

1 青森市自動車運送事業経営戦略の見直し

本経営戦略は、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、『青森市自動車運送事業経営戦略（2021-2030）』を令和3年3月に策定したもので、青森市総合計画、青森市地域公共交通計画と整合性を図り、自動車運送事業の経営方針や施策などを定めるもので、国から策定を要請されている「経営戦略」としても位置づけられている。

本市交通部では、令和7年度が『青森市自動車運送事業経営戦略（2021-2030）』の中間年に当たるため、これまでの5年間の評価・検証を行い、併せて近年の社会情勢の変化や取組の進捗状況を踏まえ、見直しを行った。

2 施策の体系と取組状況

経営方針（4つの柱）

1 安全で信頼のあるサービスの提供

(1) 安全運行の推進	⇒	取組3件	達成度	A
(2) バリアフリー化の推進	⇒	取組2件	達成度	A
(3) 危機管理対応の強化	⇒	取組3件	達成度	B
(4) 定時性の確保	⇒	取組3件	達成度	B
(5) バス待ち・乗車空間の向上	⇒	取組2件	達成度	A

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	⇒	取組3件	達成度	B
(2) ICT・DXを活用したサービス向上	⇒	取組2件	達成度	A
(3) 料金のあり方の検討	⇒	取組2件	達成度	B

「達成度」について

A：順調 B：概ね順調 C：やや困難 D：困難

3 効率的で持続可能性のある経営基盤の構築

(1) 経費の抑制	⇒	取組3件	達成度	B
(2) 広告事業の強化	⇒	取組2件	達成度	B
(3) 民間活力の活用推進	⇒	取組2件	達成度	C
(4) 人材確保策の強化	⇒	取組3件	達成度	C

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携強化	⇒	取組3件	達成度	B
(2) 利用者ニーズの把握・喚起	⇒	取組3件	達成度	B
(3) モビリティマネジメントの推進	⇒	取組3件	達成度	B

3 決算状況

		R2		R3		R4			R5			R6		
		決算	計画	決算	比較	計画	決算	比較	計画	決算	比較	計画	決算	比較
事業収益	営業収益	1,535	1,836	1,599	△ 237	1,863	1,620	△ 243	1,819	1,660	△ 159	1,809	1,993	184
	うち乗車料収入	1,156	1,276	1,129	△ 147	1,432	1,135	△ 297	1,421	1,257	△ 164	1,411	1,310	△ 101
	営業外収益	344	306	324	18	614	565	△ 49	403	297	△ 106	330	330	0
	特別利益	159	121	120	△ 1	117	115	△ 2	100	101	1	117	117	0
	合計	2,038	2,263	2,043	△ 220	2,594	2,300	△ 294	2,322	2,058	△ 264	2,256	2,440	184
事業費用	営業費用	2,254	2,192	2,195	3	2,425	2,351	△ 74	2,235	2,239	4	2,136	2,341	205
	営業外費用	32	99	73	△ 26	24	21	△ 3	22	21	△ 1	22	26	4
	特別損失	0	0	0	0	0	24	24	0	0	0	0	1	1
	合計	2,286	2,291	2,268	△ 23	2,449	2,396	△ 53	2,257	2,260	3	2,158	2,368	210

純損益	△ 248	△ 28	△ 225	△ 197	145	△ 96	△ 241	65	△ 202	△ 267	98	72	△ 26
累積欠損金	2,481	2,209	2,481	272	2,209	2,481	272	2,027	3,004	977	1,929	2,932	1,003

特別減収対策企業債（3条なお書き）	306	0	253	253	0	265	265	0	184	184	0	0	0
-------------------	-----	---	-----	-----	---	-----	-----	---	-----	-----	---	---	---

資本収入	579	1,254	1,028	△ 226	416	406	△ 10	394	426	32	302	374	72
資本支出	579	1,254	1,028	△ 226	462	452	△ 10	440	472	32	348	420	72

資金不足比率	9.9%	8.9%	8.9%	0.0%	7.9%	7.9%	0.0%	6.9%	6.9%	0.0%	5.9%	5.9%	0.0%
--------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

一般会計負担額	1,315	2,001	1,556	△ 445	1,422	1,305	△ 117	1,264	1,036	△ 228	1,276	1,452	176
---------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-----

新型コロナウイルス感染症の影響による運送収益の減少及び特別減収対策企業債（3条なお書き）の発行があったものの、経営戦略に基づく経営改善に取り組むとともに一般会計からの支援を受けることにより、資金不足比率は計画どおり毎年度△1%を達成している。

4 現状と課題

3 効率的で持続可能性のある経営基盤の構築

(3) 民間活力の活用推進

現状と課題：委託運行ダイヤ数が計画を下回り、(3) 民間活力の活用推進が進んでいない。

(4) 人材確保策の強化

現状と課題：全国的な乗務員等不足により、乗務員等の確保が難しい。

委託先においても乗務員不足により委託ダイヤ数が減少しており、さらなる人員確保が必要となっている。

乗務員等（運行管理者、整備士等含む）正職員の高齢化が進み次世代を担う職員が不足している。

5 見直しでの施策・取組の主な変更点

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

⑤モビリティデータ等を活用したバスダイヤの最適化：新規

限られた輸送資源で、より効率的で利便性の高い持続可能なバスダイヤを構築するため、デジタル技術を活用した既存の公共交通機関の利用状況や人流データ等を活用し、バス路線の最適化や潜在需要の発掘等を行います。

(2) ICT・DXを活用したサービス向上

④自動点呼システムの活用：新規

自動点呼システムの活用により、乗務員の健康状態を可視化し、安全性の向上を図るとともに、人材不足となっている運行管理者の業務の効率化と労務負担の軽減に取り組みます。

3 効率的で持続可能性のある経営基盤の構築

(1) 経費の抑制

①人件費の適正化：見直し

退職者不補充の継続と外部への委託運行を積極的に推進し、人件費の適正化に努めます。

⇒ 外部への委託運行を継続しながら、人件費の適正化に努めます。

③自動点呼システムの活用（再掲）：新規

(3) 民間活力の活用推進

①委託運行の推進：見直し

将来の効率的で安定した運行体制の構築に向け、地域の民間交通事業者と連携し、委託運行を積極的に進めます。

⇒ 将来の効率的で安定した運行体制の構築に向け、地域の民間交通事業者と連携し、委託運行を実施します。

(4) 人材確保策の強化

①新たな雇用形態の実施：見直し

退職者不補充の継続に対応するため、会計年度任用職員の採用にあたって、パートタイムでの雇入れの実施や有資格者の養成に関する新たな取組の検討を進めます。

⇒ 効率的で安定した運行体制の構築に向け、職員の募集のあり方や有資格者の養成に関する取組の検討を進めます。

③自動点呼システムの活用（再掲）：新規