

神戸市交通事業審議会への諮問（中長期的な経営基盤強化）に対する審議経過について
（報告）

1. 交通事業審議会への諮問主旨

新型コロナウイルス感染症に端を発した「新しい生活様式」の定着によりお客様のご利用状況がコロナ前の水準に回復することが見込みがたいことに加え、近年、経験したことのない原油価格や労務単価の高騰に伴う諸経費の増加による影響を受け、市バス・地下鉄ともにこれまでにない経営危機に直面している。

また、市バス運転士をはじめとする人材不足の深刻化、老朽化する施設・設備の更新、さらには人口減少に伴う将来的な乗客数の減少等の公共交通を取り巻く経営環境・課題は大きく変化している。

このような状況を踏まえ、令和5年6月26日に交通事業審議会へ「中長期的な経営基盤強化」に関する諮問を行い、議論が行われている。

2. 審議経過

- 令和5年6月26日 第106回交通事業審議会
- ・「中長期的な経営基盤強化」について諮問
 - ・専門的見地から集中議論に向けて専門部会設置
- 令和5年7月11日 令和5年度 第1回専門部会
- ・運行に関する事項、組織・人材に関する事項等について議論
- 令和5年8月1日 令和5年度 第2回専門部会
- ・民間事業者の経営状況等に関するヒアリングを実施
 - ・経営に関する事項等について議論
- 令和5年9月5日 令和5年度 第3回専門部会
- ・経営に関する事項、答申案の方向性について議論

3. 交通事業審議会（専門部会含む）における主なご意見

（1）人材の確保・育成

- ・運送業界における運転者不足が深刻化している中、担い手の確保は事業継続上の喫緊の課題。
- ・民間では運転士確保に向けた処遇改善にも取り組んでおり、今後も運転士を確保していくため、これまでの給与の見直しという考え方ではなく、頑張った職員が報われる仕組みも必要。これは運転士に限らず、他の職種においても同様である。
- ・市バス運転士について人材確保の観点から採用の入口を狭めている年齢要件を早期に見直すとともに、女性運転士の採用や短時間勤務など、多様な属性の方が働きやすい環境整備の検討が必要。

（2）まちづくりとの連携

- ・将来的に人口減少が公共交通に与える影響は非常に大きく、このままでは公共交通の維持に支障が出かねない。また、神戸のまち全体を考えたとき、あらゆる市民の活動に関わる公共交通が果たす役割は大きい。このような観点から公共交通を維持していくためには、公共交通分担率を上

げていくことが必要であり、交通局だけではなく神戸市全体で自家用車から公共交通への転換を図っていくことが重要。

(3) 増収・乗客増対策

- ・コロナ及び物価高騰の影響に対する早急な止血（運賃改定等による収入増）と長期的な経営基盤の維持（公共交通全体の利用者増）に向けた2つの視点が必要。
- ・市域には様々な交通事業者がおり、シームレス化（定期券共通化、乗継割引等の共通化）による利便性向上は神戸のまちの魅力を高め、利用者増にもつながっていく。

(4) 経営効率の向上

- ・これまでの経費削減の取り組みは、昨今の物価高騰や賃上げに削減効果が相殺されてしまった部分もあるが、新たな技術や従来にない発想、さらには民間事業者の取り組みも参考にしながら今後も徹底した経費削減を続けなければならない。経費削減においては一定の目標値や領域を決める等、メリハリをつけた検討も必要ではないか。
- ・今後、人口減少の影響を受けて乗客数が減少していくことを踏まえると、地下鉄事業においても、中長期的に経営が維持できなくなる可能性があることから、引き続き投資計画や財政計画の見直しについて検討を深めていくべきである。
- ・市バス事業では、2タッチデータによって得られたデータを分析し、長大路線や循環路線の見直しに加え、市バスのダウンサイジングなどの手法についても精力的に検討を進めるべきであり、また都市局とも連携して実施していくべきである。
- ・乗車料収入の大幅な減少、物価高騰に対して経営努力だけでは限界があり、運賃改定の議論が必要。特にコスト増加分について、利用者への価格転嫁は理解されやすいのではないか。
- ・経営健全化団体に転落すれば、政策展開の余地が無くなる。市営交通として機能し続けるための議論、決断をする必要がある。
- ・一方で公共交通を守る観点から一般会計負担のあり方の議論も引き続き必要。
- ・厳しい経営状況を踏まえて運賃改定を実施する場合、それにより、どのように市民の足が確保されるのか、サービスレベルをどのようにしていくのか、需要がないバス路線をどのようにしていくのか、どの程度一般会計が負担しているのかについて整理して、市民にわかりやすく説明すべき。
- ・回数券など各種割引制度は利用者増につながらなければ結果的に減収となることから、多くの事業者でも見直しを実施しており、見直しの検討が必要。
- ・特に多くの民間事業者で通勤定期の割引率見直しを実施しており、他都市と比較して通勤定期の割引率が高いことから割引率の検討が必要。

4. 現時点における交通局の考え方

- ・移動需要の大幅な減少、電気代・燃料費及び各種経費の高騰に加え、安全対策等への継続的投資、今後の人口減少による利用者の減少傾向は、今後の安定的な事業運営に深刻な影響。
- ・引き続き更なる経営改善に取り組むものの、運輸収入がコロナ前の水準に回復せず、燃料費等が高騰する中、公営交通として安定的に事業を継続していくためには抜本的な対策が必要。
- ・特に、実質的には経営健全化基準（資金不足比率20%）を上回っている自動車事業会計については、適切な路線への再編を速やかに進めていくことを含め、早期の収支改善、経営基盤の強化に着手することが必要。

5. 今後のスケジュール

- ・ 令和5年10月11日 令和5年度 第4回専門部会（答申案を議論）
- ・ 令和5年10月中旬 都市交通委員会（答申部会案を報告）
- ・ 令和5年10月中下旬 第107回交通事業審議会
- ・ 令和5年11月上中旬 令和5年度 第5回専門部会
- ・ 令和5年11月下旬 第108回交通事業審議会
- ・ 令和5年12月上旬 都市交通委員会（答申案報告）

01

交通事業審議会報告 審議内容

BE KOBE

R5.7.11

第1回 専門部会

- ・ 運行に関する事項、組織・人材に関する事項等

R5.8.1

第2回 専門部会

- ・ 民間事業者ヒアリング
- ・ 経営に関する事項（他事業者との比較含む）等

R5.9.5

第3回 専門部会

- ・ 経営に関する事項（収支見通し含む）等

R5.10.11

第4回 専門部会

- ・ 議論のまとめ

R5.10.26

第107回 交通事業審議会

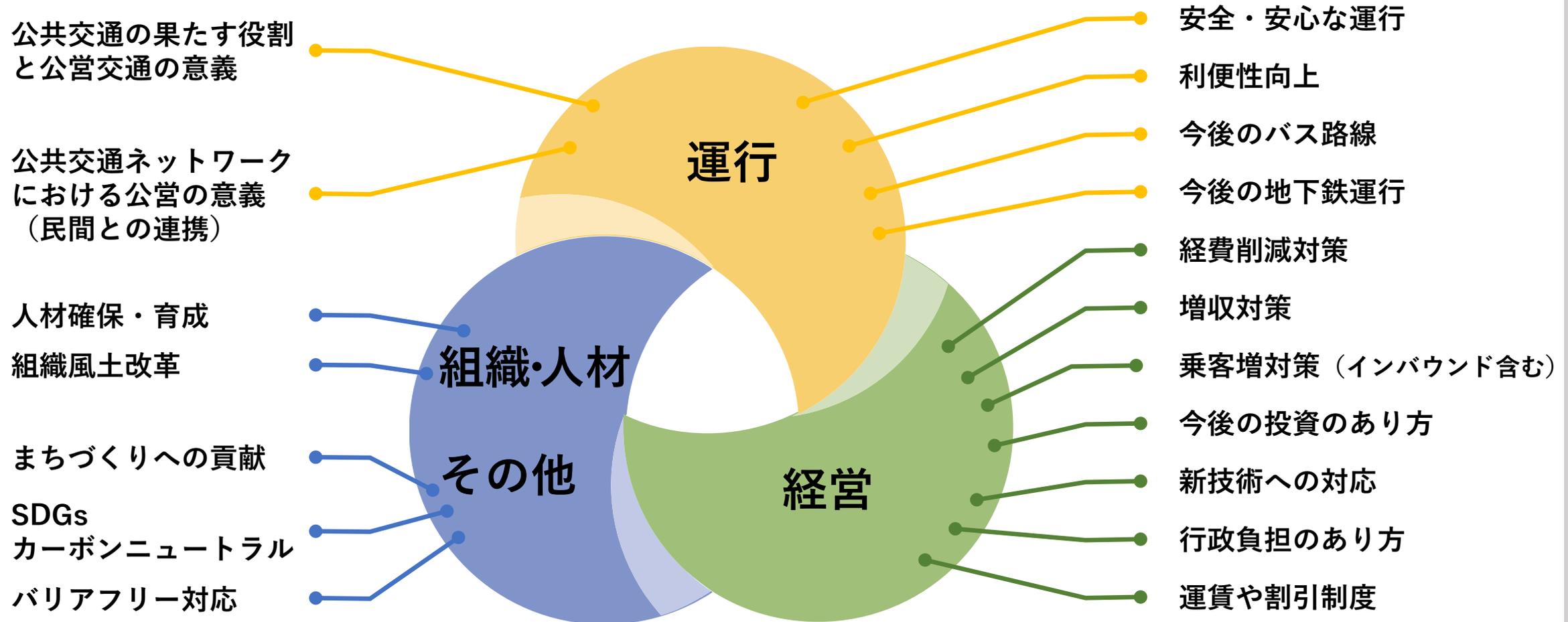
R5.11.7

第5回 専門部会

R5.11.21

第108回 交通事業審議会

今回報告分



02

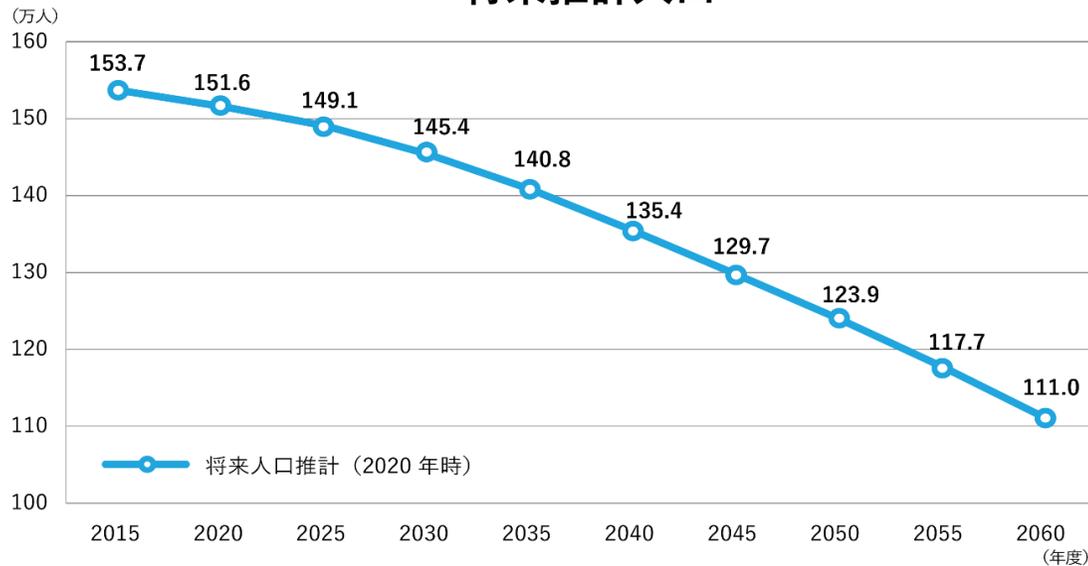
経営を取り巻く環境・課題

BE KOBE

02 将来人口推計

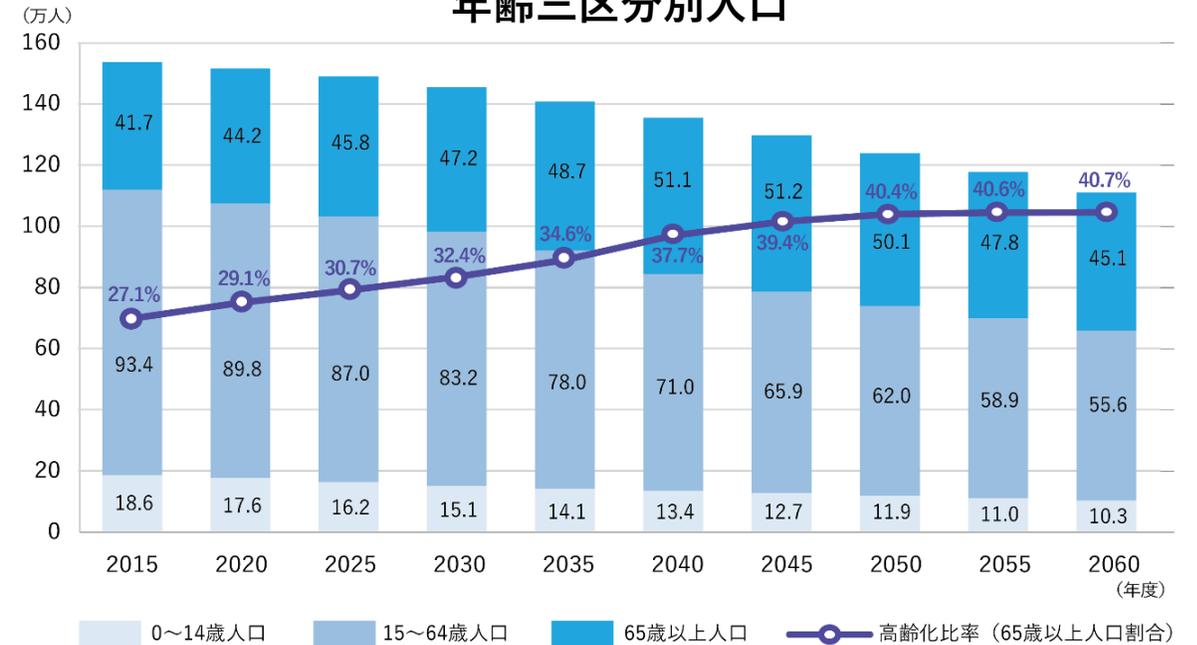
- 神戸市の人口は2010年度の約154万人をピークに減少を続けており、2023年4月では約150万人となっている。また、将来人口は、2060年度に約111万人まで減少する見込みである。
- 神戸市の総人口が減少する中、高齢者人口は2045年度まで増え続け、その後、ゆるやかに減少するが、総人口に占める高齢者人口の割合は高まっていく見込みである。

将来推計人口



出典：神戸人口ビジョン

年齢三区分別人口

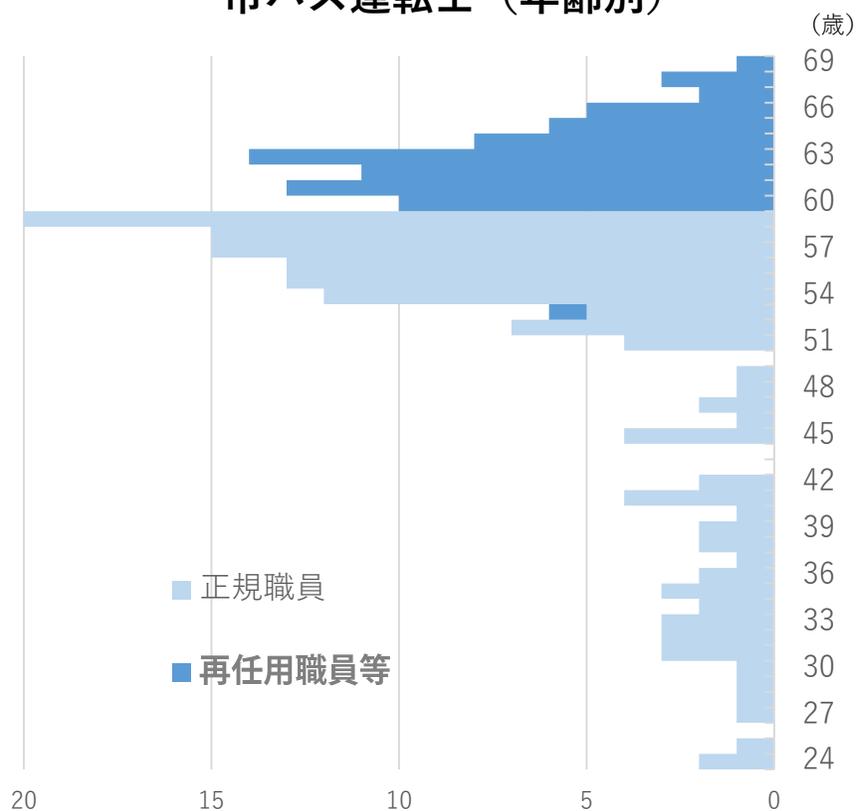


出典：神戸人口ビジョン

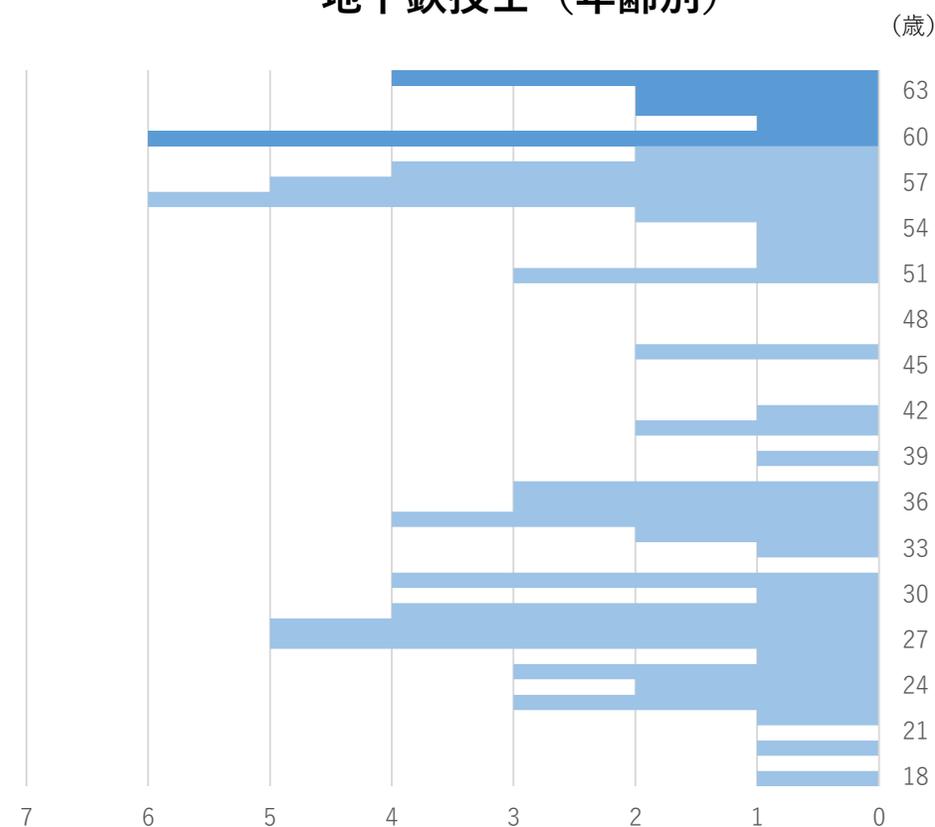
02 人材確保・育成

- 市バス運転士**222名**のうち、55歳以上の運転士は**149名（67.1%）**となっている。
- 地下鉄技士も30代～40代の中間年齢層の職員が少なく、**技術継承**等に課題が生じている。

市バス運転士（年齢別）



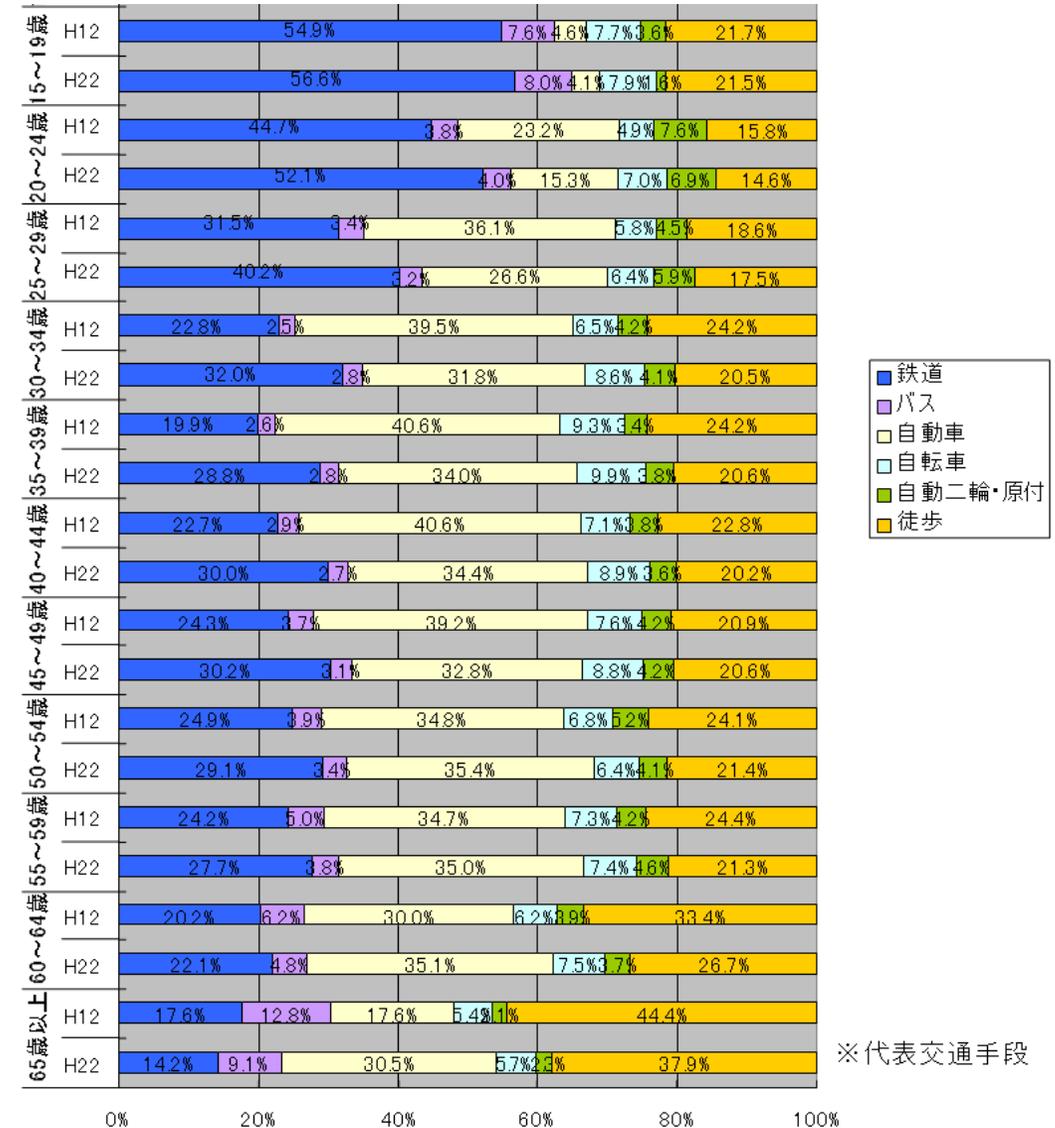
地下鉄技士（年齢別）



02 年齢別交通分担率

● 神戸市域における年齢別交通分担率

- 20～49歳の年代でH12とH22の自動車の分担率を比較すると減少している一方で、それ以上の年代では高くなっている。
- 若年層で自動車の利用が減少し、高齢者の自動車依存の傾向が類推される。



(出典) 神戸市総合交通計画検討委員会資料 (H24) より抜粋
H22年度近畿圏パーソントリップ調査より神戸市が独自集計

※代表交通手段

03

自動車事業の現状

BE KOBE

03 市バス収支の推移

- ▶ 単年度収支均衡に向けて経営改善に取り組んできたが、新型コロナによる大幅な乗車人員の減少もあり、**2020（R2）年度から大幅な赤字**を計上。
- ▶ 近年は**軽油代や各種物価、金利の上昇**の影響もあり、赤字の状況が継続。

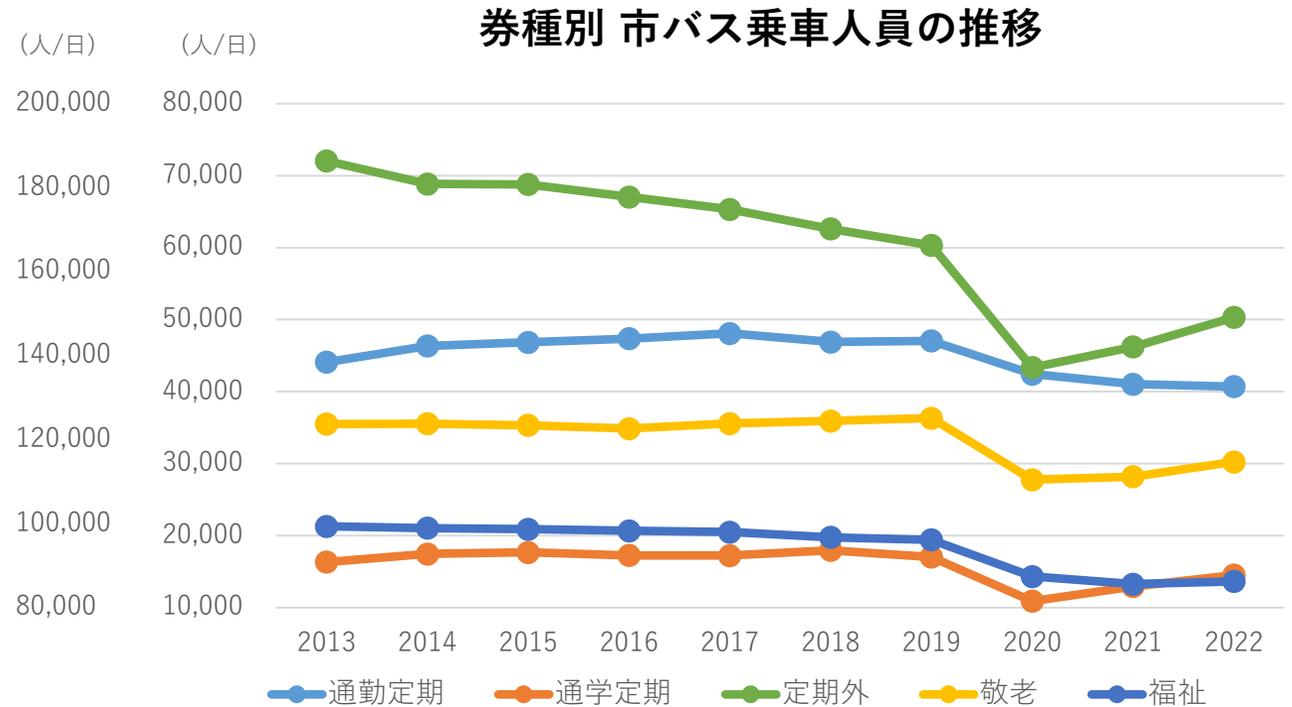
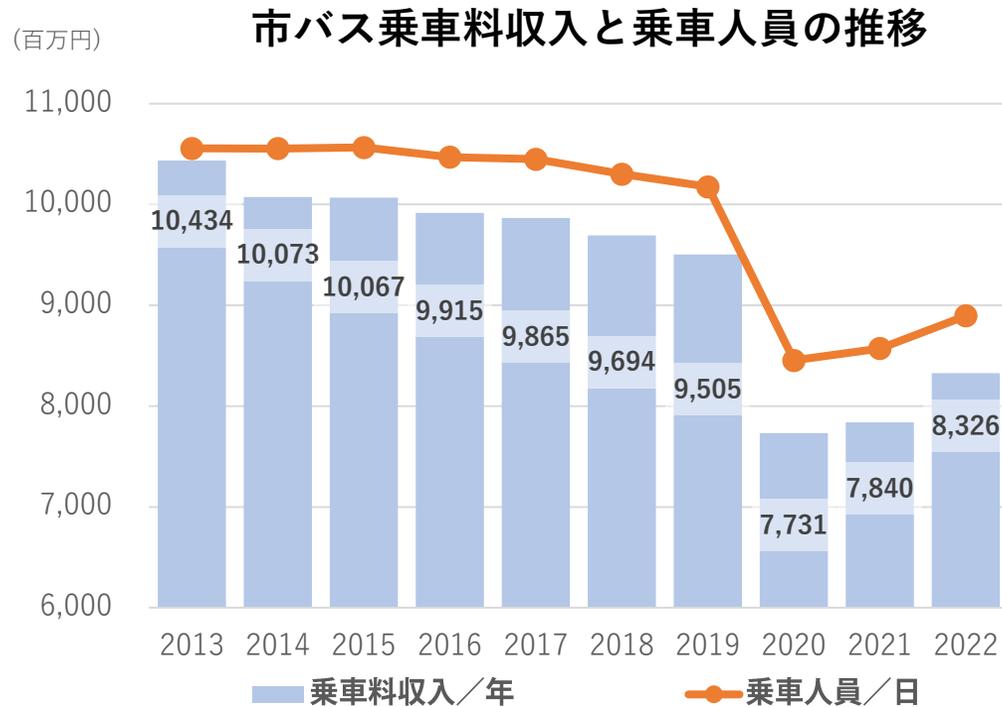
(百万円)

	2013 H25	2014 H26	2015 H27	2016 H28	2017 H29	2018 H30	2019 R1	2020 R2	2021 R3	2022 R4決見	2023 R5予算
自動車事業収益	12,110	11,466	11,171	10,758	10,695	10,561	10,478	8,755	9,300	10,528	10,054
営業収益	10,701	10,345	10,328	10,189	10,145	9,962	9,774	7,971	8,315	8,725	8,698
営業外収益	1,100	821	648	569	476	599	656	784	869	1,356	1,356
特別利益	309	300	195	0	74	0	48	0	116	447	0
自動車事業費	12,138	15,301	10,887	11,059	10,830	10,588	10,586	10,461	11,136	10,949	11,090
営業費用	11,990	11,274	10,734	10,916	10,686	10,438	10,429	10,293	10,680	10,714	10,724
営業外費用	148	133	153	143	144	150	157	168	206	235	366
特別損失	0	3,894	0	0	0	0	0	0	250	0	0
営業損益	△ 1,289	△ 929	△ 406	△ 727	△ 541	△ 476	△ 655	△ 2,322	△ 2,365	△ 1,989	△ 2,026
経常損益	△ 337	△ 241	89	△ 301	△ 209	△ 27	△ 156	△ 1,706	△ 1,702	△ 868	△ 1,036
特別損益	309	△ 3,594	195	0	74	0	48	0	△ 134	447	0
純損益	△ 28	△ 3,835	284	△ 301	△ 135	△ 27	△ 108	△ 1,706	△ 1,836	△ 421	△ 1,036
累積欠損金	814	543	827	525	390	364	256	△ 1,450	△ 3,286	△ 3,707	△ 4,743
累積資金過不足	△ 794	△ 1,197	△ 1,611	△ 1,609	△ 1,715	△ 1,825	△ 1,718	△ 1,240	△ 1,637	△ 1,671	△ 1,718

03

市バス乗車料収入・乗車人員の推移

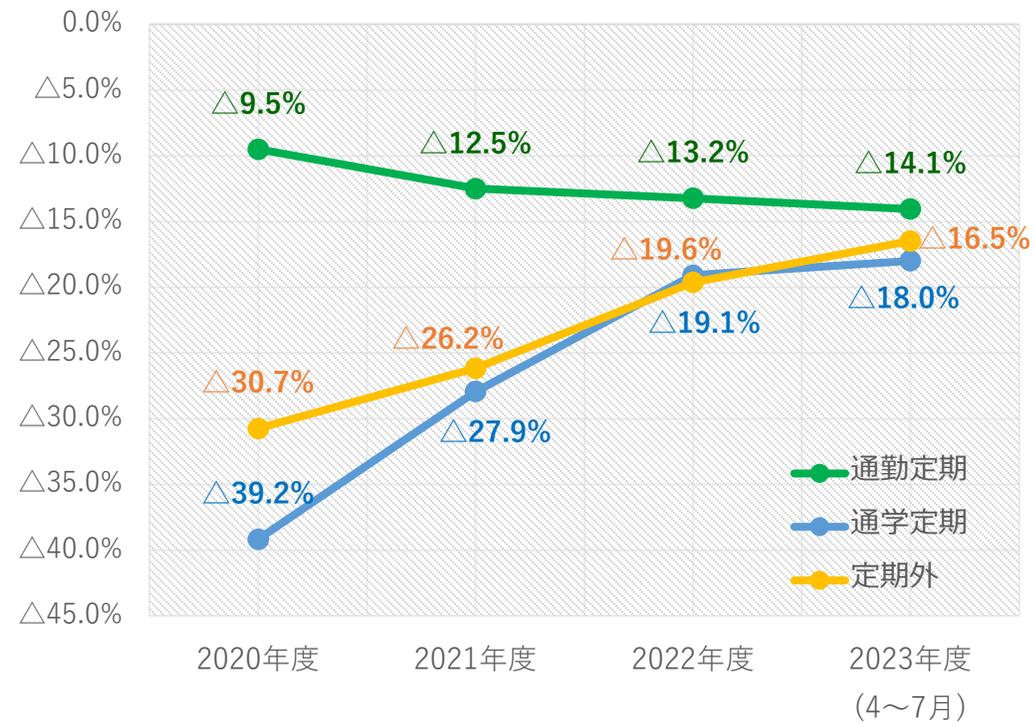
- ▶ 新型コロナウイルスの影響もあり、乗車料収入はコロナ前の2018年度と比較して3か年で約52億円の減収（2020年度：約20億円、2021年度：約18億円、2022年度：約14億円）
- ▶ 券種別では、定期外のご利用が最も多く、次いで通勤定期の利用が多い。



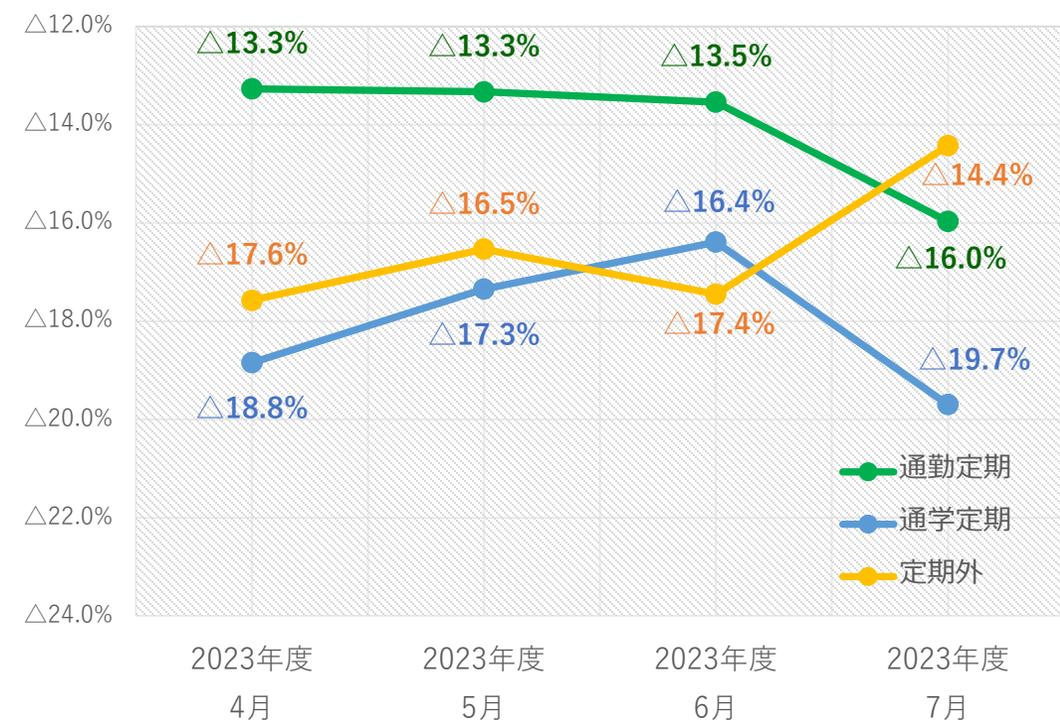
03 市バスにおける乗客数の状況

- コロナ前の2018年度と比較し、コロナ影響率を反映。
- 市バスにおいては、**通勤定期は減少傾向**が継続しており、**通学定期と定期外も微増**にとどまる。
- 新型コロナウイルス感染症が2類から5類相当に移行したものの、特に市バスについては**今後の急激な回復は見込みづらい**状況である。

市バスコロナ影響率



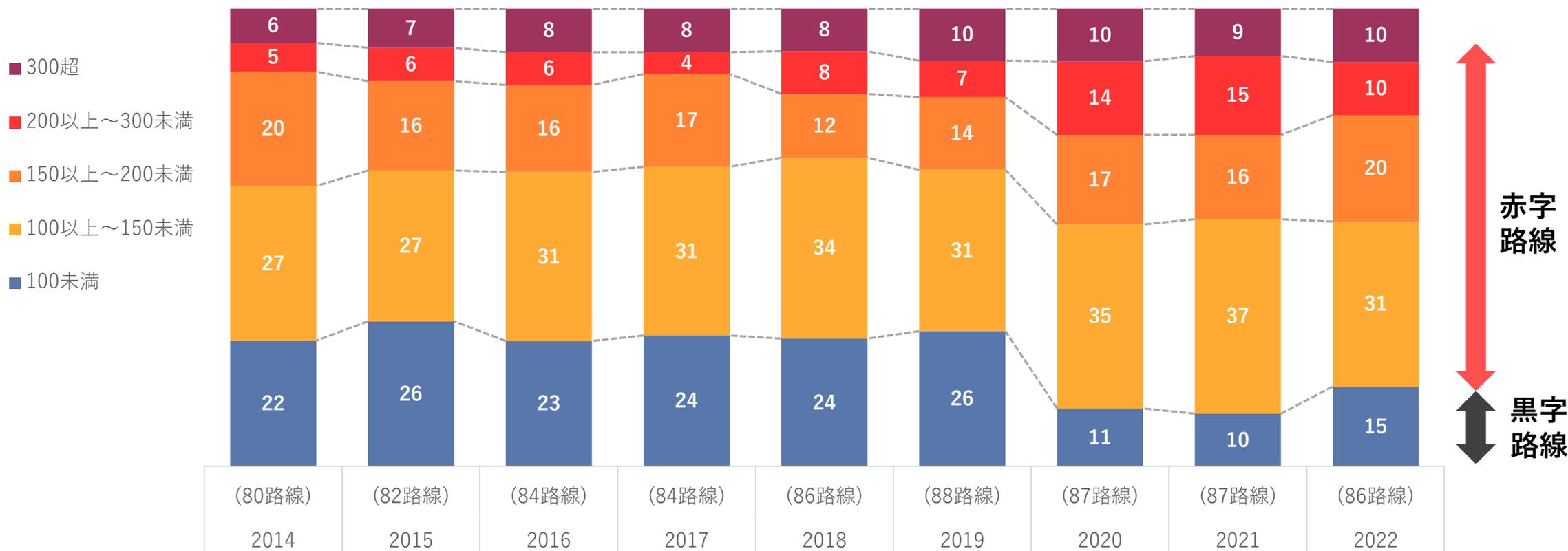
直近の推移



03 赤字路線数・黒字路線数の推移

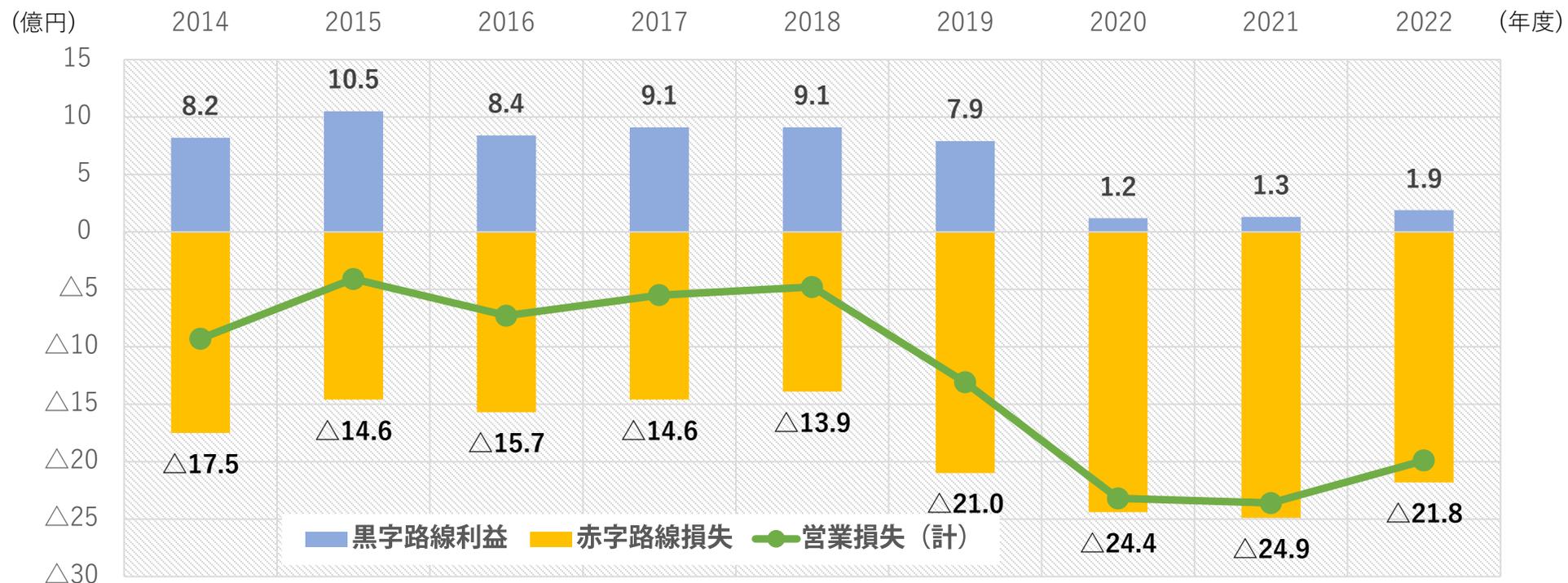
- 新型コロナウイルスの影響もあり、営業係数が100未満の**黒字路線はコロナ前後で半減**
- R4年度については、黒字路線の数が**10路線 → 15路線**と一部回復。

営業係数別路線数・収支の推移



03 赤字路線数・黒字路線数の推移

➤ R4年度における黒字路線（15路線）の**利益総額：1.9億円**に対し、赤字路線の**赤字総額：21.8億円**となっており、黒字路線の利益で赤字路線の損失を補てんすることは厳しい状況である。

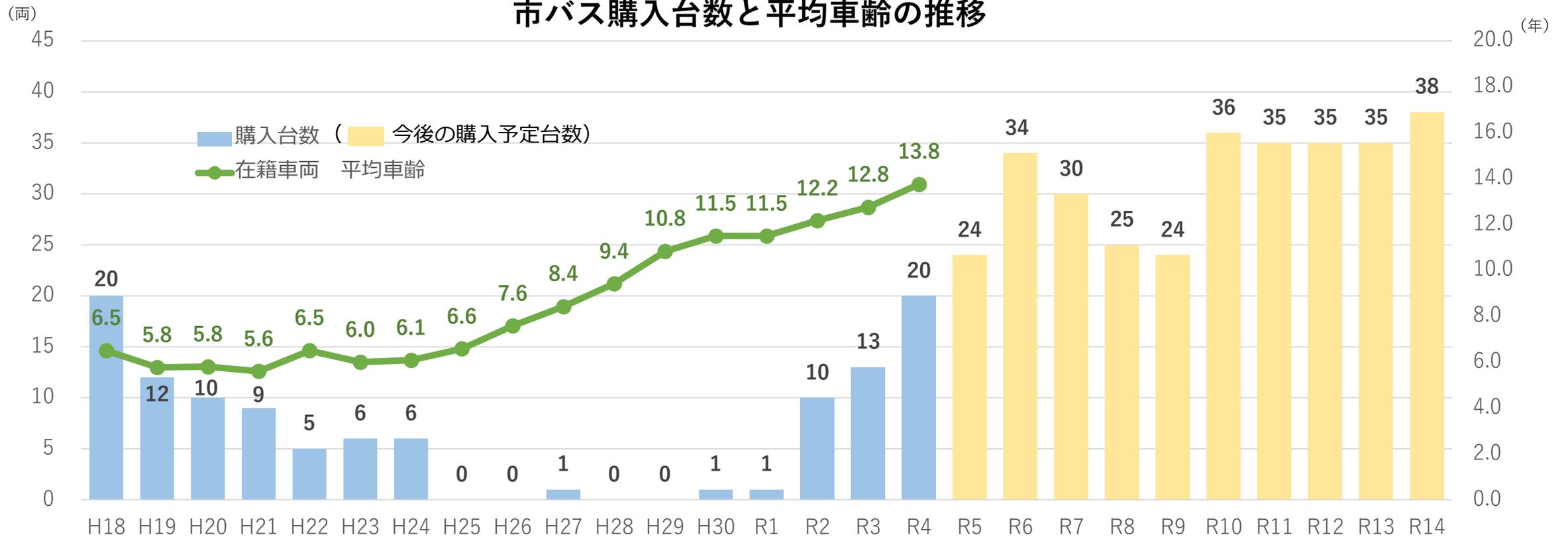


	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
黒字路線利益	8.2	10.5	8.4	9.1	9.1	7.9	1.2	1.3	1.9
赤字路線損失	△ 17.5	△ 14.6	△ 15.7	△ 14.6	△ 13.9	△ 21.0	△ 24.4	△ 24.9	△ 21.8
営業損失	△ 9.3	△ 4.1	△ 7.3	△ 5.5	△ 4.8	△ 13.1	△ 23.2	△ 23.6	△ 19.9

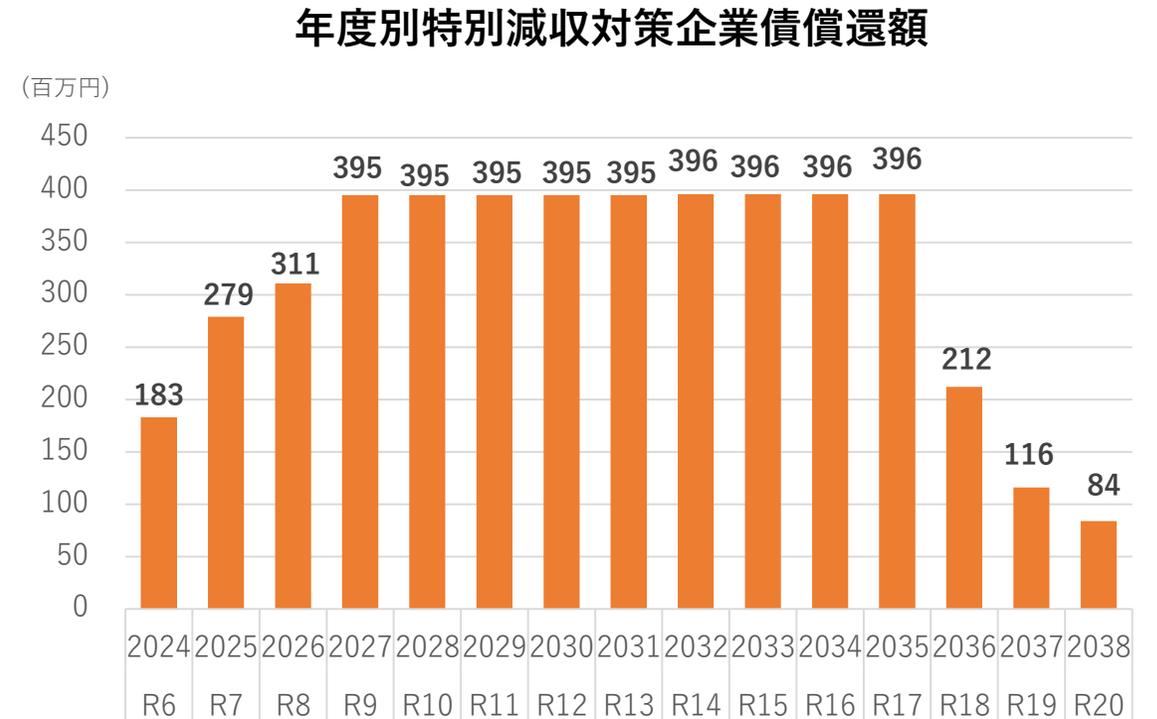
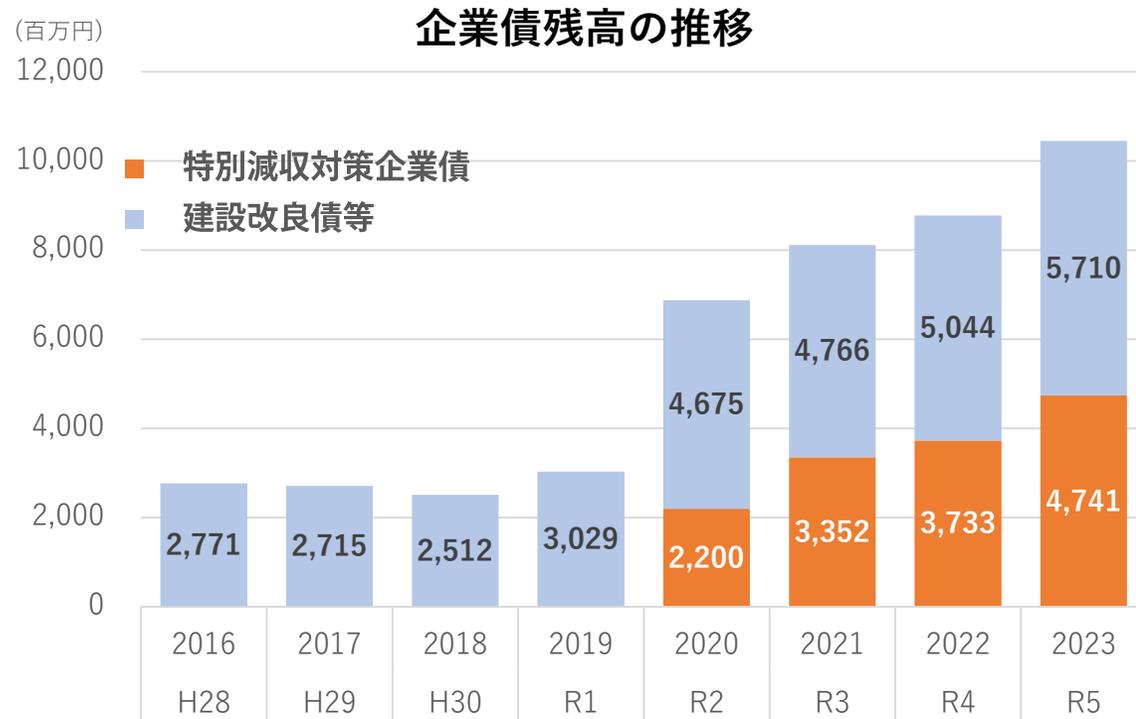
03 市バス車両更新計画

- 市バス車両は**使用年限を延長（12年→18年）**してきたため、近年は車両購入を行わず、**投資額を抑制**することができたが、今後は大幅に更新車両数が増加する見通しである。

市バス購入台数と平均車齢の推移



- ▶ 市バスにおける企業債残高は、2022年度末で約87.8億円となっているが、うち**約37.3億円（約43%）**が**特別減収対策企業債**となっている。
- ▶ 2023年度の発行見込額を加味すると、特別減収対策企業債の発行総額は4年間で**約47億円**となる見込みである。
- ▶ 特別減収対策企業債の償還は2024年度より始まるが、その負担は2038年度まで**毎年2～4億円**に達する。

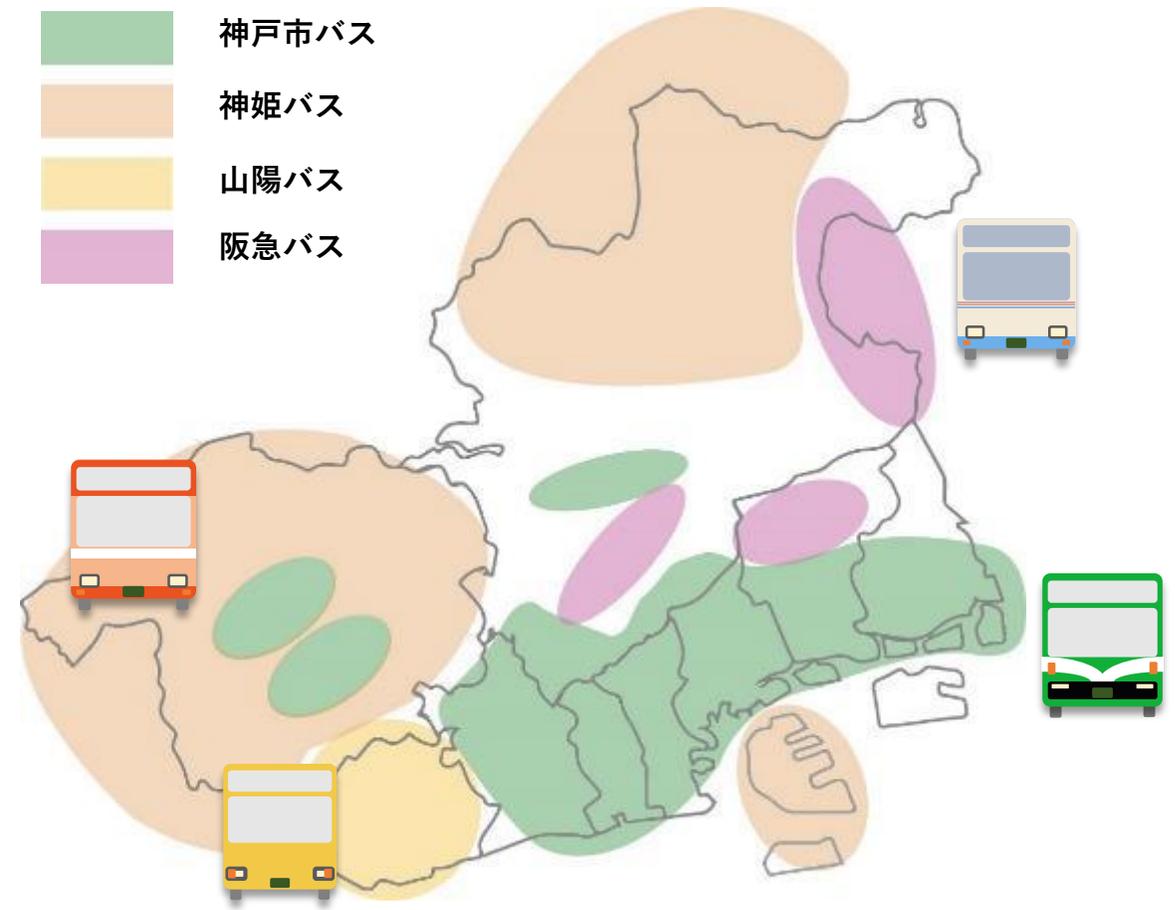


● 民間各社との運賃制度のシームレス化

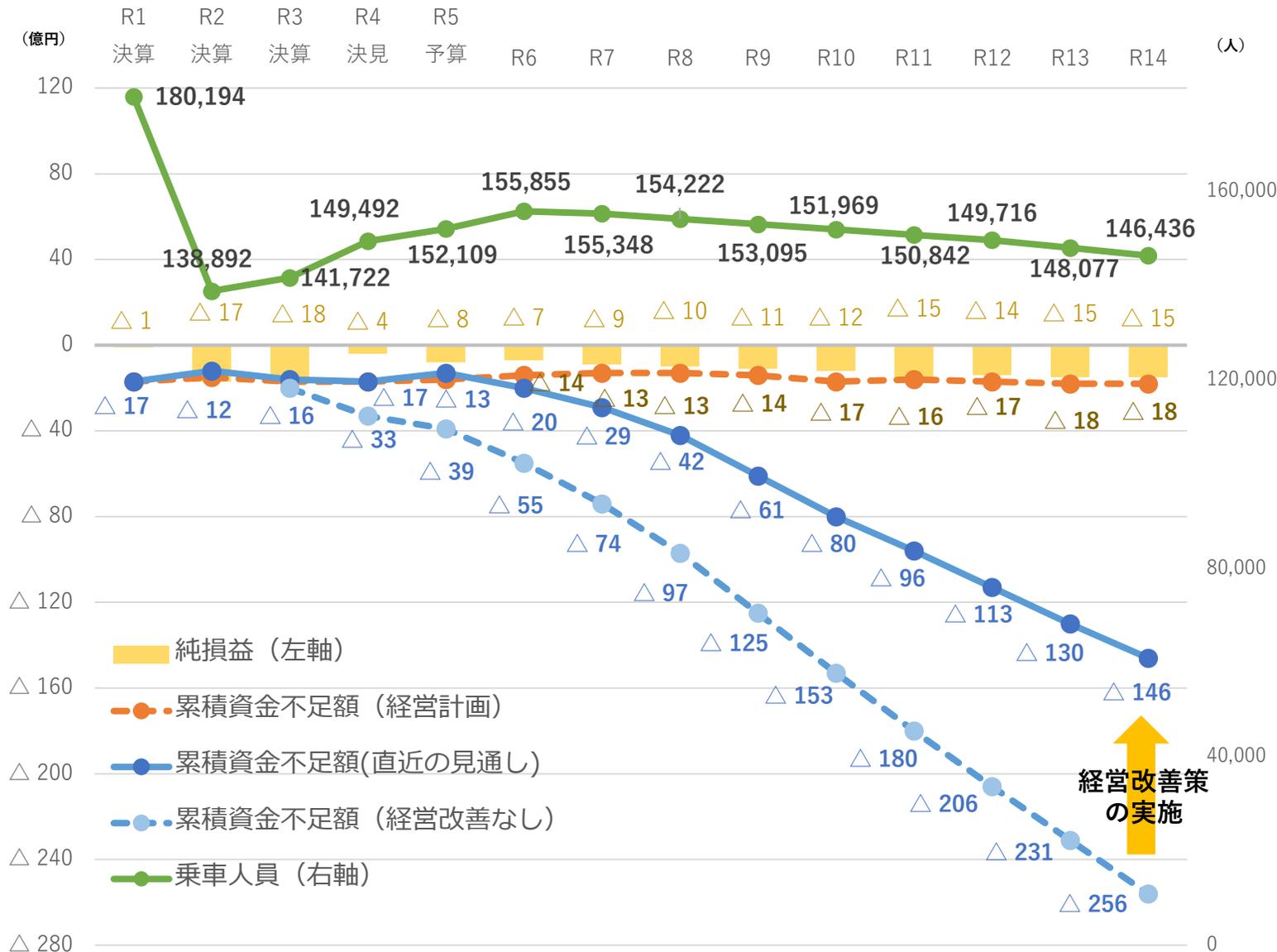
- ▶ 定期券の共通化、市バス割引制度の共通化を推進することでお客様の利便性向上を図り、市域全体の公共交通ネットワークを充実

(これまでの取り組み)

- 2020年（R2）4月～
 - ・ 神姫バスにおける **エコファミリー** 導入
- 2021年（R3）4月～
 - ・ 神姫バスとの **普通区定期共通化**
 - ・ 山陽バスとの **共通ポイント** 導入



03 市バスにおける収支見通し



➤ 直近の収支見通しについては、新型コロナウイルスの影響による**大幅な減収**や、昨今の**原油高**や**物価高騰等**による諸経費の増加により、R14年度時点で、累積資金不足額は**▲146億円**と、経営計画策定時より**128億円悪化**する見込み

➤ 仮に「経営計画2025」に掲げた経営改善策に取り組まなければ、累積資金不足額は**▲256億円**にまで拡大見込み

04

高速鉄道事業の現状

BE KOBE

04 地下鉄収支の推移

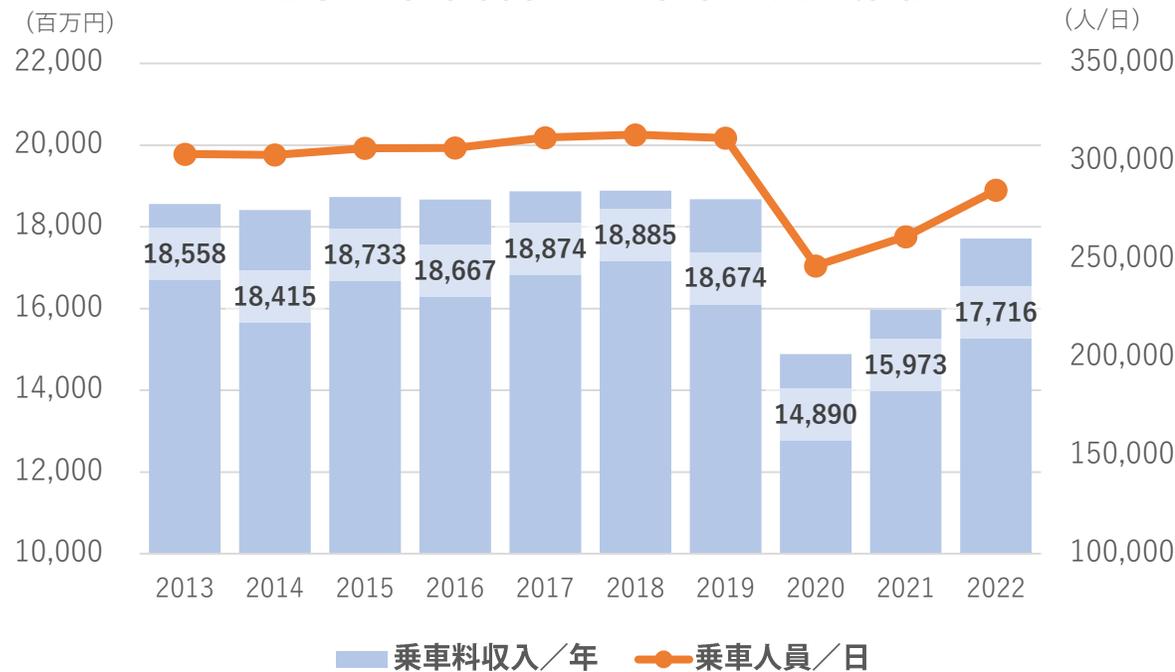
- 2015（H27）年度より黒字を計上していたが、新型コロナによる大幅な乗車人員の減少もあり、**2020（R2）年度から大幅な赤字**を計上。
- 近年は**電気代や各種物価、金利の上昇**の影響もあり、赤字の状況が継続。

（単位：百万円）

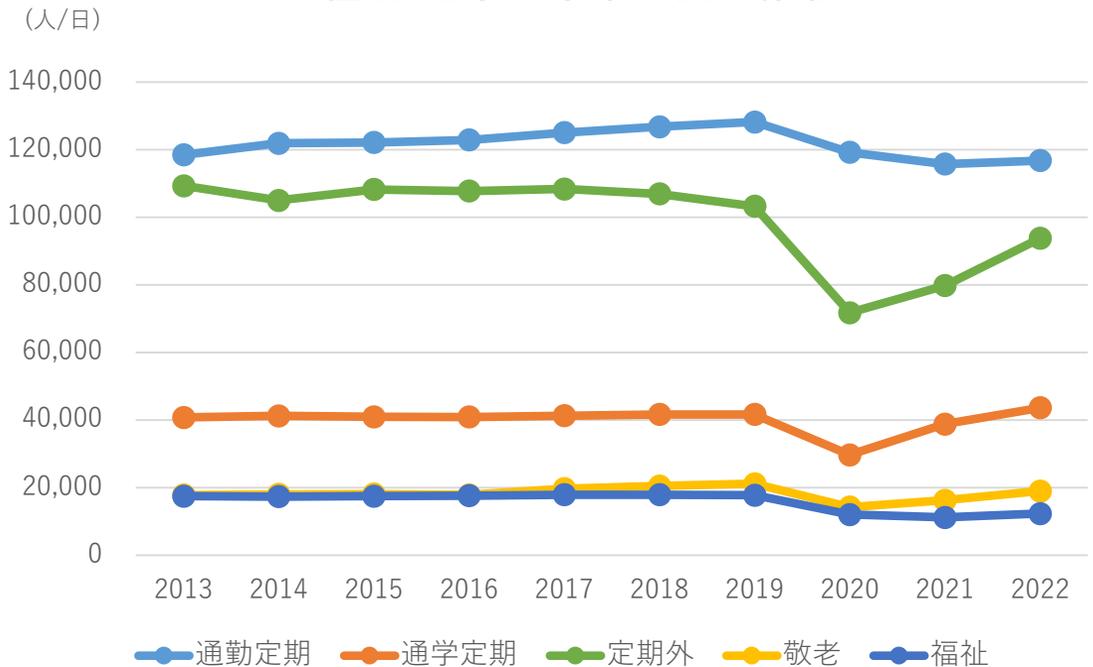
	2013 H25	2014 H26	2015 H27	2016 H28	2017 H29	2018 H30	2019 R1	2020 R2	2021 R3	2022 R4決見	2023 R5予算
高速鉄道事業収益	22,291	24,881	25,498	25,431	25,166	24,637	24,353	20,316	21,243	23,998	24,120
営業収益	20,969	20,820	21,227	21,051	21,047	21,010	20,827	16,727	17,614	19,567	19,715
営業外収益	1,303	4,061	4,271	4,380	4,119	3,627	3,526	3,589	3,629	3,509	4,405
特別利益	19	0	0	0	0	0	0	0	0	922	0
高速鉄道事業費	22,109	30,010	23,322	23,667	23,484	22,380	22,848	24,466	25,652	26,119	29,472
営業費用	18,273	20,426	19,854	20,357	20,268	19,522	20,183	22,004	23,134	23,899	27,254
営業外費用	3,836	3,642	3,468	3,306	3,216	2,858	2,665	2,462	2,518	2,171	2,218
特別損失	0	5,942	0	4	0	0	0	0	0	49	0
営業損益	2,696	394	1,373	694	779	1,488	644	△ 5,277	△ 5,520	△ 4,332	△ 7,539
経常損益	163	813	2,176	1,768	1,682	2,257	1,505	△ 4,150	△ 4,409	△ 2,994	△ 5,352
特別損益	19	△ 5,942	0	△ 4	0	0	0	0	0	873	0
純損益	182	△ 5,129	2,176	1,764	1,682	2,257	1,505	△ 4,150	△ 4,409	△ 2,121	△ 5,352
累積欠損金	△ 122,905	△ 82,592	△ 80,416	△ 78,652	△ 76,970	△ 74,713	△ 73,208	△ 77,358	△ 81,767	△ 83,888	△ 89,240
累積資金過不足	△ 6,918	△ 4,862	△ 1,891	△ 6	1,729	4,653	7,346	6,131	3,361	3,200	201

- ▶ 新型コロナウイルスの影響もあり、乗車料収入はコロナ前の2018年度と比較して3か年で約81億円の減収（2020年度：約40億円、2021年度：約29億円、2022年度：約12億円）
- ▶ 最も利用者の多い通勤定期について、他の券種に比べ、コロナ禍からの回復が鈍い。
- ▶ 通学定期については、北神市営化の効果により、コロナ前よりも多くの方にご利用いただいている。

地下鉄乗車料収入と乗車人員の推移



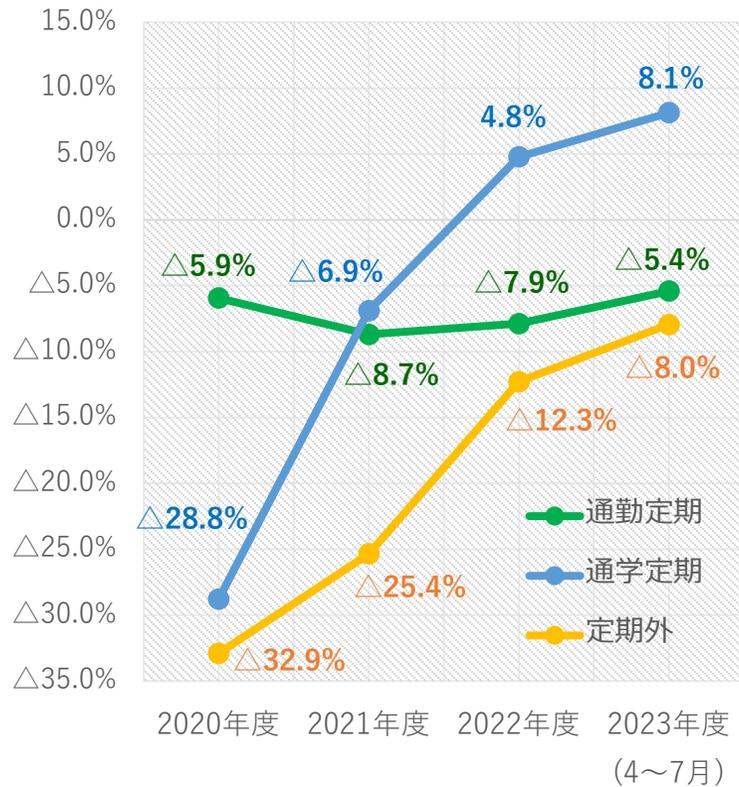
券種別 地下鉄乗車人員の推移



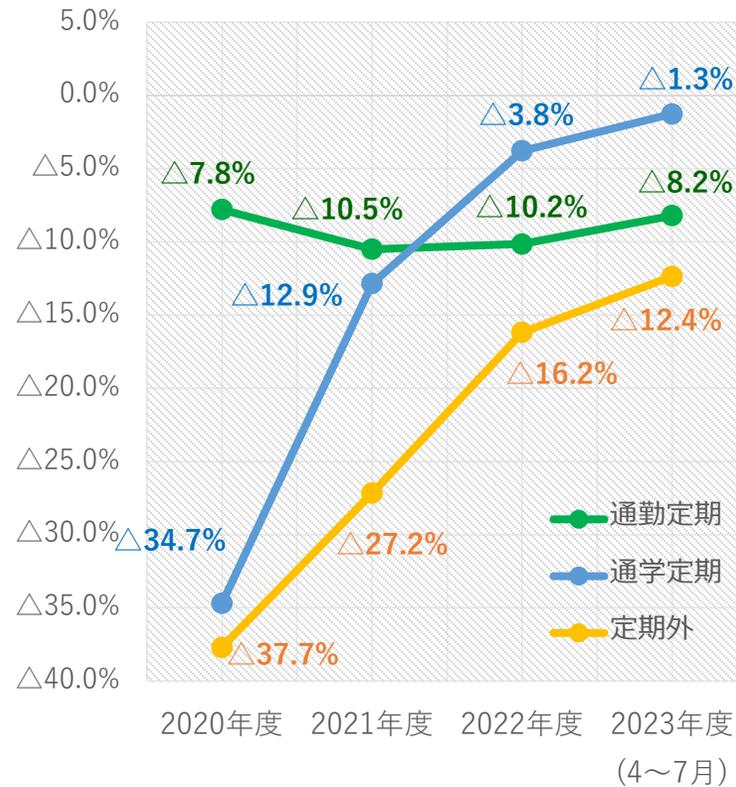
04 地下鉄における乗客数の状況

- コロナ前の2018年度と比較し、コロナ影響率を反映。
- 地下鉄においては、全券種において**回復基調**だが、**通勤定期の回復は鈍い**。
- 北神線市営化の効果は、通勤定期で**約2.5%増**、通学定期で**約9%増**、定期外で**約4%増**となっている。

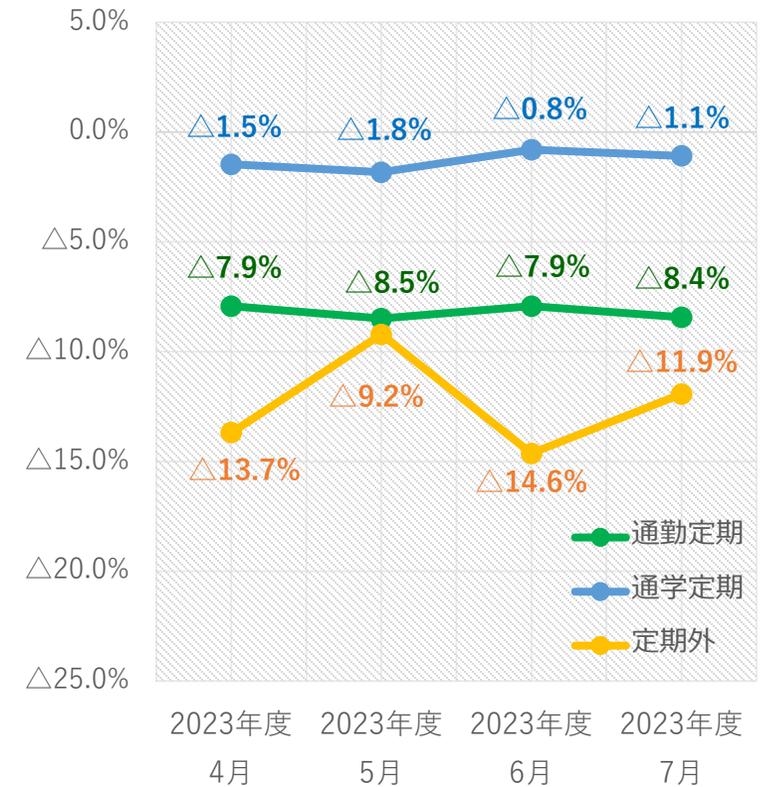
地下鉄コロナ影響率



地下鉄コロナ影響率（北神除き）

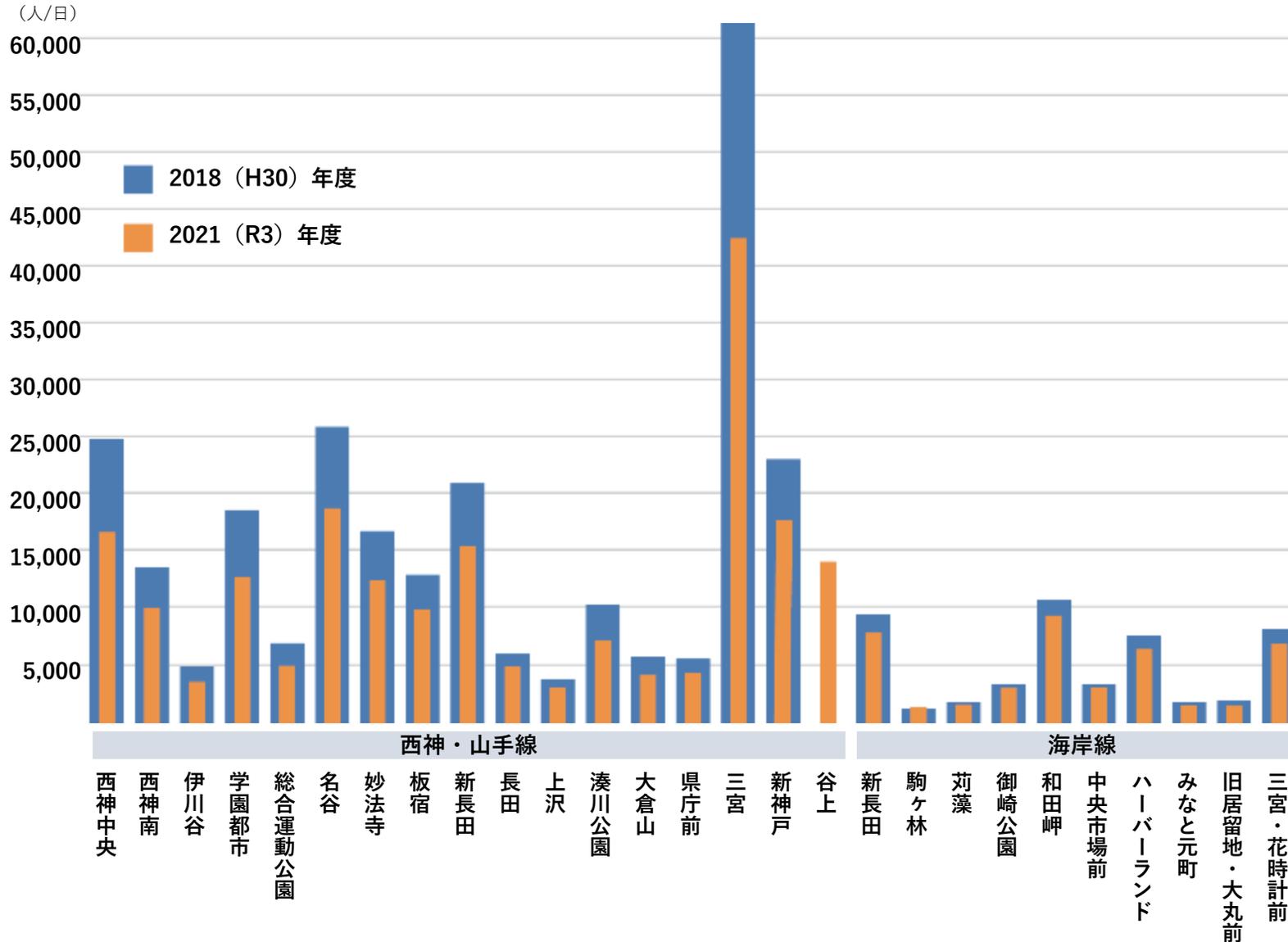


直近の推移（北神除き）



04

駅別乗車人員の推移



	H30年度	R3年度	増減	増減率
西神中央	25,008	16,822	△ 8,186	△33%
西神南	13,716	10,144	△ 3,572	△26%
伊川谷	4,961	3,636	△ 1,325	△27%
学園都市	18,754	12,863	△ 5,891	△31%
総合運動公園	7,025	5,047	△ 1,978	△28%
名谷	26,088	18,912	△ 7,176	△28%
妙法寺	16,908	12,541	△ 4,367	△26%
板宿	13,068	9,957	△ 3,111	△24%
新長田	21,100	15,615	△ 5,485	△26%
長田	6,095	4,952	△ 1,143	△19%
上沢	3,876	3,155	△ 721	△19%
湊川公園	10,419	7,258	△ 3,161	△30%
大倉山	5,838	4,212	△ 1,626	△28%
県庁前	5,645	4,420	△ 1,225	△22%
三宮	61,642	42,696	△ 18,946	△31%
新神戸	23,238	17,940	△ 5,298	△23%
谷上	0	14,214	14,214	—
新長田	9,545	7,961	△ 1,584	△17%
駒ヶ林	1,313	1,387	74	6%
苅藻	1,859	1,610	△ 249	△13%
御崎公園	3,437	3,083	△ 354	△10%
和田岬	10,833	9,474	△ 1,359	△13%
中央市場前	3,428	3,097	△ 331	△10%
ハーバーランド	7,729	6,504	△ 1,225	△16%
みなと元町	1,826	1,556	△ 270	△15%
旧居留地・大丸	2,011	1,522	△ 489	△24%
三宮・花時計前	8,255	6,982	△ 1,273	△15%

● 投資額の抑制

- 地下鉄施設は開業から**40年目**、**60年目**に更新時期が重なる
- 特に40年目には、**車両の全体更新**、**駅舎の大規模改修**、**信号設備等の更新**が重なり、大きな投資が必要。
 ※変電設備の更新費用も多額で
30年目から大規模投資が始まる
- 更新工事は運用しながらの工事のため、設計や工事の難易度が上がり、工事費用が上がる傾向
 (約**1.5倍増**)に加え、国庫補助制度の対象外
- 地下駅は地上駅と比較して、機器搬入などに制約が多く、空調設備や防災設備など設備数も多いことから、さらに工事費用が上がる傾向

地下鉄施設の更新時期

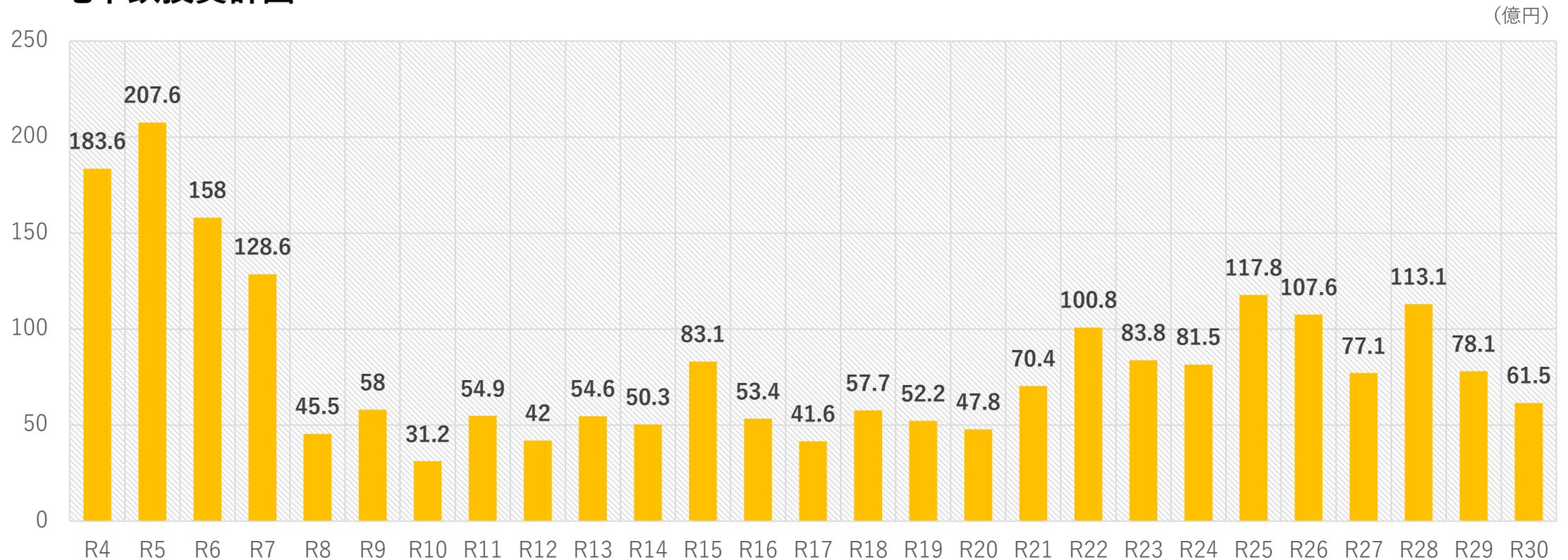
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70
車両	車体・台車								●						
	搭載機器				●				●				●		
駅舎	建築								●						
	空調機・熱源		○			●			○			●			
	給排水・防災						●						●		
	分電盤								●						
	照明器具				●				●				●		
	昇降機							●					●		
鉄道電気	変電・電力						●						●		
	電路												●		
	継電連動							●							●
	ATC・運行管理				●				●				●		
	ネットワーク・無線				●				●				●		
	電話交換機						●						●		
	放送装置			●			●			●			●		

● 更新 ○ オーバーホール

04 地下鉄投資計画（全線）

- H30年度に策定した**総額2,800億円**の更新計画をベースとする。
- 近年の**建設工事費の高騰は反映できていない**が、優先順位の精査、契約手法、契約内容の見直し等により、更新計画内に収まるよう努めている状況である。

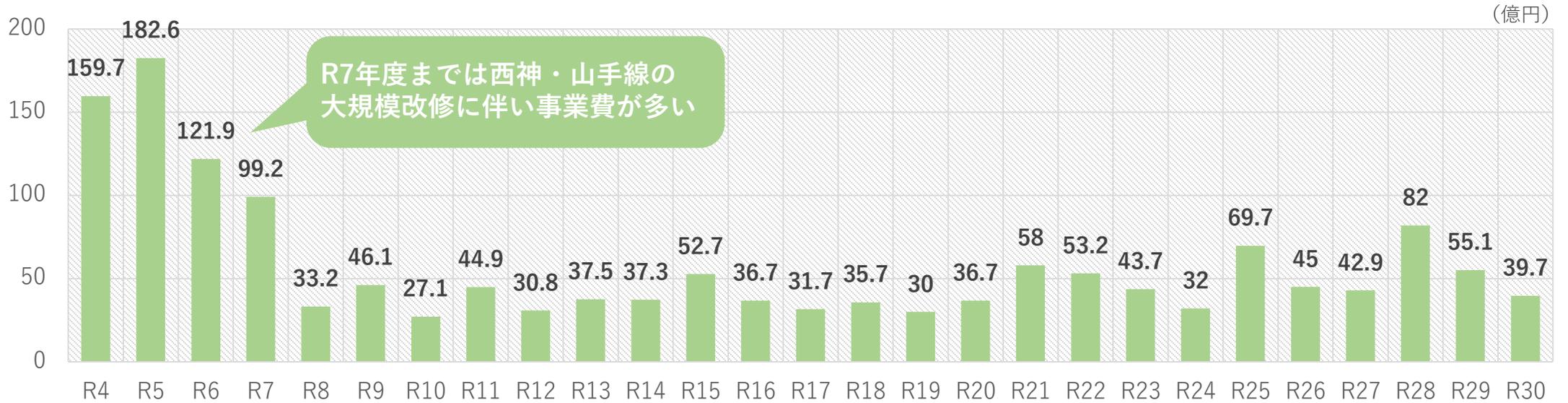
地下鉄投資計画



04

地下鉄投資計画（線別）

西神・山手線

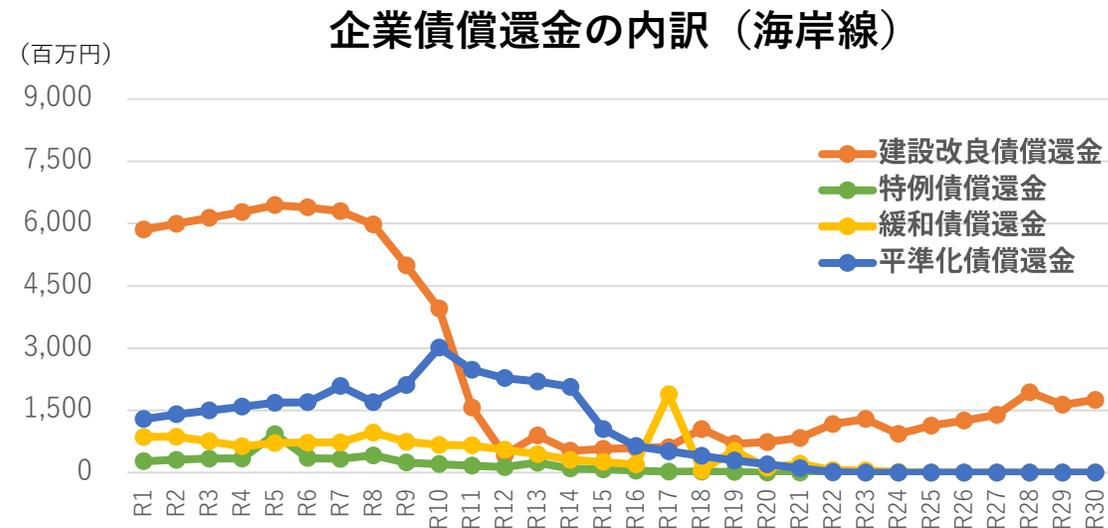
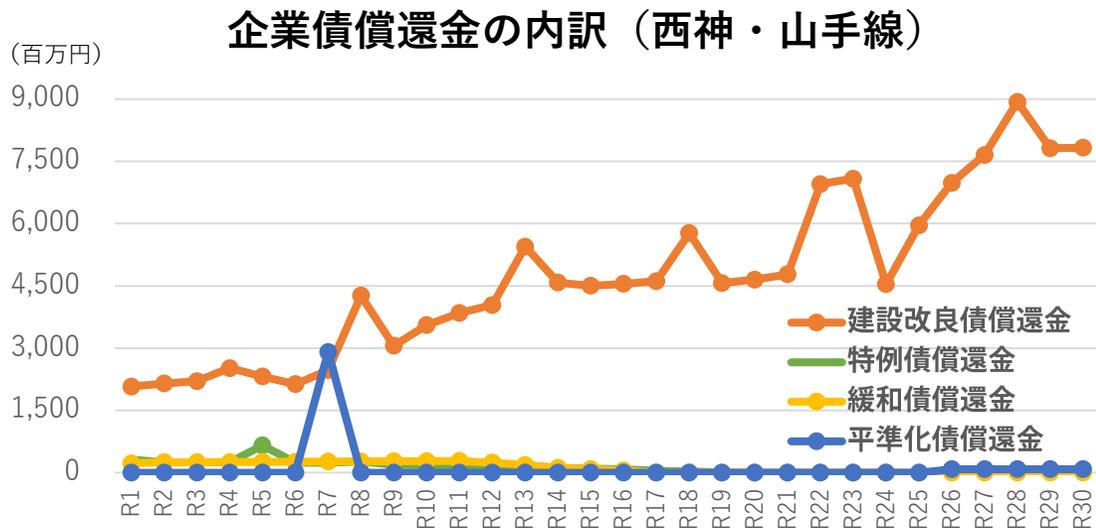
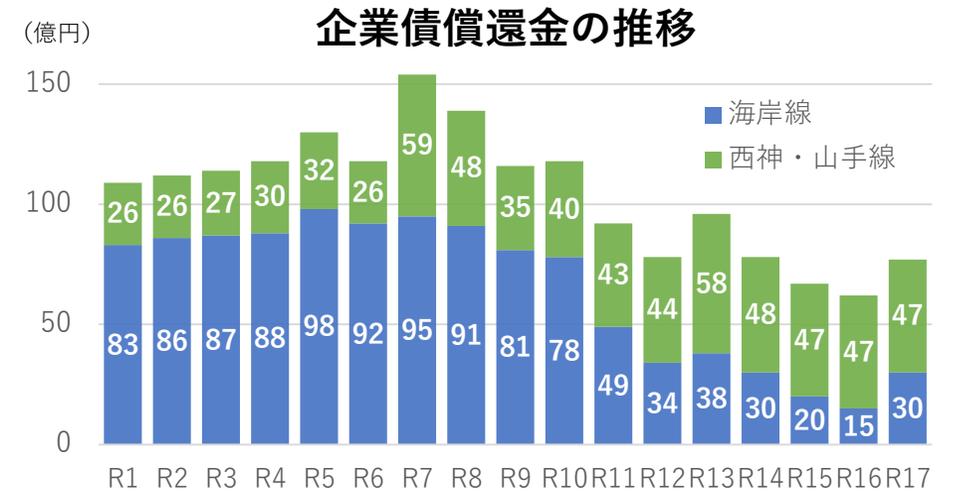


海岸線



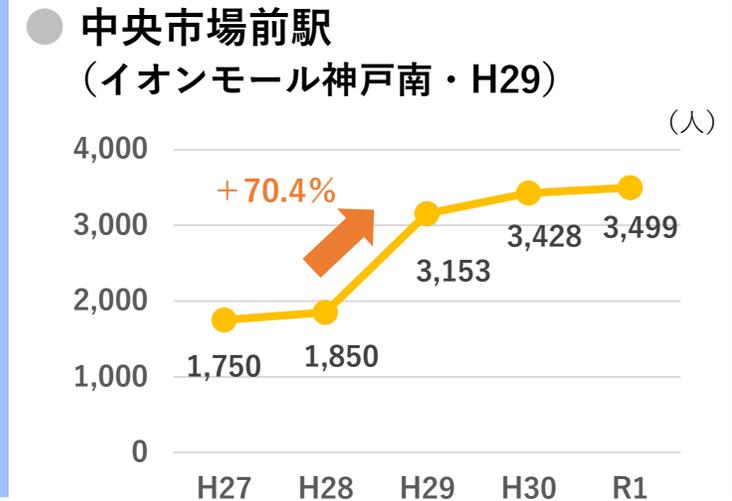
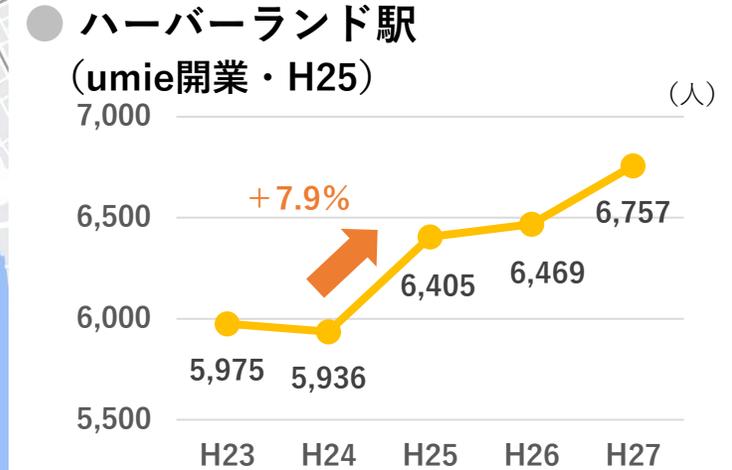
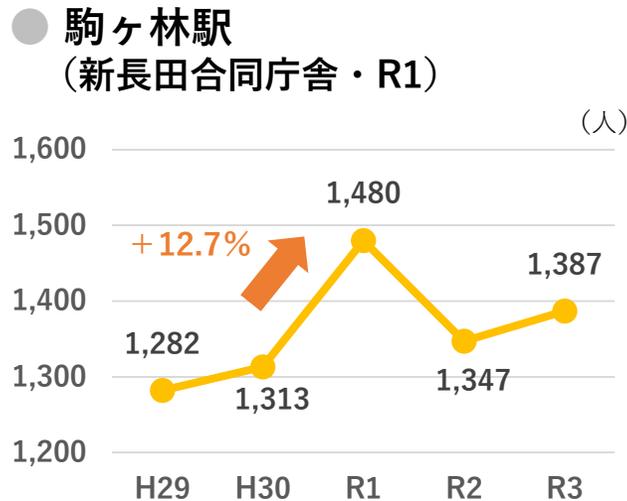
04 企業債残高と償還見込

- R10年度までは**毎年100億円**を超える企業債償還が続き、高速鉄道事業会計の資金を圧迫する。
- その原因として、海岸線建設時の**建設改良債償還**や**平準化債償還**が大きな割合を占めており、**R11年度以降**は償還額が大きく減少する見込みである。
- 企業債償還金の減少に伴い、R11年度以降は資金収支が一定改善傾向だが、今後の乗車料収入や投資額により不透明な状況



04 海岸線集客施設と乗車人員の推移

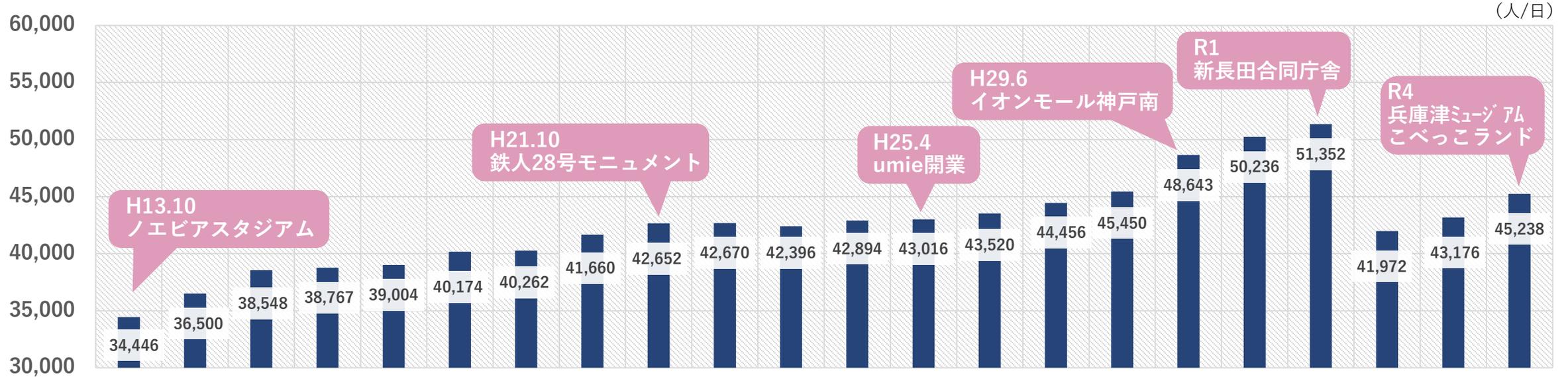
- 市全体で海岸線沿線地域の活性化に取り組んでおり、集客施設の整備だけでなく、**兵庫運河のpromナード整備**や**イベント**等も実施。
- 海岸線の乗客増にも一定寄与している。



04

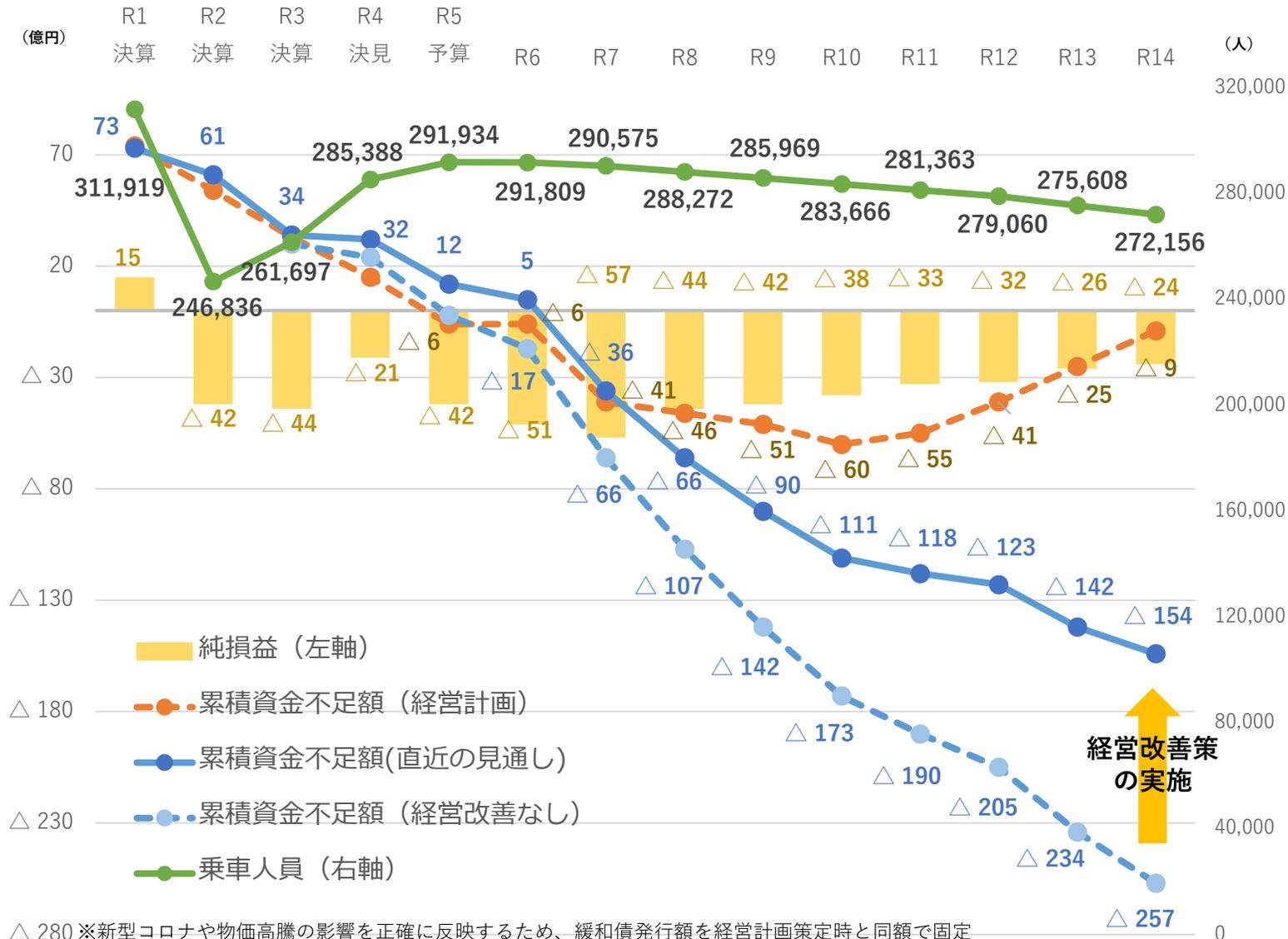
海岸線集客施設と乗車人員の推移

BE KOBE



	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4
三宮・花時計前	5,260	5,842	5,842	5,819	5,915	6,231	6,258	6,430	6,434	6,443	6,495	6,740	6,782	6,889	7,106	7,349	7,904	8,255	8,434	6,657	6,982	7,442
旧居留地・大丸前	2,188	2,081	2,285	2,303	2,350	2,396	2,334	2,216	1,945	1,900	1,860	1,955	2,030	1,953	1,930	1,906	1,952	2,011	2,000	1,431	1,522	1,713
みなと元町	1,213	1,225	1,362	1,403	1,507	1,582	1,603	1,556	1,413	1,428	1,441	1,507	1,546	1,533	1,610	1,629	1,822	1,826	1,862	1,473	1,556	1,692
ハーバーランド	5,248	5,821	6,049	6,256	6,332	6,515	6,569	6,544	6,146	6,048	5,975	5,936	6,405	6,469	6,757	6,973	7,509	7,729	7,951	6,369	6,504	6,965
中央市場前	1,765	1,550	1,755	1,786	1,793	1,808	1,771	1,775	1,779	1,758	1,775	1,927	1,699	1,729	1,750	1,850	3,153	3,428	3,499	2,932	3,097	3,270
和田岬	7,205	6,318	7,153	7,104	7,039	7,343	7,614	8,365	9,662	9,991	9,960	9,951	9,595	9,782	10,042	10,447	10,618	10,833	11,090	9,818	9,474	9,674
御崎公園	1,908	2,410	2,909	2,874	2,899	3,091	3,050	3,167	3,270	3,149	3,212	3,345	3,164	3,322	3,310	3,296	3,248	3,437	3,641	2,514	3,083	3,205
苅藻	1,563	1,355	1,550	1,515	1,504	1,549	1,497	1,618	1,620	1,589	1,551	1,565	1,536	1,591	1,619	1,646	1,733	1,859	1,857	1,597	1,610	1,667
駒ヶ林	686	839	915	1,097	1,187	1,230	1,193	1,142	1,052	1,067	1,071	1,056	1,135	1,130	1,203	1,234	1,282	1,313	1,480	1,347	1,387	1,464
新長田	7,410	9,059	8,728	8,610	8,478	8,429	8,373	8,847	9,331	9,297	9,056	8,912	9,124	9,122	9,129	9,120	9,422	9,545	9,538	7,834	7,961	8,146
計	34,446	36,500	38,548	38,767	39,004	40,174	40,262	41,660	42,652	42,670	42,396	42,894	43,016	43,520	44,456	45,450	48,643	50,236	51,352	41,972	43,176	45,238

04 地下鉄における収支見通し



➤ 直近の収支見通しについては、新型コロナウイルスの影響による**大幅な減収**や、昨今の**電気代**や**物価高騰等**による諸経費の増加により、R14年度時点で、累積資金不足額は**▲154億円**と、経営計画策定時より**145億円悪化**する見込み

➤ 仮に「経営計画2025」に掲げた経営改善策に取り組まなければ、累積資金不足額は**▲257億円**にまで拡大見込み

△ 280 ※新型コロナや物価高騰の影響を正確に反映するため、緩和債発行額を経営計画策定時と同額で固定