

神戸市営交通事業
経営計画 2015

平成 23 年 4 月
神戸市交通局

目 次

はじめに	1
第 1 交通事業の現状と課題	
1 交通事業を取り巻く社会経済情勢	2
2 神戸市営交通事業の現状と課題	6
3 神戸市交通局の次期経営計画の方向性について（答申）	9
第 2 神戸市営交通事業がめざすべき姿	
1 経営目標	1 2
2 経営方針	1 2
3 計画期間	1 3
4 財政目標	1 3
5 重点施策	1 4
6 計画実施の効果	2 8
おわりに	3 0

はじめに

少子・超高齢化の進行、景気の低迷など、公共交通事業を取り巻く経営環境は厳しい状況が続く中、市バス・地下鉄の乗車人員は減少傾向を示しており、神戸市営交通事業にとって厳しい経営状況は今後も続くものと予測されます。

一方、ユニバーサル社会や低炭素社会の実現といった持続可能なまちづくりが求められている中で、公共交通機関に期待されている役割はますます大きなものとなっています。

神戸市営交通は、市バス・地下鉄あわせて一日あたり約 50 万人の輸送を担い、市内公共交通機関の 3 割以上のシェアを占める、都市の重要な社会基盤となっています。

神戸市においても、将来的には人口減少が予測される中で、「市民の足」としての市バス・地下鉄は、これからの神戸のまちづくりにおいて欠かせないものであり、市営交通として先導的な役割が求められています。

これまでに、神戸市交通局では、厳しい経営環境、財政状況の中、「市民の足」である市営交通を存続し、次世代に求められる「市営交通サービス」の提供をめざして、「神戸市交通事業の経営改革プラン《レボリューション 2004》」（平成 16 年度～18 年度）、「神戸市営交通ステップ・アッププラン」（平成 19 年度～22 年度）による経営改革に取り組んでまいりました。

今後も、市民の皆様の信頼と期待に応え、神戸がめざすまちの姿を実現するためにも、さらなる経営努力を重ね、「市民の足」を確保していくため、神戸市交通局では、「神戸市営交通事業経営計画 2015」を策定いたしました。

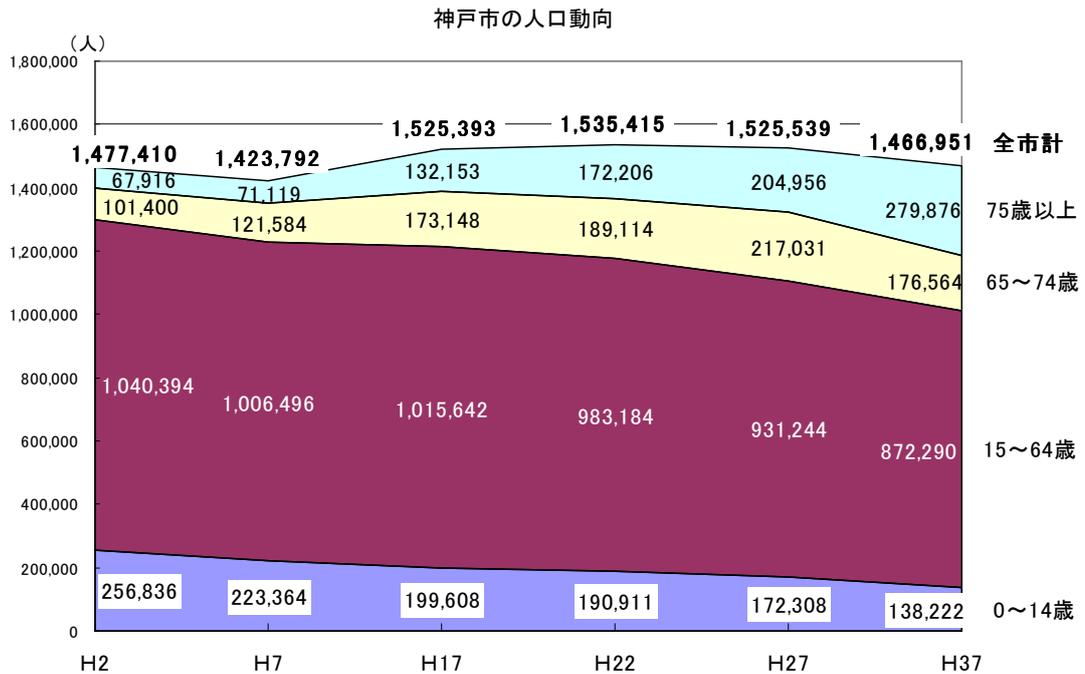
第1 交通事業の現状と課題

1 交通事業を取り巻く社会経済情勢

(1) 社会経済情勢の認識と課題

① 少子・超高齢化の進行

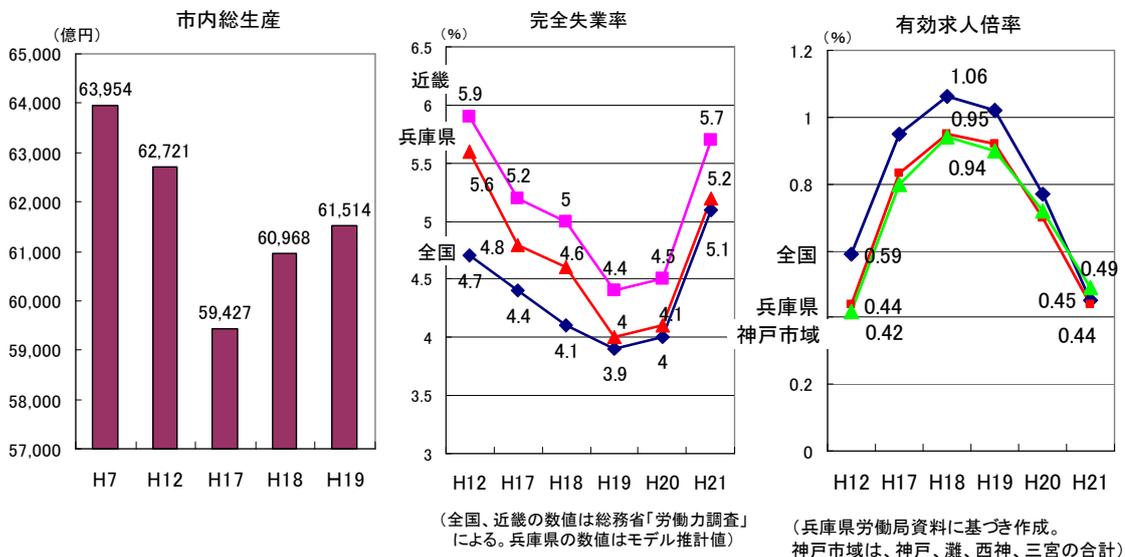
全国的に少子・超高齢化が進む中で、神戸市においても人口構成の超高齢化が進み、人口は将来的には減少することが予測されています。



(国立社会保障・人口問題研究所による推計(中位推計)による。)

② 経済(景気)の動向

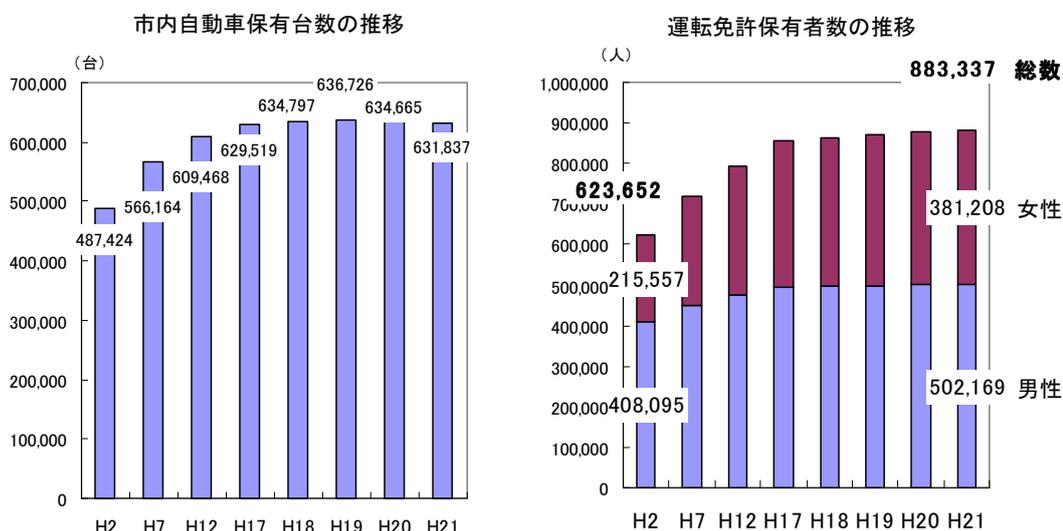
平成20年秋から続く世界的な景気の低迷は、先行き不透明な状況となっています。



③ モータリゼーションの推移

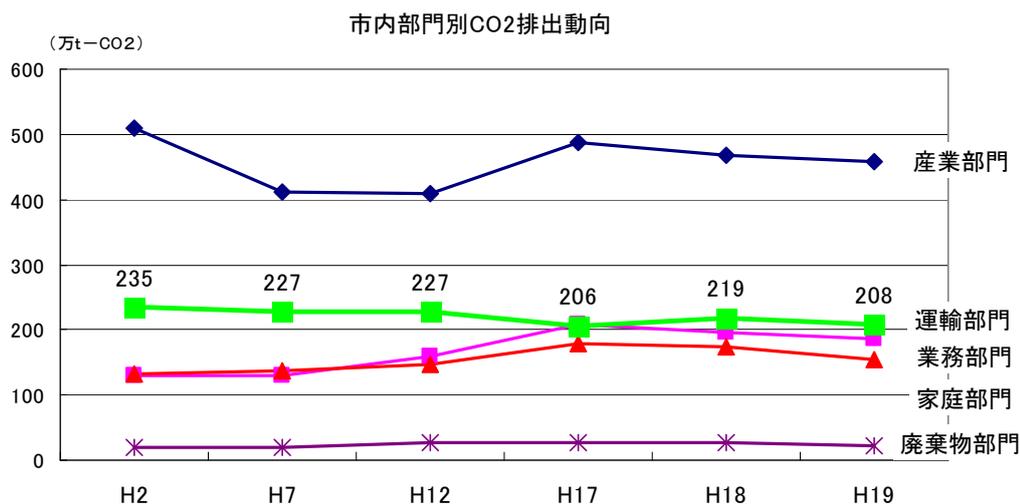
神戸市内の自動車等保有台数は増加傾向が続いていましたが、平成20年から減少しています。

運転免許保有者数は、特に女性が増加していますが、今後、少子・超高齢化が進む中で、減少していくことも予想されます。



④ 地球環境問題の顕在化

近年、温室効果ガスによる地球環境問題が顕在化する中で、日本をはじめ国際的な取り組みとして、温室効果ガス削減の取り組みが進められています。神戸市内で排出される温室効果ガスのうち、運輸部門は全体の約2割を占めています。



⑤ 公共交通の意義・役割

都市の重要な社会基盤として、これからの超高齢化や地球環境保全への深まる関心の中で、公共交通の果たす役割はますます大きくなっていくものと考えられます。

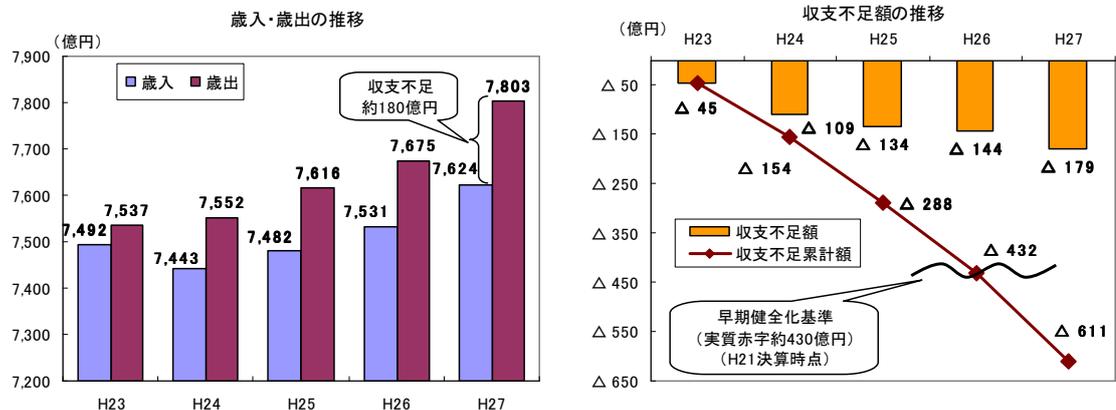
⑥ 神戸市の財政状況

行政経営方針（平成16年度～22年度）に基づく行財政改革などの取組みにより、職員総定数は目標を超える3,379人の削減を達成し、実質市債残高も目標を超える約6,000億円を削減する見込みとなり、単年度収支不足も約730億円改善する見込みとなりました。

しかしながら、今後の市税収入や地方交付税の動向が不透明な中、少子・超高齢化の進行に伴い、社会保障費等が確実に増加し続けることなどから、きわめて危機的な状況が予測されています。

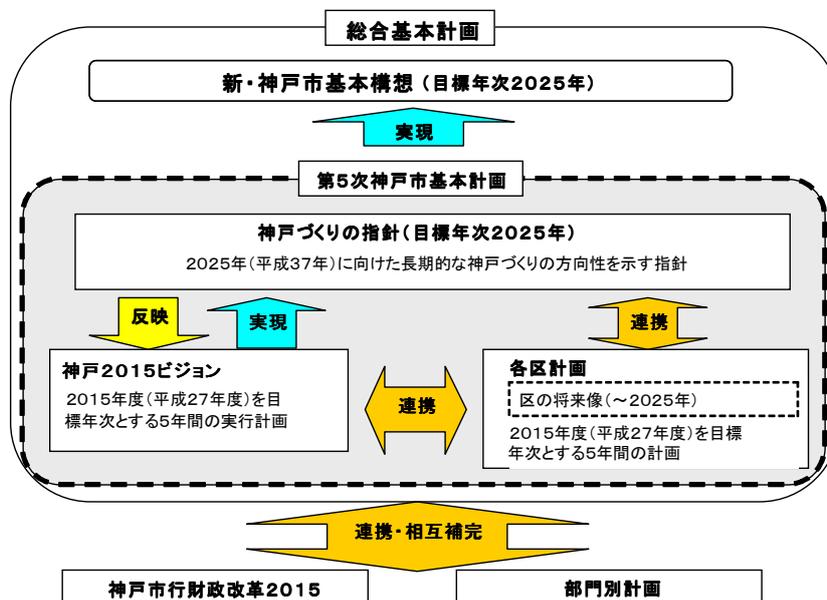
そのため、神戸市では、「神戸市行財政改革2015」において、今後5年間（平成23年度～27年度）の目標として、経営資源の有効活用、事務事業の最適化、公営企業・外郭団体等の経営改革、市民視点で透明性の高い行政経営の実現、コンパクトで活力のある市役所の構築を掲げ、これに基づく取組みを進めることとしています。

神戸市一般会計の収支見通し(平成23～27年度)



(2) 神戸市総合基本計画などで公共交通機関に期待されている役割

① 神戸市総合基本計画



② 「神戸づくりの指針」がめざすまちの姿と公共交通機関に期待されている役割

「神戸づくりの指針」では、神戸を支えるまちを形成するため、めざすまちの姿の全体像として、まちの安全性の確保・向上を前提として、豊かな自然環境などの都市環境インフラを保全・活用するとともに、神戸の魅力を生み出す多様な都市機能が集積するエリアや拠点を配置し、低炭素社会を実現する持続可能な都市空間の形成をめざしています。さらに市民のくらしや神戸に活力をもたらす産業を支えるエリアの形成とあわせて、海・空・陸の総合的な交通環境の形成を図るとしています。

なかでも、少子・超高齢化の進行や地球温暖化などを踏まえ、人の交流を促進し、経済を活性化し、環境にやさしい交通環境を形成するために、広域・主要公共交通ネットワーク（鉄道・バス等）の維持・形成の推進と、公共交通機関の利用を中心とする交通環境への転換をめざしています。

（参照）「神戸づくりの指針」

第4部 安全を高め未来につなぐ

第5部 神戸を支えるまちを形成する

「神戸市総合基本計画」と連携・相互補完しながら、これからの神戸がめざしていく都市空間づくりにかかわる部門別計画として策定される「神戸市都市計画マスタープラン」（目標年次 2025年）では、施策の方針として、総合交通ネットワークの形成、地域の暮らしを支える交通環境の形成、都心域における魅力的な交通環境の形成を掲げています。

なかでも、超高齢化の進行に対応してすべての人にやさしく暮らしやすいまちづくりや、低炭素社会を実現するために、モビリティ・マネジメントを行いながら、鉄道やバス路線などの公共交通を中心とした交通ネットワークの維持・形成をめざしています。

（参照）「神戸市都市計画マスタープラン」

第4章 都市計画の方針

また、環境面から具体化する計画として策定される「神戸市環境基本計画」及び「神戸市地球温暖化防止実行計画」では、低炭素社会実現に向けた交通環境の形成や、温室効果ガスの削減目標達成に向けた自動車から排出するCO₂削減に係る総合的対策の推進などが掲げられています。

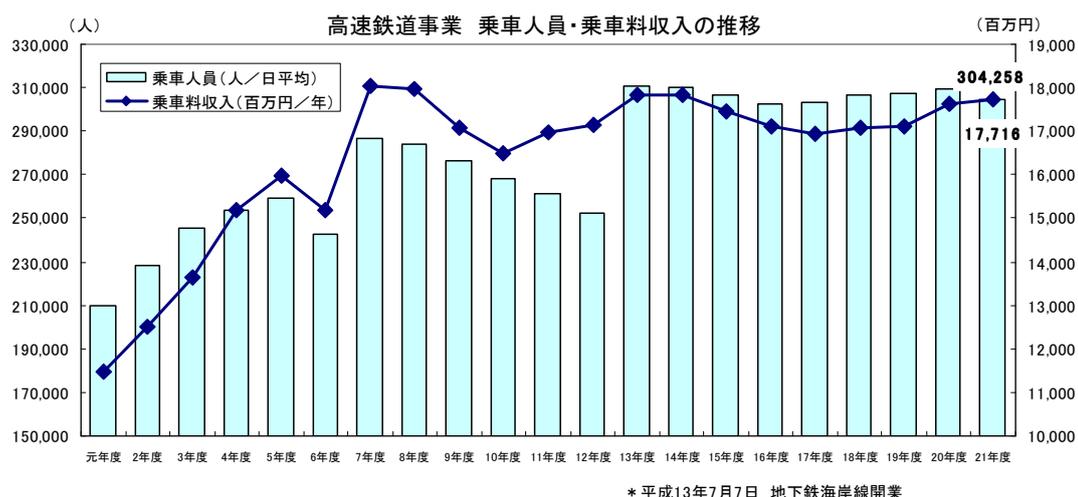
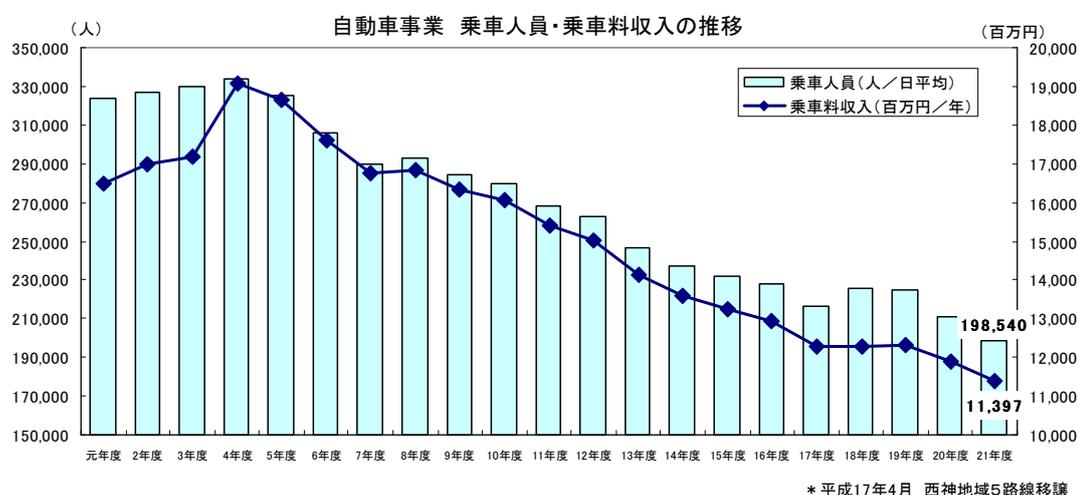
2 神戸市営交通の現状と課題

(1) 乗車人員及び乗車料収入の動向

自動車事業（市バス）では、平成 21 年度は前年度から乗車人員で 6.0%、乗車料収入で 4.1%の減少となっています。

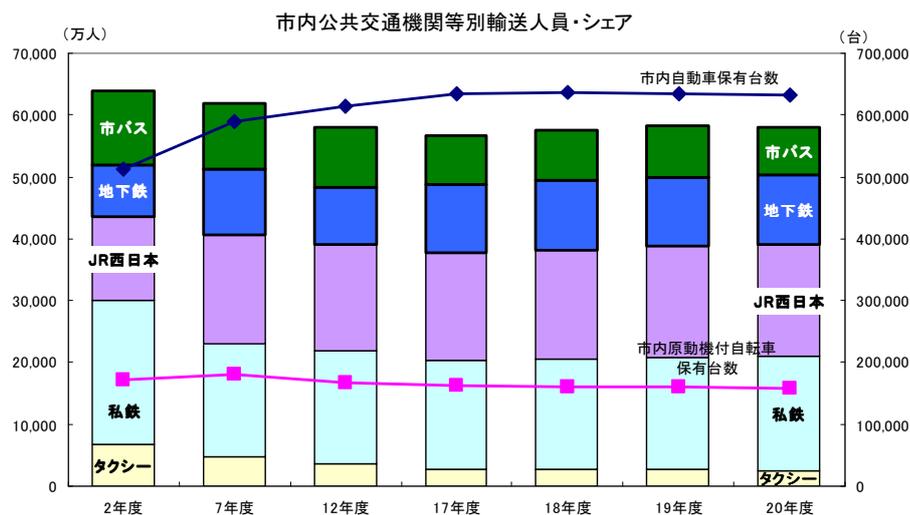
高速鉄道事業（市営地下鉄）では、平成 21 年度は前年度から乗車人員で 1.7%の減少、乗車料収入で 0.6%の増加となっています。

今後、少子・超高齢化の進行や地球環境保全への対応が求められる中で、公共交通の意義・役割は、ますます大きくなっていくものと考えられますが、一方、神戸市においても、将来的には人口減少が予測されており、乗車人員は減少傾向にあると予想されることから、大幅な収入増は見込みにくい状況にあります。



(2) 市内公共交通機関に占める市営交通の割合

神戸市営交通は、市バス・地下鉄をあわせて、市内の公共交通機関の輸送人員の約 3 割を占めており、市民の足としての重要な役割を担っています。



(3) 「神戸市営交通 ステップ・アップ プラン」

「神戸市営交通 ステップ・アップ プラン」(計画期間：平成 19 年度～22 年度)は、公共交通・公営交通を取り巻く社会経済情勢やその変化に対応して、将来にわたり、市民の足としての役割を着実に果たしていくため、平成 19 年 9 月に策定しました。

この計画は、「改善型地方公営企業」として、「経営改革プラン」により強化した経営基盤を基礎に、これをさらに強化して、次世代の市営交通に求められる取り組みを具体化、充実・発展させるものとなっており、財政目標は達成できる見込みです。

【自動車事業】

〔収支の推移〕

(百万円、税抜き)

	19 年度 (A)	20 年度 (B)	21 年度 (C)	(B) - (A)	(C) - (A)
収入	15,090	14,278	13,689	△ 812	△ 1,401
支出	14,837	14,124	13,470	△ 713	△ 1,367
純損益	253	154	219	△ 99	△ 34
累積損益	△ 30,665	154	365	30,819	31,030

* 平成 19 年度決算において、基金の取り崩し可能額全額を取り崩して自動車事業の累積資金不足の縮小、累積欠損金の解消を図りました。

〔財政目標〕「累積損失の縮小」

〔目標額〕平成 19 年度～22 年度 収支改善額累計 25 億円

〔収支改善額(効果)の内訳〕

	19 年度	20 年度	21 年度	計
経営の効率化	2 億円	6.8 億円	7.5 億円	
収益力の向上・経営の強化	2.6	—	6	
資産の有効活用	0.9	1.7	0.2	
その他	2	—	—	
収支改善額合計	7.5 億円	8.5 億円	13.7 億円	29.7 億円
敬老優待乗車制度の再構築	—	△ 3	△ 6.5	
計	7.5 億円	5.5 億円	7.2 億円	20.2 億円

【高速鉄道事業】

〔収支の推移〕

(百万円、税抜き)

	19年度(A)	20年度(B)	21年度(C)	(B)－(A)	(C)－(A)
収入	22,786	22,638	22,146	△ 148	△ 640
支出	25,742	24,061	23,475	△ 1,681	△ 2,267
純損益	△ 2,956	△ 1,423	△ 1,329	1,533	1,627
営業損益	344	1,070	1,132	726	788

〔財政目標〕平成22年度の営業収支の均衡

〔目標額〕平成19年度～22年度 収支改善額累計 25億円

〔収支改善額（効果）の内訳〕

	19年度	20年度	21年度	計
経営の効率化	1.3 億円	1.4 億円	1.1 億円	
収益力の向上・経営の強化	7.4	7.9	10.2	
資産の有効活用	0.1	—	—	
その他	0.6	—	—	
収支改善額合計	9.4 億円	9.3 億円	11.3 億円	30 億円
敬老優待乗車制度の再構築	—	5.7	11	
計	9.4 億円	15 億円	22.3 億円	46.7 億円

(4) 資金の状況

自動車事業会計、高速鉄道事業会計ともに、累積資金不足を抱えており、日々の資金繰りにおいても、金融機関から多額の一時借入れをしなければならない状況にあります。

〔累積資金不足額の推移〕

(億円)

	18年度	19年度	20年度	21年度
自動車事業会計	331	12	12	12
高速鉄道事業会計	96	93	92	90

* 累積資金不足額（不良債務）とは、日常的に必要な運転資金の不足額です。

〔資金手当債発行額の推移〕

(億円)

	18年度	19年度	20年度	21年度
自動車事業	0	0	6	3
高速鉄道事業	48	38	51	44

〔基金残高の推移〕

(億円)

	18年度	19年度	20年度	21年度
基金残高	398	63	41	35
自己資金	334	2	1	0
保証金	46	40	34	29
土地・長期貸付金	18	21	6	6

〔資金残高の推移〕

(億円)

	18年度	19年度	20年度	21年度
交通局自己資金残高	△93	△103	△103	△102
預かり保証金を含む資金残高	△47	△63	△69	△73

3 神戸市交通局の次期経営計画の方向性について（答申）

交通事業を取り巻く社会経済情勢、神戸市営交通の現状から、市営交通事業は、今後とも、厳しい経営環境におかれることが予測されること、また、「ステップ・アップ プラン」の計画期間は平成 22 年度までとなっていることから、本計画の策定に際し、神戸市交通事業審議会に対して、神戸市交通局の次期経営計画の方向性について諮問しました。

審議会では、「ステップ・アップ プラン」の検証を踏まえ、現行の「改善型地方公営企業」の下で、今後の経営計画の方向性はいかにあるべきか、との諮問に対して、慎重な議論を重ねた結果、以下の結論を答申されました。（以下、答申要旨）

(1) 経営計画の方向性を議論するにあたって

- ・ 検討すべき期間を「5 年間（平成 23 年度～27 年度）」とする。
- ・ その間の収支状況の予測から判断した結果、一層の経営改善に取り組むことを前提として、現行の経営形態（改善型地方公営企業）や事業手法を大きく変える必要は認めない。

(2) 「ステップ・アップ プラン」の検証及び「戦略性」を盛り込んだ経営改善策

- ・ 「ステップ・アップ プラン」の「収支改善額」について、平成 19 年度決算及び 20 年度決算で見える限り、当初目標と照らして、計画半ばの数値としては十分と考えられる。
- ・ 「アクションプラン」13 項目のうち、サービス水準の維持・向上にかかる項目について、人の命を運ぶという交通サービスに携わる以上、「安全」は大前提である。交通事業において重要な問題である「サービス水準」が適切か否か、市民の広い合意を得て確定していくことは、市営交通事業の経営の基本であり、喫緊の課題である。また、情報公開、広報・広聴機能の強化などが市営交通事業者として取り組むべき今後の大きな課題となる。
- ・ 環境対応にかかる項目について、「環境」施策がより大なる効果を発揮するためには、市としての包括的な政策と「交通」の占める位置づけが明らかにされなければならない。「モビリティ・マネジメント」は、全庁的な協力・支援を得て、環境保全に貢献するとともに、経営改善にも寄与できるよう、機能を発揮することが望まれる。
- ・ 「ステップ・アップ プラン」の検証を踏まえ、これから 5 年間の市営交通事業の経営の責任を担う事業者としては、「戦略性」を盛り込んだ経営改善策を労使一体となって策定していかなければならない。「経営改善策」として、

- ① 需要を減らすことなく、新たな需要の創出に常に努力すること
- ・ 「供給」と「利用実績」との間に乖離はないか、分析・評価する必要もあること
 - ・ IC化の長所を知り、それを十分に有効活用すること
 - ・ 地下鉄海岸線対策について、住宅や事業所の沿線での定着を増やすにはどうすべきか、全庁的に取り組む必要があること
 - ・ 現行の路線が、変わりゆく市民のニーズに合っているのか否か、新たな需要増となるかもしれない利用者を取りこぼしていないか、絶えず吟味し、見直し、路線の再編を図っていくこと
 - ・ 交通局内部で、現場をよく知る乗務員の声や市民のニーズを集めながら、路線のあり方を検討して絶えず見直すとともに、外部の者も参画した恒常的に路線のあり方を検証するような何らかの組織を立ち上げることも考えられてよいこと
 - ・ 例えば、他の部局との協力・連携による市外や海外からの来訪者への新サービスの開発、高品質のサービスを相応の料金を支払ってでも望む利用者のあることも考えると、これらの需要に対する新サービスの提供も工夫されるべきこと
- ② コストの縮減を図ること
- ・ 労使双方の努力により、この分野で相当の成果が上がっていると見られるが、なお、審議会では「職員一人当たりの給与」が民間大手企業や他の大都市公営交通事業のそれに比して高くないか、この種の意見が出たのも事実であったこと
 - ・ 「管理委託」の費用対効果分析も、中長期的視点からなされる必要も、今後は不可欠となってくるであろうこと
- ③ 本業以外での分野で増収を図ること
- ・ ヒト、モノ、情報等の結節点として、駅は都市の中で重要な位置と役割を担っている。全庁的に駅（地下鉄の駅とバス停全てを含む）のあり方を早急に再検討すべき時期にきていること
- の三点を指摘し、提言する。

(3) 社会経済情勢の変化と今後の市営交通事業に対するメッセージ

市営交通事業の経営に影響を及ぼす社会経済情勢について、今後5年間、さらには中長期的観点から分析した結果、公共交通にとって「プラス」（追い風）に働くものも多く、積極的な経営方策を考え、手を打っていくべき点とする点で、大方の意見の一致を見た。

都市の重要な社会基盤として、また、これからの高齢化や福祉、さらには地球環境保全への深まる関心の中で、大きな役割を期待されるものとして、市営交通事業は、今後、経営努力次第で明るい展望を描

くことは可能だと考えてよい。

そのためには、短期的には、本計画により、「改善型地方公営企業」として一層の経営改善に努力する必要がある。

そのうえで、長期的には、今後の市営交通事業のために、

- ・ 「総合交通体系」づくりの必要性和まちづくりの中で公共交通を明確に位置づけることの重要性
- ・ 現行地方公営企業法の「経営原則」にある「独立採算制」の概念を拡大し、外部効果等も組み込むよう改正を求めるべきこと、あるいは、「非経済的指標」をも斟酌し、より広い総合的見地から公営企業の業績を分析・評価する方向へと変えていくべきこと
- ・ 現行の経営形態を維持しつつも、変化に迅速に適応し、ダイナミックな事業経営のできる強みを享受しうるよう、常に工夫や改革が試みられるべきであること
- ・ バス路線のネットワーク維持のために支出されている費用の一部を市民全体で負担するという考え方を広く議論する場があってもよいこと

を提言したい。

これらの新しい考え方のいくつかを導入し、これからも、あらゆる経営改善努力を怠らないならば、「改善型地方公営企業」として、今後もお、持続可能性のある事業経営として存立しうるものとする。

市営交通事業を取り巻く事業環境は厳しいものもあるが、なお、いくつかの明るい見通しもある。追い風を経営戦略に結びつけ、新しい考え方の一つでも、二つでも実現できるよう、意を用いるべきであろう。

これからは、都市にも持続可能性が求められることになると思われる。その中で、市営交通事業の果たすべき役割は、極めて大きいものがあるといわねばならない。

(神戸市交通事業審議会)

第2 神戸市営交通事業がめざすべき姿

少子・超高齢化の進行、景気の低迷など、公共交通事業を取り巻く経営環境は厳しい状況が続く中、社会経済情勢の変化に対応し、市営交通事業の存続を図るため、神戸市交通局では、これまでも経営改善に取り組んできました。

その結果、経営改善の取り組みは一定の成果が得られ、交通事業審議会答申では、「これからもあらゆる経営改善努力を怠らないならば改善型地方公営企業として存立しうる」とされています。

今後、公共交通機関に期待されている役割はますます大きなものとなっていますが、一方、本市においても将来的には人口減少が予測されており、市バス・地下鉄の乗車人員は減少傾向にあると見込まれます。

そのため、自動車事業では、平成27年度には6億円の赤字決算、累積資金不足額は23億円、資金不足比率は20.4%となり、このままでは経営健全化団体に転落する見込みです。また、高速鉄道事業では、施設・設備の更新・改修など費用増が見込まれ、平成27年度には26億円の赤字決算が見込まれることから、両事業ともに、引き続き、あらゆる経営改善に取り組む必要があります。

1 経営目標

神戸がめざすまちの姿を実現するための 「市民の足」の確保

神戸市交通局は、「神戸づくりの指針」において示されている神戸がめざすまちの姿を実現するため、公共交通に求められている役割を積極的に果たしていくとともに、一日あたり約50万人の輸送を担う重要な社会基盤として、誰もが利用しやすく安全で安心な「市民の足」を確保してまいります。

また、これらの役割を果たしていくためには、厳しい経営環境の中でも、公営企業として安定した経営を維持することが必要です。神戸市交通局は、「改善型地方公営企業」として、さらなる経営改善を図るとともに、市民サービスの向上に取り組んでまいります。

2 経営方針

- 1 安全で安心な「市民の足」の確保
- 2 人と環境にやさしい市バス・地下鉄
- 3 安定した経営を維持するためのさらなる経営改善

3 計画期間

平成23年度～27年度

ただし、経営環境をめぐる大幅な状況変化があった場合は、適宜見直しを行います。

4 財政目標

〔自動車事業〕単年度黒字の確保と累積資金不足の縮小

（目標額）平成23年度～27年度の改善額累計 19億円

〔高速鉄道事業〕営業収支の黒字確保と海岸線ランニング収支の均衡

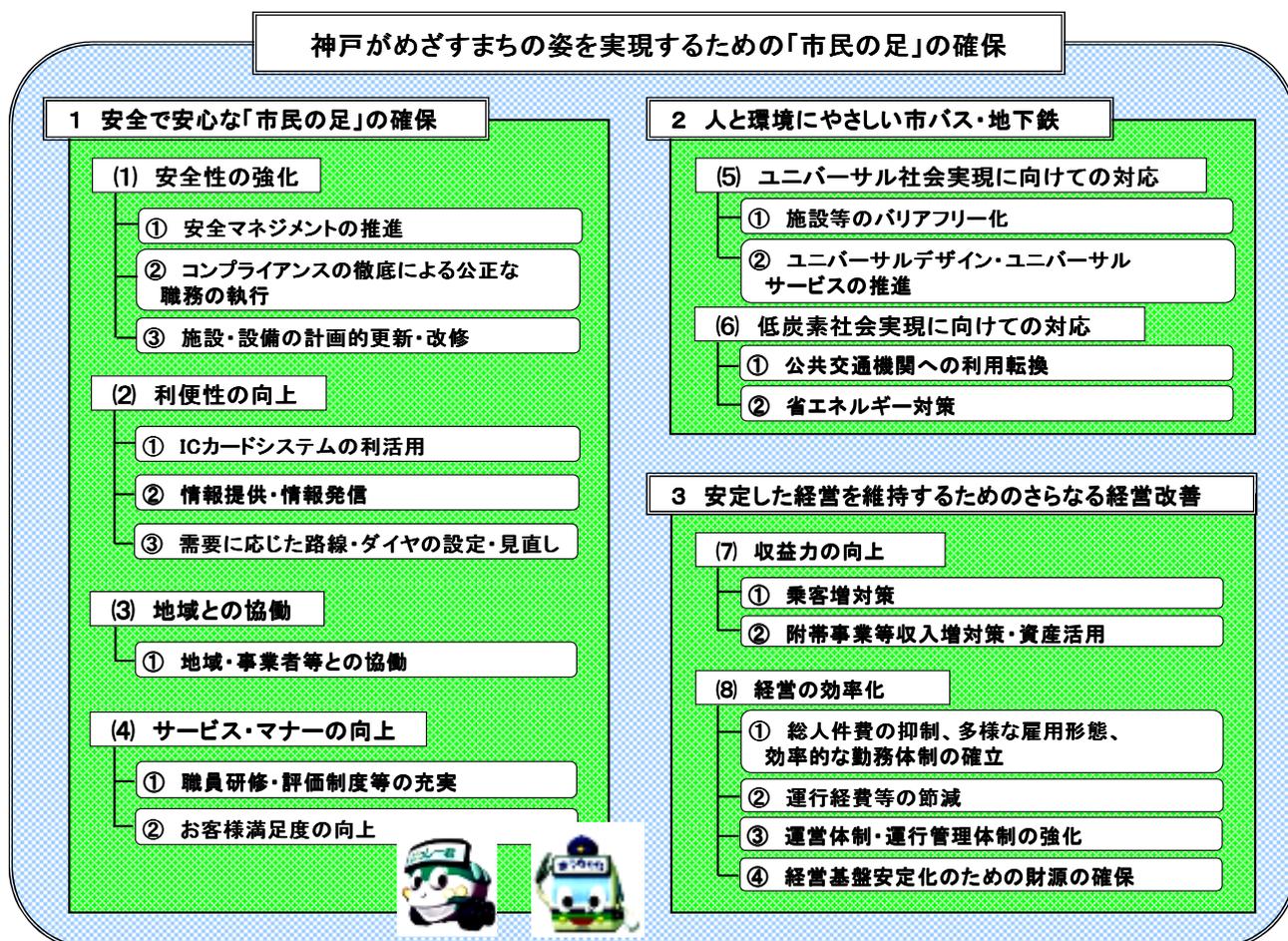
* 海岸線ランニング収支：営業収益－営業費用（減価償却費除く）

（目標額）平成23年度～27年度の改善額累計 15億円

* P D C A サイクルによる計画の進行管理

この計画を着実に実行していくため、財政目標のほかに、重点施策ごとに指標を設けて、P D C A サイクルによる進行管理を行います。

〔計画の体系図〕



5 重点施策

1 安全で安心な「市民の足」の確保

神戸市交通局は、誰もが利用しやすく安全で安心な市バス・地下鉄をめざし、サービスの提供・充実に努めます。

(1) 安全性の強化

① 安全マネジメントの推進

運転の安全の確保に関する綱領・安全方針を遵守し、ヒヤリ・ハット、故障・トラブルなどの「事故の芽」情報など、職場でのコミュニケーションや報告を、より一層活発に行い、全職員をあげて運輸安全マネジメントの推進に取り組みます

「事故の芽」情報などの共有化の推進、地下鉄駅での即時伝達システムの構築による情報伝達の迅速化などにより、安全管理体制のさらなる改善を図ります。

市バス全車両へのドライブレコーダーの導入推進により得た情報を有効に活用した安全教育・事故防止への取組み、地下鉄車両への運行情報記録装置の設置など、安全対策を推進します。

② コンプライアンスの徹底による公正な職務の執行

法令遵守、服務規律の徹底を図り、公正な職務の執行に努めます。

関係法令、安全管理規程、服務規律などを再確認し、職員一人一人の法令遵守に対する意識をより一層高めていきます。

綱領（運転の安全の確保に関する規程第2条）

- ア 安全の確保は、輸送の生命である。
- イ 規程の遵守は、安全の基礎である。
- ウ 執務の厳正は、安全の要件である。

安全方針 市バス

- 1 全職員一丸となって、輸送の安全確保に努める。
- 2 飲酒運転を撲滅し、事故を防止する。
- 3 お客様の声に耳を傾け、「安全・安心・信頼」を確保する。
- 4 輸送の安全確保に関する情報は、積極的に公表する。

安全方針 地下鉄

- 1 一致協力して輸送の安全の確保に努める。
- 2 輸送の安全に関する法令及び関連する規程をよく理解するとともにこれを遵守し、厳正、忠実に職務を執行する。
- 3 常に輸送の安全に関する状況を理解するよう努める。職務の実施に当たり、推測に頼らず確認の励行に努め、疑義のある時は最も安全と思われる取扱いをする。
- 4 事故・災害等が発生したときは、人命救助を最優先に行動し、すみやかに安全適切な処置をとる。
- 5 情報は漏れなく迅速、正確に伝え、透明性を確保する。
- 6 常に問題意識を持ち、必要な変革に果敢に挑戦する。

③ 施設・設備の計画的更新・改修

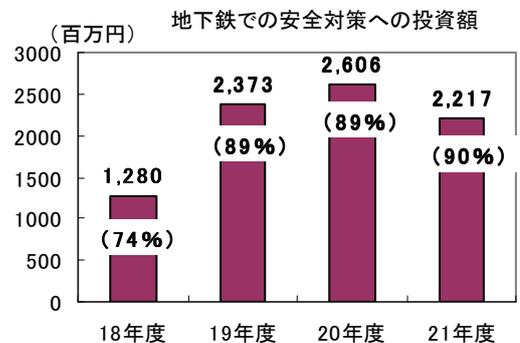
最新排出ガス規制に適合するバス車両について、更新期間を現在の12年から、大幅に期間延長し、計画的に更新します。

自動列車制御装置（ATC）・自動列車運転装置（ATO）、変電所など受変電設備、ITV設備・乗客案内表示装置など通信設備のほか、駅施設・設備、軌道、土木構造物などの計画的な更新・改修を行い、安全性を確保しつつ、施設・設備などの長寿命化・設備投資の平準化を図ることで、10%程度の経費削減を行います。

駅施設・設備、車両などの計画的更新・改修を進める中で、ホーム柵設置が実現可能となるよう財源確保・事業手法などについて検討します。



ハイブリッドノンステップバス



* ()内は設備投資全体に対する割合

指標(1)

有責事故件数について、平成23年度は、
市バスでは、前年度から8%削減すること
地下鉄では、開業以来、責任事故ゼロの実績を維持すること
をめざします。

* 平成24年度以後も、運輸安全マネジメントにおいて安全目標を定め、その実現・達成に取り組みます。

(2) 利便性の向上

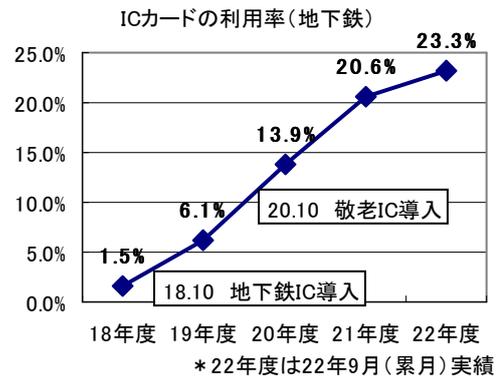
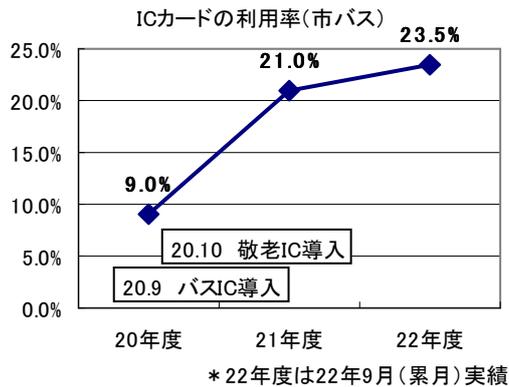
① ICカードシステムの利活用

ICカードの利用を推進し、IC化が促進できるよう、わかりやすく、利用しやすい料金・割引制度への再構築を検討します。

スルッとKANSAIのネットワークによるICカードの全国相互利用拡大など、利便性の向上に取り組みます。

市バスにおけるIC定期サービスやICカードでの新たなサービスなどの導入を検討します。

ICカードを活用したエコショッピング制度を充実させます。

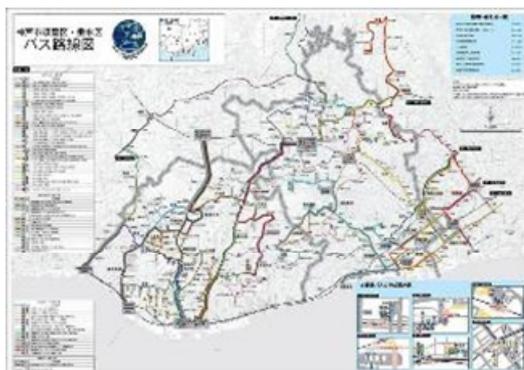


② 情報提供・情報発信

最新情報の掲載や利用者の視点に立った内容の更新などを行い、ホームページを充実させます。

市バスの路線を多くの方に知っていただけるよう、バスマップの継続的発行など、市バスの路線に関する情報をわかりやすく提供します。

市バス・地下鉄の乗継ぎが円滑にできるよう、地下鉄駅ターミナル周辺において、総合案内表示の整備など、市バスの乗り場案内や周辺の案内情報を充実させるとともに、市バス停留所や地下鉄駅において、よりわかりやすい案内表示の整備を促進します。



バスマップ



地下鉄西神中央駅に設置している総合案内表示
「えきバスびじょん」

③ 需要に応じた路線・ダイヤの設定・見直し

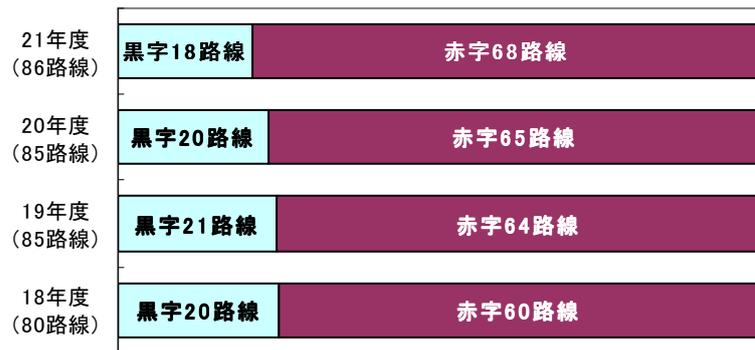
乗客調査等に基づく需要動向の把握に努め、効率的なダイヤ編成のあり方を随時検討します。

特に、市バスでは、路線別収支や乗車人員の動向などに基づき、エリアマーケティングシステムも活用した具体的な改善策を検討し、需要に応じた路線・ダイヤの設定・見直しを行います。

市バス営業係数

	営業係数
21年度	113
20年度	114
19年度	112
18年度	111

市バス路線別の状況



* 「営業係数」とは、100円の収入を得るために、費用がどれだけかかっているかを示す数値です。例えば、「営業係数 113」は、100円の収入を得るために 113円の費用がかかっていることを示します。

指標(2)

ICカードの利用率について、平成27年度までに、市バス・地下鉄で、それぞれ乗車人員の30%にすることをめざします。

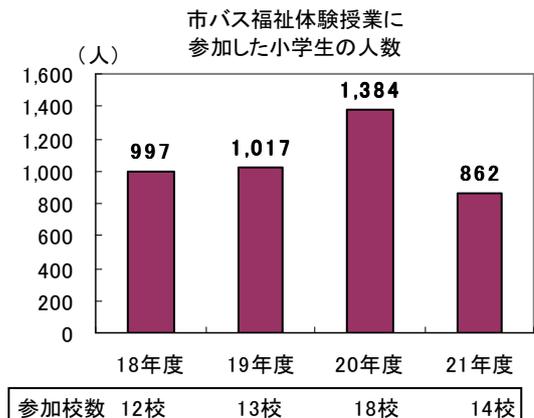
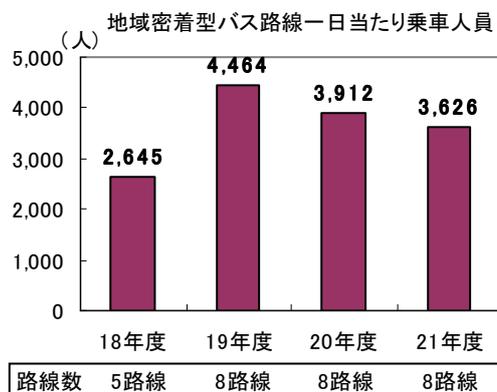
(3) 地域との協働

① 地域・事業者等との協働

現在運行している地域密着型バス路線について、地域の方々や区役所などの意見もお聞きしながら、今後のあり方を検討します。

「モビリティ・マネジメント」(22 ページ参照)の実施や集客イベントの誘致・開催など、市バス・地下鉄沿線の地域の方々や事業者、区役所などと協働・連携して実施します。

市内の小学校と連携して、小学生を対象とする福祉・環境学習「市バス福祉体験授業」を引き続き実施します。



地域密着型バス路線で運行している
小型ノンステップバス



市バス福祉体験授業

指標(3)

地域密着型バス路線について、平成 27 年度までに、
乗車人員を平成 21 年度から 5% 増加させること

をめざします。

(4) サービス・マナーの向上

① 職員研修・評価制度等の充実

職種別や転任、昇格時の研修など、個人別に対応したきめ細かい研修を体系的に実施できるよう検討します。

事故防止研修やバリアフリー研修など、外部機関や外部講師による研修を活用します。

特別表彰制度や運輸長表彰の活用など、優秀な職員への表彰制度を充実させるとともに、苦情などの多い職員への指導の徹底を図ります。

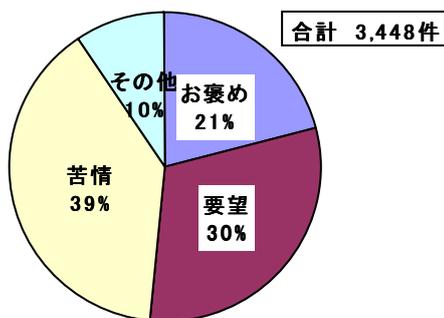
職員提案制度を活用して、職員の熱意と創意工夫ある取組みが活発になるよう取り組みます。

② お客様満足度の向上

お客様に対しては、常に親切、丁寧な対応をこころがけ、接客業にふさわしい服装・身だしなみを徹底します。

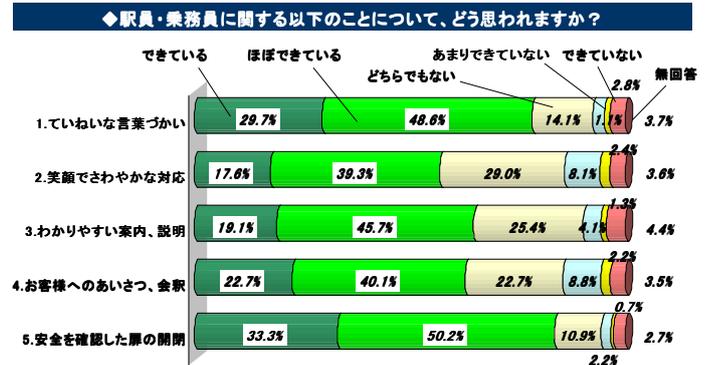
お客様からのご意見について、的確かつ迅速な回答を徹底するとともに、いただいたご意見をサービス向上に活かすことができるよう取り組みます。

21年度 市バス「お客様の声はがき」・
地下鉄「メッセージBOX」などの種別割合



平成21年度 地下鉄お客様アンケートの集計結果

合計 1,069枚



指標(4)

お客様の声はがき、メッセージBOXなど、お客様からのご意見について、平成27年度までに、

お褒めの割合を、5ポイント向上させること

苦情の割合を、5ポイント削減すること

をめざします。

2 人と環境にやさしい市バス・地下鉄

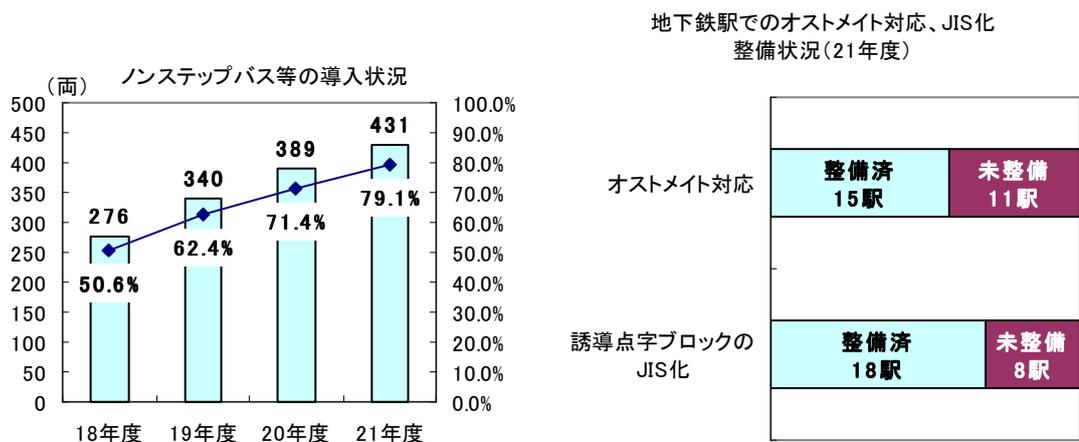
神戸市交通局は、ユニバーサル社会や低炭素社会を実現するために、公共交通に求められている役割を積極的に果たしていきます。

(5) ユニバーサル社会実現に向けての対応

① 施設等のバリアフリー化

人にやさしいバスの導入を進め、全ての車両を乗り降りしやすいノンステップバスやワンステップバスなど、交通バリアフリー法の移動円滑化基準適合車とします。

誰もが使いやすい地下鉄駅施設の整備に取り組み、オストメイト（人工肛門・人工膀胱保有者）の方が安心して外出できるよう既存のトイレにオストメイト対応設備の導入を推進し、また、誘導点字ブロックのJIS規格型への改良、トイレの洋式化を促進します。



地下鉄駅での主なバリアフリー化の整備状況(21年度)

エレベーター設置	整備済26駅	
エスカレーター設置	整備済26駅	
縁端警告 内方表示ブロック	整備済26駅	
階段段鼻 識別容易化	整備済21駅	未整備5駅
車椅子対応トイレ	整備済26駅	



広告付きバス停留所



ソーラー発電システムによる照明付バス停留所

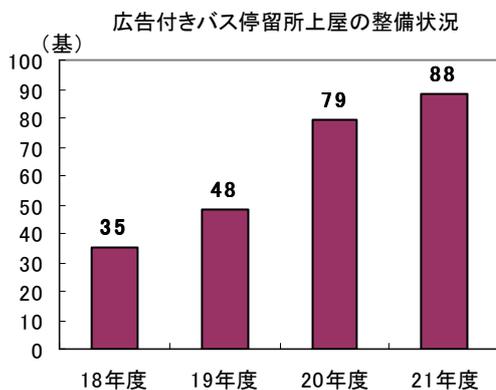
② ユニバーサルデザイン・ユニバーサルサービスの推進

広告付きバス停留所上屋の整備やソーラー発電システムによる照明付バス停留所の設置など、バス停留所の快適性・利便性の向上を図ります。

バス停留所や地下鉄駅において、4か国語表記やピクトグラム（絵文字）表示など、よりわかりやすい案内表示の整備を促進します。

車椅子対応研修やバリアフリー研修などを実施して、職員のさらなる意識向上・対応力向上を図るとともに、心のバリアフリー化を推進します。

市バス・地下鉄が、誰もが利用しやすい公共交通機関であることを広く知っていただき、多くの方に快適にご利用いただけるよう、施設等のバリアフリー化やユニバーサルデザイン・ユニバーサルサービスの取り組みについて、積極的に情報を提供します。



地下鉄職員のバリアフリー研修

指標(5)

乗車人員について、平成27年度までに、改善前見込みよりも
市バスで1%、地下鉄で2%増加させること

をめざします。

(6) 低炭素社会実現に向けての対応

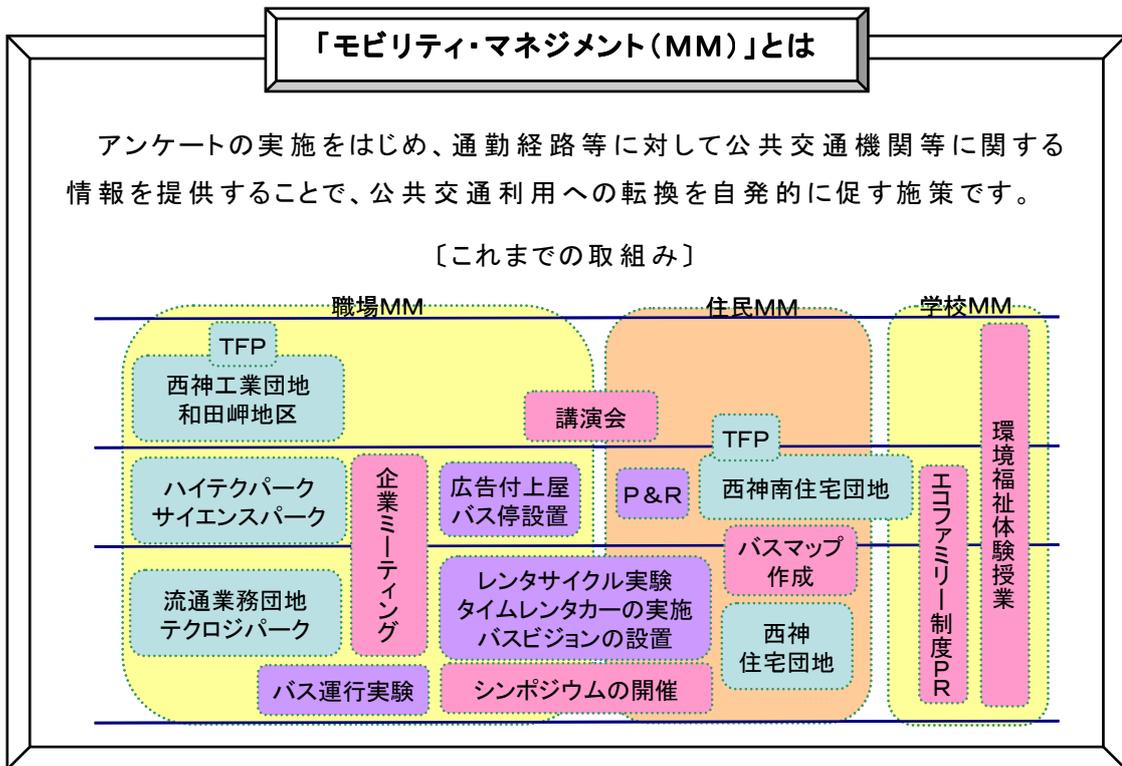
① 公共交通機関への利用転換

「モビリティ・マネジメント」の推進やエコファミリー制度、エコショッピング制度の充実など、公共交通機関への利用転換促進に積極的に取り組みます。

「モビリティ・マネジメント」を実施してきた地域について、公共交通機関の利用に対する意識が地域に根付き、広がるよう、継続的な働きかけを行います。

エコ通勤やノーマイカーデーへの協力など、通勤における公共交通機関への利用転換に積極的な事業者が増えるよう、表彰制度などを新設します。

I Cカードを活用したエコショッピング制度を充実させます。



(交通関連資料集[2007]、交通エコロジー・モビリティ財団「運輸・交通と環境」2009年版)

② 省エネルギー対策

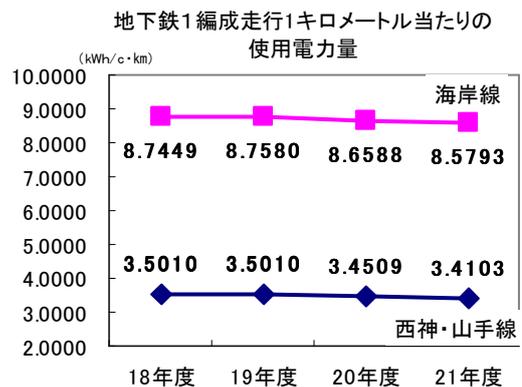
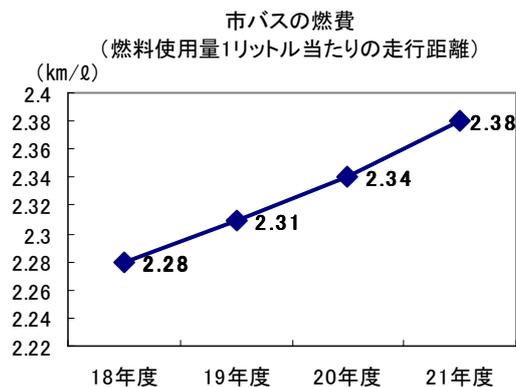
最新排出ガス規制に適合し、環境性能に優れた次世代バスの導入を推進します。

「こうべバイオガス」を利用した市バスの運行を継続します。

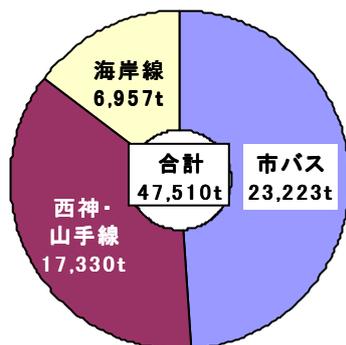
エコドライブ強化運動の実施などによる燃費の向上、市バス営業所での「KEMS（神戸環境マネジメントシステム）」認証取得などにより、環境にやさしい事業運営を推進します。

駅施設や地下鉄車両など地下鉄での省エネルギー対策を継続して推進します。

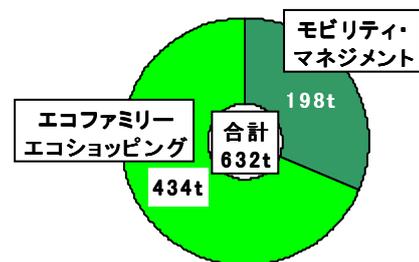
市バス・地下鉄が、環境にやさしい公共交通機関であることを広く知っていただくよう、公共交通機関への利用転換や省エネルギーへの取り組みについて、積極的に情報を提供します。また、多くの方にご利用いただくことで、低炭素社会の実現に寄与していきます。



21年度 市バス・地下鉄 CO2排出量



21年度 公共交通機関への利用転換
によるCO2削減量



(環境局「21年度神戸市役所の事務・事業からの温室効果ガス排出量について」)

指標(6)

CO₂排出量について、公共交通機関への利用転換と市バス・地下鉄の省エネルギー化で、
平成27年度までに、平成21年度から3,400t削減することをめざします。

3 安定した経営を維持するためのさらなる経営改善

神戸市交通局は、厳しい経営環境の中でも、公営企業として安定した経営を維持するため、さらなる経営改善に取り組みます。

(7) 収益力の向上

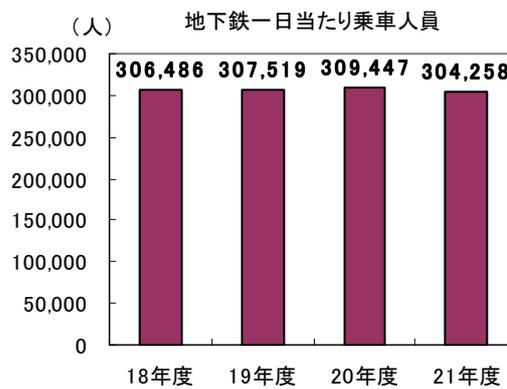
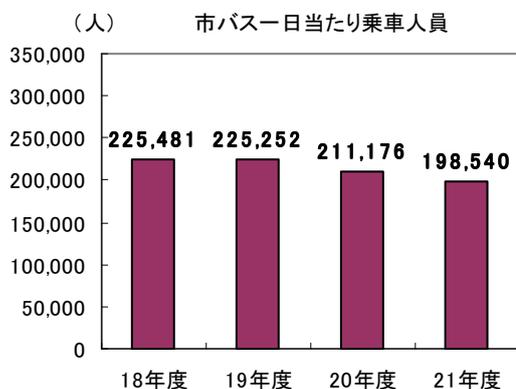
① 乗客増対策

「安全で安心な「市民の足」の確保」、「人と環境にやさしい市バス・地下鉄」に掲げる重点施策を着実に実施することで、市バス・地下鉄の利用促進を図り、乗客増につなげます。

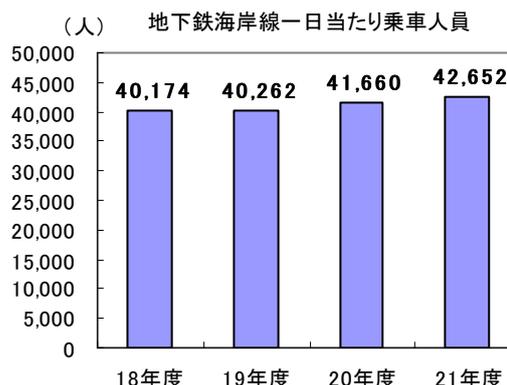
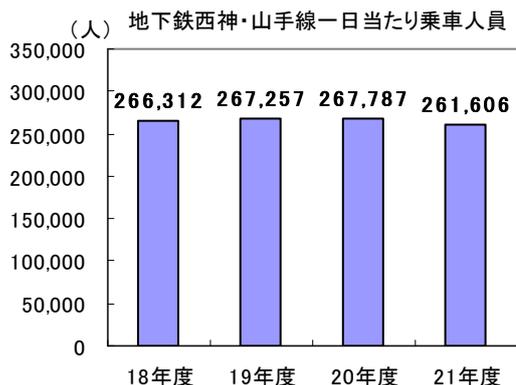
市バス路線について、需要に応じた路線・ダイヤの設定・見直しを行うとともに、新たな需要の把握に努め、これに対応した新たなサービスの提供を検討します。

市バス・地下鉄沿線の活性化、特に地下鉄海岸線について、沿線プロジェクト推進に向けた連携はもとより、沿線の地域の方々や事業者、区役所などと協働・連携して、集客イベントの開催・誘致を進め、住宅・集客施設の整備、企業誘致などを働きかけます。

交通局内に収益力向上に向けた横断的なチームを編成し、新たな需要喚起、収益力向上策を検討、実施します。



* 両線重複分は除いていない





地下鉄三宮駅 Uライン スイーツステーション

② 附帯事業等収入増対策・資産活用

一日当たり約 50 万人の方にご利用いただいている市バス・地下鉄の強みを活かし、広告媒体としての価値や駅施設などの利便性・集客性をPRするなど、広告や駅ナカビジネスなどの収入増を図ります。

駅施設などでの活用可能なスペースについて、店舗の誘致をはじめ、ワゴンショップやATMの設置など、スペースと施設周辺の状況に応じた活用を図ります。

売店など既存の施設について、お客様の動向などを把握し、より魅力あるものとなるよう、リニューアルやP i T a P aを利用した決済の導入などを検討します。

ギャラリースペースの提供や駅周辺での地域イベントとの連携など、駅を活用した地域連携事業の推進により、駅施設の魅力化を図ります。

民間からの人材登用も含め民間ノウハウを活用した営業企画体制の強化や、新たな附帯事業を検討します。

土地や建物などの資産について、利用状況を再点検し、資産の形状や周辺の状況に応じた活用を図ります。

指標(7)

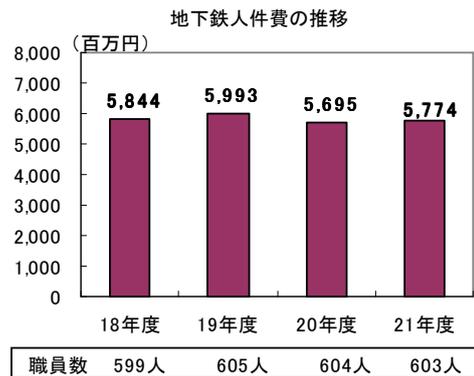
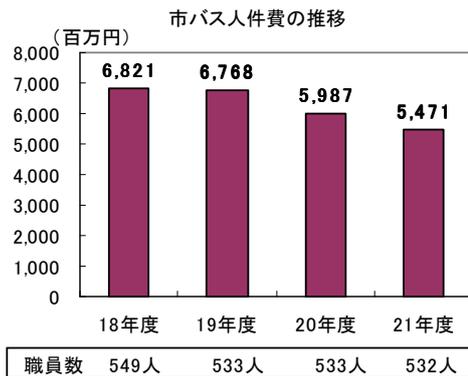
附帯事業などの収入について、平成 27 年度までに、
平成 21 年度から 3% 増加させること

をめざします。

(8) 経営の効率化

① 総人件費の抑制、多様な雇用形態、効率的な勤務体制の確立

計画期間中は、退職者補充としての新規採用を抑制し、業務量の見直し、嘱託職員の活用により対応することで、職員定数10%削減を実施します。総人件費の抑制及び一人当たり人件費の削減を図るため、時間外勤務手当削減等による給与水準の引き下げを行います。併せて、効率的な勤務体制及び本庁等間接部門での事務事業の見直しを行い、より一層効率的な事業執行体制になるよう努めます。



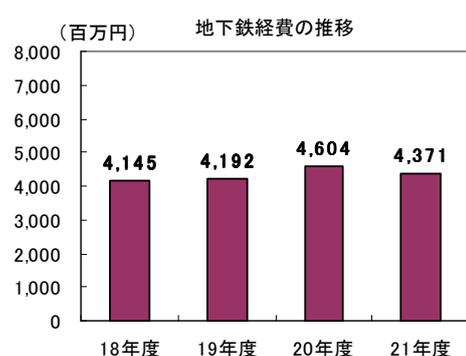
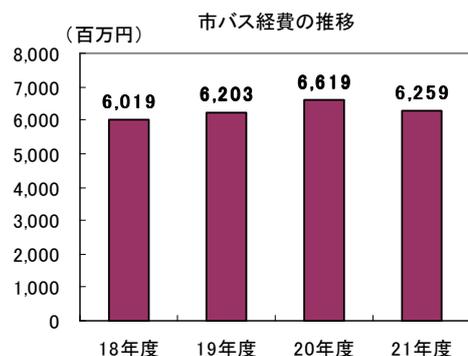
② 運行経費等の節減

市バス営業所の管理委託を継続するとともに、市バス路線の委託拡大など官民の役割分担による効率的な運行に努めます。

市バス営業所の管理委託について、「市バス営業所管理の受委託に関する評価委員会」による評価を継続し、委託業務の確実な実施を確保するとともに、受託事業者からの提案を積極的に受けることにより民間ノウハウを活かした効率的・効果的な運営に努めます。

海岸線では、全駅の駅業務委託を継続するとともに、管区助役業務の委託など民間委託を推進し、効率的な運営に努めます。

地下鉄施設・設備などの計画的更新・改修により、長寿命化・設備投資の平準化を図ることで、10%程度の経費削減を行います。



③ 運営体制・運行管理体制の強化

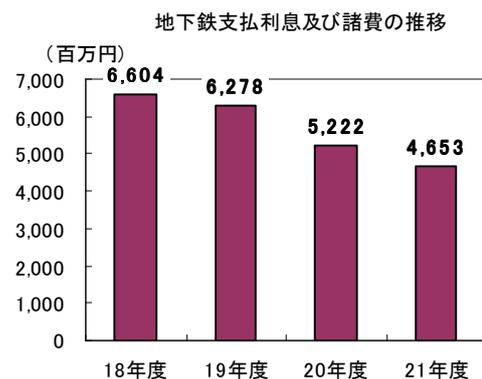
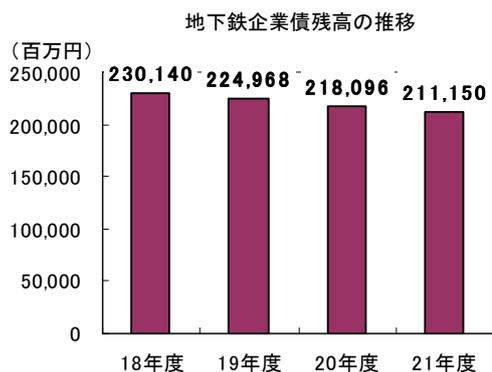
運輸現業職員の管理職への積極的な登用や運輸事務職員の配置職場の拡大など、人材育成に力点を置いた人事体系への見直しを検討します。

市バス営業所の業務内容や人員配置体制の見直しを行い、運営体制・運行管理体制の強化を図ります。

④ 経営基盤安定化のための財源の確保

特例債の継続や資本費負担緩和債・資本費平準化債の許可要件の緩和、支払利息への財政措置など、資金対策について国に要望していきます。

収益力の向上、経営の効率化など経営改善への最大限の努力を前提として、将来的な料金改定やわかりやすく利用しやすい料金施策のあり方について検討していきます。



指標(8)

運行経費について、平成 27 年度までに、改善前見込みよりも
市バスで 4%、地下鉄で 2%改善させること

をめざします。

6 計画実施の効果

〔自動車事業〕

(1) 改善前収支見通し

(単位：億円、千人／日)

年 度	H21 (決算)	H22 (予算)	H23 (予算)	H24	H25	H26	H27
収益的収入	137	134	130	128	127	126	124
収益的支出	135	134	130	128	129	127	130
純損益	2	△ 0.3	0.1	0.3	△ 2	△ 1	△ 6
累積損益	4	3	3	3	2	0.4	△ 5
累積資金過不足額	△ 12	△ 13	△ 12	△ 12	△ 13	△ 15	△ 23
乗車人員／日	199	193	195	193	191	189	187

(2) 財政目標

単年度黒字の確保と累積資金不足の縮小

(目標額) 平成 23 年度～27 年度の改善額累計 19 億円

(3) 収支改善額

(単位：億円)

年 度	H23	H24	H25	H26	H27
収益力の向上	0.1	0.3	0.5	0.8	1.1
経営の効率化	2.1	2.7	3.0	3.7	4.2
単年度改善額累計	2.2	3.0	3.5	4.5	5.3
H23～27 年度改善額累計	19				

(4) 改善後収支見通し

(単位：億円、千人／日)

年 度	H21 (決算)	H22 (予算)	H23	H24	H25	H26	H27
収益的収入	137	134	130	128	128	127	125
収益的支出	135	134	128	125	126	123	125
純損益	2	△ 0.3	2	3	2	4	0
累積損益	4	3	5	8	10	14	13
累積資金過不足額	△ 12	△ 13	△ 10	△ 7	△ 4	△ 2	△ 4
乗車人員／日	199	193	195	193	192	190	189

〔高速鉄道事業〕

(1) 改善前収支見通し

(単位：億円、千人/日)

年 度	H21 (決算)	H22 (予算)	H23 (予算)	H24	H25	H26	H27
収益的収入	221	220	215	211	207	205	208
収益的支出	234	234	234	235	235	234	234
営業収支	11	11	7	4	3	1	0
純損益	△13	△14	△19	△24	△28	△29	△26
累積損益	△1,209	△1,223	△1,242	△1,266	△1,294	△1,323	△1,349
累積資金過不足額	△90	△90	△90	△90	△90	△90	△90
乗車人員/日	304	300	298	296	294	292	290
海岸線ランニング収支	△3	△5	△6	△6	△7	△7	△7

(2) 財政目標

営業収支の黒字確保と海岸線ランニング収支の均衡

* 海岸線ランニング収支：営業収益－営業費用（減価償却費除く）

（目標額）平成23年度～27年度の改善額累計 15億円

(3) 収支改善額

(単位：億円)

年 度	H23	H24	H25	H26	H27
収益力の向上	0.5	1.2	1.9	2.6	3.4
経営の効率化	0.1	1.2	1.4	1.5	1.6
単年度改善額累計	0.6	2.4	3.3	4.1	5.0
H23～27年度改善額累計	15				

(4) 改善後収支見通し

(単位：億円、千人/日)

年 度	H21 (決算)	H22 (予算)	H23	H24	H25	H26	H27
収益的収入	221	220	216	212	209	208	211
収益的支出	234	234	234	234	234	233	232
営業収支	11	11	8	7	6	5	5
純損益	△13	△14	△18	△22	△25	△25	△21
累積損益	△1,209	△1,223	△1,241	△1,263	△1,288	△1,313	△1,334
累積資金過不足額	△90	△90	△90	△90	△90	△90	△90
乗車人員/日	304	300	299	299	298	298	297
海岸線ランニング収支	△3	△5	△5	△4	△4	△3	△2

おわりに

神戸市交通局は、市バス・地下鉄が、誰もが利用しやすく安全で安心な「市民の足」であること、すべての人にやさしく、環境にもやさしい社会を実現するための「市民の足」であることを確保してまいります。

これからの神戸のまちづくりの中で、市バス・地下鉄に求められる役割はますます大きくなり、その責任は非常に重いことはい言うまでもありません。

これからも市バス・地下鉄が「市民の足」であり続けるため、厳しい経営環境の中でも、公営企業として安定した経営を維持できるよう、さらなる経営改善に努めてまいります。

また、市民の皆様の信頼と期待に応え、市民サービスの向上を実感していただけるよう、職員一丸となって取り組んでまいります。

市民の皆様には、市バス・地下鉄を積極的にご利用いただき、ご支援・ご協力いただきますようお願い申し上げます。