

○令和3（2021）年度から令和12（2030）年度までの本経営戦略計画期間における投資・財政計画については、本経営戦略に掲げた各取組を踏まえ、乗車料収入等を適切に算定することとします。

○今後、人口減少・少子高齢化の進行により、厳しい経営環境が想定される中、本経営戦略を着実に推進し、バス路線の維持やサービスレベルの維持・向上、一層の経営改善に取り組むとともに、経営安定化のための一般会計からの支援を受けることにより、計画期間内での収支均衡及び資金不足の解消を図ります。

【参考】収支シミュレーション

科 目			前 提 条 件
収益的 収支	収入	営業収益	乗車料収入 H31(2019).1～R1(2019).12 実績をベースに将来人口推計により算定しています。なお、R2 及び R3 については、新型コロナウイルス感染症による利用者減少の影響を想定して算定しています。
		支出	職員給与費
	その他経費		本経営戦略の取組を反映して算定しています。
	減価償却費		投資に係る償却額を反映して算定しています。
資本的 収支	収入	支出に応じて補助金や企業債等の財源を算定しています。	
	支出	車両更新や施設・設備の更新等については、優先度を考慮し、計画的に実施することとしています。	

(単位：百万円)

		R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	
		(2020)	(2021)	(2022)	(2023)	(2024)	(2025)	(2026)	(2027)	(2028)	(2029)	(2030)	
収益的収支 (税抜)	事業 収益	営業収益	1,852	1,833	1,863	1,818	1,808	1,780	1,745	1,707	1,675	1,639	1,620
		うち乗車料収入	1,144	1,276	1,432	1,421	1,411	1,401	1,387	1,374	1,360	1,346	1,333
		営業外収益	337	575	514	341	291	302	215	181	186	127	147
		特別利益	159	132	117	100	117	112	102	88	57	33	35
	合 計		2,348	2,540	2,494	2,259	2,216	2,194	2,062	1,976	1,918	1,799	1,802
	事業 費用	営業費用	2,289	2,458	2,326	2,172	2,096	2,002	1,883	1,833	1,789	1,749	1,736
		営業外費用	108	26	24	22	22	21	18	14	12	10	11
		特別損失	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		合 計		2,397	2,484	2,350	2,194	2,118	2,023	1,901	1,847	1,801	1,759
	純 損 益		△ 49	56	144	65	98	171	161	129	117	40	55
累 積 欠 損 金		2,282	2,226	2,082	2,017	1,919	1,748	1,587	1,458	1,341	1,301	1,246	
資本的収支 (税込)	資本収入	1,389	451	416	394	302	293	274	244	228	205	190	
	資本支出	1,389	451	462	440	348	340	320	290	274	251	236	
資金不足比率		9.9%	8.9%	7.9%	6.9%	5.9%	4.9%	3.9%	2.9%	1.9%	0.9%	0.0%	
一 般 会 計 負 担 額		2,205	1,454	1,422	1,264	1,276	1,294	1,192	1,139	1,115	1,010	1,026	

※R2.9月末時点の試算額

VI 経営戦略の着実な推進に向けて

○本経営戦略を着実に実行することにより、「市民の足」としての役割を担い、安定した事業運営を行っていただくため、毎年度、各取組の実施状況等についてフォローアップを行い、学識経験者等を委員とする「青森市自動車運送事業運営審議会」へ報告するとともに、ご意見をいただきながら必要な見直しを行うなど、適切に進行管理を行い、状況変化に応じて柔軟に、スピード感をもって事業運営を行ってまいります。

○進捗状況については、ホームページにおいて公表することとし、利用者の皆様へ情報提供を行います。

○本経営戦略については、計画期間の中間年となる令和7（2025）年度に、社会情勢の変化や取組の進捗状況を踏まえ、必要に応じて見直しを行います。

I 経営戦略策定の背景と位置づけ

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などにより厳しさを増しており、各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、国（総務省）においては、中長期的な経営の基本計画である『経営戦略』の策定を要請しています。

○本市自動車運送事業の経営改善に向けて、今、できるところは速やかに取り組むとともに、「市民の足としてのバス交通を将来にわたって維持していくため」の新たな取組にも挑戦するため、平成30年2月に、令和2年度までの3年間を計画期間とする「青森市交通事業経営改善計画～チャレンジプラン2017～」を策定し、様々な取組を進めてきたところであり、その成果なども含めて検討を行い、将来想定される経営環境の変化に対応し、「市民の足」としてのバス交通を将来にわたって維持していくため、『経営戦略』を策定します。

2 経営戦略の位置づけ

○本経営戦略は、本市自動車運送事業の経営方針や施策などを定めるもので、国（総務省）から策定を要請されている『経営戦略』として位置づけます。

○本市総合計画に掲げる『持続可能な都市づくり』に向け、「青森市立地適正化計画」及び「青森市地域公共交通網形成計画」との整合を図ります。

3 計画期間

令和3（2021）年度から令和12（2030）年度までの10年間

II 市営バス事業の現状と課題について

想定される経営環境の変化	
人口減少・少子高齢化の進行	人口減少・少子高齢化の進行により、当面、高齢者の利用は増加が見込まれるものの、一方で、通勤・通学の利用者の減少が見込まれ、利用者全体としても減少が見込まれます。
高齢化、ノーマライゼーションの進展	高齢化、ノーマライゼーションが進展する中、高齢者や障がいのある方に安全・安心に利用していただけるよう、バス事業者として対応していく必要があります。
経営資源の維持環境が厳しくなっている	バス運転乗務員などの人材不足の深刻化や車両、施設・設備等の老朽化への対応など、経営資源を維持していくことが厳しくなっています。
行財政運営環境が厳しくなっている	利用者の減少により乗車料収入の減収が見込まれるほか、市の厳しい財政状況を考慮すると、これまで以上の市からの支援は難しくなることが想定されます。
公共交通機関としての社会要請の高まり	公共交通機関として、地域内の交通ネットワークを維持していくための役割を担っており、安全・安心な輸送サービスの提供、観光客への対応や福祉政策などを含めたまちづくりへの対応など、社会的な要請への対応が求められています。

経営課題	
①利用者減による収入減	人口減少・少子高齢化の進行により、利用者の減による乗車料収入の減収が見込まれ、今後の事業運営に影響を及ぼす可能性があります。
②交通弱者の交通手段確保	高齢化社会を迎え、また、社会的意識としてノーマライゼーションの進展を踏まえ、高齢者など交通弱者の交通手段を確保していく必要があります。
③利用者ニーズに対応した利用環境の充実	通勤や通学、通院や買い物などの利用のみならず、高齢者や障がいのある方の利用を想定した様々なニーズに対応した利用環境の充実を図っていく必要があります。
④「安全・安心」の強化	安全・安心に対する意識が高まっており、安全運転はもちろんのこと、危険運転や自然災害、新型コロナウイルスを想定した「新しい生活様式」への対応など、多様化するリスクへの対策強化が求められています。
⑤安定した運行体制の維持	全国的にバス運転乗務員等の確保が難しい状況となっており、また、在職者の平均年齢も上昇しているなど、安定した運行体制を維持していくための対策を講じていく必要があります。
⑥車両、施設・設備等の老朽化	車両や施設・設備等については、老朽化が進んでいるものがあり、更新等には多額の費用が必要となることから、安定した事業運営のためには、長期的な視点に立ち、計画的・効率的に対応していく必要があります。
⑦運行コストの縮減	今後、乗車料収入の減収が見込まれる中、生産性を高めていくことが求められ、更なるコスト縮減を進めていく必要があります。
⑧経営の健全化	安定した持続性のある事業運営のためには、これまで以上に経営改善に取り組みながら、収支均衡・資金不足解消を図り、経営を健全化していく必要があります。
⑨まちづくり施策との連携	公共交通機関として、域内交通ネットワークの確保や行政施策と連携した取組など、公共的サービスを担っていくため、市のまちづくり施策等との連携を図っていく必要があります。

（仮称）青森市自動車運送事業経営戦略（2021－2030）

経営方針

- 1 高い安全意識を持ち、安全・安心なサービスを提供します。
- 2 常に問題意識を持ち、サービスの向上に取り組みます。
- 3 持続可能な経営基盤の構築を目指します。
- 4 公共交通機関として、まちづくりと連携しながら取組を進めます。

1 安全で信頼のあるサービスの提供

（1）安全運行の推進

交通事業者の最大の使命である輸送の安全確保に向けて、お客様が安心して目的地まで移動できるように、以下の事項に取り組み、安全運転の徹底を図ります。

- ①安全運転マネジメントの強化【**拡充**】
- ②エコドライブの推進
- ③運転研修の充実【**拡充**】

（2）バリアフリー化の推進

高齢化やノーマライゼーションの進展にあわせ、バスの乗降に不安を抱えている高齢者や障がいのある方などが、安全・安心にご利用できるよう、以下の事項に取り組み、ハード・ソフト一体となったバリアフリー化をより一層推進します。

- ①ノンステップバスの拡充【**拡充**】
- ②車椅子対応の向上
- ③サービス介助知識等の習得【**拡充**】

（3）危機管理対応の強化

新型コロナウイルス感染症をはじめ、地震、風水害などの自然災害、テロや悪質・危険運転などによる事件・事故の発生など、リスクの多様化に対応し、乗客・乗務員の安全確保と、公共交通機関として事業継続を図るため、以下の事項に取り組み、危機管理対応の強化を図ります。

- ①事故・交通トラブル発生時の安全確保【**拡充**】
- ②災害時の対応強化【**拡充**】
- ③非常時の対応強化【**拡充**】

（4）定時性の確保

季節等による交通環境の変化に対応し、信頼できる公共交通機関としての役割を果たせるよう、以下の事項に取り組み、定時性の確保に努めます。

- ①雪国あおもりのダイヤ編成
- ②遅延運行の改善
- ③交通関係機関との連携

（5）バス待ち・乗車環境の向上

お客様がより快適な環境で安心してバスを利用できるよう、バス待ち・乗車環境の向上を図るため、以下の事項に取り組み、これまで以上に利用しやすい環境整備に努めます。

- ①バス待ち環境の整備
- ②接遇マナーの向上【**拡充**】

2 ニーズに対応したサービスの提供

（1）利用状況に応じたダイヤ編成

お客様の利用状況や多様なニーズの把握に努め、より利便性が高く効率的な運行を実施するため、以下の事項に取り組み、運行の適正化を図ります。

- ①通勤・通学ダイヤの強化
- ②買物・通院ダイヤの強化
- ③観光・レジャーへの対応の強化
- ④交通結節点等との連携強化【**拡充**】

（2）ICTを活用したサービス向上

情報通信技術の進展等に伴い、交通サービスへの活用が活発化しており、お客様がより安心して、便利にバスを利用できるよう、以下の事項に取り組み、情報通信技術の活用によるサービスの利便性向上を図ります。

- ①キャッシュレス化の推進【**新**】
- ②運行情報の充実【**新**】
- ③情報のオープン化

（3）料金のあり方の検討

利用者の確保やサービス向上に向け、利用に応じてポイントを付与する新たなサービスの導入を進めるとともに、運賃制度の見直しなど、料金のあり方について検討します。

- ①利用ポイント制の導入【**新**】
- ②運賃制度などの検討

3 効率的で持続性のある経営基盤の構築

（1）経費の抑制

厳しい経営環境を踏まえ、一層の経営効率化を図るため、以下の事項に取り組み、経費の抑制に努めます。

- ①人件費の適正化
- ②車両・施設管理マネジメントの推進【**拡充**】
- ③運行の効率化【**拡充**】

（2）広告事業等の強化

安定した収入の確保を図るため、以下の事項に取り組み、広告収入などの運送収益以外の収入の増加を図ります。

- ①広告事業の強化【**拡充**】
- ②保有資産の有効活用

（3）民間活力の活用推進

公共交通の維持と効率的で持続性のある経営基盤の構築のために、民間活力の活用を推進します。

- ①委託運行の推進
- ②市バス等との連携

（4）人材確保策の強化

全国的にバス運転乗務員等の人材不足が課題となっている中、安定した運行体制を維持していくため、以下の事項に取り組み、人材確保策の強化を図ります。

- ①新たな雇用形態の実施
- ②若年・女性人材の確保・育成【**拡充**】

4 市民に支えられる社会性の向上

（1）まちづくり施策との連動

公営の交通事業者としての役割を踏まえ、市内のバス交通の大半を占めるバス事業者としての利点を活かしながら、以下の事項に取り組み、まちづくり施策との連携に努めます。

- ①都市づくり施策との連携強化
- ②観光・産業施策との連携強化
- ③福祉・定住施策との連携強化
- ④環境施策との連携強化【**拡充**】

（2）利用者ニーズの把握・喚起

お客様に便利に利用しやすいサービスを提供するため、以下の事項に取り組み、利用者ニーズの把握・喚起に努めます。

- ①広聴機会の創出
- ②要望・意見対応の強化
- ③効果的な情報発信

（3）モビリティマネジメントの推進

厳しい経営状況にある市営バスが、継続して「市民の足」としての役割を担っていくためには、一人でも多くのお客様に市営バスを利用していただくことが必要であることから、以下の事項に取り組み、自家用車からバス利用への自発的な行動変化を促すモビリティマネジメントを推進します。

- ①学校教育との連携
- ②企業等との連携
- ③市営バスへの愛着醸成【**拡充**】