

# 石垣市港湾整備事業経営戦略

令和3年3月

石垣市建設部港湾課

# 目次

## 第1章 はじめに

1.策定趣旨	4
2.経営戦略の位置付け	4
3.計画期間	4

## 第2章 石垣市港湾整備事業の現状と課題

1.事業の概要	6
2.施設の概要	7
3.使用料体系	8
4.経営状況	11

## 第3章 将来の事業環境

1.取扱貨物量・船舶乗降旅客数の見通し	19
2.使用料収入の見通し	20
3.建設投資額の見通し	21

## 第4章 経営の基本方針・経営目標

1.事業環境分析（SWOT分析）	23
2.経営の基本方針（SWOT・クロス分析）	25
3.経営目標	26

## 第5章 投資・財政計画

## 第6章 経営戦略の事後検証等

## 第7章 経営戦略の総括

# 第1章 はじめに

## 1. 策定趣旨

港湾整備事業を取り巻く経営環境は、今後の急速な人口減少や保有する施設の老朽化に伴う更新需要の増大など厳しさを増しています。このような背景から、各公営企業が将来にわたって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、総務省から令和2年度末までの経営戦略の策定が要請されています。

以上を踏まえ、本市港湾整備事業における中長期的な経営の指針として「石垣市港湾整備事業経営戦略」を策定しました。

## 2. 経営戦略の位置付け

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中長期的な経営の基本計画となります。

また、「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日付け総務省自治財政局公営企業課長等通知）において、中長期的な経営の基本計画として策定を要請されている「経営戦略」として位置付けます。

## 3. 計画期間

令和3年度（2021年度）から令和12年度（2030年度）までの10年間とします。

## 第2章 石垣市港湾整備事業の現状と課題

## 1.事業の概要

石垣港は、沖縄本島の南西約410km以西に位置する八重山圏域を背後圏とする最南端の重要港湾であり、圏域の物流の約98%を取り扱っています。

本港には、沖縄本島や本土との定期航路が就航し、八重山圏域で消費される生活物資の受入れや積み替え拠点として、また、周辺離島とのフェリーや高速船が就航し、離島住民や観光客の発着基地として機能しています。さらに、台湾から定期的にクルーズ客船が数多く寄港し、八重山圏域の国際観光拠点としての役割も担っています。

石垣市港湾整備事業の基本情報

地方公営企業の適用	法非適用
事業開始年度	昭和42年4月6日
職員数	6人※
港湾区分	重要港湾

※港湾事業特別会計としては11人、うち港湾整備事業として6人



石垣港全景

## 2.施設の概要



## 3.使用料体系

種類	単位	使用料(円)								
		現行(a) H28年改正	前回(b)	改定率(%) (a/b)	前々回(c)	改定率(%) (b/c)	前々前回 (d)	改定率(%) (c/d)		
けい船料	岸壁	けい留24時間までごとに総トン数1トンまでごとにつき		3	3	100%	3	100%	3	100%
	物揚場	けい留24時間まで ごとにつき	総トン数5トン未満の船舶	150	150	100%	150	100%	150	100%
			総トン数5トン以上10トン未満の船舶	170	170	100%	170	100%	170	100%
			総トン数10トン以上20トン未満の船舶	200	200	100%	200	100%	200	100%
			総トン数20トン以上50トン未満の船舶	300	300	100%	300	100%	300	100%
			総トン数50トン以上100トン未満の船舶	400	400	100%	400	100%	400	100%
			総トン数100トン以上200トン未満の船舶	500	500	100%	500	100%	500	100%
		総トン数200トン以上の船舶	岸壁料金を適用	岸壁料金を適用	—	岸壁料金を適用	—	岸壁料金を適用	—	
浮棧橋	けい留1回総トン数1トンにつき24時間までごとに		1円50銭	1円50銭	100%	1円50銭	100%	1円50銭	100%	
ふ頭通過料	輸移入貨物	1,000キログラムまたは1立方メートルまでごとにつき	—	180	180	100%	180	100%	180	100%
			米、材木、鋼材類、油脂燃料、ガス類、コンクリート製品、セメント、パイプ類	100	100	100%	100	100%	100	100%
			肥料、農機具類、砂利、農薬、空カン、カンパタ、ダンボール	70	70	100%	70	100%	70	100%
	輸移出貨物	1,000キログラムまたは1立方メートルまでごとにつき	—	150	150	100%	150	100%	150	100%
			農産物、海産物、空ボンベ、空ビン、パルプ材、スクラップ	70	70	100%	70	100%	70	100%
	家畜類	牛、馬1頭につき		50	50	100%	50	100%	50	100%
		山羊、豚1頭につき		20	20	100%	20	100%	20	100%
	群島内貨物	1,000キログラムまたは1立方メートルまでごとにつき	—	30	30	100%	30	100%	30	100%
			砂利、トン石、氷	15	15	100%	15	100%	15	100%
		家畜類	牛、馬1頭につき		20	20	100%	20	100%	20
山羊、豚1頭につき			10	10	100%	10	100%	10	100%	



## 3.使用料体系

種類	単位		使用料 (円)						
			現行(a) H28年改正	前回(b)	改定率(%) (a/b)	前々回(c)	改定率(%) (b/c)	前々前回 (d)	改定率(%) (c/d)
占用料	岸壁一時占用	1日1平方メートルまでごとにつき	30	30	100%	30	100%	30	100%
	水域占用	1日1平方メートルまでごとにつき	40	40	100%	40	100%	40	100%
荷さばき地及び野積場 使用料	一般使用								
	1平方メートルまで ごとにつき	貨物搬入の日から5日まで1日につき	30	30	100%	30	100%	30	100%
		6日以後10日まで1日につき	60	60	100%	60	100%	60	100%
		11日以後1日につき1平方メートルまでご とにつき	90	90	100%	90	100%	90	100%
	専用使用								
	1平方メートル1月につき	100	100	100%	100	100%	100	100%	
ふ頭用地使用料	1平方メートル1月につき		60	60	100%	60	100%	60	100%
上屋使用料	一般使用								
	1平方メートルまで ごとにつき	貨物搬入の日から5日まで1日につき	80	80	100%	80	100%	80	100%
		6日以後10日まで1日につき	160	160	100%	160	100%	160	100%
		11日以後1日につき1平方メートルまでご とにつき	240	240	100%	240	100%	240	100%
	専用使用								
	1平方メートル1月につき	350	350	100%	350	100%	350	100%	
ターミナルビル使用料	事務室及び店舗								
	1月1平方メートル までごとにつき	—	1,700	1,700	100%	1,700	100%	1,700	100%
		離島ターミナルビル	3,100	3,100	100%	3,100	100%	3,100	100%
	会議室								
		離島ターミナルビル会議室について1時間まで1室ごと	300	300	100%	300	100%	—	—
	冷房設備を使用する場合は、1時間まで1室ごとにつき使用料を加 える。	200	200	100%	200	100%	—	—	
可動橋使用料	1回につき		10,000	10,000	100%	10,000	100%	10,000	100%
給水施設使用料	給水1立方メートル までごとにつき	—	30	30	100%	30	100%	30	100%
		祝祭日、休日および時間外	50	50	100%	50	100%	50	100%

## 3.使用料体系

種類	単位		使用料 (円)						
			現行(a) H28年改正	前回(b)	改定率(%) (a/b)	前々回(c)	改定率(%) (b/c)	前々前回 (d)	改定率(%) (c/d)
船舶給水手数料	給水1立方メートルごとにつき		水道料金の 半額	水道料金の 半額		水道料金の 半額		水道料金の 半額	
小型船置場使用料 ※1	専用使用								
	1か所1月につき	大型艇置場	8,509	8,509	100%	8,509	100%	8,509	100%
		中型艇置場	5,095	5,095	100%	5,095	100%	5,095	100%
		小型艇置場	4,070	4,070	100%	4,070	100%	4,070	100%
	一時使用								
	船台置場1か所24時間までごとにつき		450	450	100%	450	100%	450	100%
駐車場使用料	一般使用料								
	車両1台1時間まで		100	100	100%	100	100%	100	100%
	以後30分までごとにつき		50	50	100%	50	100%	50	100%
	夜間1時間までごとにつき ※2		50	50	100%	50	100%	50	100%
	駐車券を紛失した場合は、1日ごとにつき		1,800	—	—	—	—	—	—
	専用使用								
	車両1台1月につき		5,000	5,000	100%	5,000	100%	5,000	100%
	バス専用駐車場1区画1月につき		10,000	10,000	100%	—	—	—	—
海浜緑地使用料	コインシャワー 3分につき		200	—	—	—	—	—	—
	コインロッカー 1回につき		300	—	—	—	—	—	—
	パラソル 1回につき		500	—	—	—	—	—	—
	チェアー 1回につき		500	—	—	—	—	—	—
	占用使用								
	出店等営業行為をする場合、1日1平方メートルにつき		30	—	—	—	—	—	—
	レクリエーション等をする場合、1時間1平方メートルにつき		3	—	—	—	—	—	—

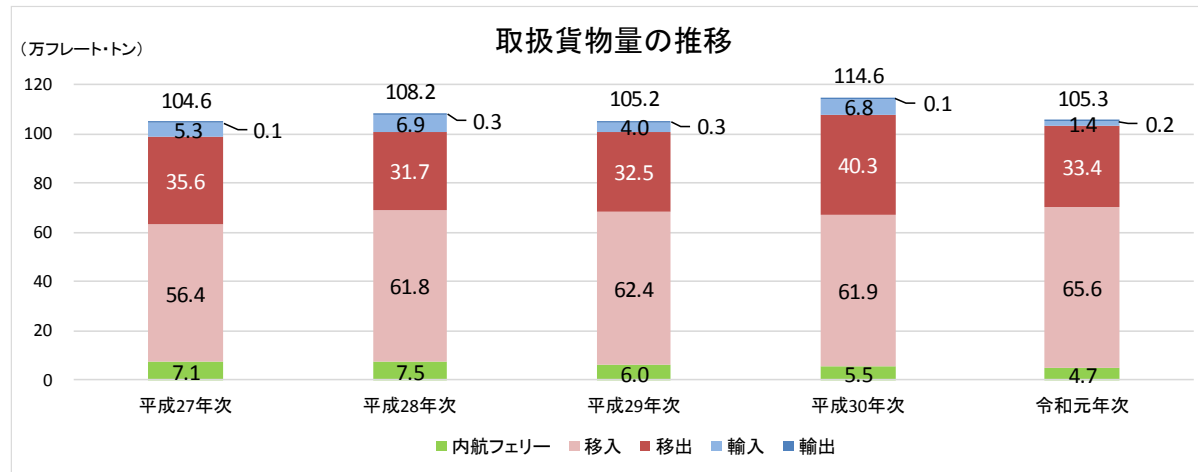
※1 ただし、けい留は、けい船料の物揚場料金を適用する。

※2 夜間は、午後8時から翌日の午前8時までとする。

## 4.経営状況

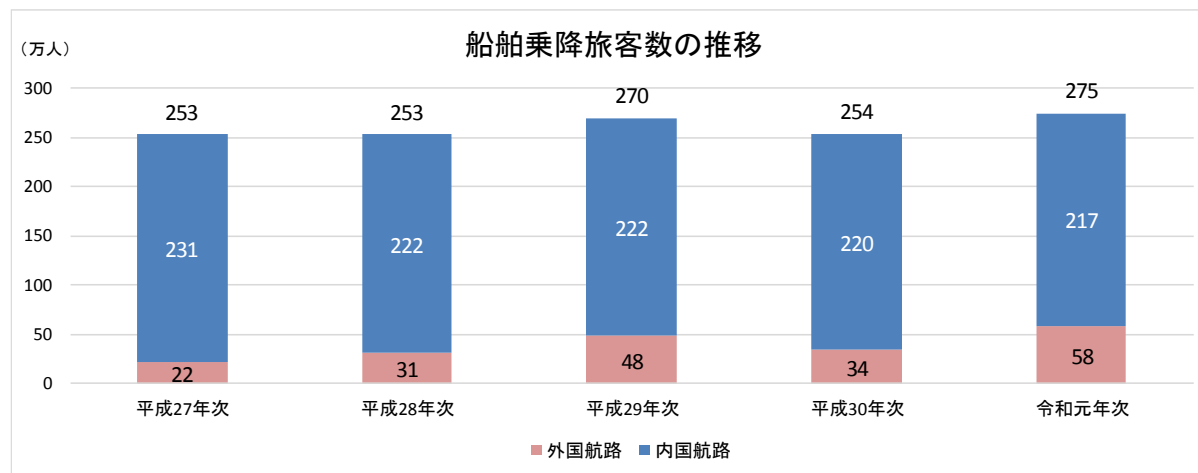
### (1) 取扱貨物量・船舶乗降旅客数

- 取扱貨物量・船舶乗降旅客数ともに概ね横ばいで推移しており、**安定した事業環境にあります。**
- 取扱貨物量については移入移出が約9割、船舶乗降旅客数については内国航路が8割前後を占めており、**国内の物流・人流が多くを占めています。**



※四捨五入の関係で積み上げた数値と合計値が一致しない場合があります。

出典：港湾取扱貨物量（石垣市建設部港湾課）より作成

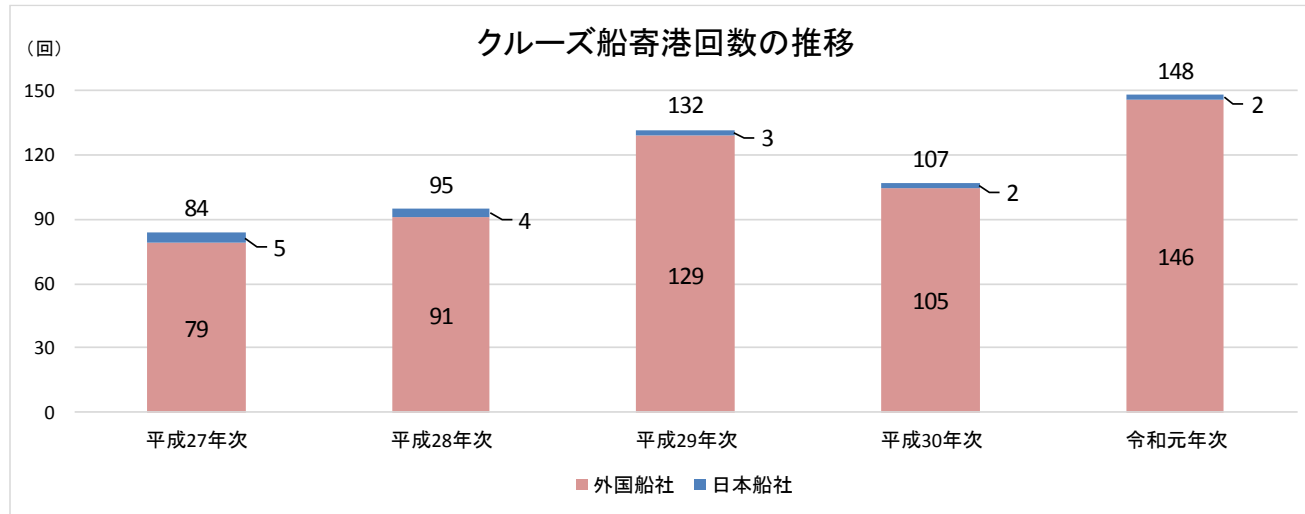


出典：船舶乗降人員集計表（石垣市建設部港湾課）より作成

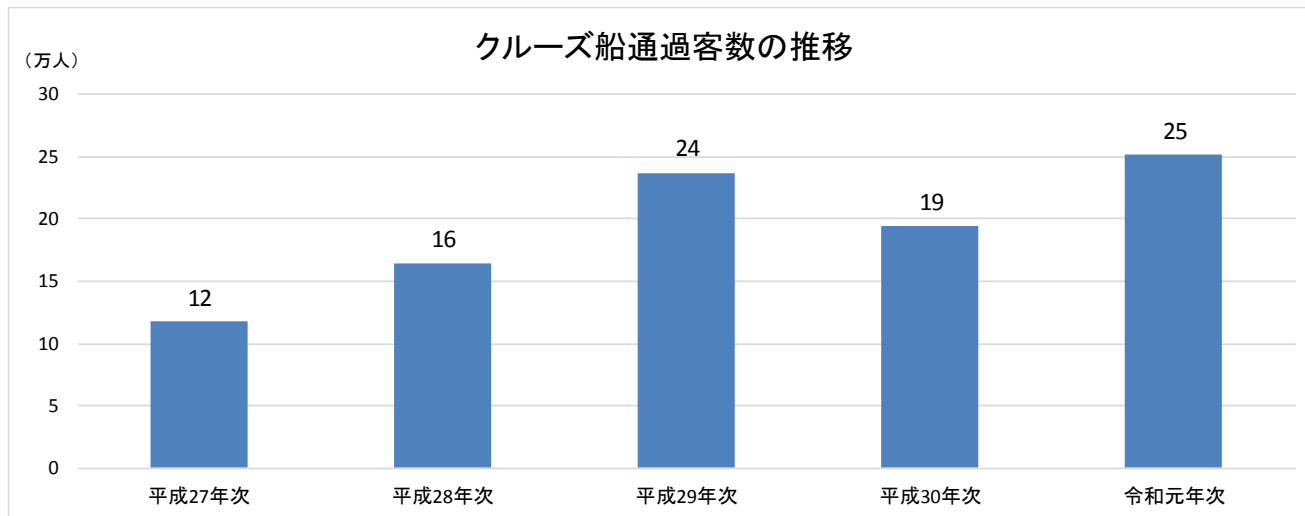
## 4.経営状況

### (2) クルーズ船寄港回数及び通過客数

- 平成30年は悪天候による入港キャンセルが相次いだことから、前年を下回る数値となっていますが、全体としては増加傾向にあります。



出典：2019年の我が国港湾へのクルーズ船の寄港回数等について（確報）（国土交通省）より作成

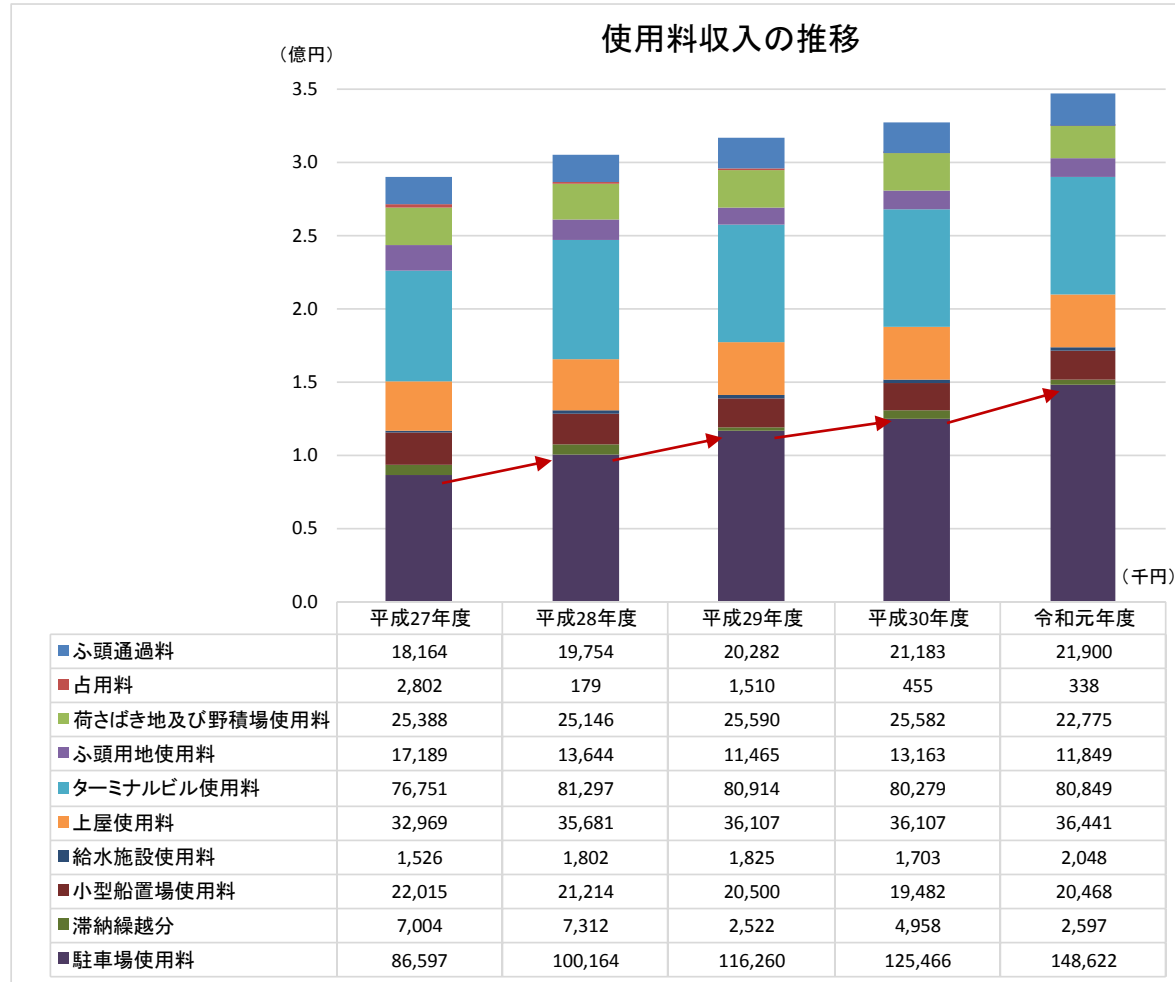


出典：クルーズ船入港実績（石垣市建設部港湾課）より作成

## 4.経営状況

### (3) 使用料収入

- 使用料収入は直近5か年で**増加傾向であり、特に駐車場使用料が増加している状況にあります。**
- 駐車場使用料の増加要因は、**平成27-29年度についてはレンタカー利用者の増加、平成30年度にかけては定期利用の減少に伴う一般個人利用者の増加、令和元年度にかけては新規に駐車場を整備したことによる増加**となっています。



出典：石垣市港湾事業特別会計 歳入歳出決算事項別明細書及び決算統計（港湾整備事業）より作成

## 4.経営状況

### (4) 収益的収支比率

- 収支状況を示す収益的収支比率は令和元年度に減少しているものの直近5カ年においては100%以上を保っているため、単年度収支は黒字となっています。
- 他の市営港湾整備事業との比較においては、突出して数値が高い団体の存在により平均値は上昇していますが、25団体中上から8番目であり、比較的高い水準にあります。

#### <算出式>

$$\text{収益的収支比率} = \frac{\text{総収益}}{\text{総費用} + \text{地方債償還金}} \times 100$$

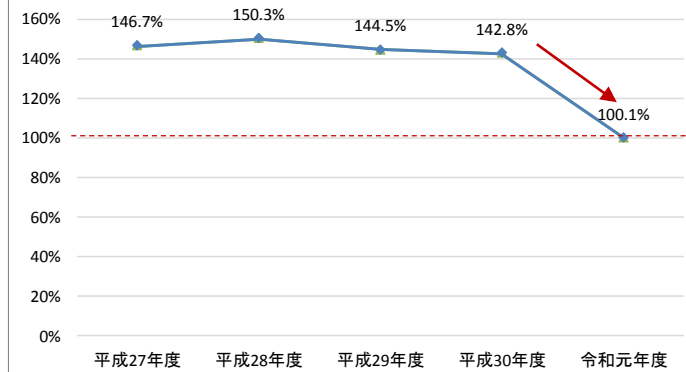
#### <指標の意味>

料金収入や一般会計からの繰入金等の総収益で、総費用に地方債償還金を加えた額をどの程度賄えているかを表す指標。

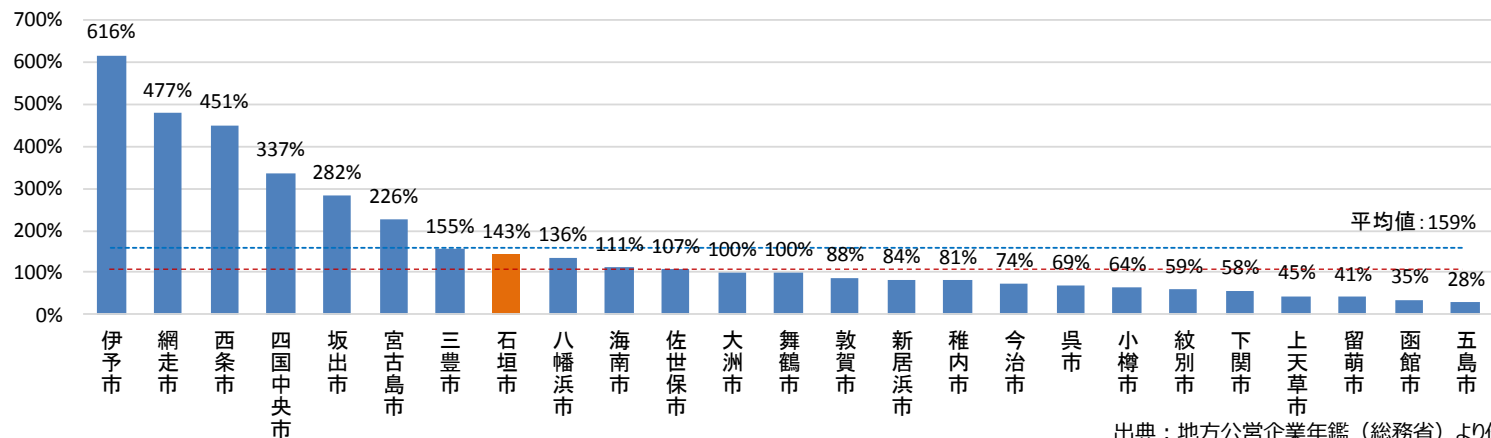
#### <分析の考え方>

当該指標は、単年度の収支が黒字であることを示す100%以上となっていることが望ましい。

#### 収益的収支比率の推移



#### 平成30年度市営港湾整備事業における収益的収支比率



出典：地方公営企業年鑑（総務省）より作成

## 4.経営状況

### (5) 経費回収率

- 経営の効率性を示す経費回収率は**平成30年度までは100%以上を保っていることから使用料収入で回収すべき経費を全て使用料収入で回収できている状況**にありましたが、地方債償還金の増加等により令和元年度時点で76.4%となっています（地方債償還金については後述）。
- 他の市営港湾整備事業との比較においては、突出して数値が高い団体の存在により平均値は上昇していますが、25団体中上から10番目であり、比較的高い水準にあります。

<算出式>

$$\text{経費回収率} = \frac{\text{使用料収入} + \text{その他営業収益}}{\text{営業費用} + \text{営業外費用} + \text{地方債償還金}} \times 100$$

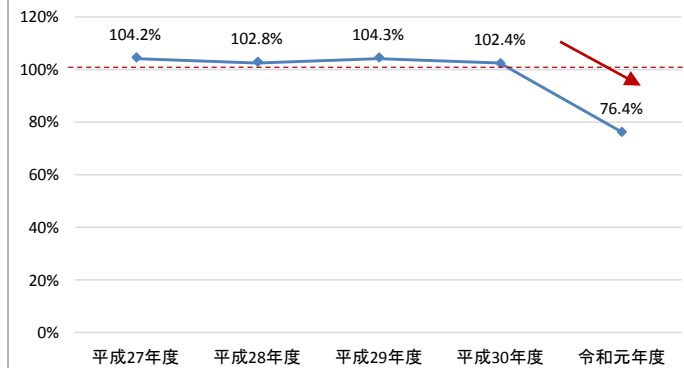
<指標の意味>

使用料収入で回収すべき経費を、どの程度使用料で賄えているかを表す指標。

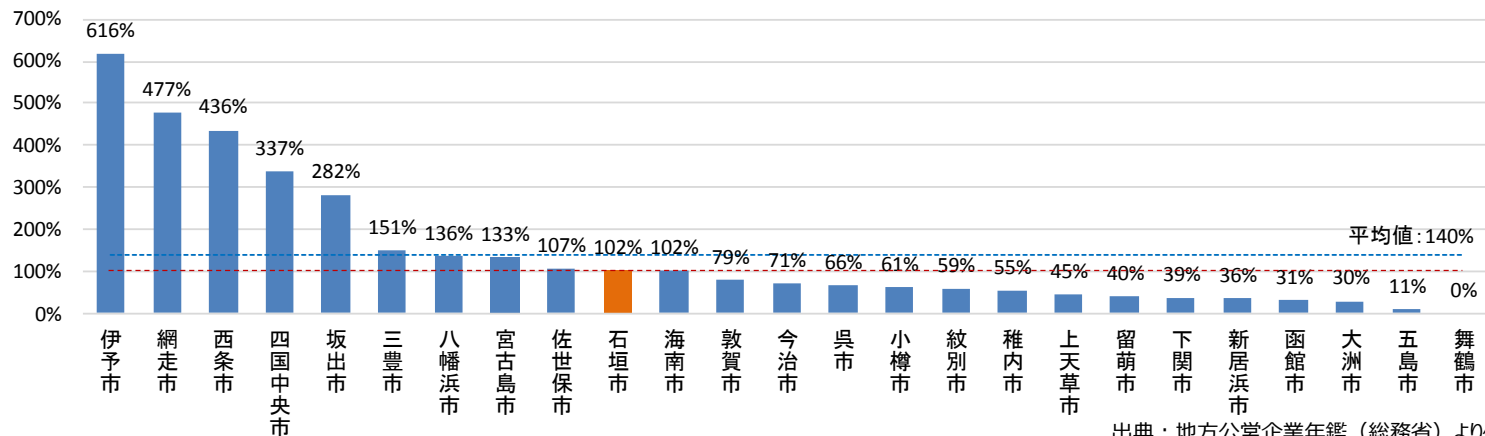
<分析の考え方>

当該指標は、使用料収入で回収すべき経費を全て使用料収入で回収できていることを示す100%以上となっていることが望ましい。

経費回収率の推移



平成30年度市営港湾整備事業における経費回収率



出典：地方公営企業年鑑（総務省）より作成

## 4.経営状況

## (6) 他会計補助金比率

- 一般会計への依存度を示す他会計補助金比率は直近3か年において**減少傾向**にあり、令和元年度時点で6.0%となっています。
- 他の市営港湾整備事業との比較においては、**0%の団体を除いては最も小さい値となっており、一般会計への依存度は低い状況にあります。**

## &lt;算出式&gt;

$$\text{他会計補助金比率} = \frac{\text{繰入金}}{\text{総費用} + \text{地方債償還金}} \times 100$$

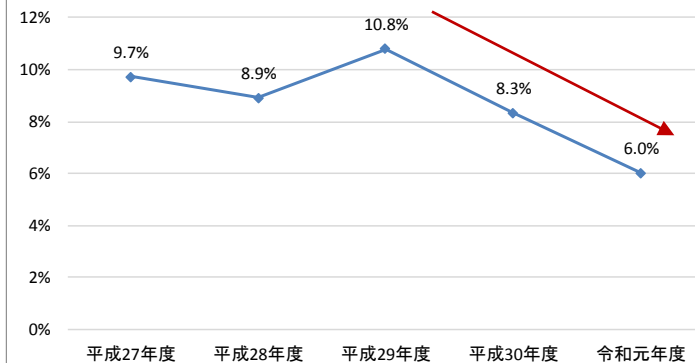
## &lt;指標の意味&gt;

人件費や支払利息等の費用が一般会計からの繰入金等によってどの程度賄われているかを表す指標。

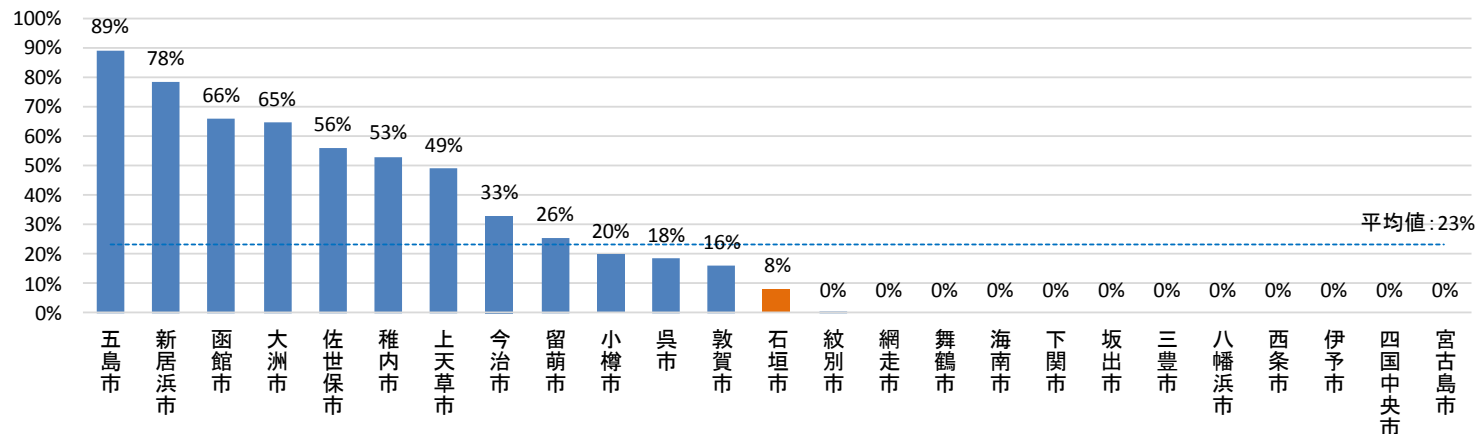
## &lt;分析の考え方&gt;

当該指標は、公営企業の独立採算性の観点から、数値が低いことが望ましい。

## 他会計補助金比率の推移



## 平成30年度市営港湾整備事業における他会計補助金比率



出典：地方公営企業年鑑（総務省）より作成



## 4.経営状況

### (7) 企業債残高対料金収入比率・地方債残高・地方債償還金

- 企業債残高の規模を示す企業債残高対料金収入比率は**直近5カ年において概ね減少傾向**にあり、令和元年度時点で359.7%となっています。なお、これは地方債残高は概ね横ばいで推移していますが料金収入が増加していることに起因しています。
- **地方債償還金は増加傾向**にあるため、**今後の地方債発行額について適切に管理していくことが重要です。**

<算出式>

$$\text{企業債残高対料金収入比率} = \frac{\text{地方債残高} - \text{一般会計等負担額}}{\text{料金収入}} \times 100$$

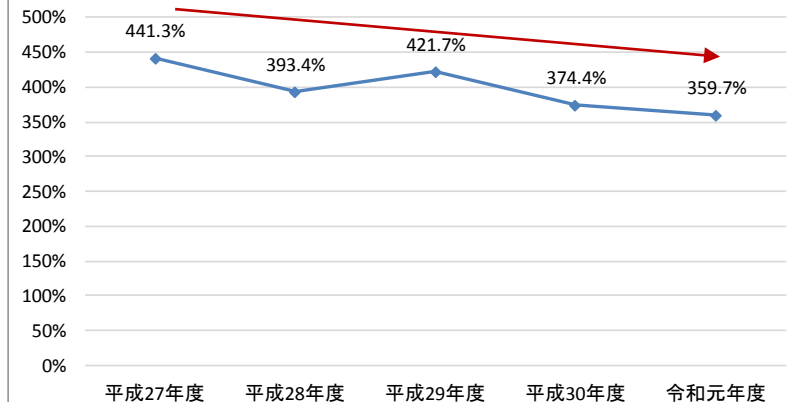
<指標の意味>

料金収入に対する地方債残高の割合であり、地方債残高の規模を表す指標。

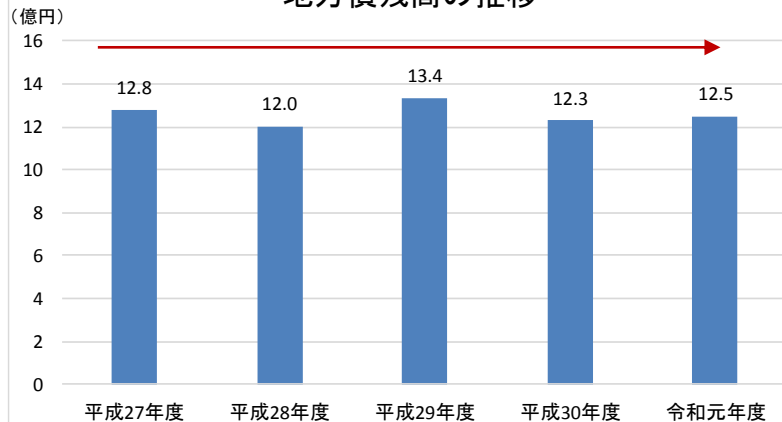
<分析の考え方>

当該指標は、一般的に数値が低いことが望ましい。

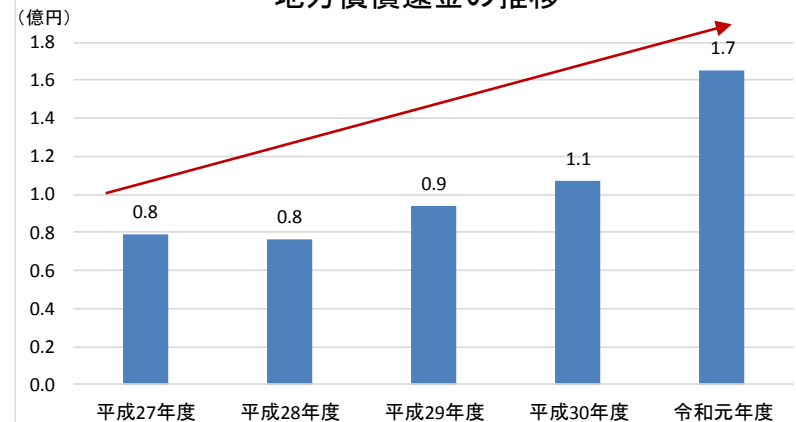
企業債残高対料金収入比率の推移



地方債残高の推移



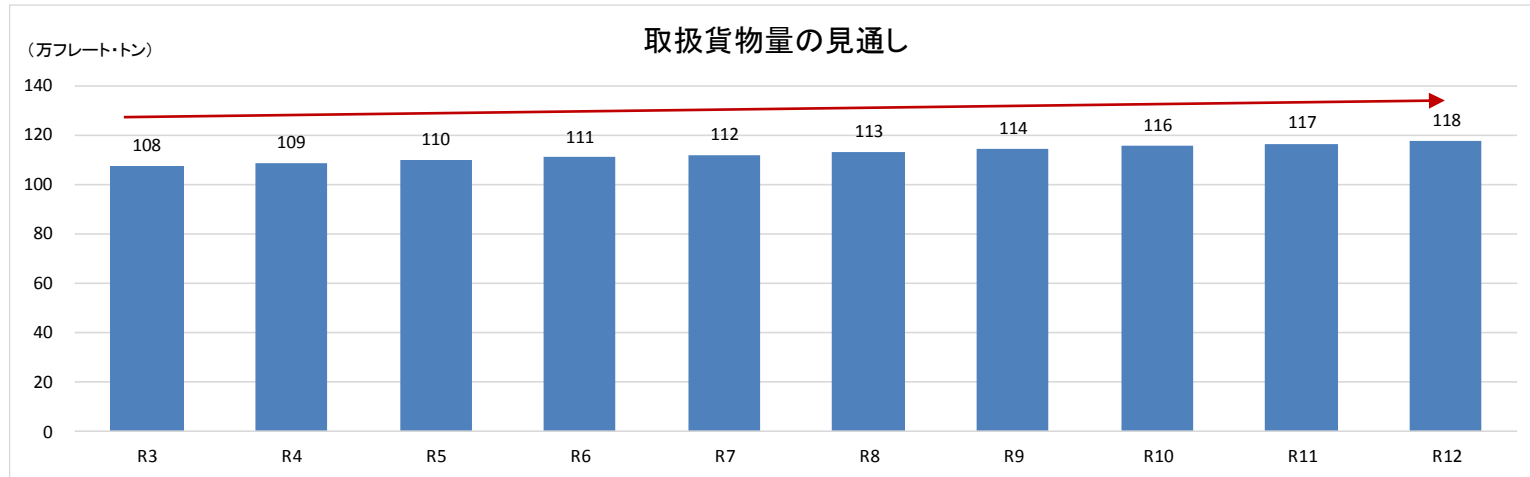
地方債償還金の推移



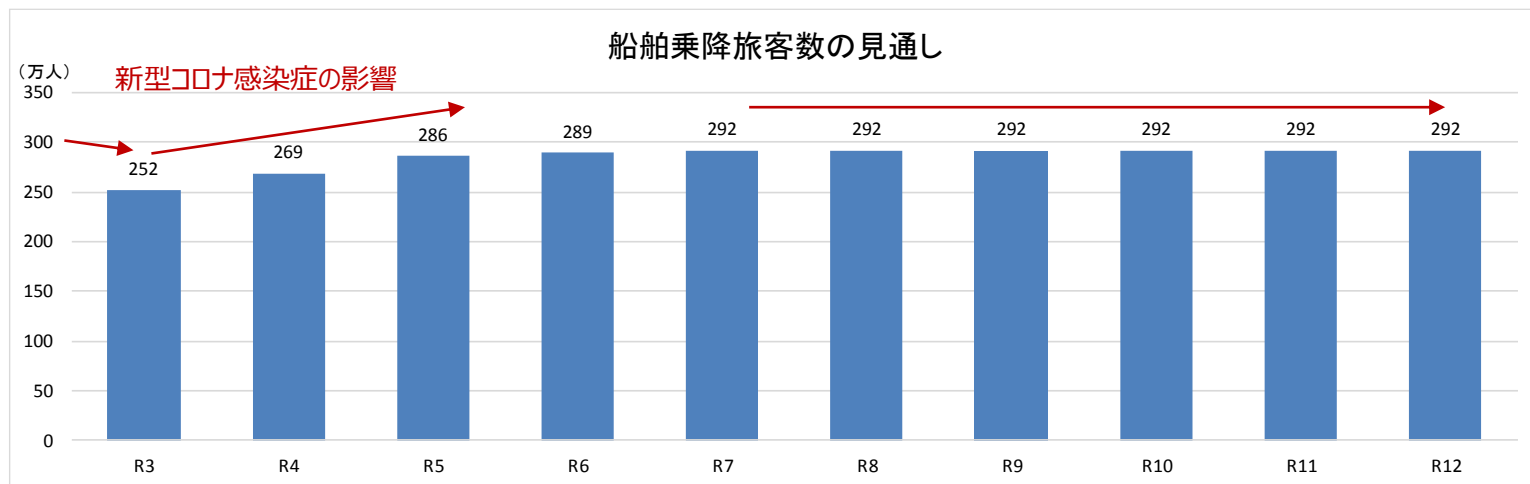
## 第3章 将来の事業環境

## 1.取扱貨物量・船舶乗降旅客数の見通し

- 取扱貨物量については新型コロナ感染症による影響は少なく、今後も微増傾向を見込んでいます。
- 船舶乗降旅客数については新型コロナ感染症による減少も見込まれますが、令和5年度にかけて徐々に通常の状態に戻ることを想定しています。また、中長期的には二次交通の観点から継続的な増加は見込めないため、令和7年度以降は一定推移としています。



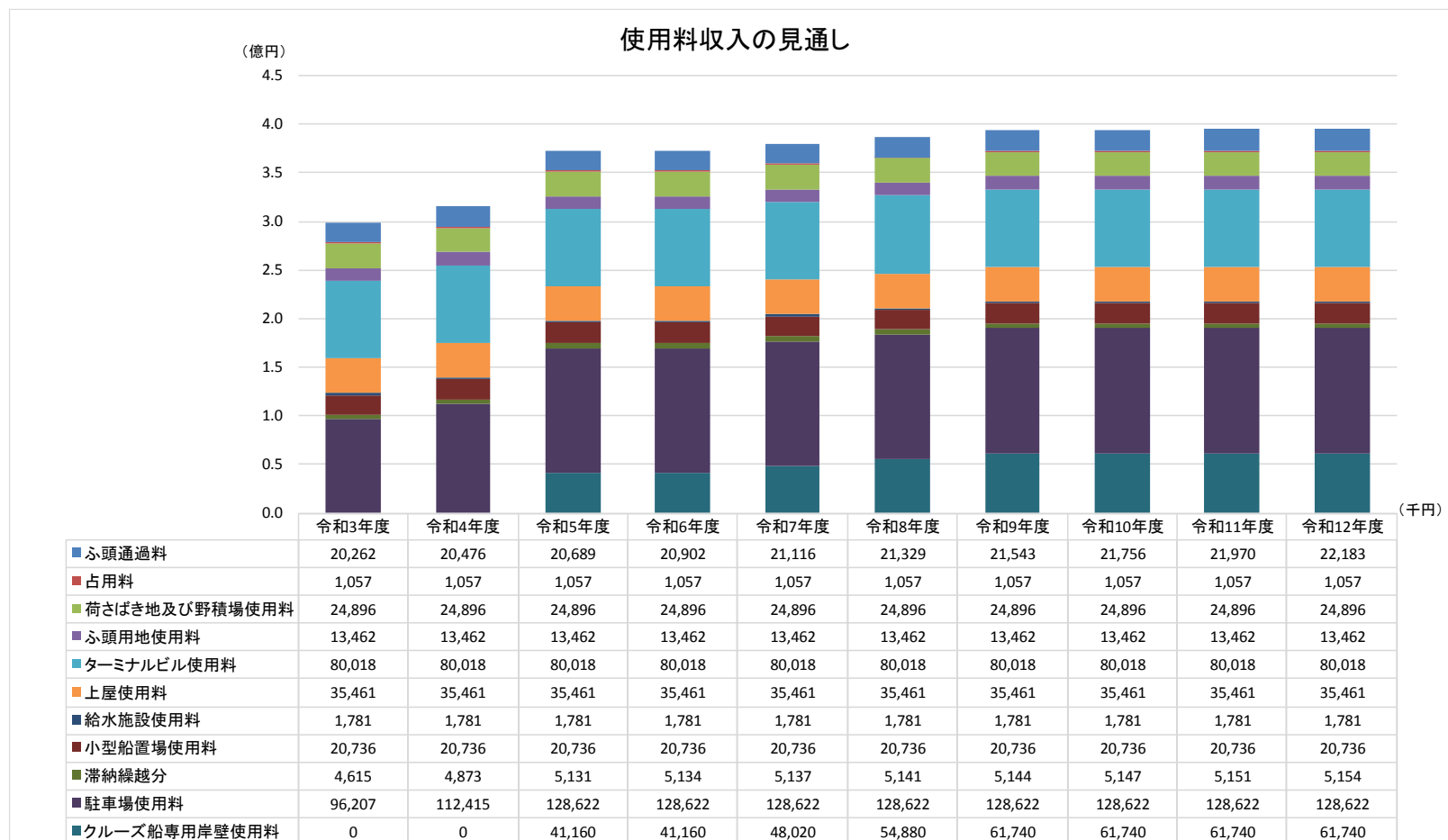
出典：石垣港港湾計画資料（平成25年12月）より作成



出典：石垣港港湾計画資料（平成25年12月）及び令和3年度見込みより作成

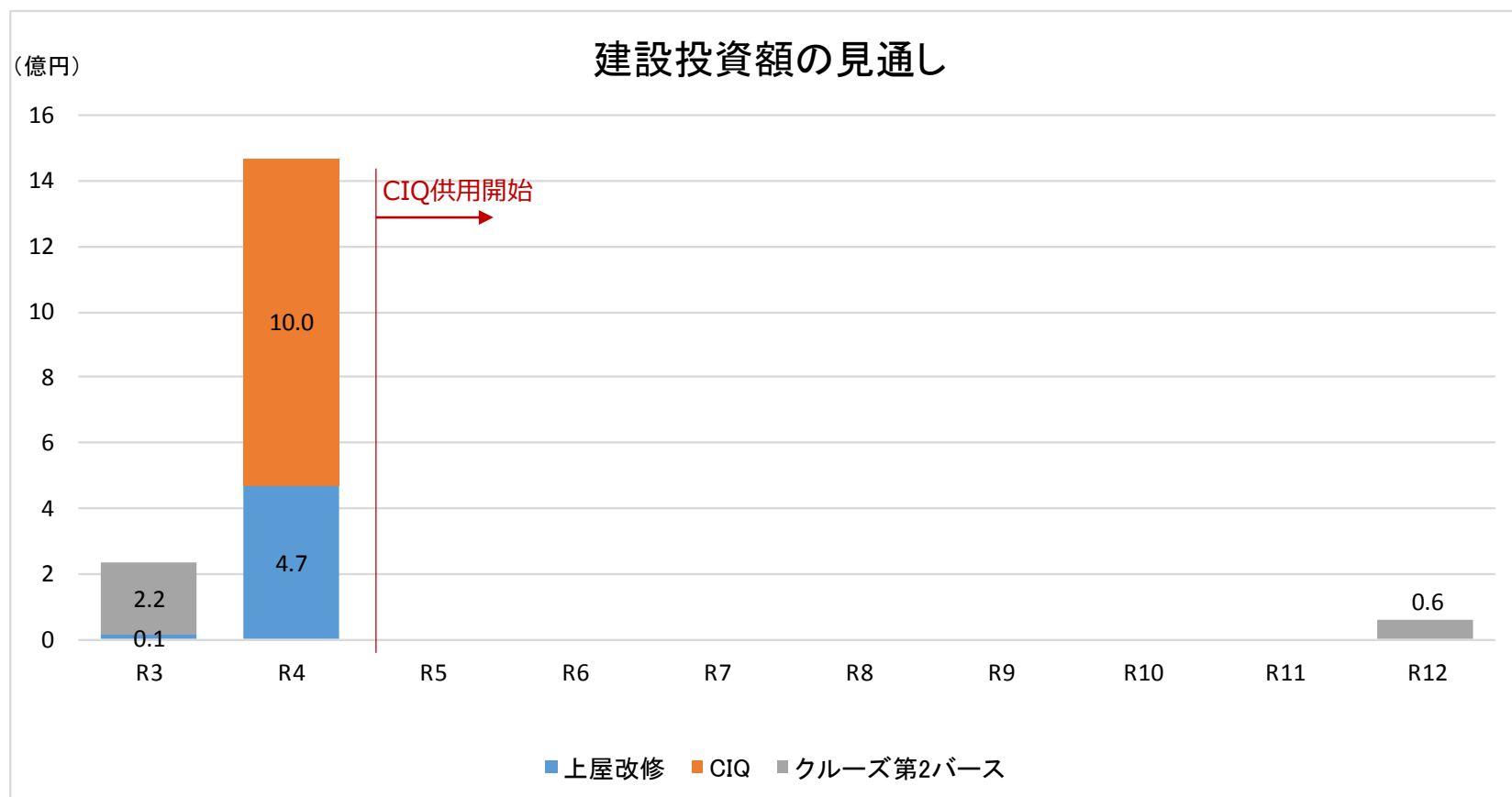
## 2.使用料収入の見通し

- 使用料収入は増加する見通しであり、令和9年度以降は全体で4億円弱の収入を見込んでいます。
- 駐車場使用料については新型コロナウイルス感染症の影響もありますが、令和5年度にかけて徐々に回復することを見込んでいます。
- 令和5年度以降はCIQ施設の供用に伴い、クルーズ船専用岸壁使用料の計上が見込まれています。
- ふ頭通過料は取扱貨物量に応じて微増傾向を見込んでいます。その他については大きな変動が見込まれないため過年度実績値で一定推移としています。



### 3.建設投資額の見通し

- 令和3年度及び令和12年度にクルーズ第2バースに係る投資、令和3年度及び令和4年度に上屋改修費、令和4年度にCIQ施設の建設費の計上を見込んでいます。
- 事業費に対する財源は80%地方債、20%自己財源を充当する予定です。



## 第4章 経営の基本方針・経営目標

# 1.事業環境分析（SWOT分析）

## （1）外部環境分析

- SWOT分析における「外部環境分析」を実施しました。外部環境分析にあたっては、国の政策や社会情勢、石垣港港湾計画資料における記載内容を踏まえて検討しています。

港湾整備事業における外部環境整理

外部環境項目	内容	機会：O (Opportunity) 脅威：T (Threat)
観光リゾートを中心とした地域振興	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 周辺諸島へのアクセスの拠点であるとともに、東アジアにおけるクルーズ寄港地としての交流拠点の役割が期待されており、今後クルーズ船の増加等により国内外の観光客が増加する。</li> </ul>	O
港湾の中長期政策「PORT2030」 -列島のクルーズアイランド化-	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 「国際クルーズ拠点と合わせ、フライ&amp;クルーズ等の我が国発着クルーズを拡大、港の観光コンテンツを充実、訪日外国人旅行者の満足度向上のための施策を展開」することが明記された。</li> </ul>	O
新型コロナウイルス感染症の流行	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 船舶乗降旅客数の減少に伴う収入の減少。</li> </ul>	T
災害発生の増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 温暖化等の不安定な気象変動等により、災害（地震、水害等）の増加・激甚化・局地化が進む。</li> <li>✓ 今後、当該災害に対応できる機能の維持等が求められる。</li> </ul>	T

# 1.事業環境分析（SWOT分析）

## （2）内部環境分析

- 第2章及び第3章の内容を踏まえ、SWOT分析における「内部環境分析」を実施しました。

### 港湾整備事業における内部環境整理

内部環境項目	内容	強み：S（Strength） 弱み：W（Weakness）
良好な経営状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 他会計に依存することなく、黒字経営を継続している。</li> <li>✓ 使用料収入は増加傾向にある。</li> </ul>	S
物流・人流拠点としての役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 八重山圏の市民生活や経済活動を支える物流・生産拠点である。</li> <li>✓ 離島航路が就航しており、八重山観光の拠点港である。</li> </ul>	S
フライ&クルーズの実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ フライ&amp;クルーズの実現に向けて、CIQにバゲージ等の一時預かり所を併設予定。</li> </ul>	S
地方債償還金の増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 直近5カ年においては地方債償還金が増加している。</li> <li>✓ 将来収支見通しを踏まえて計画的な管理が求められる。</li> </ul>	W
船舶大型化に未対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 大型貨物船や大型クルーズ船へ対応できるよう、港湾機能の拡充が必要。</li> </ul>	W
人流拠点としての整備が不十分	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 小型船（観光船等）の係留施設が不足している。</li> </ul>	W



## 2. 経営の基本方針（SWOT・クロス分析）

- 経営の基本方針を策定するにあたり、以上の整理・分析結果に基づく「SWOT・クロス分析」で検討し、下記の通り整理しました。

※例えば、（S-1）×（O-1）とは、該当する各々の強み・機会を掛け合わせる（クロスさせて考える）ことを意味します。

今後の事業展開（素案）

		外部環境		
		O（機会）	T（脅威）	
<p><b>【石垣港の目指すべき将来像】</b></p> <p>「八重山の経済活動を支える港湾から、東アジアの中心に位置する港湾として、国内外との多様な交流を推進し、美しい自然と共生しつつ、安心・安全を保障する港湾」</p> <p>（「石垣港将来構想懇談会答申」H23.10.28）</p>		<p>（O-1）観光リゾートを中心とした地域振興 （O-2）港湾の中長期政策「PORT2030」 -列島のクルーズアイランド化-</p>	<p>（T-1）新型コロナウイルス感染症の流行 （T-2）災害発生の増加</p>	
内部環境	S （強み）	<p>（S-1）良好な経営状況 （S-2）物流・人流拠点としての役割 （S-3）フライ&amp;クルーズの実現</p>	<p><b>【積極的攻勢戦略】</b></p> <p>S×O=「強みと機会を最大限に活用してなにができるか」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ ウォーターフロントにおける観光・レクリエーション機能の充実 (S-1,2,3) × (O-1,2)</li> </ul>	<p><b>【差別化戦略】</b></p> <p>S×T=「強みを活かして脅威をどのように克服できるか」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 耐震強化岸壁の整備や避難緑地の確保等、災害対策の確実な実施※ (S-1,2,3) × (T-2)</li> <li>□ 新型コロナウイルス感染症を踏まえた収支見通しに基づく経営 (S-1,2,3) × (T-1)</li> </ul>
	W （弱み）	<p>（W-1）地方債償還金の増加 （W-2）船舶大型化に未対応 （W-3）人流拠点としての整備が不十分</p>	<p><b>【弱点克服・転換戦略】</b></p> <p>W×O=「弱みの影響で機会を逃さないためになにができるか」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 収支見通しを踏まえた確実な更新・整備 (W-1,3) × (O-1,2)</li> <li>□ 船舶大型化を踏まえた港湾機能の拡充 (W-2) × (O-1,2)</li> <li>□ 自己財源の活用等による地方債発行額の適切な管理 (W-1) × (O-1,2)</li> </ul>	<p><b>【業務改善戦略】</b></p> <p>W×T=「弱みと脅威が重なったとき、どのように危機を回避できるか」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 優先順位を踏まえた更新・整備・災害対策 (W-1,2,3) × (T-2)</li> <li>□ 新型コロナウイルス感染症を踏まえた収支見通しに基づく経営（再掲） (W-1) × (T-1)</li> </ul>

※耐震強化岸壁の整備や避難緑地の確保等、国の直轄事業については国と連携して実施します。

### 3. 経営目標

- 基本方針に基づいて経営を行っていくにあたり、経営目標を以下の通り設定します。
- 経費回収率の目標値が100%以下となっていますが、これは「新港地区にぎわい創出事業」に関連する支出等が使用料で回収するべき経費に含まれていることに起因します。
- 石垣港のにぎわいや交流の拠点を創出する「新港地区にぎわい創出事業」の土地購入費等については、港湾整備事業における使用料ではなく、民間企業への土地貸付料（営業外収益として収入）で回収することを見込んでいます。
- 従って、一般的な経費回収率とは別に、使用料で回収すべき経費から新港地区にぎわい創出事業に要する支出を控除して算定した経費回収率を独自基準として算定し、内部管理していくことが必要と考えています。

経営目標の設定

経営指標	令和元年度 (実績値)	令和7年度 (中間目標値)	令和12年度 (最終目標値)	目標設定の考え方
収益的収支比率	100.1%	100%以上	100%以上	単年度の収支が黒字であることを示す100%以上とする。
経費回収率	76.4%	75%以上	75%以上	今後、新港地区にぎわい創出事業等、新規投資に伴う地方債を発行することを踏まえ、令和元年度と同水準を目標とする。
経費回収率（独自基準）	76.4%	80%以上	90%以上	使用料収入で回収すべき経費を全て使用料収入で回収できていることを示す100%に段階的に近づくことを目標とする。
他会計補助金比率	6.0%	5%	4%	一般会計への依存度を徐々に減少させることを目標とする。
年間使用料収入額	347,887（千円）	380,000（千円）	400,000（千円）	投資・財政計画における計画値通りに収入が計上されているかを確認するため、計画値を設定する。

# 第5章 投資・財政計画

# 1. 投資・財政計画

■ 投資・財政計画を以下に示します。実質収支は黒字であり、収益的収支比率も100%以上で推移することを計画しています。

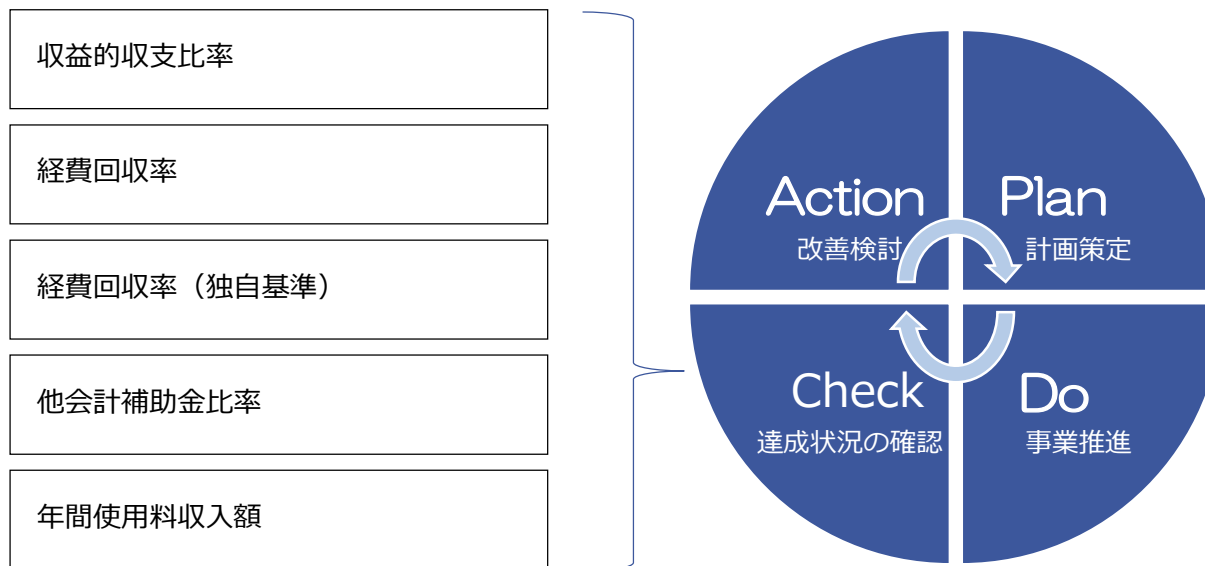
		(単位:千円,%)									
年 度		令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
区 分		(2021)	(2022)	(2023)	(2024)	(2025)	(2026)	(2027)	(2028)	(2029)	(2030)
収益的収入	1 総 業 収 益 (A)	445,593	461,814	521,687	530,063	545,326	552,064	584,777	610,666	610,795	610,924
	(1) 営 業 収 益 (B)	316,254	332,933	390,772	390,988	398,065	405,142	412,219	412,436	412,653	412,869
	ア 料 金 収 入	298,495	315,174	373,012	373,229	380,306	387,383	394,460	394,677	394,893	395,110
	イ 受 託 工 事 収 益 (C)										
	ウ その他	17,759	17,759	17,759	17,759	17,759	17,759	17,759	17,759	17,759	17,759
	(2) 営 業 外 収 益	129,339	128,881	130,916	139,074	147,261	146,922	172,558	198,230	198,142	198,054
	ア 他 会 計 繰 入 金	3,268	2,810	4,845	4,378	3,940	3,601	3,362	3,159	3,071	2,983
	イ その他	126,071	126,071	126,071	134,696	143,321	143,321	169,196	195,071	195,071	195,071
	2 総 業 費 用 (D)	237,171	326,515	328,794	336,353	349,969	333,822	332,811	331,561	330,539	344,522
	(1) 営 業 費 用	212,240	302,240	299,240	299,240	314,240	299,240	299,240	299,240	299,240	314,240
ア 職 員 給 与 費	44,477	44,477	44,477	44,477	44,477	44,477	44,477	44,477	44,477	44,477	
イ その他	167,763	257,763	254,763	254,763	269,763	254,763	254,763	254,763	254,763	269,763	
(2) 営 業 外 費 用	24,931	24,275	29,554	37,113	35,729	34,582	33,571	32,321	31,299	30,282	
ア 支 払 利 息	12,148	11,492	16,771	24,330	22,946	21,799	20,788	19,538	18,516	17,499	
イ その他	12,783	12,783	12,783	12,783	12,783	12,783	12,783	12,783	12,783	12,783	
3 収 支 差 引 (A)-(D) (E)	208,423	135,299	192,893	193,709	195,358	218,242	251,965	279,105	280,256	266,402	
1 資 本 的 収 入 (F)	339,542	1,439,644	2,233,584	38,129	35,901	39,350	39,589	30,611	30,698	78,786	
(1) 地 方 債 債 償 還 金	189,600	1,376,000	1,840,000	0	0	0	0	0	0	48,000	
イ 資 本 費 平 準 化 債 償 還 金											
(2) 他 会 計 補 助 金	25,348	25,806	26,233	25,035	22,807	26,256	26,495	17,517	17,604	17,692	
(3) 他 会 計 借 入 金											
(4) 固 定 資 産 売 却 代 金											
(5) 国 ( 都 道 府 県 ) 補 助 金	111,500										
(6) 工 事 負 担 金					0						
(7) そ の 他	13,094	37,838	367,351	13,094	13,094	13,094	13,094	13,094	13,094	13,094	
2 資 本 的 支 出 (G)	342,491	1,574,943	2,426,478	123,895	117,347	137,754	201,802	184,691	184,877	245,894	
(1) 建 設 費	237,000	1,470,000	0	0	0	0	0	0	0	60,000	
イ 職 員 給 与 費											
(2) 地 方 債 債 償 還 金 (H)	105,491	104,943	126,478	123,895	117,347	137,754	201,802	184,691	184,877	185,894	
イ 資 本 費 平 準 化 債 償 還 金											
(3) 他 会 計 長 期 借 入 金 返 還 金											
(4) 他 会 計 へ の 繰 出 金											
(5) そ の 他	0	0	2,300,000	0	0	0	0	0	0	0	
3 収 支 差 引 (F)-(G) (I)	△ 2,948	△ 135,299	△ 192,893	△ 85,766	△ 81,446	△ 98,404	△ 162,213	△ 154,080	△ 154,179	△ 167,108	
収 支 再 差 引 (E)-(I) (J)	205,474	0	0	107,943	113,912	119,838	89,752	125,025	126,077	99,294	
積 立 金 (K)	102,737	0	0	53,972	56,956	59,919	44,876	62,513	63,038	49,647	
前年度からの繰越金 (L)	46,446	149,183	149,183	149,183	203,154	260,110	320,029	364,906	427,418	490,457	
前年度繰上充用金 (M)											
形 式 収 支 (J)-(K)+(L)-(M) (N)	149,183	149,183	149,183	203,154	260,110	320,029	364,906	427,418	490,457	540,103	
翌年度へ繰り越すべき財源 (O)											
実 質 収 支 黒 字 (P)	149,183	149,183	149,183	203,154	260,110	320,029	364,906	427,418	490,457	540,103	
(N)-(O) 赤 字 (Q)											
赤 字 比 率 ( $\frac{(Q)}{(B)-(C)} \times 100$ )											
収 益 的 収 支 比 率 ( $\frac{(A)}{(D)+(H)} \times 100$ )	130.0%	107.0%	114.6%	115.2%	116.7%	117.1%	109.4%	118.3%	118.5%	115.2%	
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)	316,254	332,933	390,772	390,988	398,065	405,142	412,219	412,436	412,653	412,869	
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 形 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 債 償 還 金 (X)	1,372,957	2,661,699	4,393,204	4,278,421	4,161,087	4,023,346	3,821,416	3,636,725	3,451,848	3,313,953	
○他会計繰入金 (単位:千円)											
年 度		令和3年度	令和4年度	令和5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	令和12年度
区 分		(2021)	(2022)	(2023)	(2024)	(2025)	(2026)	(2027)	(2028)	(2029)	(2030)
収益的収支分		3,268	2,810	4,845	4,378	3,940	3,601	3,362	3,159	3,071	2,983
	イ 基 準 内 繰 入 金	3,268	2,810	4,845	4,378	3,940	3,601	3,362	3,159	3,071	2,983
	イ 基 準 外 繰 入 金										
資本的収支分		25,348	25,806	26,233	25,035	22,807	26,256	26,495	17,517	17,604	17,692
	イ 基 準 内 繰 入 金	25,348	25,806	26,233	25,035	22,807	26,256	26,495	17,517	17,604	17,692
	イ 基 準 外 繰 入 金										
合 計	28,616	28,616	31,078	29,413	26,747	29,856	29,856	20,676	20,676	20,676	

## 第6章 経営戦略の事後検証等

## 1. 経営戦略の事後検証等

- 本経営戦略で設定した経営目標については、毎年度進捗を確認し、必要に応じて取組み内容の検証、見直しを行います。
- また、社会情勢の変化に対応していくため、投資・財政計画と実績の乖離が著しい場合には、その原因を検証するとともに、必要に応じて経営戦略の見直しを行っていきます。

経営目標に用いている以下の指標を用いて達成状況を確認します。



PDCAサイクル及び測定指標

# 第7章 経営戦略の総括

## 1. 経営戦略の総括

- ▶ 本経営戦略は港湾整備事業を持続的・安定的に経営していくため、今後10年間の財政的な見通しに基づき、中長期的な経営の指針を定めるものとして策定しました。
- ▶ 現時点における港湾整備事業は良好な経営状況にありますが、今後、港湾機能の拡充やCIQ施設の建設等の投資を予定しているため、将来収支見通しを踏まえた戦略立案が求められています。
- ▶ また、令和2年度においては新型コロナウイルス感染症の影響により船舶乗降旅客数が減少し、使用料収入の一部についても減少が見込まれています。このような外部環境による使用料収入の減少は経営上のリスクであると認識しています。
- ▶ こうした状況を踏まえ、SWOT・クロス分析によりSWOT（強み・弱み・機会・脅威）に関する事項を掛け合わせることで、今後の経営の基本方針を策定しました。
- ▶ 八重山圏域・東アジアにおける物流・人流拠点としての役割をさらに高めていくとともに、災害対策の確実な実施や新型コロナウイルス感染症による影響を踏まえた収支見通しに基づく経営を行っていきます。また、自己財源の活用等により地方債発行額を適切に管理し、将来的な地方債償還金の増加による経営状況への影響を最小限に抑えることに取り組みます。
- ▶ 今後は本経営戦略において設定した経営目標に基づいて毎年度進捗を確認し、必要に応じて取り組み内容の検証、見直しを行います。
- ▶ また、社会情勢の変化に対応していくため、投資・財政計画と実績の乖離が著しい場合には、その原因を検証するとともに、必要に応じて経営戦略の見直しを行っていきます。