

松山市船舶運航事業経営戦略

令和3年3月

松山市産業経済部 観光・国際交流課

目次

第1	経営戦略策定の策定	1
1	経営戦略の趣旨	1
2	経営戦略の位置付け	2
3	経営戦略概要	2
第2	松山市鹿島観光事業特別会計の概要	2
1	施設の概要	2
2	料金・営業時間等	3
	(1) 渡船使用料	3
	(2) 渡船駐車場使用料	4
	(3) 渡船の運航	4
	(4) 料金水準の検討	5
3	利用者・収入の状況	5
	(1) 渡船・周遊船利用者数	5
	(2) 駐車場利用台数	5
	(3) 年間使用料収入	6
4	経営の状況	6
	(1) 収益的収支の推移	6
	(2) 資本的収支の推移	7
	(3) 経営指標の推移	8
第3	経営の基本方針	8
第4	投資・財政計画（収支計画）将来の収支予測	8
1	投資・財政計画（収支計画）の分析と今後の動向	8
	(1) 利用者数の予測	8
	(2) 料金収入の予測	9
	(3) 収支の予測	9
2	投資・財政計画（収支計画）策定に当たっての説明	10
	(1) 投資についての説明	10
	(2) 財源についての説明	10
	(3) 投資以外の経費についての説明	11
3	投資・財政計画に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要	11
第5	経営戦略の事後検証、更新等に関する事項	12

第1 経営戦略策定の策定

1 経営戦略の趣旨

鹿島渡船は、明治34年頃から鹿島神社の「鹿守り」を兼ねて手押船で清遊客を運んだのが始まりと言われていました。戦後、昭和26年から旧北条町の町営渡船として運航を始め、昭和29年6月に海運局から、木造船2隻で運航事業の認可を受けました。

平成17年1月に旧北条市と松山市が合併し、市直営として、現在、「かしま」「花へんろ」の2隻で運航しています。平成26年4月からは、鹿島渡船運航業務を委託しました。

鹿島は、瀬戸内海国立公園に指定された自然公園で、海に囲まれた風光明媚な小さな島の佇まいは、観光客や地元の人々に人気の観光スポットで、近年は年間約5万人が訪れています。将来にわたって本市の観光資源を継承していくとともに、多くの観光客に鹿島を観光していただくための交通手段として、鹿島渡船の運航事業（以下「船舶運航事業」という。）を行っています。

現在、船舶運航事業は「鹿島観光事業特別会計」で運営しており、運営及び管理に必要な経費を受益者からの料金収入によって賄う公営企業として経営しています。

今後については、人口減少や、施設の老朽化など経営環境が厳しさを増すことが予想される中、令和2年度は新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響を受け、多くの観光施設と同様に、鹿島渡船の利用者が減少することが見込まれています。

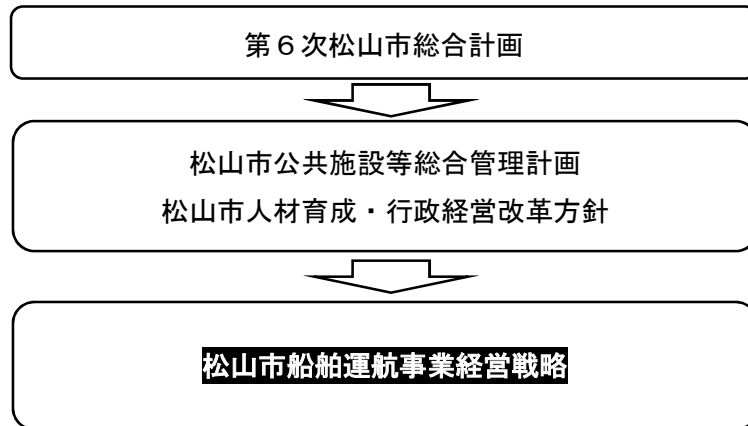
このような状況下で、公営企業として運営している「鹿島観光事業特別会計」の安定的な事業継続のためには、不断の経営健全化が欠かせません。そこで、鹿島渡船を取り巻く環境や、自らの経営・課題についての的確な現状分析を行った上で、中長期的な視点に基づく計画的な経営に取り組むことが必要です。したがって、今後も将来にわたって安定的に事業を継続していくための「投資試算」（施設・設備等費の見通し）と「財源試算」（財源の見通し）を均衡させた「投資・財政計画」（収支計画）を中心とした「経営戦略」を策定し、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上に取り組んでいきます。

また、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、総務省から、「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日付け総財公第107号、総財営第73号、総財準第83号、総務省自治財政局公営企業課長、同公営企業経営室長、同準公営企業室長通知）や「「経営戦略」の策定推進について」（平成28年1月26日付け総財公第10号、総財営第2号、総財準第4号、総務省自治財政局公営企業課長、同公営企業経営室長、同準公営企業室長通知）や「経営戦略策定ガイドライン」が発出、提示され、令和2年度までの「経営戦略」策定が要請されているところです。

そのため、この度、更なる利用者の満足度向上及びより効率的な経営による経営基盤の強化を図るため、「松山市船舶運航事業経営戦略」を策定しました。

2 経営戦略の位置付け

経営戦略の策定に当たっては、「第6次松山市総合計画」と「松山市公共施設等総合管理計画」及び「松山市人材育成・行政経営改革方針」を上位計画として位置付けることとします。



3 経営戦略概要

- 団体名：愛媛県松山市
- 事業名：船舶運航事業
- 計画期間：令和2年度～令和11年度（10年間）

ただし、計画期間中、事業を取り巻く社会経済情勢の変化等により必要と認めるときは、随時見直しを行うこととします。

第2 松山市鹿島観光事業特別会計の概要

1 施設の概要

・渡船船舶

船名	かしま	花へんろ
総トン数	18トン	18トン
船体（幅・長さ・深さ）	4.5・14・1.65m	4.5・13・1.60m
船質	FRP	鋼
旅客定員	48人	62人
進水年月	平成12年3月	平成8年9月
連続最大出力	273PS	300PS
航海速力	8ノット	7ノット

・渡船待合施設（※敷地は市有地）

施設名	所在地	構造・階層 延べ面積・建築年	運営形態	財産管理
渡船待合所	北条辻 1605	鉄骨造・地上1階 109.78㎡・平成5年	民間委託	松山市
鹿島観光情報 センター	北条辻 1596-3	木造・地上1階 41.00㎡・平成13年	民間委託	松山市

・駐車場施設（※敷地は市有地）

施設名	供用台数	敷地面積	運営形態	財産管理
第1駐車場	57台	1,752.28㎡	民間委託	松山市
第2駐車場	9台	255.00㎡	民間委託	松山市

2 料金・営業時間等

（1）渡船使用料

令和元年10月1日から、不定期航路（鹿島周遊）の運賃改定を行いました。今回の改定は、消費税が8%から10%に増税されたことに伴い、見直しを行ったものです。

【定期航路旅客運賃表（消費税込み）】

種類	内 訳		往復運賃(単位:円)
普通乗船券	大人		210
	小児		110
団体乗船券	大人(15名以上)		150
	小児(15名以上)		80
身障者用乗船券	大人		110
	同伴者		110
	小児		60
高齢者乗船券	65歳以上		110
小荷物券	10kgごと		20
小荷物回数券	11枚綴		200
定期券	大人	1月	3,150
	小児	1月	1,650
	大人・小児共通	1年	6,300
渡船回数券	大人(11枚綴)		2,100
	小児(11枚綴)		1,100

【不定期航路(鹿島周遊)旅客運賃表(消費税込み)】

種 類	内 訳	運賃(単位:円)	
		改正前	改正後
基本乗船券	大 人	360	370
	小 児	180	190
団体乗船券	大 人	250	260
	小 児	130	
身障者用乗船券	大 人	180	190
	同伴者	180	190
	小 児	90	100

(2) 渡船駐車場使用料

令和元年10月1日から、駐車場使用料の料金改定を行いました。今回の改定は、消費税が8%から10%に増税されたことに伴い、見直しを行ったものです。

【駐車場使用料金表(消費税込み)】

種 類	利用時間	内 訳	料金(単位:円)	
			改正前	改正後
一般料金	7:00~22:00	乗用車・バス共通	510	520
		身障者	260	
夜間料金	17:00~翌8:30	乗用車・バス共通	570	580
		身障者	290	
駐車回数券		乗用車・バス共通(11枚綴り)	5,100	5,200

(3) 渡船の運航

・定期航路

鹿島渡船は年中無休で運航を行っています。

4月1日から10月31日までの間は、7時から18時まで20分間隔で、それ以降は21時まで30分間隔で運航しています。さらに、7月第2土曜日から8月31日までの間は、運航時間を22時まで延長しています。

11月1日から3月31日までの間は、7時から21時まで30分間隔で運航しています。

◀ 時刻表 ▶

	4月~10月		11月~3月	
	鹿島 発	北条 発	鹿島 発	北条 発
7時~17時	00 20 40	03 23 43	00 30	03 33
18時~20時	00 30	03 33	00 30	03 33

21 時	00	30	03	33	00	
22 時	00					

※ □は、7月第2土曜日から8月31日までの間のみ運航

・不定期航路（遊覧運航、要予約）

北条鹿島は、「恋人の聖地サテライト」に認定されており、夫婦岩である玉理・^{ぎよくり}寒戸島を巡るコースの周遊船を運航しています。夕日の時間帯には、夕日を眺めながら約30分の遊覧を楽しめます。

《周遊船利用時間》

10:37～日没まで（前日までに予約が必要）

ただし、7月第2土曜日から8月31日の間は予約不要です。

（4）料金水準の検討

平成23年度に実施した社会実験に基づき、北条鹿島の活性化を図る目的から、平成25年4月1日に渡船をはじめとする料金を値下げしました。これに伴い、鹿島への来島者数や駐車場の利台数は大幅に増加しました。しかしながら、渡船使用料等の収入額は、料金改定前後でほぼ変わらず、一般会計からの繰入金で赤字額を補っています。

また、令和元年10月1日の消費税増税（8%→10%）に合わせて、不定期航路（鹿島周遊）の運賃改定を行いました。

今後、船舶運航事業を安定的に継続していくためには、料金改定による利用者離れ等の影響を考慮しつつ、中長期的な視点で料金改定を実施する必要がありますが、利用者の直接的な負担となることから、船舶運航事業の持続可能な料金負担の考え方を検討していきます。

3 利用者・収入の状況

（1）渡船・周遊船利用者数

（単位：人）

区分	平成29年度	平成30年度	令和元年度
渡船	50,665	50,116	53,444
周遊船	1,557	1,797	2,047

（2）駐車場利台数

（単位：台）

区分	平成29年度	平成30年度	令和元年度
駐車場	8,597	9,022	10,062

(3) 年間使用料収入

(単位:千円)

区分	平成 29 年	平成 30 年	令和元年
渡船	5,599	5,537	5,749
周遊船	471	529	651
駐車場	4,328	4,574	5,116
合計	10,398	10,640	11,516

4 経営の状況

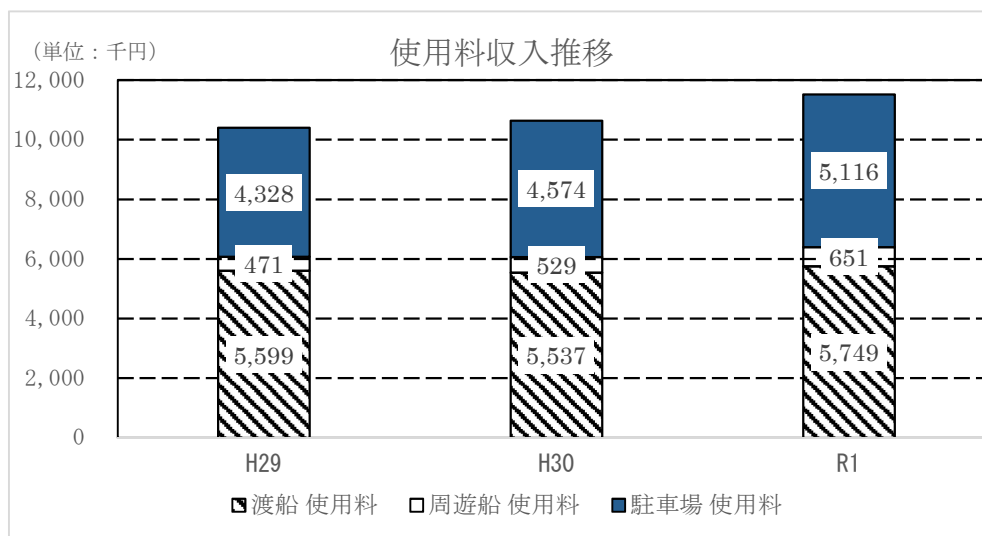
(1) 収益的収支の推移

ア 収入

(ア) 渡船使用料・渡船駐車場使用料

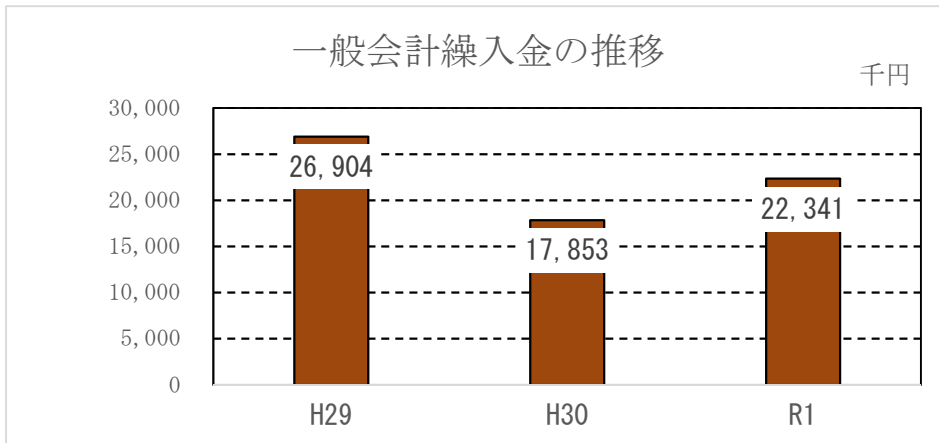
船舶運航事業の平成 29 年度から令和元年度までの収入の推移は以下のグラフのとおりです。

キャンプや屋外でのバーベキューといったアウトドアのアクティビティの流行に伴い、渡船利用者の増加に合わせて、平成 29 年度以降の使用料収入は増加で推移しています。



(イ) 一般会計繰入金

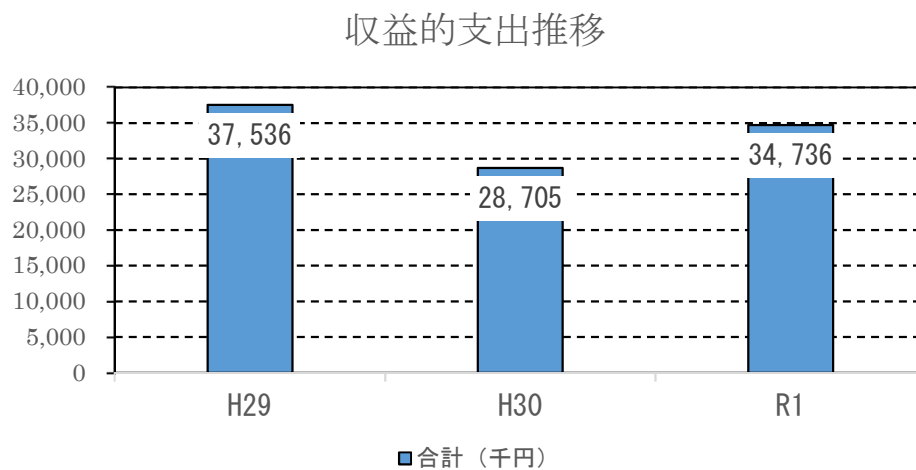
渡船使用料等による収入が支出を下回っているため、一般会計からの繰入金により収支均衡を図っています。



イ 支出

船舶運航事業の平成 29 年度から令和元年度までの支出の推移は以下のグラフのとおりです。

平成 29 年度と令和元年度に支出が大幅に増加しているのは、平成 29 年度は渡船「かしま」のエンジン積換え修繕作業、令和元年度は渡船事務所トイレ洋式化工事、渡船「かしま」防舷材交換修繕作業等が発生したためです。



(2) 資本的収支の推移

船舶運航事業は、平成 29 年度から令和元年度までに資本的収入及び同支出はありません。

(3) 経営指標の推移

船舶運航事業の平成 29 年度から令和元年度までの収益性に関する指標の推移は以下のとおりです。

経常収支比率は、平成 29 年度から令和元年度にかけて、他会計からの繰入れを行っていることで 100%となっています。なお、企業債の借入れはありません。

＜収益性に関する指標の推移＞

料 金 収 入 ※過去3年度分を記載	H29	10,398千円	H30	10,640千円	R1	11,516千円
経常収支比率 (又は収益的収支比率) ※過去3年度分を記載	H29	100%	H30	100%	R1	100%
純損益(又は実質収支) ※過去3年度分を記載	H29	0千円	H30	0千円	R1	0千円
資金不足比率* ² ※過去3年度分を記載	H29	0%	H30	0%	R1	0%

第3 経営の基本方針

将来にわたって、多くの方に鹿島渡船を御利用いただくために、以下の基本方針を掲げます。

- 瀬戸内海国立公園の公共交通として、安全な運航に努めます。
- 観光用渡船として、本市の観光事業の振興に貢献していきます。

第4 投資・財政計画(収支計画)将来の収支予測

1 投資・財政計画(収支計画)の分析と今後の動向

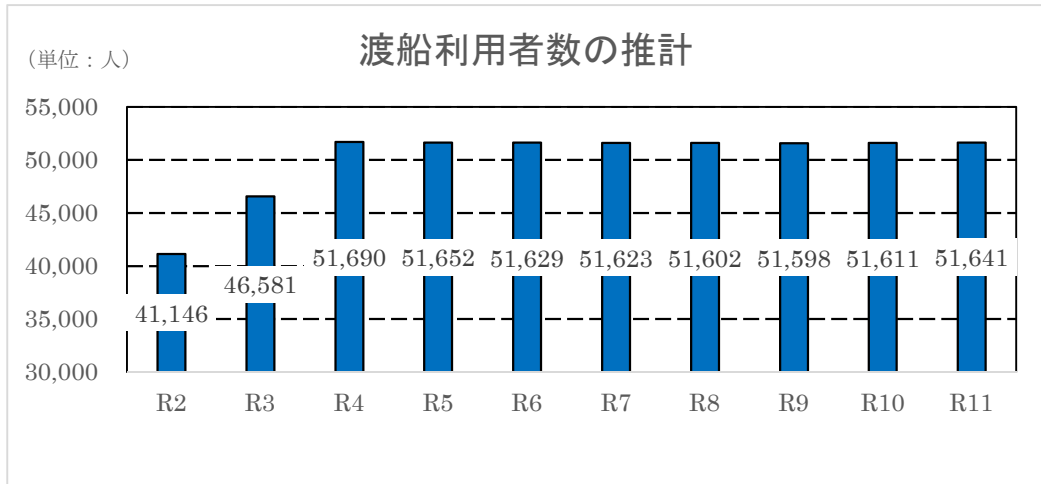
(1) 利用者数の予測

キャンプや屋外でのバーベキューといったアウトドアのアクティビティの流行により、鹿島キャンプ場の利用者が増加しており、過去5年間の利用者は年間5万人超で堅調に推移しています。

将来の渡船利用者数については、

1. 平成30年度に実施した利用者アンケートの結果から、全利用者の63%を市内在住者、残り37%を市外から訪れた観光客と推定します。
2. 令和元年度の外国人利用者は、全利用者の約2%であったため、1.の市外観光客37%のうち、2%を外国人利用者、残り35%を日本人観光客と推定します。
3. 国内と松山市の将来推計人口(社人研)及びインバウンド推計(観光庁)から、向こう10年間の利用者数を推定します。
4. 令和2年度は、市外から訪れた観光客及び市内在住者の利用を80%(令和2年度月別実績により試算)、外国人利用者を0%として、3.に掛け合わせて利用者数を推定しています。
5. 令和3年度は、新型コロナウイルス感染症の影響が小さくなると見込み、令和

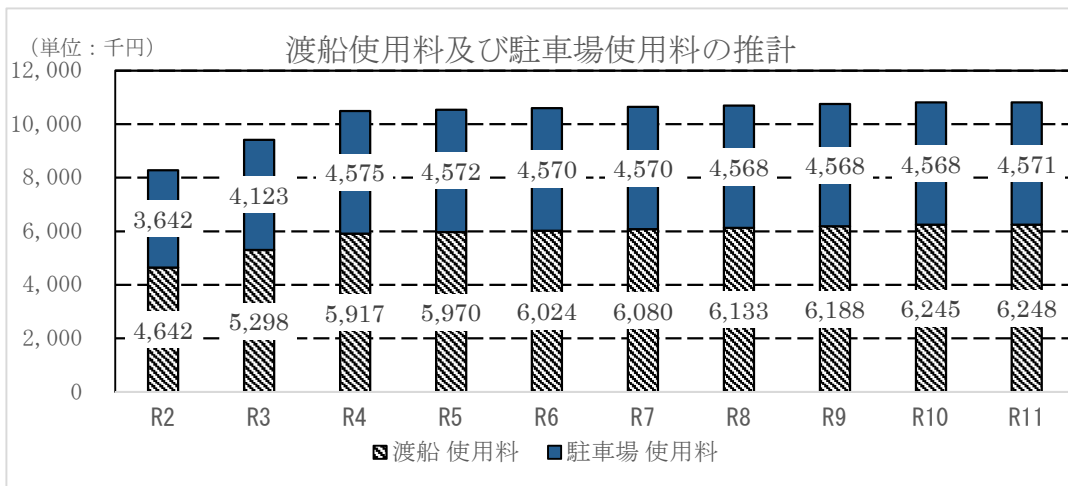
4年度以降には、過去5年間（平成27年度～令和元年度）の平均値への回復を見込んでいます。また、誘客促進策を継続して実施することで、外国人利用者やアウトドアの利用者が微増するものとして推定しています。



(2) 料金収入の予測

本事業の使用料収入は、「渡船使用料（周遊船を含む。）」及び「駐車場使用料」で構成されています。

渡船使用料及び駐車場使用料は、「(1) 利用者数の予測」と同じ考え方で予測しています。



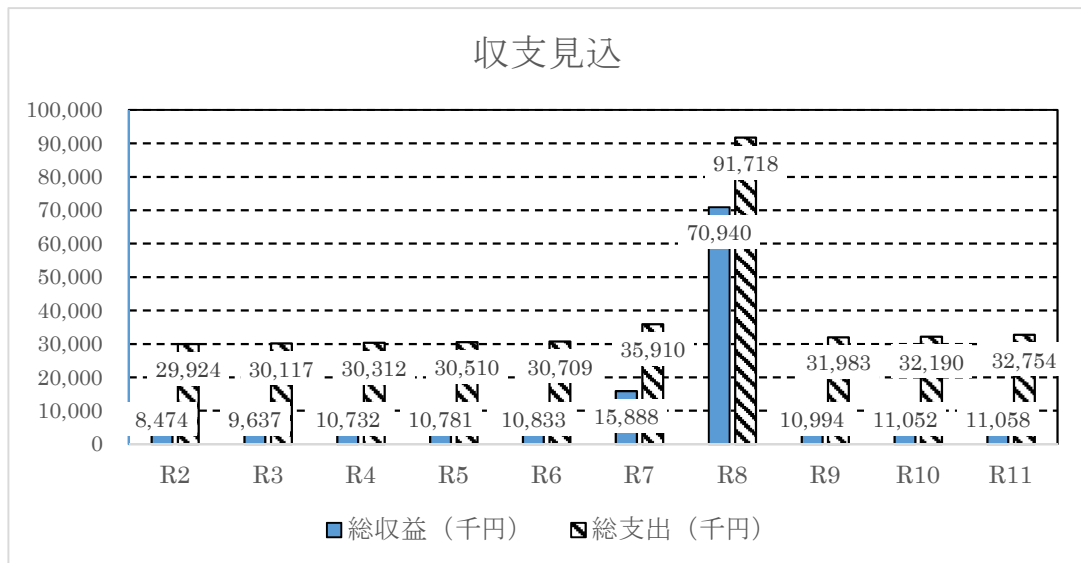
(3) 収支の予測

令和2年度から令和11年度までの収支見込みについては、下記のとおりです。

新型コロナウイルスの影響により、令和2年度は利用者数が対前年比23%減となり収支差額が約21,449千円まで膨らむ見込みとなっています。令和4年度以降は、渡船利用者の回復を見込み、過去5年間の平均値まで収支幅が縮小する見込みです。

また、令和7年度に新造船の設計委託(約5,000千円)、新造船建造費用(約60,000千円)を予定しているため、支出額が増加する見込みです。

なお、新造船に関する費用は企業債を活用して調達する見込みです。



2 投資・財政計画(収支計画)策定に当たっての説明

(1) 投資についての説明

船体やエンジン等の主要部品の老朽化が進んでいますが、近年の修理技術の進化に伴い、定期的な点検や修繕を適切に行うことで長寿命化が図られていることを踏まえ、船舶の使用期間を30年間とします。

今後の計画としては、これまで同様に毎年の船舶検査や修繕を適切に実施し、船舶の安全性を確保した上で運航を行います。不定期航路の周遊船「花へんろ」については、減価償却を含めた収支や安全性を考慮の上、建造から30年が経過する令和8年度頃を目途に更新を検討します。なお、船舶の建造に当たっては、これまでの運航実績や利用頻度に合わせ定員数を削減し、建造費の圧縮に努めます。

就航期間	年数	船名	総トン数	定員	船質
昭和55(1980)年～平成8(1996)年	17年	第12かしま	19トン	55名	鋼
昭和58(1983)年～平成12(2000)年	18年	第13かしま	15トン	55名	鋼
平成8(1996)年～現在 就航中	24年	花へんろ	18トン	62名	鋼
平成12(2000)年～現在 就航中	20年	かしま	18トン	48名	FRP

(2) 財源についての説明

ア 運航収益

運航収益の予測は、「第4 1 (2) 料金収入の予測」に記載のとおりです。

イ 起債

新船建造のための財源として、特別会計の起債により賄う予定です。償還年数15年で償還額を計算しました（資本的支出）。

ウ 繰入金

一般会計からの繰入金は必要最小限度となるよう、鹿島への誘客策や支出の抑制に取り組み、事業の経営改善に努めます。

(3) 投資以外の経費についての説明

ア 修繕費

毎年の法定点検及び一般修理に係る経費を計上しました。

イ 委託料

鹿島渡船運航業務委託や鹿島渡船待合所管理業務委託、船舶の点検等に係る委託経費について、平成27年度～令和元年度の過去5年間の平均額を基準とし、委託先人件費等の増加を見込んで、年1%ずつ増加する予測としました。

ウ その他経費

船舶の燃料費、消耗品費、光熱水費等に係る経費について、平成27年度～令和元年度の過去5年間の平均額を基準としました。

平均額を基準としたのは、船舶の燃料費は、世界情勢で大きく変動することがあり、予測が困難であることや、燃料費以外の経費については、例年大きく変動することが少ないためです。

エ 支払利息

「地方公共団体金融機構 一般貸付 令和2年度同意（許可）債」での連絡船の利率を参考とし、年利0.1%で算定しました。

オ 効率化の取組や効果

委託料については、渡船利用時間（ダイヤ）の見直しや、季節や利用状況に応じた弾力的な運行により、船舶の燃料費や光熱水費等の節約を図ることで、事業での歳出抑制の効果が見込めることから、実態に即した適正な取組に努めます。

3 投資・財政計画に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

今回の投資・財政計画（収支計画）に反映していないものとしては、これまでの利用者の傾向を踏まえ、季節ごとの繁忙期や閑散期、また利用者の乗船状況に応じた弾力的な運航ダイヤに見直すなど、無駄を省き経費の節減に努めます。

事業収入の安定化を目指すため、来島者数の増加策として、鹿島は、歴史や文化に加え、瀬戸内を望む豊かな自然環境など恵まれた地域資源があることから、キャンプやバーベキューといったアウトドアの利用を促し、更に隠れたコンテンツを掘り出して、「新たな観光ルート・旅行商品」を造成するなど、観光客の滞在時間延長、市内消費額の向上も含めた観光客の多様なニーズに対応していきます。

また、SNS や WEB を活用し、島の魅力を効率的に情報発信し、渡船利用者の増加に努

めていきます。

さらには、近隣の誘客施設と積極的に連携し、地域活性化への貢献にも努めていきます。

最後に、定期船「かしま」の更新は、周遊船「花へんろ」と同様に、定期的な船舶検査や修繕による長寿命化を図る一方で、減価償却を含めた収支や安全性を考慮の上、建造から30年経過の令和12年度を目処に検討します。

第5 経営戦略の事後検証、更新等に関する事項

経営戦略は、毎年度進捗管理を行うとともに、進捗管理・改定に当たっては、経営戦略の達成度を評価し、投資・財政計画やそれを構成する投資試算、財源試算と実績との乖離^{かいり}及びその原因を分析し、その結果を企業経営に反映させる計画策定（Plan）－実施（Do）－検証（Check）－見直し（Action）のサイクル（PDCA サイクル）に基づく継続的な事業評価を実施していきます。

松山市船舶運航事業経営戦略

団 体 名 : 松山市

事 業 名 : 船舶運航事業

策 定 日 : 令和 3 年 3 月

計 画 期 間 : 令和 2 年度 ~ 令和 11 年度

1. 事業概要

(1) 事業形態等

法適用(全部適用・一部適用)・法非適用の区分	法非適用		
職 員 数	0人	年 間 輸 送 人 員 数	54千人
営 業 航 路	0.7km	在 籍 船 舶 数	2隻
運 航 路 線 数	1本	平 均 船 齢	22年
年 間 運 航 キ ロ	10千km	乗 船 効 率 * 1	7.9%

*1 乗船効率 = 延人キロ / (運航キロ × 平均乗船定員) × 100

(2) 料金形態

	年 月 日	制 度 及 び 賃 率
上限認可		
実 施	平成25年4月1日、令和元年10月1日	松山市鹿島公園渡船施設使用料条例

(3) 料金水準の検討

平成23年度に実施した社会実験に基づき、北条鹿島の活性化を図る目的から、平成25年4月1日に渡船をはじめとする料金を値下げしました。これに伴い、鹿島への来島者数や駐車場の利用者数は大幅に増加しました。しかしながら、渡船使用料等の収入額は、料金改定前後でほぼ変わらず、一般会計からの繰入金で赤字額を補っています。

また、令和元年10月1日の消費税増税(8%→10%)に合わせて、不定期航路(鹿島周遊)の運賃改定を行いました。

今後、船舶運航事業を安定的に継続していくためには、料金改定による利用者離れ等の影響を考慮しつつ、中長期的な視点で料金改定を実施する必要がありますが、利用者の直接的な負担となることから、船舶運航事業の持続可能な料金負担の考え方を検討していきます。

(4) 現在の経営状況

料 金 収 入 ※ 過去3年度分を記載	H29	10,398千円	H30	10,640千円	R1	11,516千円
経 常 収 支 比 率 (又は収益的収支比率) ※ 過去3年度分を記載	H29	100%	H30	100%	R1	100%
純 損 益 (又は実質収支) ※ 過去3年度分を記載	H29	0千円	H30	0千円	R1	0千円
資 金 不 足 比 率 * 2 ※ 過去3年度分を記載	H29	0%	H30	0%	R1	0%

【上記の指標等を踏まえた現在の経営状況の分析】

船舶運航事業のうち、渡船使用料収入は平成25年度の使用料等を引き下げた料金改定に伴い、鹿島への来島者数や駐車場の利用者数は増加しましたが、使用料収入の伸び率は値下げにより鈍化傾向となっています。このほか、周遊船使用料収入は、平成25年度の料金改定以降、宣伝周知を行ったことで、以前より回復傾向にあります。また、渡船駐車場に関しても、平成29年度以降利用台数が増加していることから、使用料収入が増加傾向にあります。このほか、修繕料や委託料の増加が見られる年度もあることから、引き続き総費用の抑制に取り組む必要があります。

また、渡船使用料等による収入が支出を下回っているため、一般会計からの繰入金により収支均衡を図っています。

*2 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。

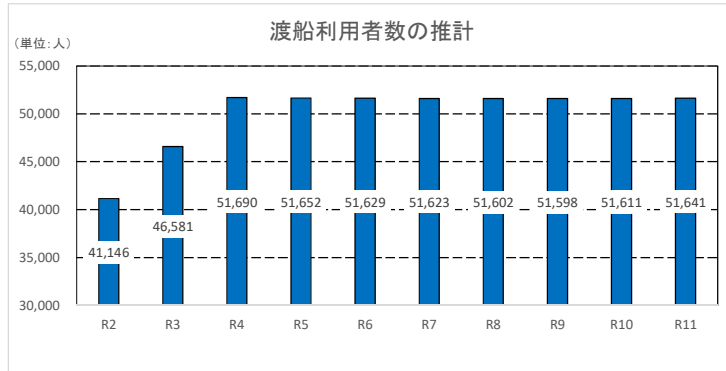
$$\text{資金不足比率〔法適用企業の場合〕} = (\text{地方財政法施行令第15条第1項により算定した資金の不足額}) / ((\text{営業収益}) - (\text{受託工事収益})) \times 100$$

$$\text{資金不足比率〔法非適用企業の場合〕} = (\text{地方財政法施行令第16条第1項により算定した資金の不足額}) / ((\text{営業収益}) - (\text{受託工事収益})) \times 100$$

2. 将来の事業環境

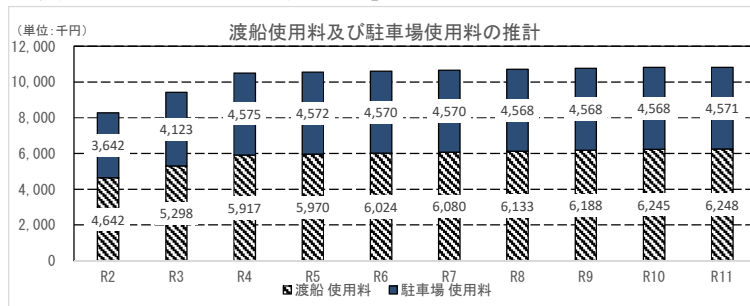
(1) 利用者数の予測

- 平成30年度に実施した利用者アンケートの結果から、全利用者の63%を市内在住者、残り37%を市外から訪れた観光客と推定します。
 - 令和元年度の外国人利用者は、全利用者の約2%であったため、1. の市外観光客37%のうち、2%を外国人利用者、残り35%を日本人観光客と推定します。
 - 国内と松山市の将来推計人口(社人研)及びインバウンド推計(観光庁)から、向こう10年間の利用者数を推定します。
 - 令和2年度は、市外から訪れた観光客及び市内在住者の利用を80%(令和2年度月別実績により試算)、外国人利用者を0%として、3. に掛け合わせて利用者数を推定しています。
 - 令和3年度は、新型コロナウイルス感染症の影響が小さくなると見込み、令和4年度以降は、過去5年間(平成27年度～令和元年度)の平均値への回復を見込んでいます。
- また、誘客促進策を継続して実施することで、外国人利用者やアウトドアの利用者が微増するものとして推定しています。



(2) 料金収入の予測

船舶運航事業の使用料収入は、「渡船使用料(周遊船を含む。)」及び「駐車場使用料」で構成されています。渡船使用料及び駐車場使用料は、「(1)利用者数の予測」と同じ考え方で予測しています。



(3) 船舶更新時期の見通し

船体やエンジン等の主要部品の老朽化が進んでいますが、近年の修理技術の進化に伴い、定期的な点検や修繕を適切に行うことで長寿命化が図られていることを踏まえ、船舶の使用期間を30年間とします。

今後の計画としては、これまで同様に毎年の船舶検査や修繕を適切に実施し、船舶の安全性を確保した上で運航を行います。不定期航路の周遊船「花へんろ」については、減価償却を含めた収支や安全性を考慮の上、建造から30年が経過する令和8年度頃を目途に更新を検討します。なお、船舶の建造に当たっては、これまでの運航実績や利用頻度に合わせ定員数を削減し、建造費の圧縮に努めます。

3. 経営の基本方針

将来にわたって、多くの方に鹿島渡船を御利用いただくため、以下の基本方針を掲げます。

1. 瀬戸内海国立公園の公共交通として、安全な運航に努めます。
2. 観光用渡船として、本市の観光事業の振興に貢献していきます。

4. 投資・財政計画(収支計画)

- (1) 投資・財政計画(収支計画)：別紙のとおり
- (2) 投資・財政計画(収支計画)の策定に当たっての説明

①収支計画のうち投資についての説明

投資については、向こう10年間の船舶の更新時期について見込みを立てました。現在、在籍船舶は2隻ですが、定期船「かしま」は平成29年にエンジンを積み替えたためこの先10年は運航が可能と考えています。他方、就航開始から24年が経過している不定期航路の周遊船「花へんろ」については、減価償却を含めた収支や安全性も考慮の上、建造から30年が経過する令和8年頃を目途に更新を検討します。これまでも、定期的な点検や修繕などを適切に行うことにより長寿命化を図ってきましたが、今後も安全性を確保した運航を継続していきます。

②収支計画のうち財源についての説明

料金収入は、「2. 将来の事業環境(2) 料金収入の予測」に記載のとおり、過去5年間(平成27年度～令和元年度)の利用者数の実績値平均に、将来人口予測の変動率を乗じてそれぞれ算出しました。

企業債は新船の建造にかかる財源として、特別会計の起債により賅う予定です。償還年数は15年で見込んでいます。今後も船舶運航事業単独での航路維持は困難であるため、一般会計繰入金による収支均衡を引き続き図る必要があります。

③収支計画のうち投資以外の経費についての説明

鹿島渡船運航業務や鹿島渡船待合所管理業務委託、船舶の点検等を民間事業者へ委託しており、人件費の削減につながっています。

そのほか、渡船の修繕費や燃料費、船舶建造に係る企業債の支払利息等を計上しています。

(3) 投資・財政計画(収支計画)に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

- (1)において、純損益(法適用)又は実質収支(法非適用)が計画期間の最終年度で黒字とならず、赤字が発生している場合には、赤字の解消に向けた取組の方向性、検討体制・スケジュール等を記載すること。
- * (1)において黒字の場合においても、投資・財政計画(収支計画)に反映できなかった検討中の取組や今後検討予定の取組について、その内容を記載すること。

今回の投資・財政計画(収支計画)に反映していないものとしては、これまでの利用者の傾向を踏まえ、季節ごとの繁忙期や閑散期、また利用者の乗船状況に応じた弾力的な運航ダイヤに見直すなど、無駄を省き経費の節減に努めます。

事業収入の安定化を目指すための来島者数の増加策として、鹿島は、歴史や文化に加え、瀬戸内を望む豊かな自然環境など恵まれた地域資源があることから、キャンプやバーベキューといったアウトドアの利用を促し、さらに隠れたコンテンツを掘り出して、「新たな観光ルート・旅行商品」を造成するなど、観光客の滞在時間延長、市内消費額の向上も含めた観光客の多様なニーズに対応していきます。

また、WEBやSNSを活用し、島の魅力を効率的に情報発信し利用者の増加に努めていきます。

さらには、近隣の誘客施設と積極的に連携し、地域活性化への貢献にも努めていきます。

最後に、定期船「かしま」の更新は、周遊船「花へんろ」と同様に、定期的な船舶検査や修繕による長寿命化を図る一方で、減価償却を含めた収支や安全性を考慮の上、建造から30年経過の令和12年度を目処に検討します。

5. 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	経営戦略は、毎年度進捗管理を行うとともに、進捗管理・改定に当たっては、経営戦略の達成度を評価し、投資・財政計画やそれを構成する投資試算、財源試算と実績との乖離及びその原因を分析し、その結果を企業経営に反映させる計画策定(Plan)－実施(Do)－検証(Check)－見直し(Action)のサイクル(PDCA サイクル)に基づく継続的な事業評価を実施していきます。
---------------------	--

投資・財政計画 (収支計画)

(単位:千円, %)

年 度	前々年度 (決算)	前年度 (決算)	本年度 【R2年度】	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
区 分												
収 支 再 差 引 (E)+(I) (J)												
積 立 金 (K)												
前年度からの繰越金 (L)												
前年度繰上充用金 (M)												
形 式 収 支 (J)-(K)+(L)-(M) (N)												
翌年度へ繰り越すべき財源 (O)												
実 質 収 支 黒 字 (P)												
(N)-(O) 赤 字 (Q)												
赤 字 比 率 ($\frac{(Q)}{(B)-(C)} \times 100$)												
収益的収支比率 ($\frac{(A)}{(D)+(H)} \times 100$)												
地方財政法施行令第16条第1項により算定した 資 金 不 足 額 (R)												
営 業 収 益 一 受 託 工 事 収 益 (B)-(C) (S)	10,852	11,775	8,475	9,637	10,732	10,781	10,833	10,888	10,940	10,995	11,052	11,058
地 方 財 政 法 に よ る 資 金 不 足 の 比 率 ((R)/(S)×100)												
健全化法施行令第16条により算定した 資 金 不 足 額 (T)												
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 (U)												
健全化法施行令第17条により算定した 事 業 の 規 模 (V)												
健全化法第22条により算定した 資 金 不 足 比 率 ((T)/(V)×100)												
他 会 計 借 入 金 残 高 (W)												
地 方 債 残 高 (X)								5,000	65,000	65,000	65,000	64,585

○他会計繰入金

(単位:千円)

年 度	前々年度 (決算)	前年度 (決算)	本年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
区 分												
収 益 的 収 支 分	17,853	22,961	21,449	20,481	19,581	19,729	19,876	20,022	20,179	20,389	20,539	21,097
うち基準内繰入金												
うち基準外繰入金	17,853	22,961	21,449	20,481	19,581	19,729	19,876	20,022	20,179	20,389	20,539	21,097
資 本 的 収 支 分												
うち基準内繰入金												
うち基準外繰入金												
合 計	17,853	22,961	21,449	20,481	19,581	19,729	19,876	20,022	20,179	20,389	20,539	21,097