

佐伯市蒲江・深島航路事業会計経営戦略

佐伯市
令和8年3月

目次

第1章 計画策定の趣旨等	2
1.計画策定の趣旨	2
2.経営戦略の位置づけ	2
3.計画期間	2
4.本戦略の対象	2
第2章 事業概要	3
1.事業形態等	3
2.料金形態	3
3.料金水準の検討	3
4.現在の経営状況、現状分析	4
第3章 将来の事業環境	5
1.利用者の予測	5
2.料金収入の予測	6
3.船舶更新時期の見通し	6
第4章 経営の基本方針	7
第5章 投資・財政計画	8
1.投資・財政計画	8
2.投資・財政計画(収支計画)の策定に当たっての説明	12
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	13
第6章 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	14
1.事後検証	14
2.経営戦略の見直し	14

第1章 計画策定の趣旨等

1.計画策定の趣旨

佐伯市では、蒲江と屋形島・深島間の交通の便を図るため、蒲江・深島航路事業を設置しています。

本市蒲江・深島航路事業では、令和4年10月に、民間から市直営に変わったことに加え、令和6年4月から地方公営企業法を適用して公営企業会計に移行しているため、非現金収支取引の影響を考慮した投資・財政計画の策定が必要となりました。

このことから、現状把握、分析、将来予測等を行い、健全で安定した経営を維持するための経営基盤の強化及び財政マネジメントの向上を図るため、「経営戦略策定・改定ガイドライン(平成31年3月策定)」、「経営戦略策定・改定マニュアル(令和4年1月改定)」、各通知等を踏まえた内容となるよう「経営戦略」の策定を行うものとします。

2.経営戦略の位置づけ

本経営戦略は、将来にわたって安定的に事業を継続していくための経営指針であるとともに、「経営戦略」の策定・改定の更なる推進について(平成31年3月29日付け総務省自治財政局公営企業課長通知)による「経営戦略」として位置付けるものです。

また、市の最上位計画である「第2次佐伯市総合計画」と整合を図りながら、本市蒲江・深島航路事業の中長期的な経営の基本計画として策定します。

3.計画期間

経営戦略の計画期間は、令和8年度から令和17年度までの10年間とします。

4.本戦略の対象

本市で実施している蒲江・深島航路事業を対象とします。

第2章 事業概要

1.事業形態等

本経営戦略の対象となる事業の概況について整理し、サービス供給体制の現状を把握します。また、本市における蒲江・深島航路事業は、令和6年度から地方公営企業法の法適用企業であり、地方公営企業法にもとづいて経理事務を実施しています。

本市の蒲江・深島航路事業の施設等の現況は下表のとおりです。

法適(全部適用・一部適用)非適の区分	令和6年度から法適用(一部適用)を採用
職員数	正職員 2人 会計年度任用職員 5人
営業航路	12.0km
運航路線数	1本
年間運航キロ	25 千km
年間輸送人員数	7千人
在籍船舶数	1隻
平均船齢	29 年
乗船効率	7.12%

2.料金形態

	年 月 日	制度及び賃率
上限認可	令和4年9月12日	海上運送法
実 施	令和4年10月1日	佐伯市蒲江・深島航路条例

3.料金水準の検討

本航路は、島民生活を支える基幹的な交通手段として、利用者負担の適正化を図りつつ、持続可能な運航体制の確立を目指しています。

現在、一般旅客運賃は片道で蒲江～屋形島310円。屋形島～深島520円。蒲江～深島710円で、回数券や身体障がい者割引、定期券など、利用実態に応じた制度を導入しています。

当面は現行料金を維持する方針ですが、燃料費高騰などの経済環境に加え、航路会計の運営状況を総合的に判断し、必要に応じて料金の見直しを検討します。

4.現在の経営状況、現状分析

・現在の経営状況

経営の健全性を示す指標を用いて現状を分析していきます。今回の分析は令和4・5年度は法非適用での決算を、令和6年度は法適用の決算による数値を使用しています。

	令和4年度(税込み)	令和5年度(税込み)	令和6年度(税抜き)
料金収入	2,525千円	5,458千円	4,021千円
経常収支比率 (又は収益的収支比率)	86.61%	91.03%	145.62%
純損益(又は実質収支)	△3,400千円	△5,047千円	21,486千円
資金不足比率	—	—	—
経営状況の分析	<p>料金収入については、税込み、税抜きの関係もありますが、令和6年度は令和5年度より減少している状況です。また、費用の大部分を国県補助金や一般会計からの繰入金で賄っている状況であり、今後も大幅な料金収入の増加は見込めない状況です。</p> <p>経常収支比率について、令和6年度は145.62%と100%を超えており、経常収入が経常支出よりも多かったことが伺えます。</p> <p>純損益についても、21,486千円と黒字になっています。ただし、令和6年度は一般会計からの繰入金の余剰分の返還をしていないことで利益が出ており、次年度以降は余剰分を返還することになっているため、利益が出ない運営になることが想定されます。</p>		

※算定方法は以下のとおりです

- ・経常収支比率(R6)・・・経常収益÷経常費用×100
- ・収益的収支比率(R4.5)・・・総収益/(総費用+地方債償還金)×100
- ・純損益(R6)・・・決算書損益計算書「当年度純利益」
- ・実質収支(R4.5)・・・決算書「実質収支」
- ・資金不足比率・・・当該年度決算に基づく、地方公共団体の財政の健全化に関する法律(平成19年法律第94号)第22条第2項に規定する資金不足比率

※資金不足比率については船舶事業の決算統計等に該当する項目がないため算定不可能

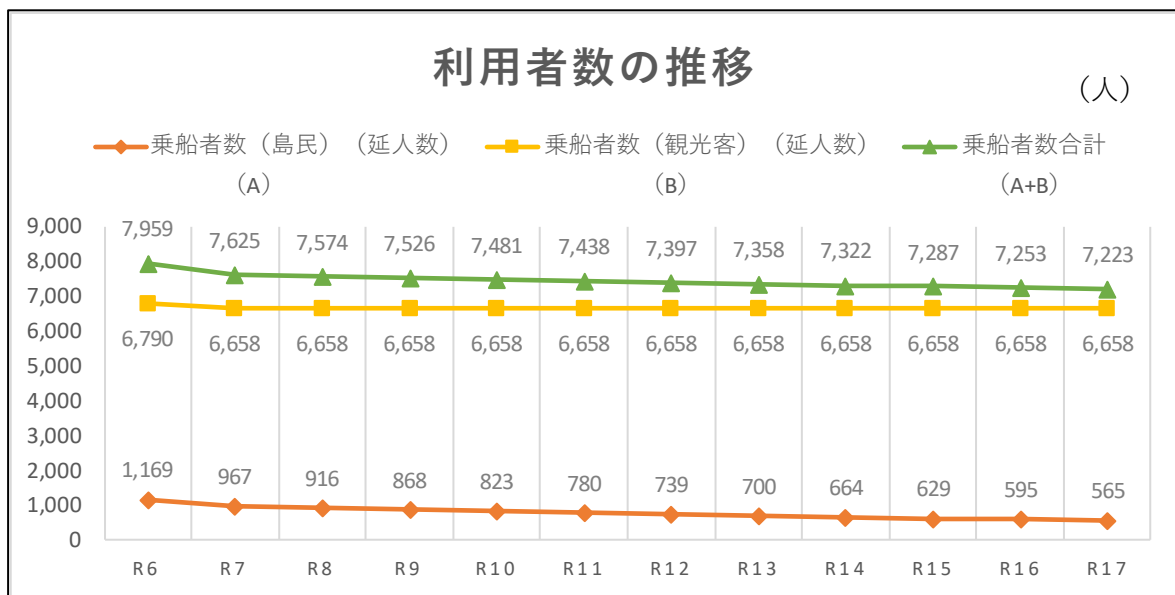
第3章 将来の事業環境

1. 利用者の予測

島民人口については過去10年間の人口の減少率を算定し、現在の人口に減少率をかけて試算しています。それによると、令和6年度末で30人だった人口が令和17年度には17人になると推計されます。また、島民以外の利用者については、令和6年度から変わらないと予測しています。

延べ利用者数についても、上記人口の減少により徐々に減っていくことが予想され、令和6年度の7,959人から、令和17年度は7,223人になると推測されます。旅客は島民以外の利用が中心ですが、人口減少が進む中で、自然減は避けがたい構造です。一方で、観光やレジャー目的の利用が一定数見られ、季節などにより変動する特性があります。

今後の利用者予測としては、基礎需要(生活交通)は緩やかに減少する一方、観光・交流需要をいかに喚起できるかが維持拡大の鍵になります。



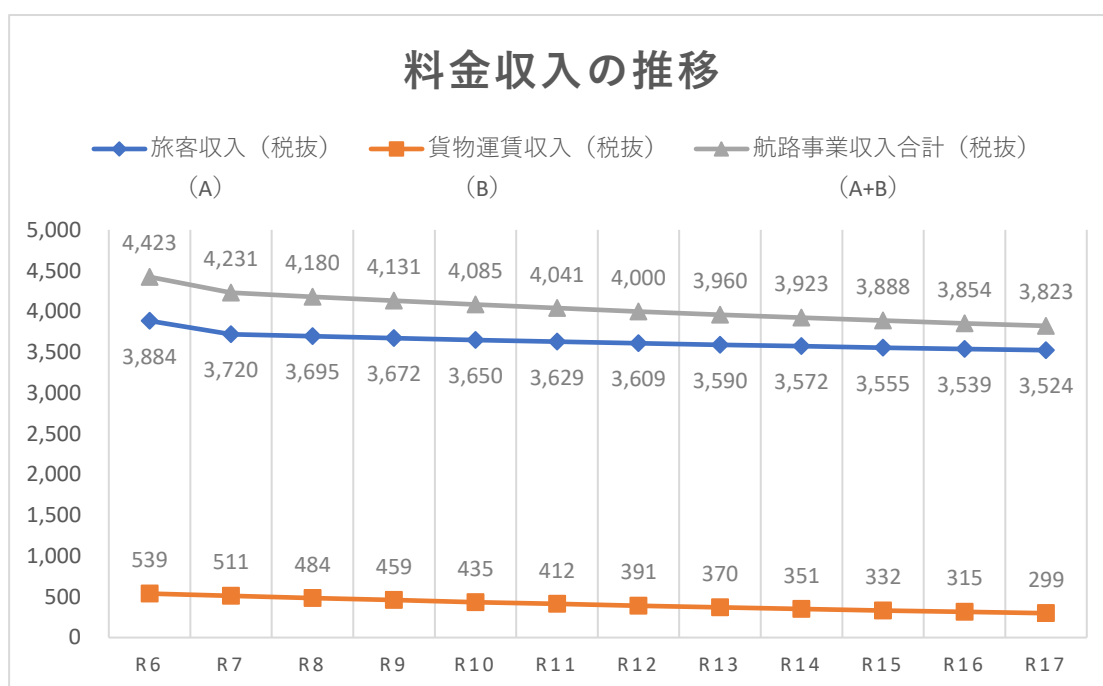
※令和7年度以降の数値は推計値です。

2.料金収入の予測

料金収入は、島民の利用、島民以外の利用、貨物収入に分けて試算しています。島民は人口減少に合わせて延べ人数が減るように推計しています。島民以外は令和6年度と同程度で推移するとみています。また貨物運賃収入は人口減少に合わせて減少するとして推計しています。以上の条件で推計すると、令和6年度で4,423千円であった料金収入が令和17年度には3,823千円まで減少すると推計されます。

生活交通としての基礎需要が人口減少により縮小していく一方で、観光利用の増加がどこまでそれを補えるかが課題です。

また、燃料費や人件費などの運航コストが上昇している状況を踏まえると、運賃改定やダイヤ見直し、割引制度の最適化によって一定の収益維持が図られる余地もあります。



※令和7年度以降の数値は推計値です。なお、8ページに記載の令和7年度の営業収益は決算見込額(予算額)を用いているため、本グラフの金額とは一致しません。

3.船舶更新時期の見通し

蒲江・深島航路の定期船「えばあぐりいん」は平成8年10月に就航して約29年が経過しており、令和13年度に更新を予定しています。

第4章 経営の基本方針

「第2次佐伯市総合計画」の51ページにおいて、「離島航路は、利用者が減少しており、その利用促進が課題です。島民唯一の交通機関であり、生活物資の輸送や通院等においても重要な航路であるため、蒲江・深島航路及び大島・佐伯航路は、市直営で運航を行っています。」と、現状と課題をあげています。取り組みとしては、「離島航路の生活交通路線の確保・維持」となっています。

蒲江・深島航路事業においては、蒲江と屋形島・深島を結ぶ唯一の公共交通手段として、地域の生活と経済を支える極めて重要な役割を担っています。

しかし、利用者数の減少や運航コストの増加など、航路を取り巻く課題は少なくなく、こうした現状を踏まえ、持続可能な航路を築くことが求められています。

まずこの公共的使命を最優先に据え、安全で確実な運航体制の維持を基本方針とすることが不可欠です。そのうえで、燃料費や修繕費などのコスト上昇に対応しながら、効率的な運航計画の検討や設備の更新を計画的に進める必要があります。また、観光利用や地域産品輸送といった新たな収益機会の創出を継続的に検討していきます。

第5章 投資・財政計画

1.投資・財政計画

①収益的収支

(単位:千円, %)

区 分		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
		(決算)	(決算見込)						
収 益 入 的 収 支	1. 営業収益 (A)	4,423	4,849	4,180	4,131	4,085	4,041		
	(1) 料金収入	4,423	4,849	4,180	4,131	4,085	4,041		
	(2) 受託工事収益 (B)								
	(3) その他								
	2. 営業外収益	71,615	64,983	64,982	66,390	68,146	73,902		
	(1) 補助金	71,591	64,981	64,980	66,388	68,144	73,900		
	他会計補助金	36,428	32,418	32,028	32,777	33,861	38,208		
	その他補助金	35,163	32,563	32,952	33,611	34,283	35,692		
	(2) 長期前受金戻入								
	(3) その他	24	2	2	2	2	2		
	収入計 (C)	76,038	69,832	69,162	70,521	72,231	77,943		
	1. 営業費用	51,088	65,047	65,904	67,222	68,566	71,384		
	(1) 職員給与	33,461	43,362	44,229	45,114	46,016	46,936		
	基本給	4,785	9,295	9,481	9,671	9,864	10,061		
退職給付									
その他	28,676	34,067	34,748	35,443	36,152	36,875			
(2) 経費	13,682	21,220	21,645	22,078	22,520	22,970			
動力費	6,444	8,589	8,761	8,936	9,115	9,297			
修繕費	2,085	3,440	3,509	3,579	3,651	3,724			
材料費									
その他	5,153	9,191	9,375	9,563	9,754	9,949			
(3) 減価償却費	3,945	465	30	30	30	1,478			
2. 営業外費用	1,127	23,067	2,081	2,116	2,194	2,773			
(1) 支払利息	56	49	43	37	73	610			
うち資本費平準化債分									
(2) その他	1,071	23,018	2,038	2,079	2,121	2,163			
支出計 (D)	52,215	88,114	67,985	69,338	70,760	74,157			
経常損益 (C)-(D) (E)	23,823	△ 18,282	1,177	1,183	1,471	3,786			
特別利益 (F)									
特別損失 (G)	2,337								
特別損益 (F)-(G) (H)	△ 2,337								
当年度純利益(又は純損失) (E)+(H)	21,486	△ 18,282	1,177	1,183	1,471	3,786			
繰越利益剰余金又は累積欠損金 (I)	17,075	△ 1,207	△ 30	1,153	2,624	6,410			
流動資産 (J)	33,227	22,576	22,576	22,576	22,576	22,576			
うち未収金	6	6	6	6	6	6			
流動負債 (K)	7,769	16,103	16,109	16,389	20,051	20,136			
うち建設改良費分	1,202	1,207	1,213	1,493	5,155	5,240			
うち未払金	2,275	11,501	11,501	11,501	11,501	11,501			
累積欠損金比率 ($\frac{(I)}{(A)-(B)} \times 100$)									
地方財政法施行令第15条第1項により算定した資金不足額 (L)									
営業収益-受託工事収益 (A)-(B) (M)	4,423	4,849	4,180	4,131	4,085	4,041			
地方財政法による資金不足の比率 ((L)/(M)×100)									
健全化法施行令第16条により算定した資金不足額 (N)									
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 (O)									
健全化法施行令第17条により算定した事業の規模 (P)									
健全化法第22条により算定した資金不足比率 ((N)/(P)×100)									

(単位:千円,%)

区 分		年 度					
		令和12年度	令和13年度	令和14年度	令和15年度	令和16年度	令和17年度
収 益 的 収 入	1. 営業収益 (A)	4,000	3,960	3,923	3,888	3,854	3,823
	(1) 料金収入	4,000	3,960	3,923	3,888	3,854	3,823
	(2) 受託工事収益 (B)						
	(3) その他						
	2. 営業外収益	75,382	79,903	111,531	112,747	113,440	115,061
	(1) 補助金	75,380	79,901	111,529	112,745	113,438	115,059
	他会計補助金	38,989	42,797	60,919	61,393	61,329	62,179
	その他補助金	36,391	37,104	50,610	51,352	52,109	52,880
	(2) 長期前受金戻入						
	(3) その他	2	2	2	2	2	2
	収入計 (C)	79,382	83,863	115,454	116,635	117,294	118,884
	1. 営業費用	72,781	74,207	101,220	102,704	104,217	105,760
	(1) 職員給与費	47,875	48,832	49,808	50,805	51,821	52,857
基本給	10,262	10,467	10,676	10,890	11,108	11,330	
退職給付							
その他	37,613	38,365	39,132	39,915	40,713	41,527	
(2) 経費	23,429	23,898	24,375	24,862	25,359	25,866	
動力費	9,483	9,673	9,866	10,063	10,264	10,469	
修繕費	3,798	3,874	3,951	4,030	4,111	4,193	
材料費							
その他	10,148	10,351	10,558	10,769	10,984	11,204	
(3) 減価償却費	1,477	1,477	27,037	27,037	27,037	27,037	
2. 営業外費用	2,753	3,004	5,650	5,209	4,762	4,314	
(1) 支払利息	547	754	3,355	2,868	2,374	1,878	
うち資本費平準化債分							
(2) その他	2,206	2,250	2,295	2,341	2,388	2,436	
支出計 (D)	75,534	77,211	106,870	107,913	108,979	110,074	
経常損益 (C)-(D) (E)	3,848	6,652	8,584	8,722	8,315	8,810	
特別利益 (F)							
特別損失 (G)							
特別損益 (F)-(G) (H)							
当年度純利益 (又は純損失) (E)+(H)	3,848	6,652	8,584	8,722	8,315	8,810	
繰越利益剰余金又は累積欠損金 (I)	10,258	16,910	25,494	34,216	42,531	51,341	
流動資産 (J)	22,576	22,576	22,576	22,576	22,576	22,576	
うち未収金	6	6	6	6	6	6	
流動負債 (K)	20,223	38,567	38,674	38,236	38,705	39,184	
うち建設改良費分	5,327	23,671	23,778	23,340	23,809	24,288	
うち一時借入金							
うち未払金	11,501	11,501	11,501	11,501	11,501	11,501	
累積欠損金比率 ($\frac{(I)}{(A)-(B)} \times 100$)							
地方財政法施行令第15条第1項により算定した資金不足額 (L)							
営業収益 - 受託工事収益 (A)-(B) (M)	4,000	3,960	3,923	3,888	3,854	3,823	
地方財政法による資金不足の比率 ((L)/(M)×100)							
健全化法施行令第16条により算定した資金不足額 (N)							
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 (O)							
健全化法施行令第17条により算定した事業の規模 (P)							
健全化法第22条により算定した資金不足比率 ((N)/(P)×100)							

②資本的収支

(単位:千円)

区 分		年 度		令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	
		令和6年度 (決算)	令和7年度 (決算見込)					
資本的収入	資本的収入	1. 企業債			3,000	40,000		
		うち資本費平準化債						
		2. 他会計出資金						
		3. 他会計補助金						
		4. 他会計負担金						
		5. 他会計借入金						
		6. 国(都道府県)補助金						
		7. 固定資産売却代金						
		8. 工事負担金						
	9. その他							
	計 (A)				3,000	40,000		
	(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額 (B)							
	純計 (A)-(B) (C)				3,000	40,000		
資本的支出	資本的支出	1. 建設改良費			3,000	40,000		
		うち職員給与費						
		2. 企業債償還金	1,196	1,202	1,207	1,213	1,501	5,264
		うち資本費平準化債償還金						
		3. 他会計長期借入返還金						
		4. 他会計への支出金						
5. その他								
計 (D)	1,196	1,202	1,207	4,213	41,501	5,264		
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (E)		1,196	1,202	1,207	1,213	1,501	5,264	
補填財源	補填財源	1. 損益勘定留保資金			1,207	1,213	1,501	2,057
		2. 利益剰余金処分額						3,207
		3. 繰越工事資金						
		4. その他	1,196	1,202				
計 (F)	1,196	1,202	1,207	1,213	1,501	5,264		
補填財源不足額 (E)-(F)								
他会計借入金残高 (G)								
企業債残高 (H)		10,672	9,470	8,263	10,050	48,549	43,285	

○他会計繰入金

区 分		年 度		令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
		令和6年度 (決算)	令和7年度 (決算見込)				
収益的収支分	収益的収支分	36,428	32,418	32,028	32,777	33,861	38,208
	うち基準内繰入金	626	625	625	625	625	625
	うち基準外繰入金	35,802	31,793	31,403	32,152	33,236	37,583
資本的収支分	資本的収支分						
	うち基準内繰入金						
	うち基準外繰入金						
合 計		36,428	32,418	32,028	32,777	33,861	38,208

(単位:千円)

区 分		年 度					
		令和12年度	令和13年度	令和14年度	令和15年度	令和16年度	令和17年度
資 本 的 収 入	1. 企 業 債	20,000	200,000				
	うち資本費平準化債						
	2. 他 会 計 出 資 金						
	3. 他 会 計 補 助 金						
	4. 他 会 計 負 担 金						
	5. 他 会 計 借 入 金						
	6. 国(都道府県)補助金						
	7. 固 定 資 産 売 却 代 金						
	8. 工 事 負 担 金						
	9. そ の 他						
	計 (A)	20,000	200,000				
	(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額 (B)						
	純計 (A)-(B) (C)	20,000	200,000				
資 本 的 支 出	1. 建 設 改 良 費	20,000	200,000				
	うち職員給与費						
	2. 企 業 債 償 還 金	5,325	8,129	35,621	35,759	35,352	35,847
	うち資本費平準化債償還金						
	3. 他 会 計 長 期 借 入 返 還 金						
	4. 他 会 計 へ の 支 出 金						
5. そ の 他							
計 (D)	25,325	208,129	35,621	35,759	35,352	35,847	
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (D)-(C) (E)	5,325	8,129	35,621	35,759	35,352	35,847	
補 填 財 源	1. 損 益 勘 定 留 保 資 金	1,477	1,477	27,037	27,037	27,037	27,037
	2. 利 益 剰 余 金 処 分 額	3,848	6,652	8,584	8,722	8,315	8,810
	3. 繰 越 工 事 資 金						
	4. そ の 他						
計 (F)	5,325	8,129	35,621	35,759	35,352	35,847	
補填財源不足額 (E)-(F)							
他 会 計 借 入 金 残 高 (G)							
企 業 債 残 高 (H)	57,960	249,831	214,210	178,451	143,099	107,252	

○他会計繰入金

(単位:千円)

区 分		年 度					
		令和12年度	令和13年度	令和14年度	令和15年度	令和16年度	令和17年度
収 益 的 収 支 分		38,989	42,797	60,919	61,393	61,329	62,179
	うち基準内繰入金	625	625	625	450		
	うち基準外繰入金	38,364	42,172	60,294	60,943	61,329	62,179
資 本 的 収 支 分							
	うち基準内繰入金						
	うち基準外繰入金						
合 計	38,989	42,797	60,919	61,393	61,329	62,179	

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

概算として、事務所建物について、令和9年度に設計費として300万円、令和10年度に建築工事費として4,000万円を見込んでおり、また、令和13年度には船舶の更新を予定しています。

②収支計画のうち財源についての説明

目標	・料金収入 令和17年度 3,800千円(税抜)の確保 (令和6年度決算 4,423千円) ・他会計繰入金(負担金・補助金) 10年間で 470,000千円以内
----	--

・料金収入

島民人口の減少率が高いパターンで試算しています。また、島民以外の利用者は横ばいという仮定で算定しています。

・企業債

①収支計画のうち投資についての説明で述べた投資以外の企業債は発行しない方針としています。

・補助金

補助航路であるため、国県補助金を過去の費用との比率で算定しています。

上記財源でさらに不足する金額については一般会計からの補助金によりまかなうこととしています。目標では、今回の計画で算出した、必要とされる繰入金額以内に抑えることを目標としています。

③収支計画のうち投資以外の経費についての説明

・人件費、経費

人件費については、必要な人員を確保しながら、費用の抑制に努めています。

燃料費については、原油価格の変動により増減する可能性があるため、複数事業者からの見積取得を継続し、コスト削減を図ります。

修繕料は、船舶の安全性を確保するために必要不可欠であり、計画的な整備を行うことで、突発的な高額修繕を回避します。

その他、保険料や光熱水費などの一般管理費についても、適正化を進めていきます。

・減価償却費

既存の固定資産に係る減価償却費に加え、建設改良費により新規に取得する固定資産の減価償却費を見込んでいます。

・企業債元利償還金

既存の借入分に係る元利償還金は償還表をもとに算定しています。それに加え、計画期間中の新規借入分の元利償還金を一定の償還年数や利率により見込み、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今後の投資についての考え方・検討状況

令和10年度に建物の新設、令和13年度に船舶の更新を予定しているため、その後は当面の間、更新はありませんが、設備については今後予防保全による修繕を検討していきます。

②今後の財源・投資以外の経費についての考え方・検討状況

料金については補助航路であることから料金改定についての制約が考えられます。そのため、国の動向や船舶利用者の動向に注視しながら料金設定の検討を実施します。

利用者増加に向けた観光誘致や情報発信の強化や、市・民間の観光事業等と連携できる部分があるか検討します。

また、燃料費や修繕費等の支出の効率化、利用者数の動向やその他情勢を踏まえた人件費の適正化を進めるとともに、補助金の継続確保、交付税措置が優遇されている企業債の確保及び、一時借入金の発行時は低利融資を活用することなど、財源確保策を検討します。さらに、Wi-Fiの設置やデジタル化によるサービス改善についても検討します。

第6章 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

1.事後検証

経営戦略の計画期間において、PDCA サイクルに基づいた進捗管理を行い、決算数値による計画対比の結果の確認、利用者数のモニタリングを実施することにより、本計画にて明記した目標に対してどの程度実施できているかの検証及び、取り組み状況の評価を実施します。

2.経営戦略の見直し

本経営戦略の計画期間は、令和8年度を起点とする10年間としていますが、本市における航路事業を取り巻く環境の変化を的確に捉えるため、経営戦略の見直しについては5年後を目安に行います。

ただし、進捗管理による検証の結果、計画と大幅な乖離がある、または事業環境に大幅な変化が生じている場合は、目安の時期に限らず、本計画の見直しを検討することとします。