

都市交通委員会資料

令和3年1月25日

【報告】 「神戸市営交通事業 経営計画2025（案）」について

交 通 局

# 神戸市営交通事業 経営計画2025（案）

計画期間：令和3(2021)年度～令和7(2025)年度

## 基本理念

「市民の足の確保」など公営の意義・役割を発揮するとともに、  
持続可能な経営基盤を確立します。

### 策定にあたって

神戸市交通局は、これまでも「神戸市営交通事業 経営計画 2020」に基づき、安全性の強化、利便性・快適性の向上、乗客増対策や附帯事業の収入増対策などの収益力の強化、人件費の抑制・物件費の縮減等の経営の効率化に取り組んできました。この度、「市民の足」を持続的に提供していくため、公営交通を将来にわたり安定的に運営していけるよう、今後の事業環境や課題を踏まえ、2021年度から5年間の経営の方針や事業戦略、財政計画等を取りまとめました。

### 取り巻く状況

少子高齢化の進展、人口減少傾向の継続、施設の老朽化などに加え、地震や集中豪雨等の大規模災害の頻発、新たな感染症の拡大、ICT等の技術革新の進展など、公共交通を取り巻く環境は大きく変化し続けています。このような中、市民に必要とされる公共交通であり続けるために、「市民の足」としての役割を積極的に果たすなど、神戸のひとの暮らしとまちの発展を支えていくことが求められていると考えています。

### 計画の位置づけ

この計画は、神戸市のまちづくりの基本的な指針である「神戸市総合基本計画」の趣旨を踏まえるとともに、「神戸市総合交通計画」をはじめ関連する行政計画など、他の分野別計画等とも連携することで、神戸市総合基本計画と理念を共有しながら、めざす都市像の実現に向けて一体的な施策・事業の推進を図ります。

また、国から全国の公営企業に対して策定を要請されている「経営戦略」を包含したものとなります。

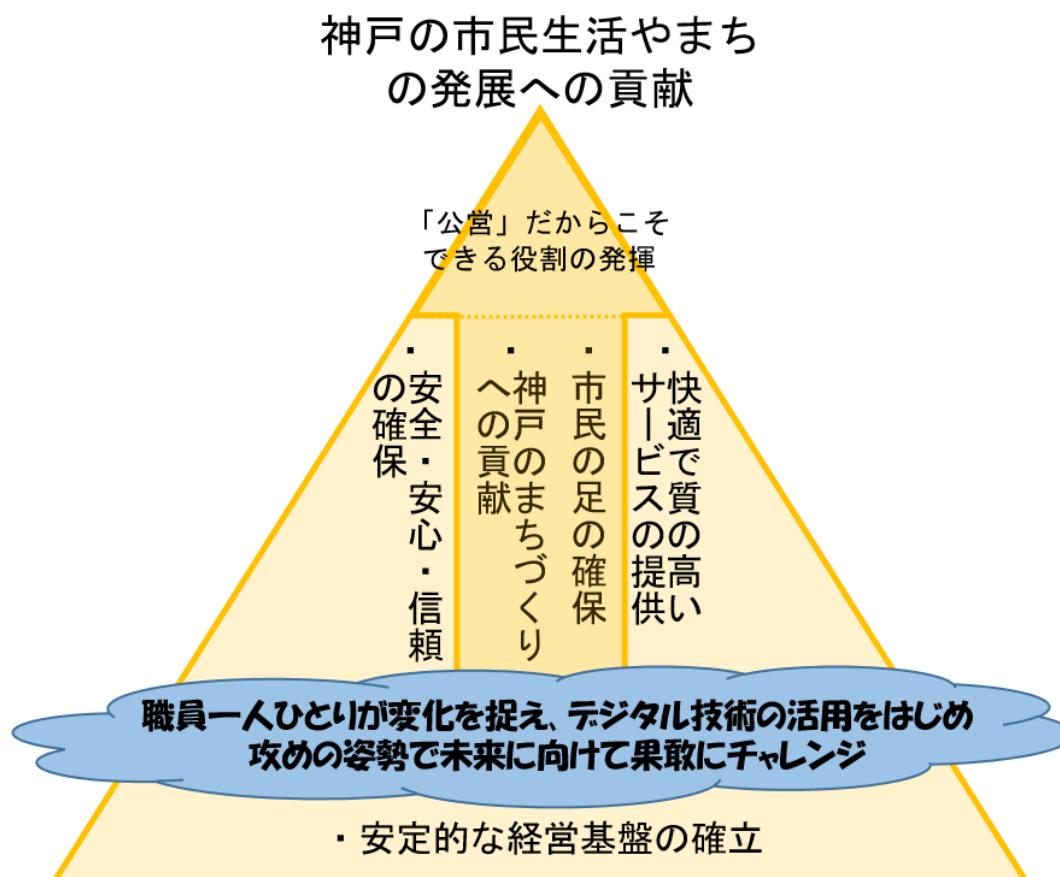


## 基本的な考え方

「安全・安心の確保」、「快適なサービスの提供」という公共交通機関としての使命を果たすとともに、公営交通事業に求められる「市民の足の確保」を通じて、神戸市営だからこそその意義・役割である「神戸のまちづくりに貢献」していきます。

そのために「安定的な経営基盤を確立」とともに、職員一人ひとりが「チャレンジ精神」を持って、「デジタル技術の活用」など、未来に向けて新たに挑戦していくことで、「神戸の市民生活やまちの発展に貢献」していきます。

### 【概念イメージ】



### 【計画推進にあたっての基本姿勢】

- 職員一人ひとりが、「まちの未来を切り拓く」、「新たな都市交通を創る」の意識を持ち、「攻めの経営」で今後の交通事業に挑戦していきます。
- 「やめる勇気・変える勇気」を持ち、過去にとらわれず「withコロナ時代」のまちと交通に挑んでいきます。
- 「デジタル技術」のより効果的な活用や、AIなど進化のめざましいテクノロジーの導入など、新たなサービス展開を検討します。



## 経営方針 1 安全・安心・信頼の確保



神戸市交通局は、平成 31 年 4 月 21 日に起こした市バス重大事故を絶対に忘れず、最高の安全確保に向け総力をあげて取り組み、安全で安心な運行を徹底いたします。

### ★事業戦略 1 安全運行の徹底

#### 【方向性】

- ◎ 安全最優先の更なる徹底、安全確保への最大限の努力
- ◎ 市バス事故件数の削減、地下鉄責任事故ゼロの維持



#### 【主な取り組み】

- 経営トップから職員一人ひとりまで、安全最優先の意識や取り組みの徹底
- 「重大事故を過去のものとして、風化させない」ための職員一人ひとりの意識づけの徹底
- 外部の知見も活用した安全確保に向けた研修・教育の充実
- 研修実施内容の公表等、安全研修、講習等の市民や利用者への「見える化」
- 運転士等の安全運行やサービス・マナーの達成水準を評価する仕組みの構築
- ドライブレコーダーや運行情報記録を活用した安全運行の評価と徹底
- ヒヤリ・ハット情報や具体的な事故事例の収集・積極的活用

### ★事業戦略 2 安全運行を支える基盤の構築

#### 【方向性】

- ◎ 安全性の向上をめざした計画的な設備投資や老朽化対策
- ◎ 危機管理体制の強化など、安全かつ安定的な運行の確保



#### 【主な取り組み】

- 地下鉄ホームドア設置によるお客様の安全性向上等、計画的かつ重点的な投資や設備更新
- 駅及び車両（市バス・地下鉄）のバリアフリー化による障がい者等移動支援
- 新長田駅や板宿駅の大規模リニューアルや老朽化対策
- 市バス衝突警報装置、サイドブレーキ引き忘れ防止警報装置の設置
- 市バス自動ブレーキ機能など、今後進化するテクノロジーの導入によるさらなる安全性向上の検討
- 市バスの停留所や走行環境の安全性向上に向けた取り組み
- 危機管理体制の強化（大規模イベント、テロ、災害、感染症対策 等）

#### 評価・検証項目

- ◆市バス事故件数の削減（有責事故、総事故、10万 km あたりの有責事故の件数を R7 で R 元実績比 25%減）
- ◆地下鉄の開業以来の責任事故ゼロの継続



## 経営方針2 快適で質の高いサービスの提供



より快適で、より使いやすい市バス・地下鉄とするため、乗り場やダイヤの「わかりにくさ」を解消するなど、すべての人にとって、よりわかりやすく、使いやすいサービスを提供します。

### ★事業戦略3 快適なサービスの提供

#### 【方向性】

- ◎ お客様目線での「また乗りたい」「ぜひ使いたい」と感じていただくサービスの提供
- ◎ お客様第一主義の原点に立ったサービス・マナーの追求

#### 【主な取り組み】

- 市バスポイントサービスをはじめ、ICカードなどを活用した新たな運賃制度やサービスの検討
- 地下鉄ポイントサービスや定期券・乗車券のデジタル化の検討
- 定期券購入の利便性向上（自動定期券発売機機能の拡充、インターネット購入等）
- 他交通機関との連絡定期の拡充や定期券の付加価値向上に向けた検討・実施
- 公営交通として提供すべき運行ダイヤやバス停の配置などの「サービス水準」の継続的な検討・評価
- 市バス営業所への外部評価によるサービス・マナーの向上
- 組織的な管理のもと、お客様の声を貴重な資源として快適なサービスの提供や経営に活用
- ホスピタリティを意識したお客様への挨拶やマイクを使用した案内の徹底



### ★事業戦略4 「わかりやすさ・使いやすさ」の提供／追求

#### 【方向性】

- ◎ よりわかりやすく、使いやすい乗り場やダイヤへの改善
- ◎ すべてのお客様にとって、わかりやすく、アクセスしやすい案内の充実や情報発信

#### 【主な取り組み】

- わかりやすい行き先表示やバス停名などへの改善
- わかりやすく使いやすい料金制度の検討
- すべての利用者にとって必要な情報が確実に手に入る情報発信の改善
- バス停の位置情報のオープンデータ化（外部リソースを活用した精密なバス停位置情報の提供）
- わかりやすい市バスダイヤへの見直し（パターンダイヤ化等）
- 都心三宮再整備にあわせた三宮駅周辺の市バス乗り場のわかりやすさの向上
- 新長田バスロータリー整備に伴う市バス路線の再編とわかりやすさの向上



#### 評価・検証項目

- ◆市バス運転士に関する苦情・要望の受付件数の削減（R2実績比で50%減）
- ◇毎年度、利便性向上に向けた新たな取り組みの実施
- ◆ICカード利用率（市バス：R5で90%、地下鉄：R7で90%）





## 経営方針3 「市民の足」の確保

「市民の足」としての役割を積極的に果たし、神戸のひとの暮らしとまちの発展を支えていくとともに、お客様の声を貴重な経営資源と捉え、もっと乗っていただけ、必要としていただける公営交通をめざします。

### ★事業戦略5 「市民の足」の確保・維持

#### 【方向性】

- ◎ 市民の足としての役割を果たし、市民生活に貢献
- ◎ 市域全体の公共交通ネットワークの維持への主体的な取り組み



#### 【主な取り組み】

- 公営交通として主体的に市民の足としての役割を果たし、市民生活に貢献
- 鉄道や基幹バス路線と地域を結ぶ役割を担う市バス路線とのネットワーク化による市民の足の確保
- 全市施策と連携した小規模な交通手段との適切な役割分担の検討
- 地域密着型バス路線の運行など、地域住民、とりわけ高齢者の移動への支援
- 民間事業者と一体となった市域全体の公共交通ネットワークの維持
- 全国に先駆けて実施したエコファミリー制度など、子育て世帯が気軽に利用しやすいサービス展開や新たなサービスの検討
- 市民の足としての運行体制を最大限に確保（安定運行の継続、災害発生時や感染拡大期対応）

### ★事業戦略6 もっと乗っていただける公営交通の実現

#### 【方向性】

- ◎ 市民やお客様の声を貴重な資源として活用
- ◎ お客様のご利用実態やニーズに応じたダイヤや路線設定

#### 【主な取り組み】

- スマートフォン等を活用したお客様の意見の積極的な収集
- 市民の皆様へ「公共交通を共に支えていただく」ための情報発信
- IC2タッチ化により得られる市バス乗降データ等を活用した市バス路線の検証と見直し・改善
- 乗客増・サービス拡充を実現するための新たな運賃制度の検討
- ご利用実態やニーズに応じた市バスダイヤや路線の見直し
- 都心での回遊性向上や市バスの乗車機会を高めるための仕組みの検討



#### 評価・検証項目

- ◇ 毎年度、よりご乗車いただけるための新たな取り組みの実施
- ◆ 市民の足として運行体制を維持・確保
  - ・ 市バスの車両原因による運行停止の件数を 15 件／年以下
  - ・ 地下鉄の運行遅延件数 (5 分以上) を 5 件／年以下 (外部要因を除く)

## 経営方針4 神戸のまちづくりへの貢献



神戸の公共交通ネットワークの中心的存在である交通局がリーダーシップを発揮し、市民の移動を公共交通全体で支えていくとともに、神戸市が目指す将来像に向けた施策との連携により、まちづくりや都市経営に貢献します。

### ★事業戦略7 公営交通としてまちづくりに貢献

#### 【方向性】

- ◎ 市域の公共交通網の維持・発展に向けた主体的な取り組み
- ◎ まちづくりや都市経営に積極的に参画し、神戸市の総合力発揮に貢献



#### 【主な取り組み】

- 市長部局や地域事業者等と連携した海岸線・北神線の集客増対策や地域活性化への貢献
- 全市施策と連携した子育て世帯への支援や高齢者の活躍を促す取り組み
- 拠点駅等における駅オープンスペースの有効活用やテレワークスポットの設置検討
- 「リノベーション・神戸」と連携した、新しい価値の提供への貢献
- 地下鉄三宮駅や新長田駅のリニューアルなど、駅施設のデザイン性に配慮した新しい駅空間の実現
- 市域におけるシームレスな交通サービスに向けた取り組み(他事業者を含めた運賃制度の統一 等)
- 経済の「リキッド化」も見据えたMa a Sの取り組みに向けた検討(他事業者連携や乗継の充実 等)
- グリーン調達やLED化、新型車両導入による省エネ効果の実現

### ★事業戦略8 市バス・地下鉄の連携、シームレス化

#### 【方向性】

- ◎ 市バスと地下鉄のシームレスなサービス提供
- ◎ 市バスの地下鉄に対するフィーダー機能の強化



#### 【主な取り組み】

- お客様のご利用に即した、地下鉄ダイヤと市バスダイヤの連携強化(地下鉄・市バスダイヤの連絡改善、今後の需要も踏まえた終バスの延長検討 等)
- 地下鉄からバスへのわかりやすい案内の充実(案内表示の充実、デジタルサイネージの活用 等)
- 鉄道駅を拠点とする公共交通ネットワークの更なる充実をめざした市バス路線の再構築
- 市バス・地下鉄各々の取り組みを連携させた横断的な施策の実施
- ICカードなどを活用した運賃政策・サービス向上策の検討・拡充
- 市バスと地下鉄との一体的経営の実施(両会計の収支を一体的に捉えた事業運営)

#### 評価・検証項目

- ◇公共交通分担率引き上げ等地域公共交通網形成計画の目標に沿った取り組み
- ◆市バスにおける燃料使用量の抑制 (R2実績比5%削減)
- ◆地下鉄における電力使用量の抑制 (R2実績比5%削減)



## 経営方針5 安定的な経営基盤の確立



職員一人ひとりが、公営交通の役割を理解し、圧倒的当事者意識を持って主体的に行動するとともに、めざすべき目標を共有しながら実行するべく組織力を強化します。また、交通サービスを持続的に提供し続けていくために必要な経営基盤を構築するとともに、計画の進捗状況の評価・検証、進行管理を徹底し確実な実行をはかります。

### ★事業戦略9 次世代を支える人材の確保・育成

#### 【方向性】

- ◎ 将来の公営交通を担う人材の確保・育成
- ◎ 職員一人ひとりが、求められる使命や役割を理解し、「攻めの経営」に挑戦



#### 【主な取り組み】

- 民間人材をはじめ多様な人材の登用・活用による前例にとられない事業運営
- リスクを恐れない新たな挑戦や生まれ変わるための改革への取り組みを評価する仕組みの構築
- 局採用職員の採用要件の見直しなど今後の交通事業を支える幅広い人材の確保
- 将来の交通事業の中核を担い、けん引する人材の育成
- 女性職員の意見の積極的な活用など、多様な意見による新たな取り組みの検討
- IT技術の活用による業務省力化や短時間勤務職員など多様な働き方による交通サービスの維持
- 職員の職場満足度、モチベーション、エンゲージメントの向上

### ★事業戦略10 安定的な経営を支える基盤の構築

#### 【方向性】

- ◎ 乗客増対策や新たな収益源の確保など、稼ぐ力の向上
- ◎ 生産性向上やデジタル技術の活用など将来に向けた基盤構築



#### 【主な取り組み】

- 総人件費の削減、職員や車両の稼働率(稼働時間)向上による生産性の向上
- 自動運転技術やAI、5Gの活用など、進化するデジタル技術、テクノロジーの導入の検討
- 平日と土休日、時間帯など需要に応じたダイヤへの再編成
- withコロナの時代の状況を注視し、ご利用状況に応じたダイヤの見直しや減便等の検討
- 時間別運賃(ダイナミックプライシング等)など、withコロナの時代における料金制度の研究
- 市バス営業所管理運営委託事業者の前向きな提案や実績を評価する仕組みの導入
- バス路線や駅務業務の委託拡充など、さらなる民間事業者の活用
- 駅ビジネスや広告媒体の活用等による新たな収益源の発掘・収益増対策
- 客観的データに基づくマーケティングアプローチの展開など、乗客増の取り組み

#### 評価・検証項目

- ◇毎年度、乗客増加に向けた新たな取り組みの実施
- ◆職員の「やりがい」意識の向上 (前年より増加)
- ◆附帯事業収入の増加





## 財政計画

将来にわたって公営の意義・役割を発揮しつつ、安定した事業運営を継続していくため、財政計画を策定するとともに、財政目標の達成に向けて取り組みを進めます。

### 財政目標

#### 【自動車事業会計】

- ◆計画期間内の単年度純損益の収支均衡を達成
- ◆累積資金不足額の減少

#### 【高速鉄道事業会計】

- ◆純損益の収支均衡に向けての着実な改善
- ◆累積資金不足額の拡大をできるだけ抑制(本収支計画の達成)
- ◆海岸線ランニング収支の黒字化に向けたより一層の改善

### ★財政計画の前提条件と財政目標達成に向けた主な取り組み

#### 《 収 入 》

乗客増対策や新たな収益源の確保など、稼ぐ力の向上をはかります。なお、新型コロナウイルス感染症拡大により危機的な影響を受けていますが、今後の乗車料収入については、少子高齢化・人口減少社会の進行や新型コロナウイルス感染症の影響によるご利用者の減少を見込んでいます。

#### ＜新型コロナウイルス感染症拡大の影響＞

- ・通勤定期ご利用者：自動車事業会計-令和3年度以降 $\Delta$ 10%を継続  
高速鉄道事業会計-令和3年度 $\Delta$ 12%、令和4年度以降 $\Delta$ 10%を継続
- ・通学定期ご利用者：令和3年度の $\Delta$ 15%から段階的に回復し、令和6年度から $\Delta$ 10%を継続
- ・定期外ご利用者：令和3年度の $\Delta$ 20%から段階的に回復し、令和6年度から $\Delta$ 5%を継続

#### 【主な取り組み】

- 市バス・地下鉄の連携、シームレス化や新たな運賃制度の検討
- 客観的データに基づくマーケティングアプローチの展開など、乗客増の取り組み
- 駅ビジネスや広告媒体の活用等による新たな収益源の発掘・収益増対策

#### 《 支 出 》

新型コロナウイルス感染症拡大に伴う大幅なご利用者の減少が見込まれる危機的な状況の中、必要とされる「市民の足」を確保していくため、あらゆる経営改善策を実施していきます。

#### 【主な取り組み】

- 総人件費の削減、職員や車両の稼働率(稼働時間)向上による生産性の向上
- 市バス車両購入費用の削減など投資計画の見直し
- 効率的な営業所配置等によるコスト削減
- IT技術の活用による業務省力化や短時間勤務職員の活用
- 新型コロナウイルス感染症拡大によるご利用状況に応じたダイヤの見直し等

#### 《自動車事業会計》

総人件費の削減や市バス車両購入費用の削減のほか、ご利用状況に応じたダイヤの見直し等も実施しながら、持続可能な経営を維持し、市民の足を守る。

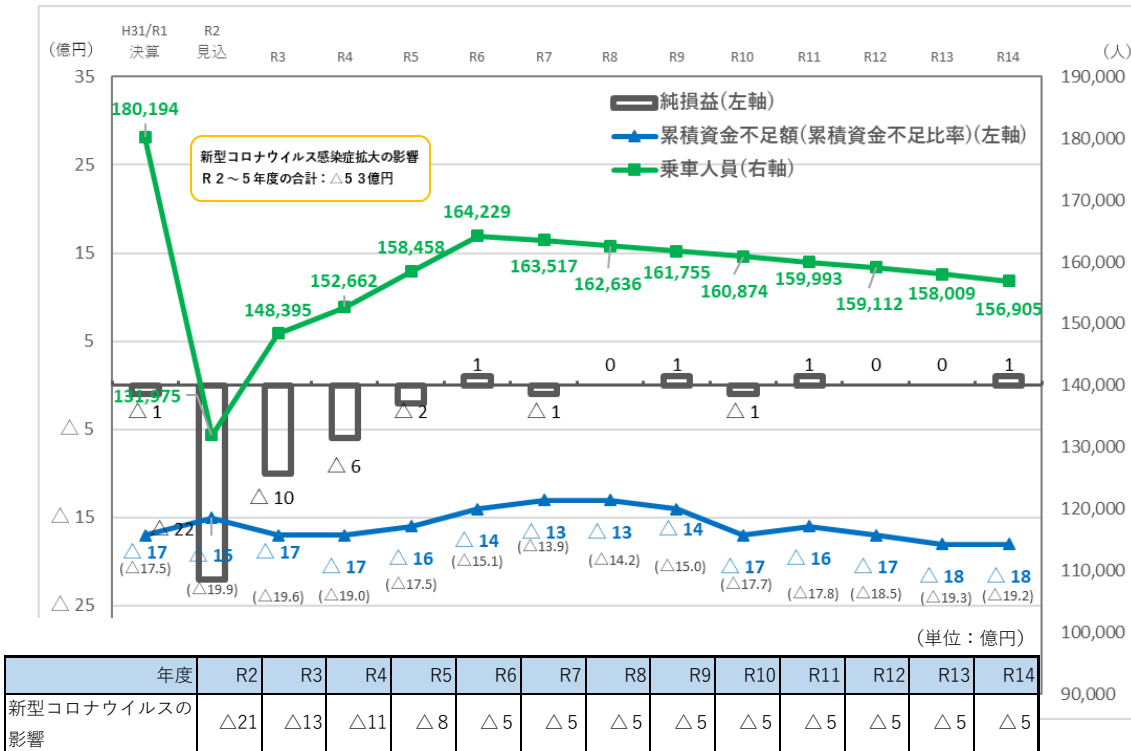
#### 《高速鉄道事業会計》

ホームドアや新型車両の導入による減価償却費の増大により当面の収支は悪化するが、償却の進行や効率的な運行体制の構築により収支は改善し、安定した経営を維持する。

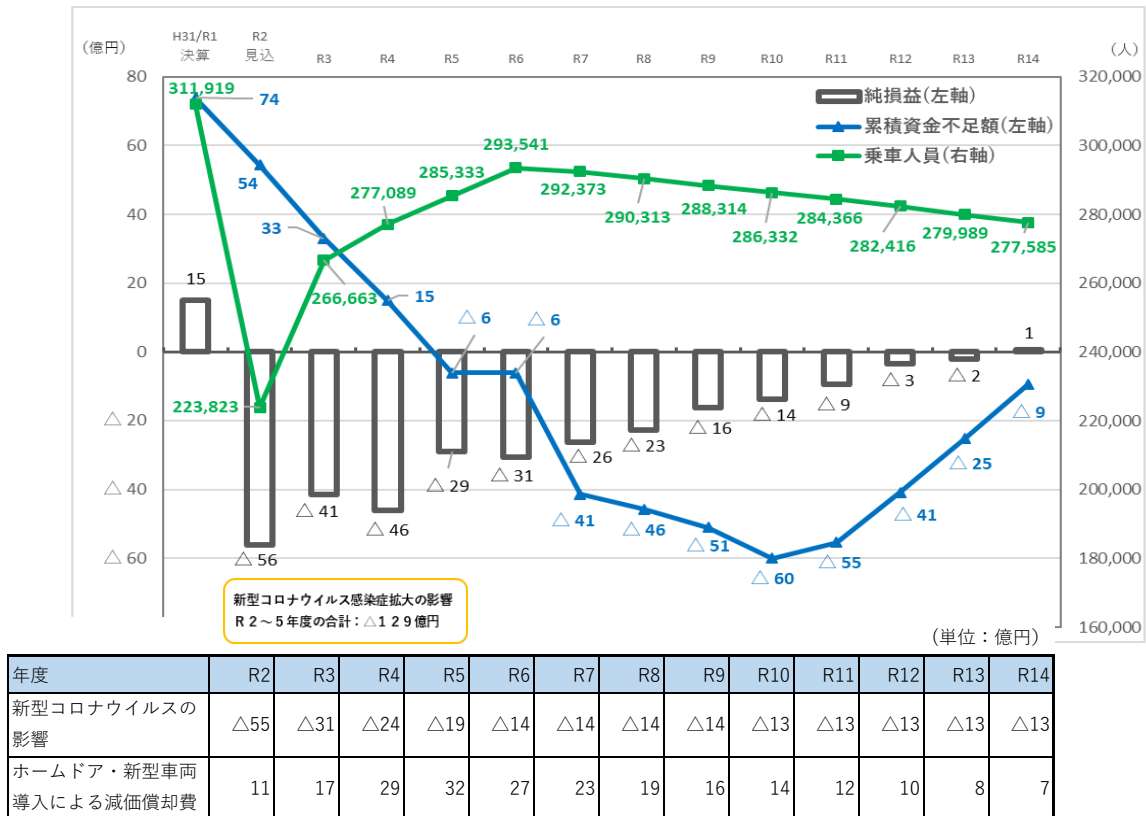


★収支計画

○自動車事業会計



○高速鉄道事業会計



★財政計画の見直しと経営情報等の発信

今後の新型コロナウイルス感染症拡大による影響が不透明なことから、お客様のご利用動向等を注視しながら、ご利用状況に応じた運行ダイヤの見直し等について、引き続き検討・実施していきます。また、市民やお客様に対して経営状況やご利用情報を分かりやすく発信していきます。



# 主な取り組みの工程表

経営方針と取り組み内容	R 3 (2021)	R 4 (2022)	R 5 (2023)	R 6 (2024)	R 7 (2025)	備考
<b>1 安全・安心・信頼の確保</b>						
研修実施内容の公表等、安全研修、講習等の市民や利用者への「見える化」	安全報告や研修内容等のわかりやすい「見える化」		評価・検証・改善			
安全運行やサービス・マナーの達成水準を評価する仕組みの構築	新たな評価方法の検討		継続的な添乗調査の実施・改善			
ドライブレコーダーや運行情報記録を活用した安全運行の評価と徹底	★評価の開始	ドラレコ順次導入 毎年 75 台	評価の継続・検証・改善			
地下鉄ホームドアの設置によるお客様の安全性向上等、計画的かつ重点的な投資や設備更新	伊川谷駅上屋耐震補強等	西神・山手・北神線 16 駅に順次ホームドア設置				
駅舎・車両（市バス・地下鉄）のバリアフリー化による障がい者等移動支援	上沢駅 EV バリアフリー化	淡川公園駅西口エレベーター設置		新長田駅 EV バリアフリー化		
新長田駅や板宿駅の大規模リニューアルや老朽化対策	新長田駅リニューアル工事		板宿駅リニューアル工事			
市バスの停留所や走行環境の安全性向上に向けた取り組み	バス停全件調査	対応検討	実施(順次)			
危機管理体制の強化（大規模イベント、テロ、災害、感染症対策等）	テロ・災害対策訓練(適宜)		マニュアル更新(随時)			
<b>2 快適で質の高いサービスの提供</b>						
市バスポイントサービスの新たなサービス展開	★ポイントサービス開始	新たなサービスの検討				
地下鉄ポイントサービスや定期券・乗車券のデジタル化の検討	実施策検討		検討・実施			
定期券購入の利便性向上	★市東部地域への自動定期券発売機設置拡充	利便性向上策の検討・実施				
お客様サービス・マナーの向上	添乗調査の実施 クレーム対策会議の開催		研修・指導・利用者への広報			
わかりやすい行き先表示やバス停名などへの改善	バス停名洗い出し	対応検討	実施(順次)			
すべての利用者にとって必要な情報が確実に手に入る情報発信の改善	ウェブサイト等のコンテンツの充実検討		継続的に検証・改善			
バス停の位置情報のオープンデータ化（外部リソースを活用した精密なバス停位置情報の提供）	バス停位置情報オープンデータ化		継続的に検証・改善			
都心三宮再整備にあわせた三宮駅周辺の市バス乗り場のわかりやすさの向上	三宮駅周辺バス停への案内整備		三宮再整備に合わせたバス停移設及び案内表示の整備			
新長田バスロータリー整備に伴うバス路線再編とわかりやすさ向上	乗降データ収集	データ分析、検討、調整		路線再編		



経営方針と取り組み内容	R 3 (2021)	R 4 (2022)	R 5 (2023)	R 6 (2024)	R 7 (2025)	備考
<b>3 「市民の足」の確保・維持</b>						
子育て世帯支援や高齢者の活躍を促す取り組み			検討:実施			
スマートフォン等を活用したお客様の意見の積極的な収集	★お客様の声ハガキ、市バス停留所標柱へのQRコード設置		ご意見の収集・分析・事業への反映			
IC2タッチ化により得られる市バス乗降データ等を活用した市バス路線の検証と見直し・改善	乗降データ収集	データ分析、路線・ダイヤ検討		路線再編、ダイヤ改正		
わかりやすい市バスダイヤへの見直し（パターンダイヤ化・路線の見直し）		ダイヤの検討・実施		路線見直しの検討・実施		
都心での回遊性向上や市バスの乗車機会を高めるための仕組みの検討	都心回遊性検討			検討:実施		
<b>4 神戸のまちづくりへの貢献</b>						
市長部局や地域事業者等と連携した海岸線・北神線の集客増対策や地域活性化への貢献	★北神急行市営化1周年 ★海岸線開業20周年		検討:実施			
拠点駅等における駅のオープンスペースの有効活用やテレワークスポットの設置検討	実証実験	★導入		他駅展開		
名谷駅リニューアル	設計	駅北ビル工事	※名谷駅ビルリニューアル事業支援	駅ビル工事		
三宮駅リニューアル	設計			リニューアル工事		
グリーン調達やLED化、新型車両導入				西神・山手・北神線 新型車両導入(H30~)	駅舎等LED化	
地下鉄からバスへのわかりやすい案内の充実（案内表示の充実、デジタルサイネージの活用等）	実施施策検討				継続的に検討・実施	
<b>5 安定的な経営基盤の確立</b>						
局採用職員の採用要件の見直しなど今後の交通事業を支える幅広い人材の確保			検討・実施			
IT技術の活用による業務省力化や短時間勤務職員など多様な働き方による交通サービスの維持		短時間勤務のバス運転士の活用 地下鉄軌道モニタリングシステム導入		西神・山手・北神線 ワンマン運行開始		
平日と土休日など需要に応じたダイヤへの再編成		土休日ダイヤ検討・実施		需要の変化に応じて適宜改変		
with コロナの時代の状況を注視し、需要に応じたダイヤの見直しや減便等の検討		検討・実施		需要の変化に応じて適宜検証		
時間別運賃など、with コロナの時代における料金制度の研究			検討・実施			
駅ビジネスや広告媒体の活用等による新たな収益源の発掘・収益増対策	★三宮駅へのデジタルサイネージの展開			毎年度検討・実施		
経営・ご利用情報の「見える化」	経営情報の見える化 ・ウェブサイト改善			継続的に改善を実行		
					市バス・地下鉄ご利用者への「見える化」の実施・改善	

