

神戸市交通局経営計画  
(平成 19 年度～22 年度)

神戸市営交通  
ステップ・アップ プラン

平成 19 年 9 月  
神戸市交通局

## 目 次

はじめに	1
I. 交通事業を取り巻く社会経済情勢 および 神戸市交通事業の現状	2
II. 「経営改革プラン《レボリューション2004》」での取り組みの検証 および その後の取り組みと課題	13
III. 本計画の位置づけ (計画期間、財政目標)	25
IV. ビジョン(経営方針)	26
V. アクションプラン(行動計画)	27
VI. 計画の実施による効果 (収支見通し、財政目標・収支計画、収支改善策、職員数)	49
おわりに	52

## はじめに

モータリゼーションの進展、長きにわたる景気低迷、さらには交通運輸分野の規制緩和など、公共交通事業を取り巻く経営環境は、厳しい状況が続いています。

神戸市交通局においても、度重なる経営改善の努力にもかかわらず、財政状況は危機的状況に至り、前計画「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）では、「市民の足」である市営交通の存続を懸けて、職員の大幅な削減も伴いながら、自動車事業における法等の限度である2分の1まで管理委託の拡大をはじめ、収支構造の転換を図るための抜本的な経営改革に取り組んでまいりました。

神戸市営交通は、1日50万人以上のお客様にご利用いただいております。本格的な少子高齢社会の到来するなか、その存在意義・役割はますます増していくものと考えています。

今後も、市民の皆様の信頼や期待に応えるためには、経営基盤を強化し、その上に立った健全で安定的な経営を追求するとともに、社会情勢やニーズの変化に敏感に対応した事業運営が必要です。

そのため、神戸市交通局では、これからも、市民の皆様に信頼され、安心、満足してご利用いただける、市内の中心的・先導的な公共交通サービスの提供を目指して、この計画を策定いたします。

# I. 交通事業を取り巻く社会経済情勢 および 神戸市交通事業の現状

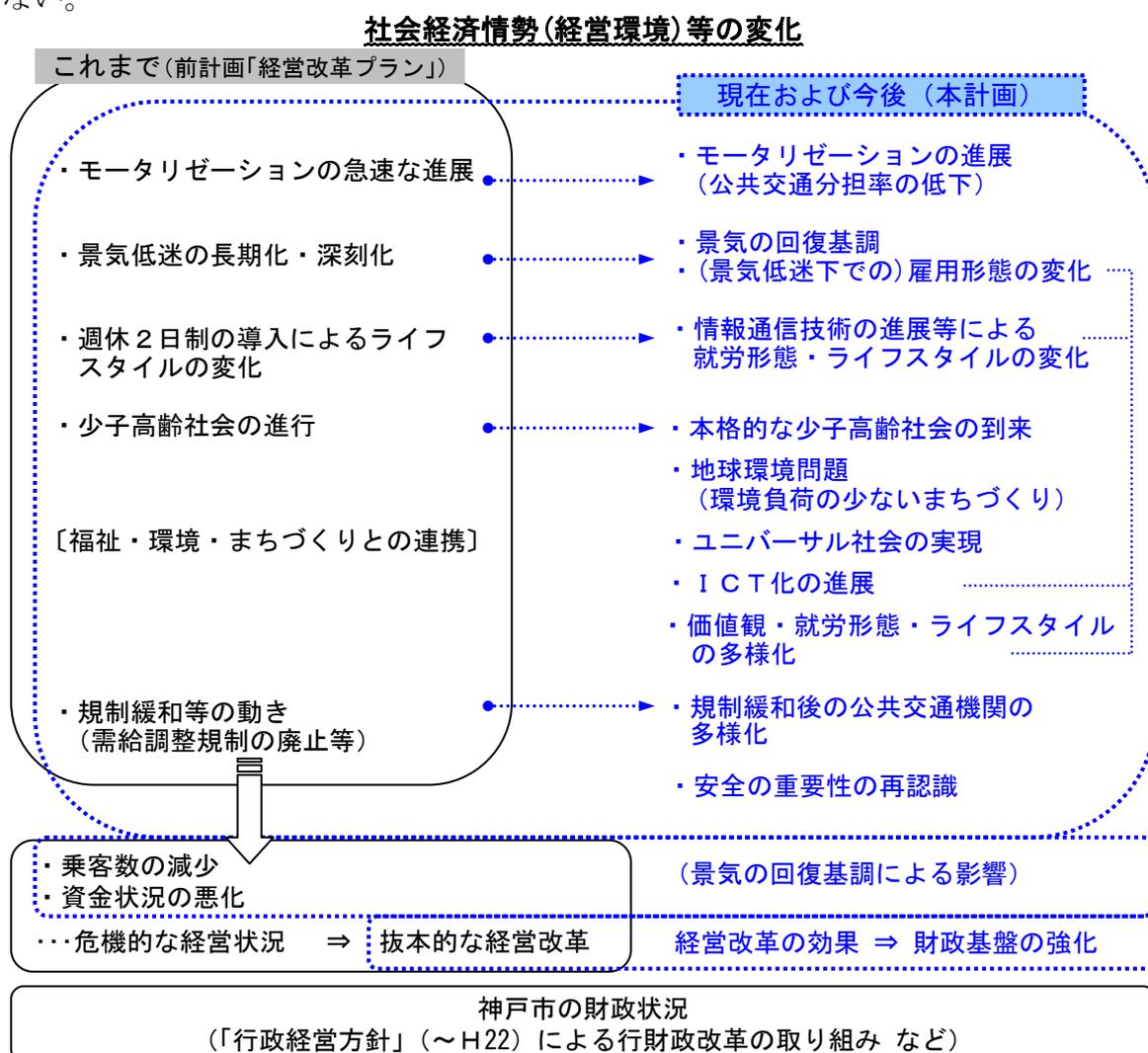
## 1. 最近の社会経済情勢 および その変化

本格的な少子高齢社会の到来、地球環境問題の深刻化、ICT化(情報通信技術)の進展、就労形態・ライフスタイルの変化、さらに、国・地方の財政赤字問題、地方分権の推進など、近年の社会経済情勢や社会問題は変化を続けている。

そのなかで、人の移動手段についても、将来に持続可能なまちづくりのために、これまでの利便性第一の自動車志向から、環境に配慮し、都市空間を有効に活用できる公共交通機関の意義・役割があらためて見直されてきている。そして、これらの変化に対応した、都市や地域の交通政策が求められている。

市営交通は、「市民の足」として、市内の交通体系に不可欠な分野や中心的・先導的な役割を担うとともに、これらの社会経済情勢の変化に伴う、市民や市内のモビリティ(移動性)のニーズの変化に敏感に対応していく必要がある。

しかし、公共交通機関や市営交通の意義・役割が再認識され、これらに求められるニーズが増す一方、モータリゼーションの進展(自動車利用の増加)はなお続いており、また、景気の回復・上昇基調が交通事業の経営環境におよぼす影響等も楽観視できない。



## (1) 公共交通事業の厳しい経営環境

### ① 本格的な少子高齢社会の到来

医療技術の進歩等により平均寿命が長くなる一方で、生活水準の上昇、女性の高学歴化や社会進出による晩婚・非婚化などを背景に、出生率が低下している。

神戸市内の15歳未満の人口の構成比率は、昭和55年度の23%から、平成17年度には13%にまで低下、約10万8千人も減少しており、現段階では、公共交通機関を平日に利用する通学需要の減少として表れているとともに、将来的には通勤需要など、定期利用顧客の減少につながるおそれがある。

(表1) 市内年齢別人口構成 (上段：人口(人)、下段：全人口に対する構成比率(%))

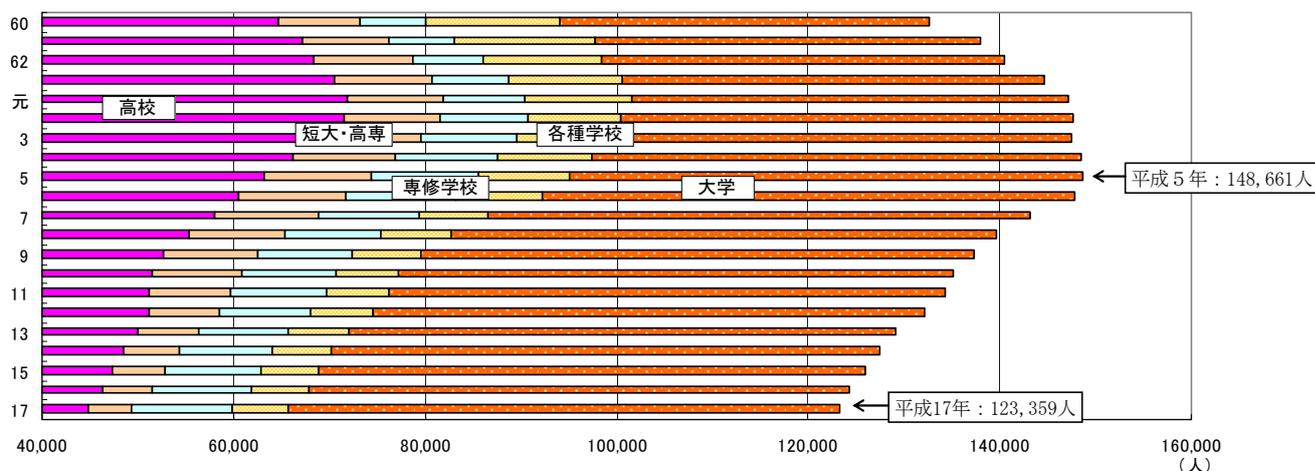
年 度	S55	S60	H 2	H 7	H12	H17
15歳未満	307,763 22.5	289,346 20.5	256,832 17.4	223,364 15.7	206,703 13.8	199,608 13.1
70歳以上	76,852 5.6	94,924 6.7	110,578 7.5	120,831 8.5	165,343 11.1	214,881 14.1
市内人口 総数	1,367,392	1,410,843	1,477,410	1,423,792	1,493,398	1,525,393

\*各年の国政調査結果による。

(図1) 市内在学学生数の推移

(各年5月1日現在)

昭和・平成(年)



### ② モータリゼーションの進展 (自動車利用の増加、公共交通分担率の低下)

高度経済成長期の昭和40年代以降、利便性を第一に求めて、道路整備の推進、自動車の技術革新にともない、モータリゼーションは急速に進展し、平成17年の神戸市内の自動車保有台数は約63万台で、平成2年から3割増加しており、現在も増加傾向は続いている。

また、運転免許保有者数も増加しており、近年では女性・高齢者の増加が目立つ。

モータリゼーションの進展により、公共交通利用の割合は低下してきたが、言うまでもなく、公共交通機関は、あらゆる人が利用可能で安定した「市民の足」として不可欠な交通手段で、地域のモビリティを担保する重要な都市基盤であるとともに、交通渋滞の解消、排ガスの削減、都市空間の創出にも大きな効果があり、次世代に持続可能なまちづくりのためには、公共交通への利用転換を進めていく必要がある。

(表 2 - 1) 市内自動車保有台数の推移 (上段：台数(台)、下段：平成 2 年を 100 とした指数)

H 2	H 7	H12	H13	H14	H15	H16	H17
487, 424	566, 164	609, 468	613, 833	617, 848	621, 142	624, 076	629, 519
100	116	125	126	127	127	128	129

\*各年 3 月末現在

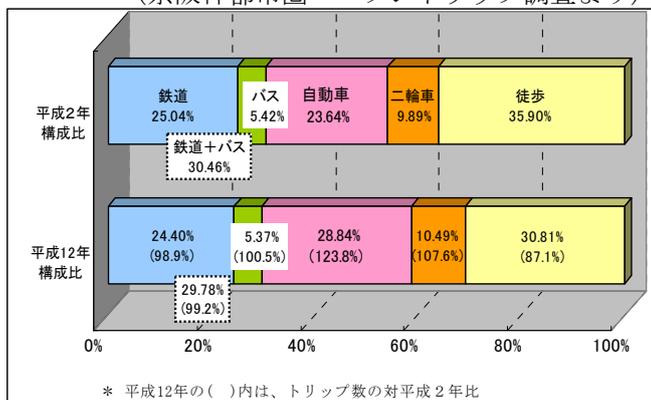
\*小型特殊自動車は、自動車保有台数から除く。

(表 2 - 2) 運転免許保有者数の推移 (上段：人数(人)、下段：平成 2 年を 100 とした指数)

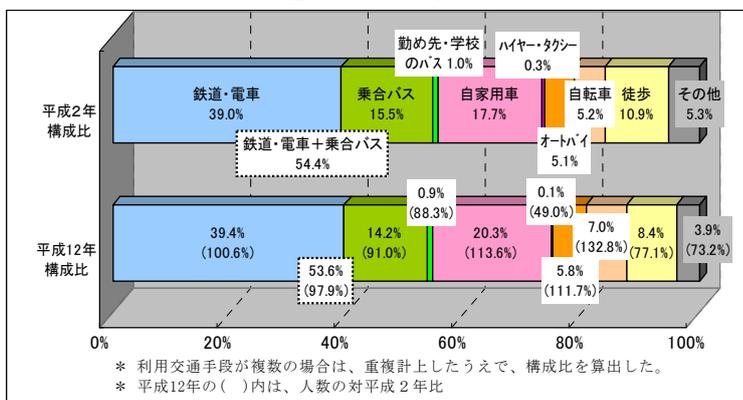
年	H 2	H 7	H12	H13	H14	H15	H16
総 数	623, 652	719, 429	794, 571	808, 434	821, 860	834, 645	845, 973
	100	115	127	130	132	134	136
男性	408, 095	448, 552	476, 731	481, 217	485, 681	489, 382	492, 779
	100	110	117	118	119	120	121
女性	215, 557	270, 877	317, 840	327, 217	336, 179	345, 263	353, 194
	100	126	147	152	156	160	164

\*各年末現在

(図 2 - 1) 市内の代表交通手段の構成比  
(京阪神都市圏パーソントリップ調査より)



(図 2 - 2) 市内に常住の通勤・通学者(15 歳以上)の利用交通手段 (国勢調査より)



### ③ 情報通信技術の進展、雇用形態の変化

週休 2 日制は定着したうえ、近年の情報通信技術の飛躍的な進歩、通信インフラの急速な整備により、ビジネス・産業領域をはじめ、家庭においても多くの情報を迅速に入手・処理することが可能になっている。

国内でのインターネットの世帯利用の人口普及率は 66.8%、企業における普及率は 97.6%に達し(平成 17 年)、家庭・職場を問わずインターネットに接続できる環境が整備された。また、携帯電話などの移動端末からも接続が可能になるなど、情報収集・通信手段として生活・産業の隅々まで浸透し、「いつでも・どこでも・だれでも」ネットワークにつながり、自由なコミュニケーションが可能となる「ユビキタスネットワーク社会」が実現しつつある。情報通信技術の進展は、SOHO (Small Office/Home Office) など就労形態の変化も含め、打ち合わせ等の外出機会の減少につながっている。

また、長期にわたった景気の低迷の下で、企業では、パート、派遣社員、請負労働者といった「非正規雇用」を拡大し、雇用期間の短期化、賃金水準の抑制につながっており、これらが家計・個人消費にも影響している。

## (2) 対応が求められる社会経済情勢等の変化

さらに、次のような昨今の社会経済情勢やその変化は、公共交通や公営交通の存在意義や役割を再認識させるものであるとともに、提供するサービスについても、適確で機敏な対応が求められている。

### ① 少子高齢社会における公共交通機関の役割

「日本の将来推計人口（中位推計）」（国立社会保障・人口問題研究所）によれば、平成27年には4人に1人が65歳以上という本格的な高齢社会の到来が予想されている。

神戸市内の70歳以上の人口の構成比率は、昭和55年度の6%から、平成17年度には14%にまで上昇、その人口は3倍弱に増加している。

このような状況の下で、公共交通機関や公営交通は、自動車などの私的交通機関に頼ることが難しくなった高齢者をはじめ、多くの市民にとって安全・安心・信頼できる「足」としての自らの存在意義・役割を十分認識するとともに、またその理解を得るように努めなければならない。

(表1) 市内年齢別人口構成 …… P. 2 参照

(表3) 敬老優待乗車証 交付枚数の推移 (枚)

年 度	H2	H7	H12	H13	H14	H15	H16	H17
交付枚数	83,469	104,480	127,044	134,838	141,814	150,547	152,654	159,500
(割合)	100	125	152	162	170	180	183	191

※対象拡大：  
・S48～ 制度開始（市バス、神姫バス、山陽バスが対象）  
・S60～ 地下鉄に対象拡大  
・H2～ 神姫ゾーンバス、神鉄バス、ポートライナー・六甲ライナーに対象拡大  
・H5～ 阪急バス、阪神バスに対象拡大  
・H6～ 一部有償制度開始  
・H13～ 地下鉄海岸線に対象拡大

#### ◆ 団塊の世代の行動の変化

平成19年からは、第1次ベビーブームとなった戦後復興期の昭和22年～24年生まれのおよむ「団塊の世代」（全国では約300万人）が、定年を迎える。市内では約8万6千人、5.6%がこの世代であり、これまでの生活行動が変化すると考えられ、活動力と余暇を得られるこの世代の交通行動の変化にも注目し、公共交通機関利用への誘導を図る必要がある。

#### ◆ 人口動向 および「人口の都心回帰」

わが国の人口は平成19年から減少すると言われており（「日本の将来推計人口（中位推計）」）、全国的には人口減少という、社会経済基盤を揺るがす時代の変化と対峙している。

神戸市の人口は、阪神・淡路大震災による市外への人口流出を除き、人口は増加を続けており、平成17年（国勢調査）では2.1%増（対前回調査）と、全国の増加率（0.7%）を上回っている。神戸市周辺から神戸市内へ、郊外から市街地へといった、全国的に見られる人口の“都心回帰”の現象が見られる。今後もまちの活性化を持続するためには、都市の魅力を高め、都市間競争に勝ち、発展を続けることが必要であり、“都心回帰”にも対応し、増加する若年世代のライフスタイルに応じた環境整備、公共サービスの提供は重要であり、市内のモビリティの確保・充実もその1つである。

## ② 地球環境問題の深刻化と環境への負荷の少ない持続可能なまちづくり

地球温暖化など地球規模の環境問題は深刻さを増しており、環境への負荷の少ない社会への転換、人と環境が共生するまちづくりが求められている。

しかし、自家用自動車は、高い利便性・快適性から、いまだ利用が増加しており、地球温暖化の原因となる二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)の排出量は、運輸部門が全部門排出量の約22%(全国、神戸市内ともに)を占めているが、その中でも自動車からの排出量は約8割を占め、平成2年に対して4%増加している(平成16年)。

交通機関別の「1人を1km運ぶのに排出するCO<sub>2</sub>」を比較すると、鉄道は自家用自動車の約10分の1、バスは約3分の1の排出量であり、環境への負荷が少ない、次世代に持続可能な都市を継承していくためにも、環境にやさしい交通手段である公共交通機関の活用が求められる。

あわせて、低公害車の導入促進や省エネルギー対策など、公共交通機関自身の環境にやさしい取り組みも積極的に推進していく必要がある。

## ③ ユニバーサル社会の実現

高齢者、障害者等の円滑な移動および建築物等の施設の円滑な利用の確保に関する施策を総合的に推進するため、従来の「高齢者、身体障害者等が円滑に利用できる特定建築物の建築の促進に関する法律」(ハートビル法)、「高齢者、身体障害者等の公共交通機関を利用した移動の円滑化の促進に関する法律」(交通バリアフリー法)が統合され、平成18年12月に「高齢者、障害者等の移動等の円滑化の促進に関する法律」(バリアフリー新法)が施行された。

また、高齢者や障害者等に対する物理的、制度的、文化、情報、意識のバリアを取り除こうという観点で行われてきた“バリアフリー化”から、さらに、年齢、性別、文化、身体状況など人々が持つさまざまな違いを越えて、一人ひとりが多様性を認め合い、すべての人が持てる力を発揮し支え合う“ユニバーサル社会の実現”が求められている。

## ④ ICT化(Information & Communication Technology(情報通信技術))の進展

近年の情報通信技術の飛躍的な進歩により、交通の分野で求められるニーズも変化しており、進展した通信技術を活用した、インターネット・携帯電話による経路・料金の検索、バスロケーションシステム、ICカードシステムなど、交通手段間の乗り換えのしやすさ(シームレス化)をはじめとした利便性の向上が図られるとともに、利用者がこれらのサービスを日常的に求めるようになってきている。

## ⑤ 価値観・就労形態・ライフスタイルの多様化

生きがい、働き方、住まい、男女の役割分担、地域と個人の関係など、さまざまな領域で価値観の多様化が進んでいる。量から質へ、画一的な目標から個性の追求へ、物質的な豊かさよりも心の豊かさを求める傾向が強くなり、例えば、自然志向型のライフスタイルを求める傾向も強くなっている。

価値観の多様化は、就労形態、ライフスタイルの多様化につながり、労働時間の短縮などにより増加した余暇を、生涯学習、スポーツ、コミュニティ活動、ボランティア活動などに活用しようという意識も高まっている。

これにともない、いわゆる“自由目的”（通勤、通学、業務以外）の移動が増加するなど交通行動も多様に変化し、交流や移動の自由度を高める、きめ細かなサービスの提供が求められている。

## ⑥ 規制緩和後の公共交通機関の多様化

平成12年からの交通分野における需給調整規制の廃止を背景に、全国的には、地方を中心に、不採算鉄道の存続への取り組みや、不採算バス路線の廃止といった交通課題を解決し住民の足を確保するために地域やNPO等が運営するコミュニティバス、ボランティア有償運送など、交通空白地区や不便地域をカバーしてきめ細かな交通サービスを提供するための公共輸送の新しい運営方式、多様な輸送形態が見られるようになった。国においてもこれらの多様な輸送形態を制度化すべく、平成18年10月に改正道路運送法を施行している。

\*コミュニティバス： 地域住民の利便性向上などのため、一定地域内を運行する、車両仕様、運賃、ダイヤ、バス停位置などを工夫したバスサービス

\*ボランティア有償運送： 公共交通機関やタクシーによって地域内の移動制約者（要介護者や身体障害者など、単独では公共交通機関を利用することが困難な方）や住民等に十分な輸送サービスが確保できない場合に、それを補完するため、地域の関係者の合意した場合、NPO、社会福祉法人等、非営利団体により行う輸送サービス

## ⑦ 安全の重要性の再認識

一般的に、私たちの日常生活の安全・安心を守るためには、公共交通機関の利用を推進することが必要であるが、その公共交通機関は、高速で大量の旅客輸送を行っており、一度事故が発生した場合には、多数の死傷者を生じるおそれがあることから、安全の確保は最も重要な課題である。

近年の鉄道や航空での相次ぐ重大事故を受け、運輸事業者における輸送の安全確保の取組み強化を図るための「輸送の安全性の向上のための鉄道事業法等の一部を改正する法律」が平成18年10月より施行され、これにより、各運輸事業者には、安全管理規程の制定、安全統括管理者等の選任・届出、輸送の安全にかかわる情報の公表などが義務づけられるなど、安全マネジメントの強化が求められている。

## ⑧ 景気の回復基調

わが国の経済は、平成2年のバブル経済の崩壊以降、低迷を続けてきたが、ようやく回復基調に転じ、長期に渡って続いた物価の下落も落ち着き、雇用情勢も改善に向かっている。これにより、個人消費にも堅調な推移が見られる。

このような景気回復基調の下では、市内の交通行動の増加が期待できる一方、モータリゼーションが加速するおそれもあり、公共交通機関への利用転換を進める必要がある。また、物価が上昇すれば、各種経費の上昇につながるとともに、金融市場では、平成18年3月に日銀の量的緩和政策、7月には“ゼロ金利”が解除され、金利は上昇傾向にある。多額の企業債残高とともに、今後の発行を控えて、金利上昇は、資金調達コストの増加につながり、また、国の政策金融改革による公営企業金融公庫の廃止・新組織への移行なども背景に、今後、神戸市交通局の経営に与える影響は少なくないと言える。

(表4-1) 市内総生産 (実質市内総生産) (単位: 10億円)

H2	H7	H12	H13	H14	H15	H16
6,568	6,439	6,239	6,170	6,147	6,183	6,293

\*平成16年度神戸市民経済計算による。(平成12年価格基準)

(表4-2) 1人あたり市民所得 (単位: 千円)

H2	H7	H12	H13	H14	H15	H16
3,082	3,016	2,944	2,797	2,752	2,750	2,773

\*平成16年度神戸市民経済計算による。

(表5-1) 完全失業率 (単位: %)

年	H7	H12	H13	H14	H15	H16	H17
全国	3.2	4.7	5.0	5.4	5.3	4.7	4.4
近畿	4.0	5.9	6.3	6.7	6.6	5.6	5.2
兵庫県	—	5.6	6.2	6.6	6.5	5.7	4.8

\*全国、近畿の数値は、総務省「労働力調査」による。

\*兵庫県の数値は、モデル推計値

(表5-2) 有効求人倍率 (単位: %)

年	H7	H12	H13	H14	H15	H16	H17
全国	0.63	0.59	0.59	0.54	0.64	0.83	0.95
兵庫県	0.48	0.44	0.45	0.42	0.51	0.69	0.83
神戸市域	0.39	0.42	0.45	0.42	0.51	0.66	0.80

\*兵庫労働局資料に基づき、神戸市産業振興局作成(神戸市は、神戸、灘、西神、三宮の合計)神戸市域の数値のみ原数値であり、兵庫県、全国の数値は季節調整値

## 2. 神戸市交通事業の現状

### (1) 乗車人員・乗車料収入の動向

公共交通機関の利用動向は、首都圏を中心に、若干の回復基調が見られ始めている。

乗合バス事業では、全国の輸送人員（平成 17 年度）は対前年度 1.2%の減少（公営Δ2.6%、民営Δ0.7%）であり、引き続き減少傾向にあるものの、減少幅は縮小している。

鉄道では、全国の大手私鉄 16 社における輸送人員（平成 17 年度）は、首都圏を中心とした景気回復、これによる雇用情勢の好転等を背景に、対前年度 0.6%の増加であり、下げ止まりから増加傾向となっている。しかし、地域別には、関東が 0.8%の増加、関西は 0.2%の減少となっており、関西で依然減少傾向にあるのは、関西経済の低迷、京阪神圏における中心市街地の低迷などが要因であると言われている。

神戸市営交通は、市バス、市営地下鉄をあわせて、市内の公共交通機関の輸送人員の 3 割強を占めている。

自動車事業（市バス）では、平成 5 年度以来、減少傾向が続いている。平成 17 年度の輸送人員は、平成 17 年 4 月に神姫バス(株)に移譲した西神地域 5 路線分を除いて、1.7%の減少であるが、減少幅は縮小している。

高速鉄道事業（市営地下鉄）では、平成 17 年度の輸送人員は 0.2%の増加で、海岸線開業を除き、平成 8 年度以来続いていた減少傾向が増加に転じたが、いまだ乗車料収入は減少している。

景気回復に伴う雇用情勢の好転等による定期利用の増加が表れているが、本格的な少子高齢社会の現状を投影して、敬老優待乗車制度（敬老パス）利用者の増加も大きく、依然、収入面では特に、予断を許さない厳しい状況であることに変わりはない。

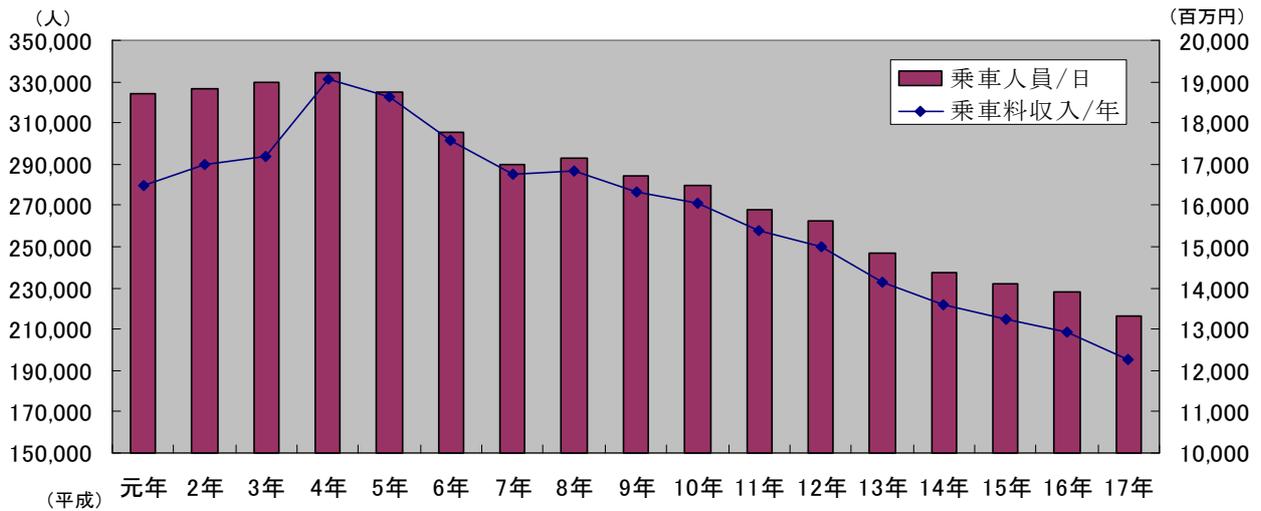
(表 6) 市内公共輸送機関別輸送人員・シェア（平成 16 年度）（上段：輸送人員(人)、下段：シェア(%)）

市バス	市営地下鉄	JR 西日本	私鉄	タクシー	計
8,315 万	1 億 1,039 万	1 億 7,187 万	1 億 7,379 万	3,097 万	5 億 7,017 万
14.6	19.4	30.1	30.5	5.4	100.0

\* 神戸高速鉄道（S43.4.7 開通）、ポートライナー（S56.2.5 開通）、六甲ライナー（H2.2.21 開通）は、私鉄に含まれる。

(図3・表7) 乗車人員・乗車料収入の推移

<自動車事業>



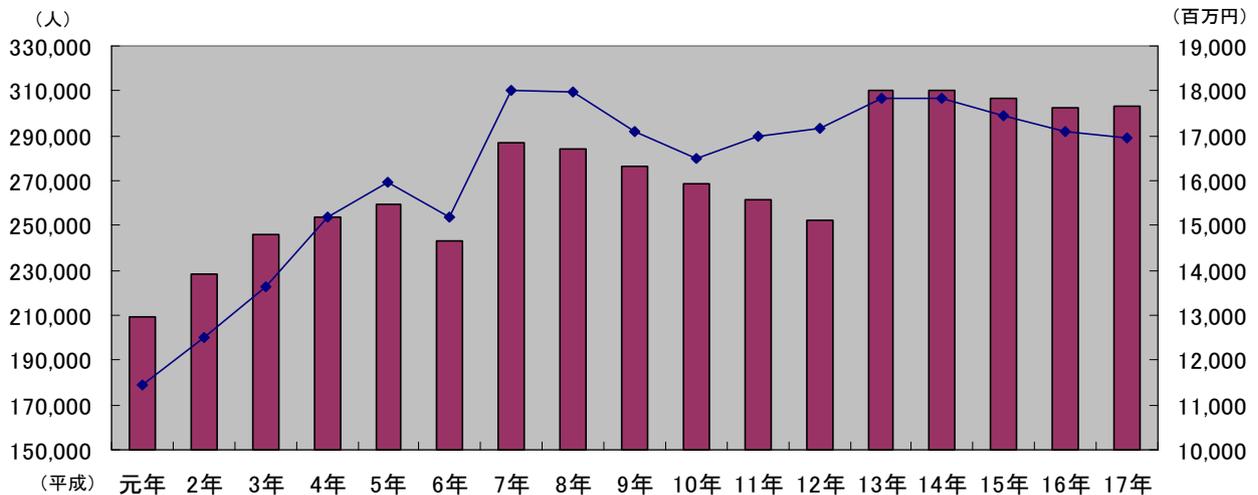
(単位：千人/日)

年 度	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17
乗車人員	268	262	247	238	232	228	216
前年度比	△4.1%	△2.1%	△6.0%	△3.8%	△2.2% *△1.6%	△1.9%	△5.2% **△1.7%

\* シティ・ループ分を除いた比率

\*\* 西神地域5路線移譲(平成17年4月～)分を除いた比率

<高速鉄道事業>



・西神・山手線

(単位：千人/日)

年 度	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17
乗車人員	262	252	276	274	268	264	264
前年度比	△2.5%	△3.6%	+9.4%	△0.9%	△1.9%	△1.8%	+0.2%

\*平成13年度より、敬老福祉パス等の乗車人員を実数で計上している。

・海岸線

(単位：千人/日)

年 度	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17
乗車人員	—	—	34	37	39	39	39
前年度比	—	—	皆増	+6.0%	+5.6%	+0.6%	+0.6%

\*平成13年7月より、海岸線開業

## (2) 神戸市交通事業の経営状況

バブル経済崩壊後、長期にわたった景気の低迷、依然続くモータリゼーションの進展、少子高齢化の急速な進展、週休2日制の定着など、公共交通機関共通の厳しい経営環境を背景に、神戸市営交通においても乗車人員の減少傾向が続いた。

平成6年に経営改善研究会を設けたのをはじめ、平成11年4月に「神戸市交通事業経営健全化計画」(計画期間：平成10年度～13年度)を、平成15年2月に「神戸市交通事業 新たな経営計画」(計画期間：平成14年度～18年度)を策定し、労使一体となって、経営改善の取り組みを重ねてきた。

にもかかわらず、経済情勢のすみやかな好転が見込めず、少子高齢化など社会的構造的要因は今後も続くと予想された中で、資金状況も含め財政状況の悪化はより一層深刻に、危機的な状況に至り、抜本的な収支構造の転換をともなう経営改革が必要となり、平成16年9月に「神戸市交通事業の経営改革プラン《レボリューション2004》」(計画期間：平成16年度～18年度)を策定した。

### (資金状況の悪化)

財政状況の悪化から、資金不足も累積し、事業運営の生命線ともいえる資金の調達は極めて厳しい状況が続いている。

これまでは、資金不足に対して、まず交通事業基金からの一時借入金で対応してきたが、最近では、なお不足する額について民間金融機関からの資金借入れで対応するとともに、高速鉄道事業においては、平成17年度より、国で新たに制度創設された資本費平準化債も発行するなどの資金調達を行っている。

しかし、依然、両事業とも累積資金不足の解消には至らず、民間金融機関等からの借入額を大幅に増やさざるを得ない危機的な状況にあり、市場金利の上昇が、企業債利子を含め資金調達コストを増加させ、直接の経営の悪化要因となる。

(表8) 収支の推移

<自動車事業>

(単位：億円、千人/日)

年 度	H15	H16	H17	H18(予算)	H19(予算)
純損益	△28	△26	△9	0.3	0.5
累積欠損金 (△)	△276	△302	△311	△310	△310
累積資金不足 (△)	△285	△319	△326	△332	△343
乗客数	232	228	216	212	218

< 高速鉄道事業 >

(単位：億円、千人/日)

年 度		H15	H16	H17	H18(予算)	H19(予算)
純損益	西神・山手線	23	30	39	33	26
	海岸線	△97	△89	△80	△73	△66
	計	△74	△59	△41	△41	△40
累積欠損金 (△)		△1,020	△1,079	△1,120	△1,161	△1,201
累積資金不足 (△)		△95	△96	△97	△97	△97
乗客数		307	302	303	293	295

(表 9) 自己資金残高の推移

(単位：億円)

H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18 (予算)	H19 (予算)
55	28	20	11	△31	△70	△109	△122	△121	△115

\*年度末現在

(3) 神戸市の財政状況

海外の景気が着実に拡大する中で、国内経済においても、企業部門の好調さが家計へ波及し、国内民間需要に支えられて景気回復が続くと予測されており、震災から12年を経てようやく神戸市の景気も総じて拡大を続けている。

このような状況が本市財政にも反映され、市税収入は、17年度(決算)で8年ぶり(平成9年度以来)に増収に転じた。今後も、景気回復や税源移譲などを反映して増収が見込まれるが、労働力人口の減少の個人市民税への影響や、法人収益、地価の動向など、不確定要素が多く、必ずしも楽観視できる状況にはない。

また、19年度を初年度とする国の歳出・歳入一体改革の影響により地方交付税は大幅に減少し、国と地方の税源配分や安定的な行財政運営に必要な財源保障機能のあり方が改めて大きな課題となっている。引き続き少子高齢社会にともなう社会保障費・医療費の増加や、団塊の世代の定年退職にともなう退職手当の増加が見込まれるなか、平成22年度を目標とする「行政経営方針」に基づく行財政改革の取り組みを加速させる必要がある。

市営交通には、福祉・環境・まちづくりをはじめ市の政策との連携が求められており、また、その連携の強さが市営交通(公営交通)の意義・役割でもある。

交通事業は、財政面において、地方公営企業として自主自立の経営を目指さなくてはならないと同時に、交通局の最大限の経営努力を前提として、市の交通政策として「市民の足」を確保するために必要不可欠なサービスについては、不採算路線(部門)など財政支援が必要な場合があるほか、今後の敬老優待乗車制度のあり方など、神戸市(一般会計等)の財政状況が交通事業の経営に大きく影響することは言うまでもない。

## Ⅱ. 「経営改革プラン《レボリューション 2004》」での取り組みの検証 および その後の取り組みと課題

### 1. 「経営改革プラン」での取り組みの検証

「神戸市交通事業の経営改革プラン《レボリューション 2004》」（計画期間 平成 16 年度～18 年度）は、モータリゼーションの進展、少子高齢社会への移行、運輸分野での規制緩和など、公共交通、公営交通事業を取り巻く厳しい環境の中で、長期にわたる歯止めがかからない乗客数の減少などにより陥った危機的な財政状況から脱却し、「市民の足」である市バス・地下鉄を将来に向けて維持し続けるために、平成 16 年 9 月に策定した。

特に、不採算路線を多く抱える自動車事業は、その経営状況の大幅な改善、収支構造の転換を図る打開策として、17 年度、18 年度の 2 ヶ年にかけて、道路運送法等の限度である 2 分の 1 まで、すなわち 1 営業所の統廃合後の 4 営業所について、民間バス事業者への管理委託を行った。

また、開業後間もなく資本費負担が大きいうえに、乗客数が伸び悩む海岸線を抱える高速鉄道事業においても、海岸線駅業務の委託拡大、保守業務の見直しを行うなど、経営収支の改善のため対策を講じた。

これら両事業の経営改善策を講じるためには、約 600 人の職員を市長部局等への配置転換なども行いながら削減するなど、将来に向けて「市民の足」である市営交通を維持・存続させるため、交通局の体制の転換も伴った大きな変革となった。

#### (1) 抜本的な経営改善の取り組みによる大幅な収支改善

「経営改革プラン」では、達成すべき財政目標として、自動車事業では、財政目標を「18 年度の単年度収支均衡」とした。

道路運送法等の限度である 2 分の 1 までの市バス営業所の管理委託や、経営状況が芳しくなかった西神地域の 5 路線の共同運行事業者への路線移譲などを中心に、抜本的な経営改善、これまでの収支構造の転換に取り組んだ。

その結果、目標年次である 18 年度には、16 年度に対し 26 億円の収支改善を予定しており、14 年ぶり（平成 4 年度以来）の純利益の計上を見込んでいる。

また、高速鉄道事業では、財政目標を「18 年度に海岸線のランニング収支の赤字を全線で解消するとともに、国、一般会計への制度改正等の要望を粘り強く行っていく」こととした。

海岸線全 10 駅の駅業務の委託をはじめ、保守業務の外注化の拡大を含む見直し、省エネルギー対策等による経費削減など、各種の経営改善策を実施したことにより、目標年次である 18 年度には、16 年度に対し 18 億円の収支改善を予定している。

# <資料1> 「経営改革プラン」での取り組み および 収支改善効果

## 【自動車事業】

〔財政目標〕 平成18年度の単年度収支均衡を図る。

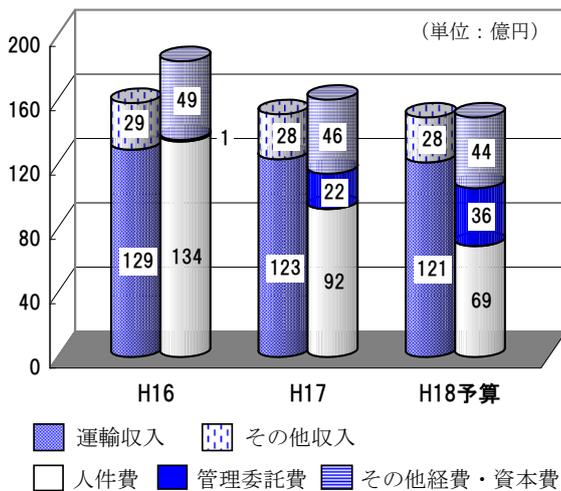
〔収支の推移〕

(単位：百万円，税抜)

	16年度(決算) (A)	17年度(決算) (B)	18年度(予算) (C)	(B)－(A)	(C)－(A)
収入	15,778	15,063	14,943	△ 715	△ 835
支出	18,416	15,940	14,912	△ 2,476	△ 3,504
純損益	△ 2,638	△ 877	31	1,761	2,669

〔職員数の推移〕 (人)	1,114	814	549	△ 300	△ 565
--------------	-------	-----	-----	-------	-------

### ・16年度～18年度の収支構造の推移



### ・収支改善策（効果）の内訳

	～17年度	～18年度 (予算)
市バス営業所の管理委託	13億円	24億円
西神地域5路線の移譲による経費の減	6	6
特殊勤務手当の見直し	1	1
資産の有効活用	1	1
その他、物件費等の削減	2	3
運輸収入の減少	△ 6	△ 9
計	17億円	26億円

## 【高速鉄道事業】

〔財政目標〕 平成18年度に海岸線のランニング収支の赤字を全線で解消するとともに、国、一般会計への制度改革等の要望を粘り強く行っていく。

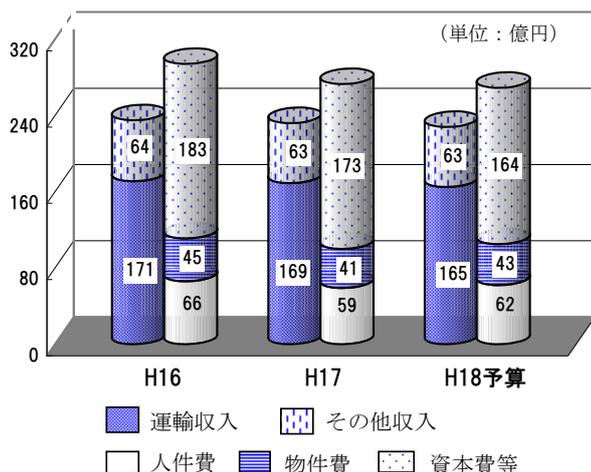
〔収支の推移と改善効果〕

(単位：百万円，税抜)

	16年度(決算) (A)	17年度(決算) (B)	18年度(予算) (C)	(B)－(A)	(C)－(A)
収入	23,496	23,177	22,790	△ 319	△ 706
支出	29,387	27,258	26,877	△ 2,129	△ 2,510
純損益	△ 5,891	△ 4,081	△ 4,087	1,810	1,804

〔職員数の推移〕 (人)	644	628	599	△ 16	△ 45
--------------	-----	-----	-----	------	------

### ・16年度～18年度の収支構造の推移



### ・収支改善策（効果）の内訳

	～17年度	～18年度 (予算)
海岸線駅業務の委託拡大	4億円	4億円
特殊勤務手当の見直し等	1	1
電気代、修繕費等の削減	3	3
高金利債の借換えによる支払利息の減	2	5
保守業務の見直し等	—	2
計	10億円	15億円

\* 減価償却、支払利息(高金利債の借換えを除く)等の減は除く。

取組項目 (具体的方策)	細目	実施年度			備考
		H16	H17	H18 (予算または実績)	
サービス向上、乗客増対策の展開					
ICカードの導入の検討	(地下鉄へのICカードシステムの導入)	・IC対応駅務機器導入準備 ・KOBECARD協議会設立	・IC対応駅務機器導入コンペ実施 ・KOBEPiTaPaカード加入促進	・IC対応駅務機器設置・テスト ・H18年10月～導入 ⇒ ・交通局ホームページでのPiTaPa関連ページの新設	・IC利用率：4.3% (H19年3月末現在) ・KOBEPiTaPaカード加入件数：約2.2万件 (H19年3月末現在)
地域密着型バス路線の拡大 など	(地域密着型バス路線)  (路線変更、増便、始発線上げ・終発線下げ など)		59系統の新設 (計4路線)	87系統の新設 (計5路線)	
市バス・地下鉄のネットワークの強化		駅番号表示の導入 (H16年10月～)	・他鉄道との接続駅(新神戸、三宮等9駅)において、出口、のりば、券売機、精算機の4ヶ国語(日・英・中・韓)表記の実施(H17年4月～) ・地下鉄西神・山手線各駅に、乗客案内表示システムの設置(H18年3月より9月にかけて順次稼働)	(H18年10月～) ・交通局ホームページのリニューアル ・ホームページでの経路・料金検索システム(「こうべバスちかなび」)、バリアフリー経路・駅周辺案内の実施 (H18年12月～) 地下鉄海岸線への誘導案内表示の充実(H19年3月) 神戸バス時刻案内システムの設置(H19年4月より稼働)	
	(地下鉄西神・山手線のダイヤ改正)			(H18年12月～) ・平日の最終列車を32分繰り下げ、0時台の東西行き各2本を増便 ・平日の朝6時台 西神中央発東行き2本増便 ・平日の朝タラッシュ時前後、土・休日の9時前後の増便 ・高齢者・障害者の乗降に配慮し、昼間時間帯の主要7駅の停車時間を5～10秒延長	
職員研修の充実、服務規律の徹底等	(バス 乗務員研修の実施)	356人受講	187人受講 (全運転士受講 完了)		(H15～17) 接客マナーおよび安全運転のより一層の向上を図る。
	(バス 新たな乗務員研修の実施)			136人受講	(H18～20) 他路線への添乗、適性診断受講など、新たな2日間研修を実施(全運転士受講)
	(バス 外部研修専門機関での研修の実施)	99人受講	182人受講	190人受講	(H16～18) 事故防止対策の一環として、「クレフィール交通安全研修」(2日間)を実施(全運転士受講)
	(地下鉄 外部講師による研修の実施)		実施	実施	外部講師による、接客・マナー研修を実施(委託先社員も含め、全職員受講)
	(職員提案制度の充実)			交通局「実践型」職員提案の実施	⇒
交通需要マネジメント実証実験「エコモーション神戸」の実施		実証実験の実施 (H15年10月～)	・実証実験終了(～H17年9月) ・エコファミリー制度、エコショッピング制度を本格制度として継続実施(H17年10月～)	・継続実施 ・モビリティ・マネジメントへの展開	・エコファミリー制度 H16: 111万人、H17: 109万人、H18: 107万人 ・エコショッピング制度 H16: 389店・10,500人、H17: 14店・3,824人、 H18: 16店・4,967人
セールス・PR活動の強化	(企画乗車券の発売等)	・各種企画乗車券の発売 ⇒	・神戸空港就航都市「すぐそばの街カード」の発売 ・神戸大学附属小での定期券販売	⇒ ⇒ ⇒ ⇒ ⇒	
	(広告事業の推進)	・カード券面広告	⇒ ・パンフレットラック型広告 ・エスカレーターハンドレール広告 ・特殊壁面広告 ・交通局ホームページ上のバナー広告	⇒ ⇒ ⇒ ⇒ ⇒ ⇒	・石屋川営業所外壁広告 ・三宮駅3番出口広告 ・三宮駅さんちか連絡通路フラッグ広告 ・地下鉄駅名板広告



取組項目 (具体的方策)	細目	実施年度			備考
		H16	H17	H18 (予算または実績)	
<b>【高速鉄道事業】</b>					
海岸線駅業務の委託の拡大			助役業務を含む駅業務(全10駅)を神戸交通振興㈱へ委託	⇒	・収支改善効果(対H16) 4億円
西神・山手線の職員配置の見直し			・駅の日勤ポストの廃止 ・板宿駅、妙法寺駅の囀託化 ・短時間囀託駅掌の導入	⇒	
保守業務の見直し	(業務内容の見直し、一層の外注化)	計画	計画	外注化の拡大 ・御崎車両基地検修設備点検 ・海岸線巡視及び軌道保守検査 ・西神・山手線、海岸線電気室機器保守点検 ・海岸線弱電設備巡視点検 等	・収支改善効果(対H16) 2億円
電気代、修繕費等の経費の抑制 (省エネルギー手法の採用 ほか)	(車両・保線関係)		対前年度 修繕費 15%削減	対前年度 5%削減	
	(電気関係)		対前年度 電気代(駅施設等) 12%削減 〃(列車動力費) 4%削減 電路修繕費 10%削減	対前年度 5%削減	
その他、 効率的な運行体制のさらなる推進	(時差仮眠の導入)			実施	最終列車通過後に順次、各駅の業務を終了する。 H18年12月の西神・山手線ダイヤ改正と同時に実施。 ・収支改善効果 H18:3百万円
	(運転指令の統合)		西神・山手線、海岸線の運転指令の統合 (H17年10月～)	⇒	
	(職員配置の見直し)	・希望退職制度の実施	⇒	⇒	・全取組みによる職員数の見直し (合計、対前年度) 【高速鉄道事業】H17:△16人、H18:△29人
国への制度改正等の要望	(高金利債の借換)	借換要件 7%以上	借換要件 6%以上	⇒	・償還終了までの支払利子の軽減効果 H16年度借換により、435百万円 H17年度借換により、324百万円 H18年度借換により、160百万円
<b>【両事業共通】</b>					
特殊勤務手当の見直し			対H16 30%の削減	対H16 50%の削減	・収支改善効果(対H16)【両事業計】 H17:2億円、H18:2億円
管理職手当の削減	市長部局を上回る削減を実施 ・局長級: 20%削減 ・部長級: 15% ・課長級: 10%		さらに市長部局を上回る削減を実施 ・管理者: 30%削減 ・局長級: 25% ・部長級: 20% ・課長級: 12% ・係長級、首席: 5%	⇒	
退職者不補充と囀託化の推進		実施	⇒	⇒	
間接部門の削減		実施	⇒	⇒	
食堂等の見直し		H16年度末 4食堂廃止	H17年度末 2食堂廃止		・収支改善効果(対H16)【両事業計】 H17:41百万円、H18:52百万円
その他、 効率的な運行体制のさらなる推進	(経費の抑制)		・「市バス・地下鉄ご利用ガイド」への 広告協賛の拡大(広告収入を財源とした 発行) ・神戸交通振興㈱の乗車券等の発売手数料 の10%削減	⇒	

## (2) 市バス営業所の管理委託に関する評価

市バス営業所の管理委託は、交通局が経営上の責任を負いながら、受託する民間事業者が、市バス車両・市バスの運賃制度を用いて、バスの運行・運行管理業務、車両整備業務、営業所の管理業務などを一体的に行うもので、「経営改革プラン」において、自動車事業の大幅な収支改善・収支構造の転換を図る打開策として、道路運送法等の限度である2分の1まで実施している。

16年度にはパイロットケースとして、有野営業所を神戸交通振興株式会社に委託し、そして、17年度より、受託事業者を提案競技により選定して、魚崎営業所を同社に、松原営業所を阪急バス株式会社に、18年度より、落合営業所および西神営業所を神姫バス株式会社に委託している。

この管理委託の実施について、17年11月に「神戸市交通局市バス営業所管理の受委託に係る評価委員会」を設置し、外部の学識経験者、専門および市民代表の委員により、各受託事業者の事業運営について、安全・安定運行、サービス水準、経済性などの観点から、検証・評価を行ってきた。

これまでの実施状況は、事故の発生状況、「お客様の声ハガキ」など利用者の声の集計結果、評価委員による添乗調査・営業所視察などをもとに、現状の評価を行い、各受託事業者においては、安全・安定運行が行われ、サービス面では丁寧な運転・対応について利用者からの評価が高いなど、収支面での効果だけでなく、順調に管理委託が実施されていると評価されている。

今後、委員会では、外部評価の視点(項目)を設定し、まずは委託開始2か年(平成17年度、18年度)についての管理委託の実施状況に対する総合的な評価を行うとともに、その後も継続して外部評価を行っていく予定である。

評価項目(案)		
安全・安定運行	1. 安全・安定性	(1) 運転技術
		(2) 整備管理状況
		(3) 営業所の管理業務の実施状況
	2. 安全管理体制	(1) 事故発生時
		(2) 緊急時等
	3. 教育・研修	教育および研修の実施状況
サービス水準	1. 市民サービスの維持	サービス提供の状況
	2. 市民サービスの向上	市民サービスのための取り組み
経済性	1. 財政効果	(1) 委託費用
		(2) 経営改善の状況
		(3) 環境への配慮(エコドライブなど)
	2. 経営の安定性	経営指標の変化

今後も管理委託を継続していくにあたっては、この委員会による外部評価を継続し、これを踏まえた運営を行っていく必要があるとともに、運行実績に基づく受託事業者からの路線・ダイヤ等に関する提案も採り入れ、また、接遇サービス、効率性などの民間の経営ノウハウも参考にして、委託営業所、直営営業所とともに切磋琢磨し、総合的にお客様へのサービスおよび利便性の向上を図っていくことも必要である。

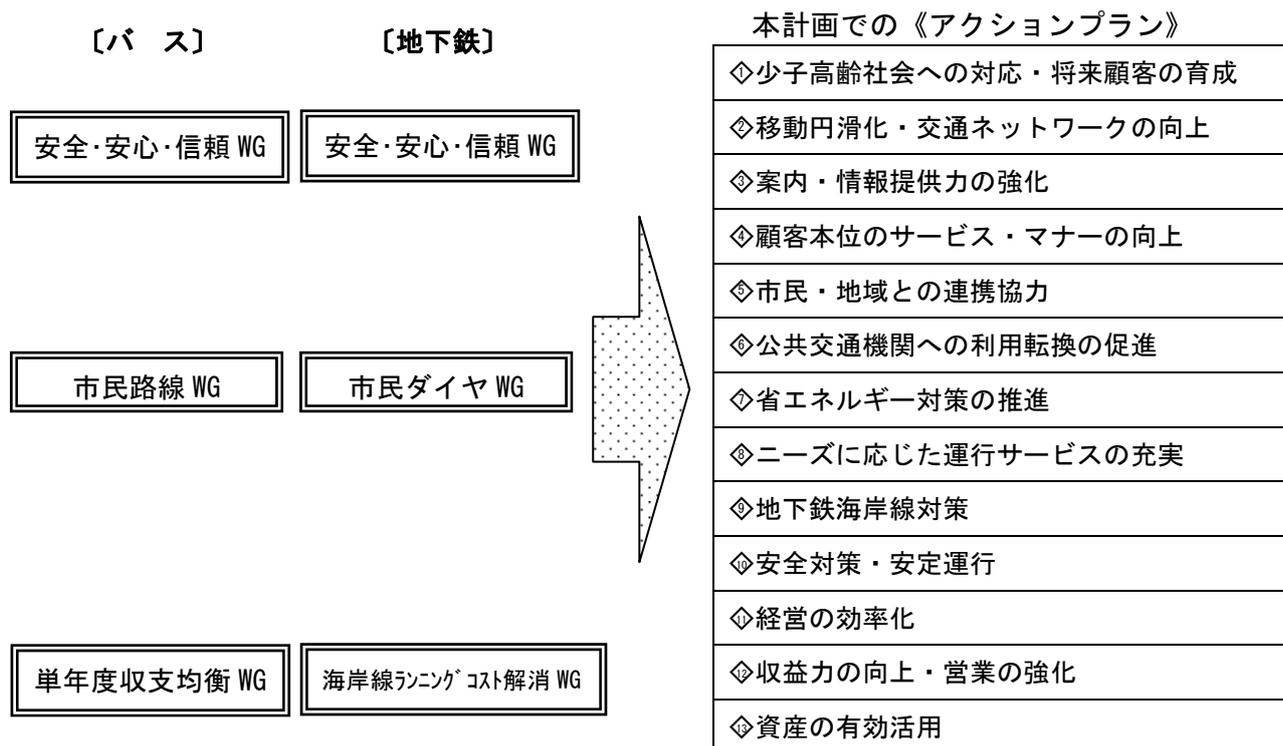
## 2. その後の取り組み および 課題

「経営改革プラン」による取り組みを、平成 18 年度の財政目標の達成に向けて着実に進めながら、その後の神戸市営交通のとるべき方向性について、公共交通・公営交通を取り巻く環境やその変化も見据えながら、さまざまな議論・検討を進めてきた。

### (1) 「新たな市営交通の構築委員会」の取り組み

市バス・地下鉄は、神戸市民の生活に欠かせないライフラインであり、これまで神戸のまちづくりや市民・来訪者等のモビリティの向上に果たしてきた役割を、さらに時代や市民ニーズを踏まえ、将来に向けて再構築していく必要がある。すなわち「新たな市営交通」を構築していくことが、今後も市民をはじめ利用者から支持され、「市民の足」として市政の発展に寄与していくことにつながると考え、平成 18 年 4 月に「新たな市営交通の構築委員会」を労使で設置した。“最前線”の現場職員を含めたワーキンググループでの議論やアンケートの実施を通じて、職員の知恵と力の結集を図って具体的な提案を行い、本計画に反映した。

- ・ワーキンググループ …… 労使90名程度により、市バス、地下鉄 各3つ、計6つのワーキンググループを設置
  - \*バ ス：「安全・安心・信頼」「市民路線」「単年度収支均衡」
  - \*地下鉄：「安全・安心・信頼」「市民ダイヤ」「海岸線ランニングコスト解消」
- ・アンケート …… 職員アンケート(約1,000名による知恵の結集)、市民・利用者の声の集約(学校保護者・市政アドバイザー 計約3,000名対象)を実施。これをもとに、各ワーキンググループで議論を積み重ね、新たな市営交通の構築に必要な具体的な提案を行った。



## (2) 地下鉄海岸線の「事後評価」の実施

高速鉄道事業については、「経営改革プラン」の2年間（平成17年度、18年度）で大幅な収支改善が図られているが、15年度より単年度黒字を計上している西神・山手線に対し、海岸線の赤字が大きな負担となっていると言わざるをえない。

海岸線については、国土交通省の指導により、公共事業の効率性及び実施過程における透明性の一層の向上を図ることを目的として、事業完了（事業採択を行った区間が全て供用を開始した時点）後5年が経過した時点で行うこととされている「事後評価」を平成18年度に実施した。

地下鉄海岸線の整備計画時から現在までの社会経済情勢の変化としては、

- ・ 阪神・淡路大震災による甚大な被害
- ・ 事業計画時に比して景気が大きく後退したこと
- ・ 少子高齢化の進展
- ・ 情報化社会の進展
- ・ モータリゼーションの進展

があり、その結果、

① 地下鉄海岸線事業の事業効率としては、

- ・ 海岸線は、兵庫区・長田区南部地域のインナーシティ活性化対策として整備され、阪神・淡路大震災後は、インナーシティの復興促進の起爆剤としての役割も担い、兵庫区・長田区南部地域になくてもならない都市基盤の一つとして、まちづくりの先導的な役割を担っている。このため、費用便益分析では事業効率の発現性が比較的低いものとなっているが、今後、インナーシティ活性化のための総合的・長期的な対策を講じていくことで、活力があり調和のとれたアメニティ豊かなインナーシティの実現と、海岸線のさらなる事業効率の向上が図られると考えられる。
- ・ 開業後の実績および社会経済情勢に基づく需要予測では、開業後20年目（平成32年度）の輸送人員を1日あたり5.3万人と予測し、
- ・ これを前提とした採算性（収支）は、西神・山手線を含めた全線（地下鉄全体）で考えても、現在、償却前経常収支の黒字を維持しているが、累積資金不足解消には長期間を要する。

敬老・福祉パスの利用実態に見合った行政負担の見直しを行った場合には、平成23年度に償却後経常収支が黒字に転換し、平成35年度に累積資金不足が解消する。



### (3) 経営形態に関する他都市の動き および 神戸市交通事業における方向性

昨今、地方公営企業（公企業）である公営交通事業の経営形態については、他都市でもさまざまな方向性が検討されているなか、その動向や利点・問題点等については調査・研究していくことが必要であると考え、本計画の策定に際し、神戸市交通事業審議会に対して、神戸市交通事業における方向性について諮問した。

これを受けて、同審議会では、神戸市交通局は、「経営改革プラン」により、自動車事業では、管理委託を道路運送法等による限度である2分の1まで実施、高速鉄道事業でも、海岸線全駅の駅業務の委託など、相当の経営努力を進めてきており、現在、最終年度の結果待ちの段階であり、これまでの経営改革の成果を検証・評価していく段階であるとされながら、これからの市民の交通需要に対応するためにはどのような経営形態が最適かを考えることは、「経営改革プラン」後の事業のあり方や計画を考えるに際し、きわめて重要であるとの考えが示され、神戸市交通事業の経営形態の選択肢、その選択可能性について、各経営形態のメリット・デメリットをはじめ、実現上の課題など、幅広く議論された。

#### 〔議論の対象とされた経営形態〕

- |     |            |   |              |
|-----|------------|---|--------------|
| (1) | 地方公営企業(直営) | ⇒ | 「改善型地方公営企業」  |
| (2) | 地方公営企業(直営) | ⇒ | 「間接営」方式      |
| (3) | 地方公営企業(直営) | ⇒ | 「行政部局への編入」方式 |
| (4) | 地方公営企業(直営) | ⇒ | 「完全民営化」方式    |

検討の結果、

- ① 自動車交通との関わり方や少子高齢社会への対応を求められている現状においては、まちづくり政策、福祉政策、環境政策などと、交通政策とを連携させる必要性も増している。

市民生活に不可欠な交通サービスは、公共サービスの1つと考えられ、公共サービスについての最終的な責任は行政にあるべきで、特に、坂が多く、山手の方にも多くの高齢者が住んでいる神戸の地理的な特色を考慮すると、今後ますますバスへの依存は強まると考えられ、最も身近な「市民の足」としてのバスのサービス水準の維持は重要であること、

- ② 公営交通の意義や役割の確認、市の総合交通体系の構築とその実現に向けての着実な前進は、経営形態の議論に当たっての重要な、前提となるべきものであり、市営交通以外の公共交通機関や私的交通手段(自動車、自転車など)も含め、市の総合交通体系の構築が必要である。

需給調整規制の廃止後は、地域やNPOが運営するコミュニティバスや乗合タクシー、ボランティア有償運送など、交通空白・不便地域をカバーしたり、多様なニーズに対応した、新たな交通サービスの供給が見られるようになったが、これらと市営交通との適切な役割分担により、市内の交通体系の充実を図ることも想定され、総合交通体系の構築と、その中での市バスおよび市営地下鉄、すなわち市営交通の位置づけを明確にすることが急務であること、

- ③ いずれにせよ、市のまちづくり政策、福祉政策、環境政策などと、交通政策との連携を強化し、「改善型地方公営企業」として維持・存続するよう、環境整備が不可欠であること、

「市営交通」に対して、ただ単に利用者という受け身ではなく、市営交通を積極的に利用することにより支えるという主体性を市民や地域が持てるような、真の市民・地域との協働・連携も欠かせない。今後はそのような仕組みづくりも工夫されるべきであること、

そして、以上から、神戸市交通局の今後のさらなる経営努力如何によっては、コストの改善もさらに進む可能性があり、かつ安全性を前提とした安定したサービスが提供し続けられるのであれば、現行経営形態を基本的に維持しつつ、さらなる改善を目指す形態が実現可能であると思われ、「改善型地方公営企業」を目指し、さらなる経営の健全化を今後もたゆまず追求していくこと、それによる経営課題の解決を本市交通事業は当面目指すべきである、と答申された。

(第69回神戸市交通事業審議会)

### Ⅲ. 本計画の位置づけ

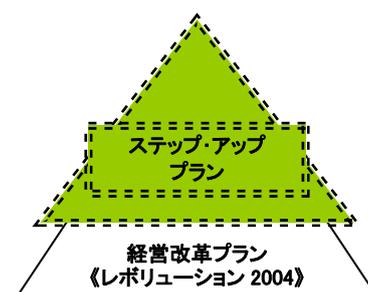
神戸市交通局では、以上のような公共交通・公営交通を取り巻く昨今の社会経済情勢やその変化に対応しながら、将来にわたり神戸市営交通のとるべき方向性に向かって、「市民の足」として、今、求められている役割に着実に応えていくための経営計画として、本計画を策定する。

本計画は、「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、および充実・発展させる計画と位置づける。

神戸市営交通を利用する市民・利用者にも、これからの取り組みが分かっていたきやすいように、

4つのビジョン(経営方針) と

13のアクションプラン(行動計画) という形で構成する。



#### 1. 計画期間

平成19年度から22年度(※)までの4か年計画とする。

ただし、社会経済情勢などに大きな変化があった場合には、適切な時期に見直しを行う。

※ 目標年次を、神戸市の「行政経営方針」、「神戸2010ビジョン」と合わせる。

#### 2. 財政目標

##### 〔自動車事業〕 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

- ◆ 景気回復局面における金利上昇をはじめ、経費の増加、乗車料収入の動向など、予断を許さない状況にあることから、さらなる効率化の追求によるコスト削減、収益力の強化などの不断の推進により、黒字経営の持続および累積損失の縮小を図る。

##### 〔高速鉄道事業〕 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

- ◆ これにより、累積資金不足の悪化(資金手当債発行限度額の超過)の時期を延伸し、将来の金利負担の増嵩を抑えるため、資金手当債の発行をできるかぎり抑制する。

#### IV. ビジョン（経営方針）（1～4）

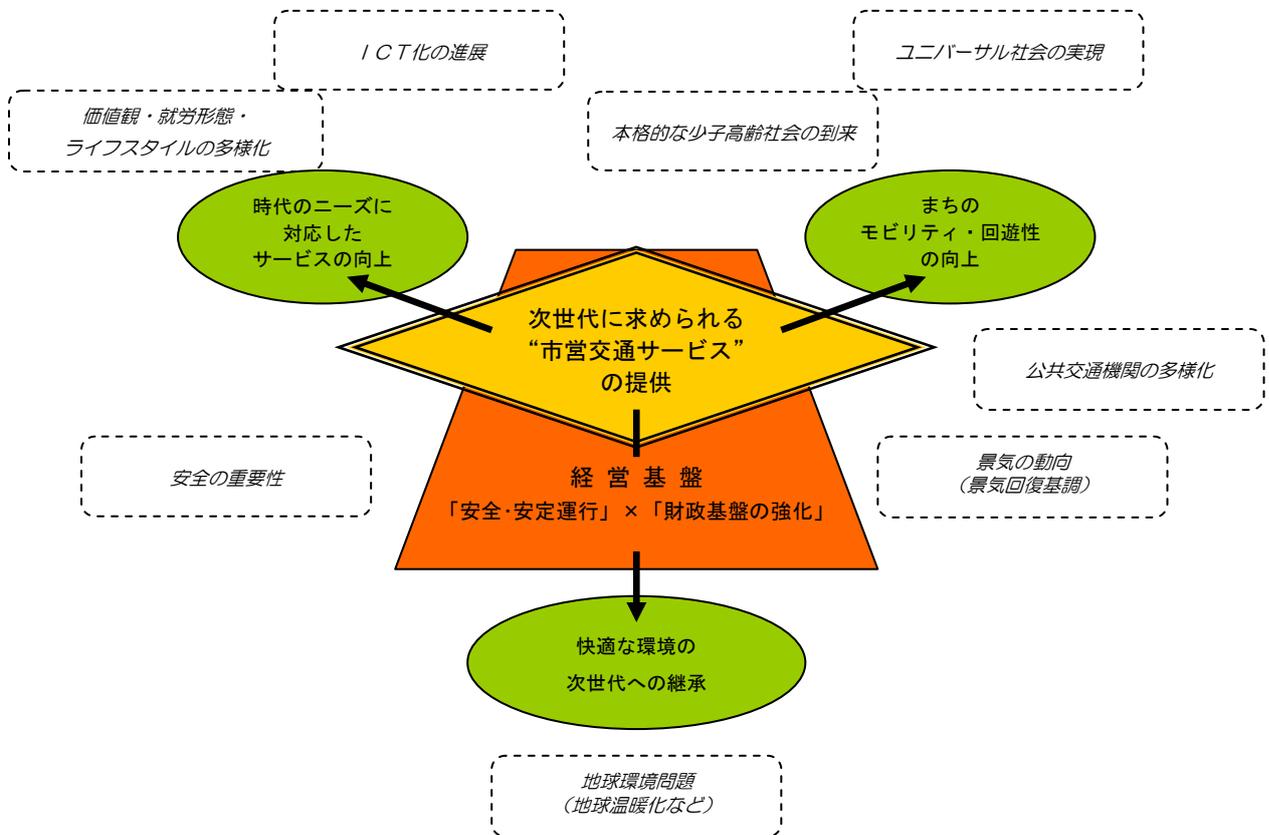
市営交通の使命は、福祉・環境・まちづくりをはじめ、多様な行政施策との連携を図りながら、市内の交通体系の中で中心的・先導的な役割を担い、市民生活に不可欠な交通サービスを市民に提供することであり、本計画では、特に、次世代に求められる「市営交通サービス」の提供を目指し、次の4つの視点での取り組みを前進（ステップ・アップ）させる。

次世代に求められる「市営交通サービス」の提供

1. 時代のニーズに対応したサービスの向上
2. 快適な環境の将来への継承
3. まちのモビリティ・回遊性の向上
4. 市営交通の根幹を支える経営基盤の強化

「経営基盤」＝「安全・安定運行」×「財政基盤の強化」

#### <イメージ図>



## V. アクションプラン（行動計画）（**①**～**③**）

### ビジョン1：時代のニーズに対応したサービスの向上

#### アクションプラン**①**：少子高齢社会への対応・将来顧客の育成

##### ① 地域密着型バス路線の充実

少子高齢社会における市営交通の使命として、「市民の足」を守るという福祉の充実の観点から、特に、小型・中型バスを活用し、公共施設をはじめ生活利便施設を結ぶ「地域密着型バス路線」の役割は、ますます重要性を増しており、今後も需要動向を見ながら、公共施設、医療機関、商業施設などをコンパクトに結ぶ、新たな路線展開を行う。

##### ② ノンステップバスの導入推進

道路状況によりワンステップバスしか走行できない路線（25、64 系統）を除き、原則、ノンステップバスを導入していく。

##### ③ 市バスへのベビーカーの直接乗車

交通バリアフリー法の施行により、駅や公共施設等におけるエレベーターの設置や段差の解消が進み、ベビーカーでの移動が容易になった。ノンステップバスの導入が進むなか、ベビーカーを折りたたまずに直接乗車できるようにしてほしいとの要望が寄せられており、ベビーカーのバスへの直接乗車について検討する。

##### ④ 地下鉄駅のバリアフリー化の推進

「神戸市交通バリアフリー基本構想」に基づく特定事業の整備目標年次である平成 22 年度に向けて、障害者用トイレのオストメイト対応化、誘導点字ブロックの J I S 規格型への改良、階段段鼻の識別の容易化等の整備を進める。

##### ⑤ 福祉・環境・教育施策との連携

休日の家族の移動手段をマイカーから公共交通機関に転換を促進するための施策である「エコファミリー制度」や、市バス運転士等による小学生を対象にした福祉・環境学習「市バス福祉体験授業」などを通して、公共交通に親しみ、持続的に利用してもらえるように普及啓発活動を行い、次世代の公共交通の担い手・将来顧客の育成を図る。

## アクションプラン②：移動円滑化・交通ネットワークの向上

### ① 地下鉄でのICカードシステムの導入の推進および有効活用

地下鉄では、平成18年10月にスルッとKANSAIのICカードシステム「PiTaPa」を導入し、これにより、改札機の通過時間の短縮、およびJR西日本を含む市内の全鉄道を1枚のICカードで乗車できることによる、お客様の移動円滑化を図り、また、「PiTaPa」での割引サービスとして、1ヶ月の利用額1,000円以上を対象とした「利用額割引」を新設し、サービスの向上を図った。

さらに、平成19年秋から、IC定期券サービスを実施し、さらなる利便性の向上を図る。

また、交通乗車と店舗・施設等との連携したタイアップサービスの提供をはじめ、ICカードシステムを活用した利便性向上策を検討・実施する。



### ② バスでのICカードシステムの導入の検討

市バスにおけるICカードシステムの導入に向けた検討を行う。市バスでのICカードシステムの導入により、市バス・地下鉄が一体となったさらなる利便性の向上を図る。

また、ICカードシステムを活用した、弾力的な料金設定や、不正乗車対策について検討・実施する。

### ③ バスターミナル等における総合案内表示盤の整備

バスターミナル等での案内力の強化により、乗り継ぎなどの利便性の向上を図るため、JR神戸駅で設置した総合案内表示盤の効果やニーズ等を踏まえ、今後、地下鉄駅のバスターミナルでの設置など拡大を検討する。



## アクションプラン③：案内・情報提供力の強化

### ① 交通局ホームページの充実・活用

利用しやすく、分かりやすいホームページを提供し、時代のニーズに応じたお客様サービスの充実を図る。

料金・経路検索システム「こうべバスちかなび」に定期券料金メニューを追加し、内容の充実を図る。

時節に応じたコンテンツ内容の更新など、タイムリーで、きめ細かな情報の提供を行う。



### (再掲) ② バスターミナル等における総合案内表示盤の整備

バスターミナル等での案内力の強化により、乗り継ぎなどの利便性の向上を図るため、JR神戸駅で設置した総合案内表示盤の効果やニーズ等を踏まえ、今後、地下鉄駅のバスターミナルでの設置など拡大を検討する。

### ③ バス運行情報の提供の検討

お客様にとって“利用しやすい交通機関”であるために、市バスの運行情報を常時提供するシステムの導入について検討する。

### ④ 新たなバスロケーションシステムの導入の検討

現在、1路線(92系統)においてバスロケーションシステムを運用しているが、多額のインフラ整備を必要とせず、アクセスしやすい、より効率的でお客様サービスの向上が図られる、携帯電話への配信システムを含む新たなバスロケーションシステムの構築を検討する。

① 職員研修、評価制度等の充実

ア. 外部講師による研修等の充実

顧客本位のサービス・マナーの向上を図るため、外部機関での研修や、外部講師による研修等の充実を図る。

また、交通局全職員がサービス業に従事している者として、お客様に対するサービス水準の向上を目指し、業務に必須の知識の習得や情報の共有化をはじめ、交通局研修所と各課が連携した内部研修体制の充実を図る。

イ. 営業所特別表彰の実施

市バス営業所ごとに各年度の目標を掲げ、乗客増(収入増)、事故件数の減少、サービス・マナー向上等に対する取り組みを進め、優秀な成果の営業所を表彰する。

ウ. エクセレント運転士認定制度の実施

運転技術や接客サービスに高い評価の市バス運転士を「エクセレント運転士」と認定し、全体の模範とし、お客様にもアピールすることにより、市バスのイメージアップを図る。

エ. 接客対応力の向上

地下鉄駅など窓口で執務する際をはじめ、お客様と接する際には、大きな声であいさつし、イメージアップおよびお客様とのコミュニケーションを図る。

職員のモチベーションを高揚させるため、対応実績の評価制度の導入や対応マナー指導者の養成など、表彰制度や研修内容の充実について検討する。

オ. 職員提案制度の充実

交通局独自の「“実践型”職員提案制度」を実施し効果をあげてきたが、さらに、職員のモチベーションの高揚が図られ、現場職員の知恵と熱意を事業に活用できるような、効果的な実施方法を検討・実施する。

## ② 服務規律等の徹底・強化

### ア. 服務規律の徹底

市長への手紙やお客様の声(ハガキ、アンケート)、Eメール等で苦情の多い者に対して、個別に服務規律の徹底を図る。

事故多発者に対しては、添乗指導などの特別研修を行う。

### イ. 点数制の導入

服務規律違反行為に対して点数制を導入し、服務規律の確保を図る。

### ウ. 服装の整正

接客業に相応しい服装・みだしなみを徹底する。

本庁職員を中心に職員の名札を見やすく拡大する。

バス運転士の通年着帽の実施を行う。

### エ. バス車内名札の設置場所の変更(車内側面から前面へ)

バス車内名札は、現在、降車扉の上部に設置しているが、バス正面に設置し、お客様に見えやすくすることにより、サービスの向上を目指す。

### オ. バス車内マイクのより一層の効果的な活用

市バスの車内マイクの活用は、お客様に対する声掛けにより車内事故の発生を防止するだけでなく、音声合成装置と併用したお客様へのきめ細かい案内により、サービスの向上およびイメージアップを図るものである。乗務員に対する各種研修などにより、より一層の効果的なマイクの活用を図る。

① 沿線施設・事業者・区との連携

地域と密着した事業展開として、市バス路線・地下鉄沿線の施設、事業者、区役所をはじめとする行政機関と連携し、スポーツ大会、プロスポーツ試合のほか、各種イベントの誘致などを積極的に行う。

沿線区や関係部局と、PRや駅空間等の有効活用をはじめ、各方面で積極的に連携することにより、利用促進と集客、市民サービス向上等の相乗効果を図る。

また、スルッとKANSAIのネットワークの活用や、さまざまな企画乗車券の企画・販売促進により、顧客拡大のための広範なPRを展開し、沿線への集客と利用促進を図る。

② エコショッピング制度の充実（“点”から“線”、“ネットワーク”への展開）

沿線商業店舗と提携して優遇サービスを提供することにより、マイカーから公共交通機関への利用転換を図る施策「エコショッピング制度」を、さらに、商店街等の地域や区役所と連携するなど、個別店舗（“点”）から団体やエリア（“線”“ネットワーク”）への拡大、多様な展開を図り、利用促進策として強化する。

また、神戸市および神戸本拠の鉄道会社で発行する「KOBE PiTaPa」カードを活用した、交通乗車と店舗・施設等とのタイアップサービスの提供により、ICカードの利用率の向上とともに、利用促進を図る。

③ 地域・学校・市民とのパートナーシップ

「実践型」職員提案」を契機とした、沿線の大学・高校等と連携した駅クリーンボランティアの取り組みの拡大を検討する。

また、各駅において利用可能な空間を、地域のコミュニティスペースとして有効活用することなどを検討し、駅への集客と地下鉄の利用促進の相乗効果を図る。

バスにおいても、高齢者・障害者等の乗降・移動への支援や、バス停の清掃等の管理において、地域住民を含めたボランティア等の活用を検討する。

その他、市民との双方向のコミュニケーションや連携・協力（コラボレーション）のしくみをつくるなど積極的に推進することにより、ニーズの把握や利用促進を図る。



## ビジョン2：快適な環境の将来への継承

### アクションプラン⑥：公共交通機関への利用転換の促進

#### ① モビリティ・マネジメントの実施

沿線企業の従業員や沿線住民に対して、さらに、小学生に対する交通・環境学習プログラムとして、モビリティ・マネジメントを実施することにより、公共交通利用への転換、および将来の公共交通利用者の育成を促進していく。

\*モビリティ・マネジメント： アンケートの実施をはじめ、通勤経路等に対して公共交通機関等に関する情報やアドバイスを提供することで、マイカー利用から公共交通利用への転換を自発的に促す施策



#### (再掲) ② エコショッピング制度の充実（“点”から“線”、“ネットワーク”への展開）

沿線商業店舗と提携して優遇サービスを提供することにより、マイカーから公共交通機関への利用転換を図る施策「エコショッピング制度」を、さらに、商店街等の地域や区役所と連携するなど、個別店舗（“点”）から団体やエリア（“線”“ネットワーク”）への拡大、多様な展開を図り、利用促進策（公共交通機関への利用転換策）として強化する。

また、神戸市および神戸本拠の鉄道会社で発行する「KOB E P i T a P a」カードを活用した、交通乗車と店舗・施設等とのタイアップサービスの提供により、ICカードの利用率の向上とともに、利用促進（公共交通機関への利用転換）を図る。

### ① エコドライブ・エコオフィスの推進

軽油価格の上昇の影響を抑える経費節減の観点とともに、環境保全の観点から、アイドリングストップの励行をはじめとする、丁寧でスムーズな運転によるエコドライブの徹底を図る。これにより、安全性の向上にも寄与する。

また、営業所等において、光熱水費の節約を図るなど、エコオフィスを推進する。

\*エコドライブ：アイドリングストップや急発進・急加速をしないなど、環境に配慮した運転のことで、自動車からの排出ガスを抑制することで環境保全・改善を図るとともに、省エネルギーによるコスト削減、さらに事故防止にもつながる。

\*エコオフィス：一般的に、オフィス事務における、省資源・省エネルギー、廃棄物の削減、グリーン調達の推進といった環境負荷を低減するための取り組み

### ② 「こうべバイオガス」の利用拡大

下水の処理過程で発生する消化ガスを精製した「こうべバイオガス」が、天然ガス自動車の燃料として活用できることが実証され、平成18年10月から、これを使用した市バスの営業運行を開始した。今後、本格的プラントの稼働にあわせて、利用拡大を図る。

\*「こうべバイオガス」：下水の処理過程で発生する消化ガスを精製し、メタン濃度を98%まで高めたバイオ系燃料であり、地球温暖化防止や循環型社会の形成が図られる。(バイオ系燃料は、CO<sub>2</sub>排出量としては換算されない。)



### ③ 地下鉄における省エネルギー対策の推進

「平成18年度地球温暖化防止活動環境大臣表彰」受賞でも高く評価された、これまでの「鉄道施設の省エネルギービジョン」をベースとした西神・山手線の省エネルギー対策の効果を踏まえて、海岸線および駅ビルなど鉄道附帯施設の省エネルギー化F S(事業化計画)や、老朽化更新に併せた省エネルギー設備導入の検討を進めていく。

## ビジョン3：まちのモビリティ・回遊性の向上

### アクションプラン⑧：ニーズに応じた運行サービス等の充実

#### ① 利用者ニーズに対応した路線・ダイヤの設定

少子高齢社会やライフスタイルの変化などに柔軟に対応し、生活利便施設への路線延伸、主要駅への接続などの路線変更、始発時刻の繰上げ、終発時刻の繰下げ、増便など、利用状況を見極めながら、地域住民等の利便性向上に資するような路線、ダイヤの編成・見直しを適宜行う。

#### (再掲) ② 地域密着型バス路線の充実

少子高齢社会における市営交通の使命として、「市民の足」を守るという福祉の充実の観点から、特に、小型・中型バスを活用し、公共施設をはじめ生活利便施設を結ぶ「地域密着型バス路線」の役割は、ますます重要性を増しており、今後も需要動向を見ながら、公共施設、医療機関、商業施設などをコンパクトに結ぶ、新たな路線展開を行う。

#### ③ エリアマーケティング手法を活用した新路線の開拓等

利用者や地域などからのさまざまな要望に応えるために、路線の新設などを行うにあたり、地域住民の年齢構成や地形の高低差などの情報を分析することにより、利用者ニーズとの合致と効率的な運行の実現を図る。

また、平成18年度に実施した地下鉄乗降客調査の結果を反映させることにより、市バスと地下鉄の連携したマーケティングシステムとして、サービスの充実等に有効に活用する。

\*エリアマーケティング：潜在的な需要や現在の市バスの利用状況を、多面的に地図上で捉えるシステムで、これを目的に応じて分析することにより、新たな需要の発掘やサービス水準の最適化等が検討可能となる。

#### ④ ユニバーサルサービスの推進（バス停・駅施設環境の改善など）

ノンステップバスの導入推進、市バスへのベビーカーの直接乗車、地下鉄駅のバリアフリー化の推進（以上、再掲）のほか、平成16年10月に駅番号化を導入し、17年4月に他鉄道との接続駅において出口、のりば、券売機、精算機の4ヶ国語表記（日・英・中・韓）を行った。今後さらに、バスターミナルをはじめバス停においても、4ヶ国語表記やピクトグラム（絵文字）表示を推進する。

また、お客様の快適性・利便性の向上のため、ベンチおよび照明を具備した広告付きバス停上屋の整備を促進する。

(再掲)

## アクションプラン②：移動円滑化・交通ネットワークの向上

### ① 地下鉄でのＩＣカードシステムの導入の推進および有効活用

地下鉄では、平成18年10月にスルッとKANSAIのＩＣカードシステム「PiTaPa」を導入し、これにより、改札機の通過時間の短縮 および ＪＲ西日本を含む市内の全鉄道を1枚のＩＣカードで乗車できることによる、お客様の移動円滑化を図り、また、「PiTaPa」での割引サービスとして、1ヶ月の利用額1,000円以上を対象とした「利用額割引」を新設し、サービスの向上を図った。さらに、平成19年秋から、ＩＣ定期券サービスを実施し、さらなる利便性の向上を図る。また、交通乗車と店舗・施設等との連携したタイアップサービスの提供をはじめ、ＩＣカードシステムを活用した利便性向上策を検討・実施する。

### ② バスでのＩＣカードシステムの導入の検討

市バスにおけるＩＣカードシステムの導入に向けた検討を行う。市バスでのＩＣカードシステムの導入により、市バス・地下鉄が一体となったさらなる利便性の向上を図る。

また、ＩＣカードシステムを活用した、弾力的な料金設定や、不正乗車対策について検討・実施する。

### ③ バスターミナル等における総合案内表示盤の整備

バスターミナル等での案内力の強化により、乗り継ぎなどの利便性の向上を図るため、ＪＲ神戸駅で設置した総合案内表示盤の効果やニーズ等を踏まえ、今後、地下鉄駅のバスターミナルでの設置など拡大を検討する。

(再掲)

## アクションプラン③：案内・情報提供力の強化

### ① 交通局ホームページの充実・活用

利用しやすく、分かりやすいホームページを提供し、時代のニーズに応じたお客様サービスの充実を図る。料金・経路検索システム「こうべバスちかなび」に定期券料金メニューを追加し、内容の充実を図る。時節に応じたコンテンツ内容の更新など、タイムリーで、きめ細かな情報の提供を行う。

### ② バスターミナル等における総合案内表示盤の整備

バスターミナル等での案内力の強化により、乗り継ぎなどの利便性の向上を図るため、ＪＲ神戸駅で設置した総合案内表示盤の効果やニーズ等を踏まえ、今後、地下鉄駅のバスターミナルでの設置など拡大を検討する。

### ③ バス運行情報の提供の検討

お客様にとって“利用しやすい交通機関”であるために、市バスの運行情報を常時提供するシステムの導入について検討する。

### ④ 新たなバスロケーションシステムの導入の検討

現在、1路線(92系統)においてバスロケーションシステムを運用しているが、多額のインフラ整備を必要とせず、アクセスしやすい、より効率的でお客様サービスの向上が図られる、携帯電話への配信システムを含む新たなバスロケーションシステムの構築を検討する。

## アクションプラン⑨：地下鉄海岸線対策

### ① 「事後評価」を踏まえた、さらなる海岸線対策の実施

平成18年7月に開業5年を迎えた地下鉄海岸線について実施した「事後評価」で示された、利用低迷の原因、事業効果および将来に向けた改善措置等を踏まえ、さらなる利用促進策の実践に、関係部局とともに取り組む。

#### 《利用促進策の観点》

- ・まちづくり（市や沿線企業との取り組み、沿線人口の増加、集客施設）
- ・地下鉄への誘導（意識変化、料金施策、他の交通手段との連携、利用転換）
- ・駅・附帯施設・周辺施設の改善・魅力の向上（移動円滑化、集客および利用促進）
- ・沿線イベントの拡充・観光振興 など

### (再掲) ② 交通局ホームページの充実・活用

利用しやすく、分かりやすいホームページを提供し、時代のニーズに応じたお客様サービスの充実を図る。料金・経路検索システム「こうべバスちかなび」に定期券料金メニューを追加し、内容の充実を図る。時節に応じたコンテンツ内容の更新など、タイムリーで、きめ細かな情報の提供を行う。

## (再掲) アクションプラン⑤：市民・地域との協働・連携

### ① 沿線施設・事業者・区との連携

地域と密着した事業展開として、沿線の施設、事業者、区役所など行政機関と連携し、各種イベントの誘致などを積極的に行う。

沿線区や関係部局との連携により、PR・駅空間等の有効活用など、海岸線の利用促進と集客、市民サービス向上等の相乗効果を図る。

スルッとKANSAIのネットワークの活用や企画乗車券の企画・販売促進により、顧客拡大のための広範なPRを展開し、沿線への集客と利用促進を図る。

### ② エコショッピング制度の充実（“点”から“線”、“ネットワーク”への展開）

「エコショッピング制度」を、商店街等の地域や区役所と連携するなど、個別店舗（“点”）から団体やエリア（“線”“ネットワーク”）への拡大、「KOBEPiTaPa」カードの活用などによる多様な展開を図り、利用促進策として強化する。

### ③ 地域・学校・市民とのパートナーシップ

海岸線では開業以来、駅構内に設置したアートギャラリーやメッセージボードを地域団体の活動内容の展示や地域情報の発信の場として提供しているが、さらに各駅において利用可能な空間を、地域のコミュニティスペースとして有効活用することなどを検討し、駅への集客と海岸線の利用促進の相乗効果を図る。

その他、市民との双方向のコミュニケーションや連携・協力（コラボレーション）を積極的に推進することにより、ニーズの把握や利用促進を図る。

## ビジョン4：市営交通の根幹を支える経営基盤の強化

### アクションプラン⑩：安全対策・安定運行

#### ① 安全マネジメントの推進

最近の運輸分野における事故発生状況等を受けて、運輸事業者における輸送の安全確保の取り組みの強化を図るため、道路運送法および鉄道事業法が改正され、自動車事業、高速鉄道事業ともに、全職員が一丸となった、運輸安全マネジメントを推進し、輸送の安全性の向上に努めていく。

- ・「安全管理規程」の制定（平成18年10月）、輸送の安全に関する基本方針、重点施策、目標、及び計画の策定
- ・「安全統括管理者」および「運転管理者」の選任・届出
- ・トップから現場までが一丸となった安全マネジメント体制の構築
- ・安全管理規程や施策等についての全職員への周知徹底
- ・PDCAサイクル（輸送の安全に関する計画の策定、実行、チェック、改善のサイクル（Plan- Do- Check-Action））の実施
- ・事故の発生状況や、輸送の安全性の確保のために講じた措置等の公表 など

#### ② バスにおける事故防止対策の実施

一定の衝撃を受けた場合に、バス車内外の映像・データを記録できる装置（ドライブレコーダー）を導入することで、事故状況の把握・分析・原因究明を行うとともに、ヒヤリハット情報の収集等により安全運転研修で活用し、事故防止策に役立てる。

\*ドライブレコーダー：急発進・急停車や衝撃により、その前後の映像や運行データを記録することができるカメラ装置

#### ③ 地下鉄における施設・設備の計画的な更新・改修

神戸市営地下鉄では、開業時より、列車の速度を常時監視する自動列車制御装置（ATC）や自動列車運転装置（ATO）をはじめとした先端技術を採用し、高い安全性や正確性を確保し、安全・安定運行を行うための設備整備を行ってきた。

開業後30年（一部20年）を迎えた西神・山手線においては、安全性の確保に重点をおいた施設・設備の更新・改修を計画的に実施し、ATC・ATOの順次更新、レール、まくら木など軌道部材の順次交換などを進めていく。

また、安定的な電気の供給を確保するため、名谷変電所および妙法寺変電所の設備更新・統合化を行う。

① 総人件費の抑制

ア. 給与構造の見直し

職務給の原則の徹底、給与カーブのフラット化の推進など、年功序列の給与体系から、職務・職責に応じた給与体系への移行、査定昇給制度の導入など、勤務実績の給与への反映の拡大に向けた、給与構造の見直しを実施する。

イ. 特殊勤務手当の見直し

「経営改革プラン」により、原則として50%の削減(平成18年度(対16年度))を行ったが、さらなる手当の見直し・廃止・整理統合を実施する。

ウ. 時間外勤務手当の縮減

業務の計画的な執行を図り、時間外勤務の縮減を行う。

エ. 乗務予備の廃止(自動車事業)

各営業所に配置されている乗務予備を廃止する。

オ. 勤務ローテーションの見直し(自動車事業)

現在の勤務ローテーションのより効率的な配置を行う。

カ. 給与振込の実施

全額給与振込を実施する。

キ. 被服の見直し

貸与サイクル、貸与品目、サイズの簡素化、生地等の見直しを行う。

ク. 福利厚生事業の見直し

共助組合のあり方について検討する。  
食堂を順次廃止する。

ケ. 多様な雇用形態による効率的な経営の推進

## ② 効率的・効果的な運営体制の推進

### 〔自動車事業〕

#### ア. 管理委託の効果的な運営

今後も引き続き、サービス水準を維持・充実して管理委託を継続実施していくとともに、受託事業者からの提案を積極的に受け、市民の意見とあわせて、運行体制・路線再編・ダイヤ改正などのさらなる利便性の向上を図るほか、接客サービス、効率性など、得られる民間事業者のノウハウを事業運営に総合的に活かしていく。

#### イ. 委託契約の競争入札の実施

随意契約の内容を精査し、可能な業務から順次、競争入札を導入し、経費の節減を図る。

#### ウ. 広告付きバス停留所上屋整備の本格展開による経費の削減

民間活力の導入の1つとして、広告付きバス停上屋の整備促進を図ることにより、ベンチの設置、定期的な清掃をはじめ、停留所環境の向上を図りながら、上屋設置経費・維持管理経費の削減を図る。

\* 広告付きバス停上屋整備事業 : 提携契約した民間事業者が、広告料を原資として、  
広告付きのバス停上屋を整備し、維持管理を行うもの

#### (再掲) エ. ICカードシステムの導入の検討

市バスにおけるICカードシステムの導入に向けた検討を行う。市バスでのICカードシステムの導入により、市バス・地下鉄が一体となったさらなる利便性の向上を図る。

また、ICカードシステムを活用した、弾力的な料金設定や、不正乗車対策について検討・実施する。

## 〔高速鉄道事業〕

### オ. 変電所の統合による効率化

更新計画として、妙法寺変電所を廃止し、名谷変電所に統合することで、更新費用および保守費用の削減を図る。

### カ. ICカードシステムの導入による効率化

ICカードシステムの導入により、改札機のモーターやベルトなどの駆動部分が減少し、券詰まりも減少することから、機器保守費用の削減を図る。

また、ICカード対応改札機は、従来の機器に比べ処理速度が速いため、設置台数の見直しが可能であり、今後のICカードの利用率の推移を見ながら、IC専用改札機への更新を行うなど、さらなる効率化を図る。

さらに、ICカードシステムの社局サーバを神戸地区鉄道事業者の共用として構築・運用することにより、初期投資・維持管理費の削減を行うとともに、今後導入予定のIC定期サービスにおいても、IC定期券発売サーバを共用するなど、設備・システムの共用化等による、さらなる経費の削減を図る。

### キ. 設備保守契約の工夫による効率化

競争性を強化するとともに、複数年度契約による契約額の削減や、個々の機器の使用頻度に応じた点検周期の設定など仕様書の見直し等を検討し、より一層の効率化を図る。

### ク. 定期券発売業務の効率化

自動定期券発行機の増設、IC定期券の導入などにともない、定期券発行業務の効率的な運用を図る。

また、お客様のニーズに応え、サービスの向上を図るために、現在午後のみでの営業である西神中央駅定期券発売所の営業時間の延長を行う。

### ③ 運行経費等の節減

#### 〔自動車事業〕

#### (再掲) ア. エコドライブ・エコオフィスの推進

軽油価格の上昇の影響を抑える経費節減の観点とともに、環境保全の観点から、アイドリングストップの励行をはじめとする、丁寧でスムーズな運転によるエコドライブの徹底を図る。これにより、安全性の向上にも寄与する。

また、営業所等において、光熱水費の節約を図るなど、エコオフィスを推進する。

#### 〔高速鉄道事業〕

#### (再掲) イ. 地下鉄における省エネルギー対策の推進

「平成 18 年度地球温暖化防止活動環境大臣表彰」受賞でも高く評価された、これまでの「鉄道施設の省エネルギービジョン」をベースとした西神・山手線の省エネルギー対策の効果を踏まえて、海岸線および駅ビルなど鉄道附帯施設の省エネルギー化 F S (事業化計画) や、老朽化更新に併せた省エネルギー設備導入の検討を進めていく。

#### ウ. 高金利債の借換え・繰上償還

高速鉄道事業においては、建設時に借り入れた多額の企業債の支払利息が経営を圧迫していることを踏まえ、高金利債の借換えまたは補償金を伴わない繰上償還制度の適用について、国に働きかけていく。

### ④ 市民に分かりやすい経営指標等の検討（「改善型地方公営企業」としての取り組み）

現在、交通事業の財政状況や市バスの路線別経営状況などを公表しているが、さらに、福祉、環境、まちづくり、安全等の幅広い観点から、市営交通の果たしている意義・役割、社会的効果、その推移などを、市民に分かりやすく検証・評価、公表していくことを検討する。

### <乗客増対策>

#### (再掲) ① 各施策の総合的推進による利用促進

アクションプラン①から⑪に掲げる施策の総合的な推進により、市バスおよび地下鉄の利用促進を図る。

#### ② 庁内・関係機関、沿線施設等と連携した利用促進策の展開

交通局職員だけでなく、市職員の業務、通勤等における、市バス・地下鉄の利用について、関係部局の協力を求めて、促進する。

また、市バス路線・地下鉄沿線の区役所をはじめとする行政機関や公共施設・集客施設等と連携し、スポーツイベントをはじめ集客イベントの開催・誘致を進めるとともに、住宅・集客施設の整備、企業進出等を働きかける。

#### ③ 新たな需要等に対する“プロジェクト体制”の構築、および機動的・弾力的な事業運営

営業統計および速報値等の情報・分析の共有化・充実を図り、各部門において迅速かつ効果的に活用するとともに、既存の枠組みに捉われず、新たな、あるいは潜在的な需要等に対応した新規施策や、事務事業改善策を企画・立案し、実施に直結させる、実行性のある“プロジェクト体制”を構築し、推進する。

また、機動的・弾力的な事業運営を目指して、新規企画・施策については、まず、期間限定で試行実施し、効果を見極めたうえでの本格実施を行う、という方法・体制について検討する。

## ＜収入増対策＞

### ④ 駅施設等を活用した関連事業（駅ナカビジネス等）の展開

乗降客数の多い主要駅においてコンビニエンスストア等の誘致や売店のウォークイン化を推進する。

また、お客様の利便性向上のために、乗降客数の多い駅（特に地上駅）のコンコース（改札内）における活用可能スペースや利用しうる用途の調査、出店可能クライアントの調整を行い、常設の簡易型店舗の展開を図る。

神戸への観光客の増加に対応し、多くの観光客の利用が考えられる三宮駅等で、新たに神戸の名産品を販売することについても検討する。

### ⑤ 交通広告の効用の発揮（広告事業の新たな展開）

これまで広告媒体として活用されていなかった駅舎の壁面や柱などの資産を新たな視点で見直し、お客様に新鮮な印象を持っていただける場所を新たな広告媒体として展開していく。

また、よりインパクトのある広告媒体を、広告主のニーズや最近の広告トレンドなどを迅速に採りながら開発していく。

さらに、車内のポスターやステッカーなどについても、より効果的にまた安価に利用していただけるように、現在の各種割引制度に加え、新たな販売方法などを検討していく。

### ⑥ バス停ネーミングライツの本格展開

地域に密着し、お客様に愛され、利用しやすい市バスを目指すとともに、増収を図るため、平成 18 年に試験実施した「バス停ネーミングライツ制度」を本格的に展開する。

\*ネーミングライツ制度 : スポーツ施設等にスポンサー企業の社名やブランド名を付与する権利で、「施設命名権」と呼ばれている。

バス停名に社名や店舗名を併記できる「バス停ネーミングライツ」制度は、神戸市交通局が全国で初めて実施した。

### ⑦ 積極的な利用者ニーズへの対応・民間ノウハウの活用

駅施設等を活用した関連事業（駅ナカビジネス等）や広告事業の新たな展開をはじめ乗客増・収入増対策にあたって、積極的に利用者ニーズを把握・対応し、民間のノウハウを活用して、最大限の効果を生じるように強力で推進する。

## ⑧ 利用実態に見合った必要な財源の確保

- ア. 本格的な少子高齢社会を迎え、増加している敬老等優待乗車制度の利用の実態に見合った財源の確保について、要請していく。
- イ. 市営地下鉄が近隣市町を含めた広域交通網の中で果たしている役割を踏まえ、平成 20 年度までとなっている、西神・山手線建設費償還金に対する県補助金の延長、および海岸線建設費への補助対象拡大について、要望していく。
- ウ. 市営交通が「市民の足」として持続的に良好なサービスを提供していくためには、長期的な視点に立って安定的な経営基盤を確立することが必要であり、適正な原価を料金収入で賄うという企業の経営原則からも、経営の効率化や乗客増・収入増対策など最大限の経営努力を前提とした、適時適切な料金改定のあり方などについて、研究していく。

① 未利用地・未利用施設の活用

交通局所有の土地や建物など資産の活用状況を点検および見直し、未利用資産の活用や高収益化を進めるなど、新たな収入源の確保を図る。(西神車庫用地の一部、妙法寺変電所跡地、旧・公済会事務所 など)

(再掲) ② 駅施設等を活用した関連事業(駅ナカビジネス等)の展開

乗降客数の多い主要駅においてコンビニエンスストア等の誘致や売店のウォークイン化を推進する。

また、お客様の利便性向上のために、乗降客数の多い駅(特に地上駅)のコンコース(改札内)における活用可能スペースや利用しうる用途の調査、出店可能クライアントの調整を行い、常設の簡易型店舗の展開を図る。

③ 廃車等資産処分方法の工夫

廃車の売却価格は、需給状況の影響を大きく受けるが、需要の調査、入札単位の工夫など、競争原理を働かせた売却方法を検討し、売却価格の上昇による増収を図るなど、資産の処分にあたって増収のための方策を検討する。

④ 交通事業基金の活用

自動車事業、高速鉄道事業ともに、依然多額の累積欠損金および累積資金不足を抱えていることから、早期の財政健全化に向けて、交通事業基金の取り崩しも含めた活用策の検討を進める。

<資料2> ビジョン・アクションプラン・具体的施策の体系表

「経営改革プラン《レポリューション2004》」 (H16～H18)	「神戸市営交通 ステップ・アップ プラン」 (H19～H22)		
	《ビジョン》 次世代に求められる「市営交通サービス」の提供	《アクションプラン》	(具体的施策)
<p>&lt;サービス向上・乗客増対策の展開&gt;</p> <p>(利便性の向上)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ICカード導入の検討</li> <li>・地域密着型バス路線の拡大</li> <li>・市バス・地下鉄のネットワークの強化</li> </ul> <p>(サービス・マナーの向上)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員研修等の充実</li> <li>・服務規律の徹底 等</li> </ul> <p>(乗客増対策)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・交通需要マネジメント実証実験「エコモーション神戸」の実施 および本格制度としての継続</li> <li>・セールス・PR活動の強化</li> <li>・イベントの開発、広報の充実</li> </ul>	<p>1. 時代のニーズに対応したサービスの向上</p> <p>2. 快適な環境の将来への継承</p> <p>3. まちのモビリティ・回遊性の向上</p>	(1) 少子高齢社会への対応・将来顧客の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 地域密着型バス路線の充実</li> <li>② ノンステップバスの導入推進</li> <li>③ 市バスへのベビーカーの直接乗車</li> <li>④ 地下鉄駅のバリアフリー化の推進</li> <li>⑤ 福祉・環境・教育施策との連携</li> </ul> <p>ユニバーサルサービスの推進 (後掲3-(8)-④)</p>
		(2) 移動円滑化・交通ネットワークの向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 地下鉄でのICカードシステムの導入の推進および有効活用</li> <li>② バスでのICカードシステムの導入の検討</li> <li>③ バスターミナル等における総合案内表示盤の整備</li> </ul>
		(3) 案内・情報提供力の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 交通局ホームページの充実・活用</li> <li>(再掲) 1-(2)-③ バスターミナル等における総合案内表示盤の整備</li> <li>③ バス運行情報の提供の検討</li> <li>④ 新たなバスロケーションシステムの導入の検討</li> </ul>
		(4) 顧客本位のサービス・マナーの向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 職員研修、評価制度等の充実                             <ul style="list-style-type: none"> <li>ア. 外部講師による研修等の充実</li> <li>イ. 営業所特別表彰の実施</li> <li>ウ. エクセレント運転士認定制度の実施</li> <li>エ. 接客応対力の向上</li> <li>オ. 職員提案制度の充実</li> </ul> </li> <li>② 服務規律等の徹底・強化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>ア. 服務規律の徹底</li> <li>イ. 点数制の導入</li> <li>ウ. 服装の整正</li> <li>エ. バス車内名札の設置場所の変更(車内側面から前面へ)</li> <li>オ. バス車内マイクのより一層の効果的な活用</li> </ul> </li> </ul>
		(5) 市民・地域との協働・連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 沿線施設・事業者・区との連携</li> <li>② エコショッピング制度の充実(“点”から“線”、“ネットワーク”への展開)</li> <li>③ 地域・学校・市民とのパートナーシップ</li> </ul>
		(6) 公共交通機関への利用転換の促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>① モビリティ・マネジメントの実施</li> <li>(再掲) 1-(5)-② エコショッピング制度の充実(“点”から“線”、“ネットワーク”への展開)</li> </ul>
		(7) 省エネルギー対策の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>① エコドライブ・エコオフィスの推進</li> <li>② 「こうべバイオガス」の利用拡大</li> <li>③ 地下鉄における省エネルギー対策の推進</li> </ul>
		(8) ニーズに応じた運行サービス等の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 利用者ニーズに対応した路線・ダイヤの設定</li> <li>(再掲) 1-(1)-① 地域密着型バス路線の充実</li> <li>③ エリアマーケティング手法を活用した新路線の開拓等</li> <li>④ ユニバーサルサービスの推進(バス停・駅施設環境の改善など)</li> </ul>
		(再掲) 1-(2) 移動円滑化・交通ネットワークの向上	
		(再掲) 1-(3) 案内・情報提供力の強化	
		(9) 地下鉄海岸線対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 「事後評価」を踏まえた、さらなる海岸線対策の実施</li> <li>(再掲) 1-(3)-① 交通局ホームページの充実・活用</li> <li>(再掲) 1-(5) 市民・地域との協働・連携</li> </ul>

「経営改革プラン(レボリューション2004)」 (H16～H18)	「神戸市営交通 ステップ・アップ プラン」 (H19～H22)																																																					
	《ビジョン》 次世代に求められる「市営交通サービス」の提供	《アクションプラン》	(具体的施策)																																																			
<p>&lt;効率的経営の展開&gt;</p> <table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>〔自動車事業〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市バス営業所の管理委託の拡大 H17年度～ 魚崎営業所、松原営業所 H18年度～ 落合営業所、西神営業所</li> <li>・西神地域5路線の移譲</li> <li>・職員配置の見直し</li> <li>・自動車整備部門の見直し</li> <li>・その他、効率的な運行体制のさらなる推進</li> </ul> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>〔高速鉄道事業〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・海岸線駅業務の委託の拡大</li> <li>・西神・山手線の職員配置の見直し</li> <li>・保守業務の見直し</li> <li>・電気代、修繕費等の経費の抑制</li> <li>・その他、効率的な運行体制のさらなる推進</li> </ul> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>〔両事業共通〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・特殊勤務手当の見直し</li> <li>・管理職手当の削減</li> <li>・退職者不補充と嘱託化の推進</li> <li>・間接部門の削減</li> <li>・その他、効率的な運行体制のさらなる推進</li> </ul> </td> </tr> </table> <p>(再掲) &lt;サービス向上・乗客増対策の展開&gt;</p> <p>(乗客増対策)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・交通需要マネジメント実証実験「エコモーション神戸」の実施 および本格制度としての継続</li> <li>・セールス・PR活動の強化</li> <li>・イベントの開発、広報の充実</li> </ul> <p>&lt;資産の活用&gt;</p> <p>須磨営業所跡地 三宮操車場跡地 ほか</p>	<p>〔自動車事業〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市バス営業所の管理委託の拡大 H17年度～ 魚崎営業所、松原営業所 H18年度～ 落合営業所、西神営業所</li> <li>・西神地域5路線の移譲</li> <li>・職員配置の見直し</li> <li>・自動車整備部門の見直し</li> <li>・その他、効率的な運行体制のさらなる推進</li> </ul>	<p>〔高速鉄道事業〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・海岸線駅業務の委託の拡大</li> <li>・西神・山手線の職員配置の見直し</li> <li>・保守業務の見直し</li> <li>・電気代、修繕費等の経費の抑制</li> <li>・その他、効率的な運行体制のさらなる推進</li> </ul>	<p>〔両事業共通〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・特殊勤務手当の見直し</li> <li>・管理職手当の削減</li> <li>・退職者不補充と嘱託化の推進</li> <li>・間接部門の削減</li> <li>・その他、効率的な運行体制のさらなる推進</li> </ul>	<p>4. 市営交通の根幹を支える経営基盤の強化</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p>【財政目標】</p> <p>〔自動車事業〕 累積損失の縮小 〔目標額〕 H19～22年度 収支改善額累計 25億円</p> <p>〔高速鉄道事業〕 平成22年度の営業収支の均衡 〔目標額〕 H19～22年度 収支改善額累計 25億円</p> </div>	<p>(10)安全対策・安定運行</p> <p>① 安全マネジメントの推進</p> <p>② バスにおける事故防止対策の実施</p> <p>③ 地下鉄における施設・設備の計画的な更新・改修</p>	<p>① 総人件費の抑制</p> <table border="0"> <tr><td>ア.</td><td>給与構造の見直し</td></tr> <tr><td>イ.</td><td>特殊勤務手当の見直し</td></tr> <tr><td>ウ.</td><td>時間外勤務手当の縮減</td></tr> <tr><td>エ.</td><td>乗務予備の廃止(自動車事業)</td></tr> <tr><td>オ.</td><td>勤務ローテーションの見直し(自動車事業)</td></tr> <tr><td>カ.</td><td>給与振込の実施</td></tr> <tr><td>キ.</td><td>被服の見直し</td></tr> <tr><td>ク.</td><td>福利厚生事業の見直し</td></tr> <tr><td>ケ.</td><td>多様な雇用形態による効率的な経営の推進</td></tr> </table> <p>② 効率的・効果的な運営体制の推進</p> <table border="0"> <tr><td colspan="2">〔自動車事業〕</td></tr> <tr><td>ア.</td><td>管理委託の効果的な運営</td></tr> <tr><td>イ.</td><td>委託契約の競争入札の実施</td></tr> <tr><td>ウ.</td><td>広告付きバス停留所上屋整備の本格展開による経費の削減</td></tr> <tr><td colspan="2">(再掲) 1-(2)-② ICカードシステムの導入の検討</td></tr> <tr><td colspan="2">〔高速鉄道事業〕</td></tr> <tr><td>オ.</td><td>変電所の統合による効率化</td></tr> <tr><td>カ.</td><td>ICカードシステムの導入による効率化</td></tr> <tr><td>キ.</td><td>設備保守契約の工夫による効率化</td></tr> <tr><td>ク.</td><td>定期券発売業務の効率化</td></tr> </table> <p>③ 運行経費等の節減</p> <table border="0"> <tr><td colspan="2">〔自動車事業〕</td></tr> <tr><td colspan="2">(再掲) 2-(7)-① エコドライブ・エコオフィスの推進</td></tr> <tr><td colspan="2">〔高速鉄道事業〕</td></tr> <tr><td colspan="2">(再掲) 2-(7)-③ 地下鉄における省エネルギー対策の推進</td></tr> <tr><td>ウ.</td><td>高金利債の借換え・繰上償還</td></tr> </table> <p>④ 市民に分かりやすい経営指標等の検討(「改善型地方公営企業」としての取り組み)</p>	ア.	給与構造の見直し	イ.	特殊勤務手当の見直し	ウ.	時間外勤務手当の縮減	エ.	乗務予備の廃止(自動車事業)	オ.	勤務ローテーションの見直し(自動車事業)	カ.	給与振込の実施	キ.	被服の見直し	ク.	福利厚生事業の見直し	ケ.	多様な雇用形態による効率的な経営の推進	〔自動車事業〕		ア.	管理委託の効果的な運営	イ.	委託契約の競争入札の実施	ウ.	広告付きバス停留所上屋整備の本格展開による経費の削減	(再掲) 1-(2)-② ICカードシステムの導入の検討		〔高速鉄道事業〕		オ.	変電所の統合による効率化	カ.	ICカードシステムの導入による効率化	キ.	設備保守契約の工夫による効率化	ク.	定期券発売業務の効率化	〔自動車事業〕		(再掲) 2-(7)-① エコドライブ・エコオフィスの推進		〔高速鉄道事業〕		(再掲) 2-(7)-③ 地下鉄における省エネルギー対策の推進		ウ.	高金利債の借換え・繰上償還
	<p>〔自動車事業〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市バス営業所の管理委託の拡大 H17年度～ 魚崎営業所、松原営業所 H18年度～ 落合営業所、西神営業所</li> <li>・西神地域5路線の移譲</li> <li>・職員配置の見直し</li> <li>・自動車整備部門の見直し</li> <li>・その他、効率的な運行体制のさらなる推進</li> </ul>	<p>〔高速鉄道事業〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・海岸線駅業務の委託の拡大</li> <li>・西神・山手線の職員配置の見直し</li> <li>・保守業務の見直し</li> <li>・電気代、修繕費等の経費の抑制</li> <li>・その他、効率的な運行体制のさらなる推進</li> </ul>	<p>〔両事業共通〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・特殊勤務手当の見直し</li> <li>・管理職手当の削減</li> <li>・退職者不補充と嘱託化の推進</li> <li>・間接部門の削減</li> <li>・その他、効率的な運行体制のさらなる推進</li> </ul>																																																			
	ア.	給与構造の見直し																																																				
	イ.	特殊勤務手当の見直し																																																				
	ウ.	時間外勤務手当の縮減																																																				
	エ.	乗務予備の廃止(自動車事業)																																																				
	オ.	勤務ローテーションの見直し(自動車事業)																																																				
	カ.	給与振込の実施																																																				
	キ.	被服の見直し																																																				
	ク.	福利厚生事業の見直し																																																				
ケ.	多様な雇用形態による効率的な経営の推進																																																					
〔自動車事業〕																																																						
ア.	管理委託の効果的な運営																																																					
イ.	委託契約の競争入札の実施																																																					
ウ.	広告付きバス停留所上屋整備の本格展開による経費の削減																																																					
(再掲) 1-(2)-② ICカードシステムの導入の検討																																																						
〔高速鉄道事業〕																																																						
オ.	変電所の統合による効率化																																																					
カ.	ICカードシステムの導入による効率化																																																					
キ.	設備保守契約の工夫による効率化																																																					
ク.	定期券発売業務の効率化																																																					
〔自動車事業〕																																																						
(再掲) 2-(7)-① エコドライブ・エコオフィスの推進																																																						
〔高速鉄道事業〕																																																						
(再掲) 2-(7)-③ 地下鉄における省エネルギー対策の推進																																																						
ウ.	高金利債の借換え・繰上償還																																																					
		<p>(11)経営の効率化</p>	<p>&lt;乗客増対策&gt;</p> <p>(再掲) 各施策の総合的推進による利用促進</p> <p>② 庁内・関係機関、沿線施設等と連携した利用促進策の展開</p> <p>③ 新たな需要等に対する“プロジェクト体制”の構築 および機動的・弾力的な事業運営</p> <p>&lt;収入増対策&gt;</p> <p>④ 駅施設等を活用した関連事業(駅ナカビジネス等)の展開</p> <p>⑤ 交通広告の効用の発揮(広告事業の新たな展開)</p> <p>⑥ バス停ネーミングライツの本格展開</p> <p>⑦ 積極的な利用者ニーズへの対応・民間ノウハウの活用</p> <table border="0"> <tr><td>⑧ 利用実態に見合った必要な財源の確保</td><td>ア.</td><td>敬老等優待乗車制度の利用状況</td></tr> <tr><td></td><td>イ.</td><td>高速鉄道事業に対する県補助金</td></tr> <tr><td></td><td>ウ.</td><td>料金改定のあり方の研究</td></tr> </table> <p>① 未利用地・未利用施設の活用</p> <p>(再掲) 4-(12)-④ 駅施設等を活用した関連事業(駅ナカビジネス等)の展開</p>	⑧ 利用実態に見合った必要な財源の確保	ア.	敬老等優待乗車制度の利用状況		イ.	高速鉄道事業に対する県補助金		ウ.	料金改定のあり方の研究																																										
⑧ 利用実態に見合った必要な財源の確保	ア.	敬老等優待乗車制度の利用状況																																																				
	イ.	高速鉄道事業に対する県補助金																																																				
	ウ.	料金改定のあり方の研究																																																				
		<p>(12)収益力の向上・営業の強化</p>	<p>③ 廃車等資産処分方法の工夫</p> <p>④ 交通事業基金の活用</p>																																																			
		<p>(13)資産の有効活用</p>																																																				

## VI. 計画の実施による効果

### 〔自動車事業〕

#### (1) 収支見通し

〈改善前〉

(億円、千人/日)

年 度	H16 (決算)	H17 (決算)	H18 (予算)	H19	H20	H21	H22
純損益 (A)	△ 26	△ 9	0.3	△ 5	△ 4	△ 5	△ 6
累積損益	△ 302	△ 311	△ 310	△ 315	△ 319	△ 325	△ 330
資本的収支	△ 21	△ 10	△ 17	△ 24	△ 22	△ 18	△ 16
損益勘定留保資金等	△ 13	3	11	6	8	7	6
累積資金不足 (△)	△ 319	△ 326	△ 332	△ 350	△ 364	△ 375	△ 385
実質累積資金不足 (△)	△ 330	△ 336	△ 342	△ 359	△ 372	△ 382	△ 392
乗車人員(1日あたり)	228	* 216	212	218	219	219	220
乗車料収入	129	* 123	121	121	119	117	116

\*平成17年4月より、西神地域の5路線を神姫バス(株)に移譲

#### (2) 財政目標・収支計画

累積損失の縮小 [目標額] 平成19~22年度収支改善額累計 25億円

《年度別改善額 (B-A)》 H19 H20 H21 H22  
5億円 5億円 7億円 8億円

- ◆ 景気回復局面における金利上昇をはじめ経費の増加、乗車料収入の動向等、予断を許さない状況であることから、効率化の追求によるコスト削減、収益力の強化などの不断の推進により、黒字経営の持続・累積損失の縮小を図る。

〈改善後〉

(億円、千人/日)

年 度	H16 (決算)	H17 (決算)	H18 (予算)	H19 (予算)	H20	H21	H22
純損益 (B)	△ 26	△ 9	0.3	0.5	1	2	2
累積損益	△ 302	△ 311	△ 310	△ 310	△ 309	△ 307	△ 305
資本的収支	△ 21	△ 10	△ 17	△ 24	△ 22	△ 20	△ 19
損益勘定留保資金等	△ 13	3	11	13	14	19	16
累積資金不足 (△)	△ 319	△ 326	△ 332	△ 343	△ 351	△ 352	△ 355
実質累積資金不足 (△)	△ 330	△ 336	△ 342	△ 352	△ 360	△ 362	△ 365
乗車人員(1日あたり)	228	* 216	212	218	219	221	222
乗車料収入	129	* 123	121	121	119	118	117

〔高速鉄道事業〕

(1) 収支見直し

〈改善前〉

(億円、千人/日)

年 度	H16 (決算)	H17 (決算)	H18 (予算)	H19	H20	H21	H22	
営業損益	西神・山手線	51	57	50	43	43	36	36
	海岸線	△ 73	△ 63	△ 56	△ 49	△ 48	△ 47	△ 46
	計 (C)	△ 22	△ 6	△ 6	△ 6	△ 5	△ 11	△ 10
純損益	西神・山手線	30	39	32	24	26	16	17
	海岸線	△ 89	△ 80	△ 73	△ 67	△ 66	△ 67	△ 68
	計	△ 59	△ 41	△ 41	△ 43	△ 40	△ 51	△ 51
累積損益	△ 1,079	△ 1,120	△ 1,161	△ 1,204	△ 1,244	△ 1,295	△ 1,346	
資本的収支	△ 47	△ 58	△ 50	△ 45	△ 47	△ 36	△ 40	
(うち、資金手当債)	57	67	55	47	73	74	73	
損益勘定留保資金等	46	57	50	45	47	36	36	
累積資金不足 (△)	△ 96	△ 97	△ 97	△ 97	△ 97	△ 97	△ 101	
実質累積資金不足 (△)	△ 291	△ 358	△ 414	△ 461	△ 529	△ 594	△ 660	
乗車人員 (1日あたり)	西神・山手線	263	264	253	255	254	254	253
	海岸線	39	39	40	40	40	40	40
	計	302	303	293	295	294	294	293
乗車料収入	171	169	165	164	163	161	160	

(2) 財政目標・収支計画

平成22年度の営業収支の均衡 [目標額] 平成19~22年度収支改善額累計 25億円

《年度別改善額 (D-C)》

H19 2億円 H20 5億円 H21 8億円 H22 10億円

◆ これにより、累積資金不足の悪化(資金手当債発行限度額の超過)の時期を延伸し、将来の金利負担の増嵩を抑えるため、資金手当債の発行をできるかぎり抑制する。

〈改善後〉

(億円、千人/日)

年 度	H16 (決算)	H17 (決算)	H18 (予算)	H19 (予算)	H20	H21	H22	
営業損益	西神・山手線	51	57	50	44	47	43	44
	海岸線	△ 73	△ 63	△ 56	△ 48	△ 47	△ 46	△ 44
	計 (D)	△ 22	△ 6	△ 6	△ 4	0	△ 3	0
純損益	西神・山手線	30	39	32	26	30	24	27
	海岸線	△ 89	△ 80	△ 73	△ 66	△ 65	△ 66	△ 66
	計	△ 59	△ 41	△ 41	△ 40	△ 35	△ 42	△ 39
累積損益	△ 1,079	△ 1,120	△ 1,161	△ 1,201	△ 1,236	△ 1,277	△ 1,316	
資本的収支	△ 47	△ 58	△ 50	△ 47	△ 52	△ 46	△ 47	
(うち、資金手当債)	57	67	55	47	69	65	66	
損益勘定留保資金等	46	57	50	47	52	46	47	
累積資金不足 (△)	△ 96	△ 97	△ 97	△ 97	△ 97	△ 97	△ 97	
実質累積資金不足 (△)	△ 291	△ 358	△ 414	△ 460	△ 524	△ 580	△ 635	
乗車人員 (1日あたり)	西神・山手線	263	264	253	255	255	255	255
	海岸線	39	39	40	40	42	44	45
	計	302	303	293	295	297	299	300
乗車料収入	171	169	165	164	164	163	163	

〔自動車事業・高速鉄道事業〕

(3) 収支改善策

(億円)

	〔自動車事業〕					〔高速鉄道事業〕				
	H19 (予算)	H20	H21	H22	累計	H19 (予算)	H20	H21	H22	累計
経営の効率化	0.8	3.6	4.7	5.9	15.0	1.1	3.0	4.2	5.6	13.9
総人件費の抑制	1.2	3.4	3.9	4.6	13.1	0.4	1.8	2.4	3.2	7.8
効率的・効果的な運営体制の構築	△ 1.0	△ 0.5	△ 0.1	0.3	△ 1.3	0.1	0.2	0.4	0.6	1.3
運行経費の節減	0.6	0.7	0.9	1.0	3.2	0.6	1.0	1.4	1.8	4.8
収益力の向上・営業の強化	0.1	0.9	1.3	1.6	3.9	0.3	1.9	3.2	4.4	9.8
乗客増対策	—	0.4	0.8	1.1	2.3	—	0.8	1.9	3.0	5.7
収入増対策	0.1	0.5	0.5	0.5	1.6	0.3	1.1	1.3	1.4	4.1
資産の有効活用	0.1	0.7	0.6	0.7	2.1	0.2	0.3	0.4	0.4	1.3
その他（基金の活用など）	4	—	—	—	4	—	—	—	—	0
					計 25億円					計 25億円

(4) 職員数

(人)

	H19職員数	定年退職者数		
		H19年度末	H20年度末	H21年度末
〔自動車事業〕	533	44	31	26
〔高速鉄道事業〕	605	17	3	14
計	1,138	61	34	40

## お わ り に

1日50万人以上のお客様にご利用いただいている市バス・市営地下鉄を、将来に向けて、市内の中心的・先導的な公共交通サービスとして維持していくためには、さらに強化した経営基盤の上に立った健全で安定的な経営とともに、社会情勢や市民の皆様から求められるニーズに対応した運営を実行していく必要があります。

そのため、神戸市交通局では、福祉、環境、まちづくりをはじめ、市政各分野との連携をさらに強化し、公共の福祉を増進しながら、公営企業としての効率性を追求し、経済性を発揮した「改善型地方公営企業」としての事業運営を行い、この「神戸市営交通 ステップ・アップ プラン」を着実に実行してまいります。

今後も、市民の皆様をはじめ、多くのお客様に信頼され、安心、満足してご利用いただける市バス・地下鉄であり続け、将来にわたり「市民の足」を守るという使命を果たしていくことに、職員一丸となって取り組んでまいります。

あわせて、皆様には、市バス・地下鉄の積極的なご利用による、ご協力・ご支援をよろしくお願い申し上げます。