



1 経営戦略の概要

- (1) 策定目的
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して策定します。
- (2) 策定対象事業
釧路市港湾整備事業会計は、以下の2事業により構成されており、それぞれの事業で経営戦略を策定します。

港湾整備事業会計

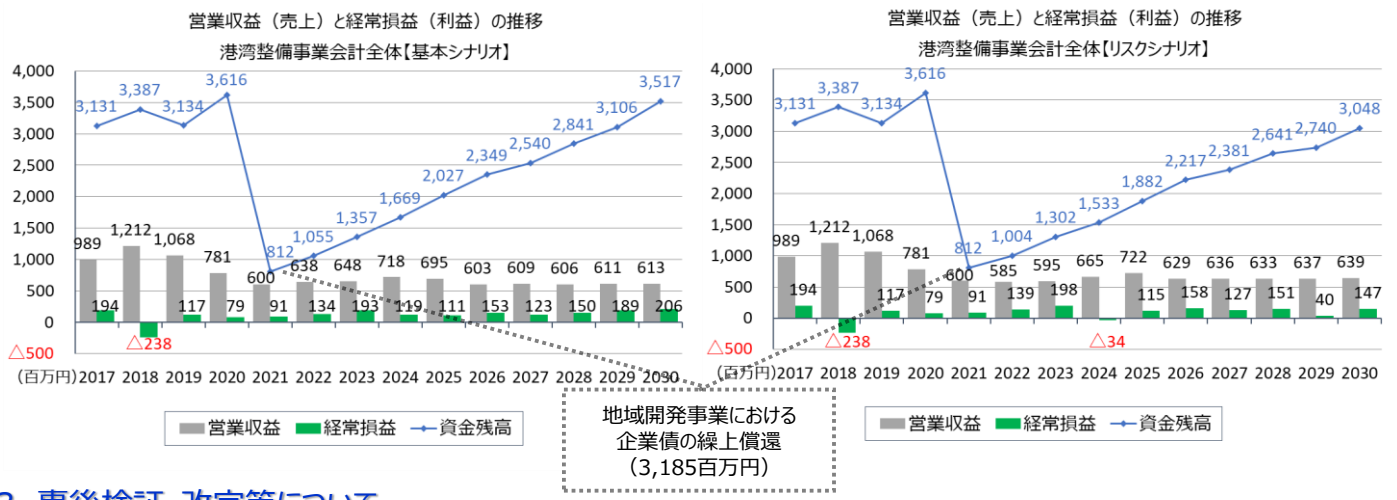
港湾整備事業…港湾施設の管理運営
地域開発事業…土地造成及び売却、土地維持管理
- (3) 計画期間
2021（令和3）年度～2030（令和12）年度の10年間とします。
- (4) 想定シナリオ
実施が予定される事業のみを見込み、リスクを見込まないシナリオを【基本シナリオ】とし、収支計画を策定します。さらに実現可能性を勘案し、現実的に想定すべきリスクを選択したシナリオを【リスクシナリオ】とし、収支計画への影響を把握します。

単位：百万円

事業名	【基本シナリオ】			【リスクシナリオ】		
	事業内容	事業期間	事業費	事業内容	事業期間	事業費
港湾整備	・東港区中央埠頭上屋の解体	2023～2025	335	・東港区中央埠頭上屋の解体	2023～2025	335
	・西港区上屋の改修	2022～2031	1,500	・西港区上屋の改修	2022～2031	1,500
				・コンテナヤードの新規拡張整備	2026～2030	238
				・石炭荷役機械の更新	2022～2024	1,369
				・ガントリークレーンの更新	2027～2029	974
地域開発	・土地造成は行わない	2022～2030	収入	・土地造成は行わない		収入
	・土地売却収入を見込む		567	・土地売却収入を見込まない		—

2 港湾整備事業会計 投資・財政計画（収支計画）及びリスクシナリオ収支シミュレーション

いずれのシナリオにおいても、**収支の均衡が図られており、資金不足も発生しない**見込みです。
港湾整備事業会計では、港湾整備事業と地域開発事業を一体的に運営していることから、連携を図りながら会計全体として健全な事業運営を行います。



3 事後検証・改定等について

PDCAサイクルを適切に運用することを通じて、経営戦略の事後検証を行い、実効性を担保します。
経営戦略の定期的な事後検証として、各年度の決算確定後には決算値と計画値の比較・検証を行い、必要な改善措置を実施します。
事後検証を通じて計画との乖離や社会環境の変化を把握し、これらの経営環境の変化が今後の事業運営に重要な影響を及ぼすと認められる際は、経営戦略の改定を行います。

4 港湾整備事業経営戦略

(1) 経営課題

【投資】

- 上屋などの施設の老朽化が進んでおり、事業を継続するにあたり、施設の更新・改修が必要です。
- 施設の更新・改修に要する財源の確保が必要です。

【財政】

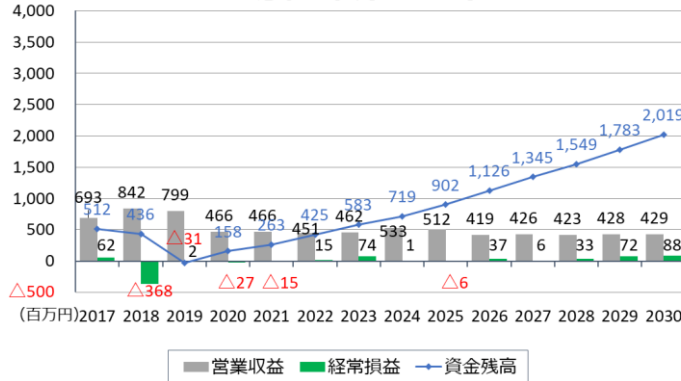
- 公共サービスの水準を維持しつつ、原価と固定費の回収を行うための収益性の改善を行うことが必要です。

(2) 経営の基本方針

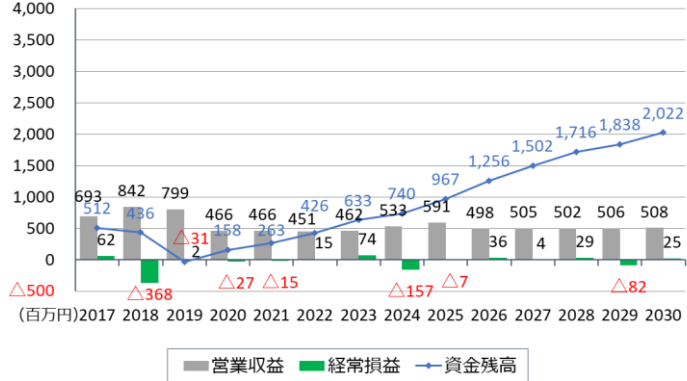
- 施設の老朽化や財源の確保に適切に対応するために、企業債等を有効活用し、計画的に施設の更新・改修を行い、投資の平準化を図ります。
- 施設の再編・長寿命化の取り組みを継続することによって無駄のない投資を行い、持続可能で安定した事業運営を行います。
- 施設の更新・改修時には使用料体系の見直しによる収入増加策を検討するとともに、経費削減等を通じた効率的な業務運営を行います。

(3) 港湾整備事業 投資・財政計画（収支計画）及びリスクシナリオ収支シミュレーション

営業収益（売上）と経常損益（利益）の推移
港湾整備事業【基本シナリオ】



営業収益（売上）と経常損益（利益）の推移
港湾整備事業【リスクシナリオ】

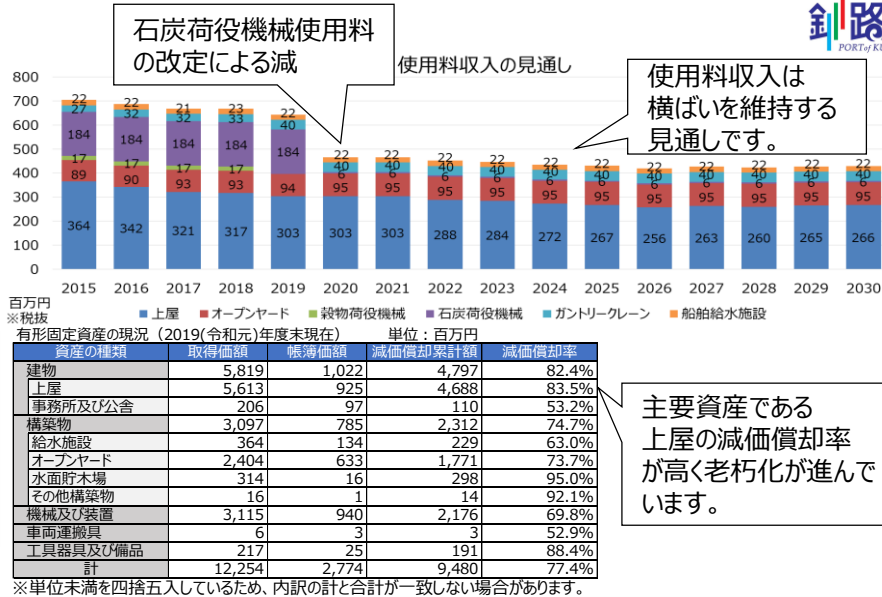


【基本シナリオ】

- 計画期間の前半においては、経常利益がほとんど出ない期間が続きます。これは、石炭荷役機械の減価償却（年間約1億円）が2022(令和4)年度まで続くこと、2023(令和5)年度から2025(令和7)年度にかけて東港区中央埠頭上屋の解体を見込んでいて、2027(令和9)年度までガントリークレーンの減価償却（年間約5千万円）が続くことに加えて、順次、西港区上屋の改修に伴う、減価償却や企業債の利息支払いが開始されるためです。
- 計画期間の後半においては、荷役機械の減価償却終了に伴い、収支均衡が図られています。
- 施設整備には、企業債を活用する試算とすることから、負担の平準化が図られています。
- 資金は増加傾向となっており、資金不足は発生しません。
- 投資に伴う企業債の償還原資も確保できる見込みです。

【リスクシナリオ】

- 2024(令和6)年度に157百万円、2029(令和11)年度に82百万円の経常損失が想定されます。これはそれぞれの年度において、石炭荷役機械とガントリークレーンの更新に伴う現行機本体の解体費用を見込んだことによるものです。
- 上記以外の年度においては、【基本シナリオ】と同様の傾向となっています。
- コンテナヤード、石炭荷役機械、ガントリークレーンの整備には、企業債を活用する試算とすることから、負担の平準化が図られています。
- 石炭荷役機械を更新・改修する場合は使用料の改定を見込んでいて、資金も増加傾向となっており、資金不足は発生しません。
- 追加投資に伴う企業債の償還原資も確保できる見込みです。



5 地域開発事業経営戦略



(1) 経営課題

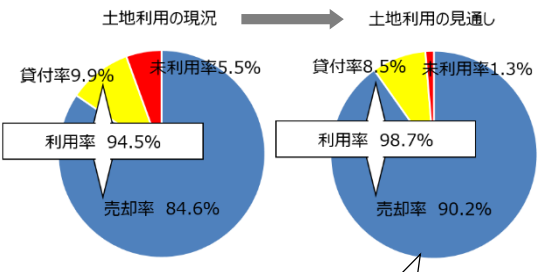
- 【投資】
 - 今後、周辺地価の下落により売却額が低減することで収益性が悪化するリスクがあります。
- 【財政】
 - 収益性は高いものの、2027(令和9)年度に満期一括償還の期限を迎える漁業補償に伴う企業債借入残高3,185百万円の償還原資を確保する必要があります。

西港区埠頭別土地利用の見通し

単位：㎡、%

埠頭	売却可能 ①	売却済 ②	未売却 ③=①-②	売却 想定④	貸付 想定⑤	未利用 想定⑥	将来 売却率 (②+④)/ ①	将来 利用率 (②+④+ ⑤)/①	将来 未利用率 ⑥/①
第1埠頭	468,546	454,287	14,259	-	6,931	7,328	97.0	98.4	1.6
第2埠頭	304,108	293,303	10,805	10,805	-	-	100.0	100.0	0.0
第3埠頭	262,708	167,632	95,076	22,842	67,136	5,098	72.5	98.1	1.9
第4埠頭	206,799	135,101	71,698	36,353	31,260	4,085	82.9	98.0	2.0
合 計	1,242,161	1,050,323	191,838	70,000	105,327	16,511	90.2	98.7	1.3

※第4埠頭西側の未売出土地71,003㎡を控除した値を売却可能面積としています。
西港区土地処分計画



項 目	2021 (R3)	2022 (R4)	2023 (R5)	2024 (R6)	2025 (R7)	2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)	2029 (R11)	2030 (R12)	合計
売却面積 (㎡)	-	7,778	7,778	7,778	7,778	7,778	7,778	7,778	7,778	7,778	70,000
売却単価 (千円/㎡)	-	8.1	8.1	8.1	8.1	8.1	8.1	8.1	8.1	8.1	
土地売却収入 (千円)	-	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	567,000
当該年度末 (予定) 未売却面積 (㎡)	191,838	184,060	176,282	168,505	160,727	152,949	145,171	137,394	129,616	121,838	

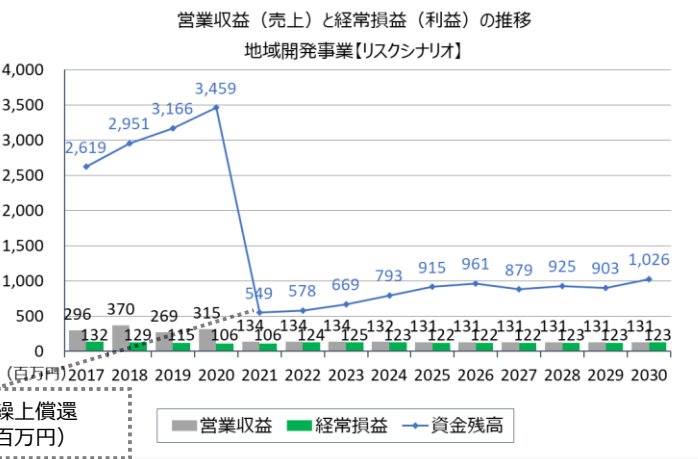
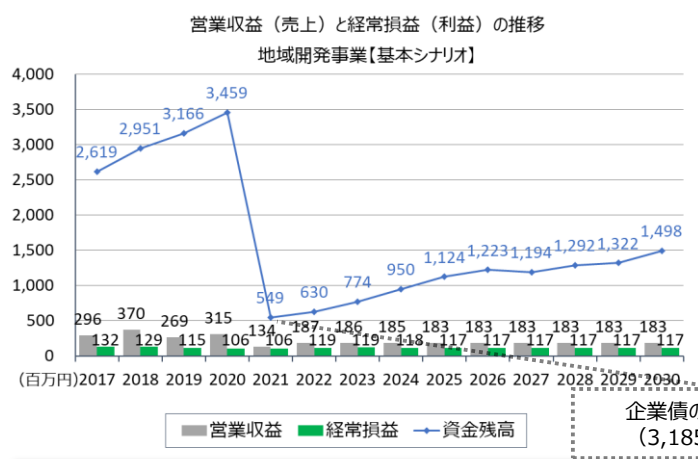
計画期間内に
7万㎡の土地
売却を見込み、
売却率90.2%
利用率98.7%
を目指します。

※各年度の売却面積と土地売却収入は売却想定面積を2022(令和4)年度～2030(令和12)年度の期間で平準化したものです。

(2) 経営の基本方針

- 土地売却を進めるとともに、未売却地については、貸付けにより有効活用し収益を確保します。
- 漁業補償に伴う企業債の償還原資を確保できる見通しであることから、2021(令和3)年度に繰上償還を行い、利息負担の軽減を図り財務的健全性を強化します。(利息負担軽減効果：約1億円)

(3) 地域開発事業 投資・財政計画（収支計画）及びリスクシナリオ収支シミュレーション



【基本シナリオ】

- 土地売却に伴う収入を計上する一方で、売却土地の簿価分を土地売却原価として支出計上しています。
- 土地貸付等によって年間約120百万円の収入がある一方で、大きなランニングコストは発生しないため、毎年1億円以上の経常利益を確保しています。
- 2021(令和3)年度に漁業補償に伴う企業債借入残高3,185百万円を繰上償還しても、年度末の資金残高は549百万円と試算され、資金に余力が生じていることから、早期に繰上償還を実施し、利息負担の軽減を図ることが可能です。

【リスクシナリオ】

- 計画期間において土地売却が実現しない場合でも、土地貸付により収益を確保できる見込みであることから、収支に影響はありません。
- 資金残高についても、【基本シナリオ】と比較して増加ペースが緩やかとなっているものの、資金不足は発生せず、企業債償還の原資も十分に確保できる見込みです。