

報告 I 神戸市交通事業の次期経営計画策定に向けた検討状況について

現行の経営計画である、「神戸市営交通 経営計画 2020」は令和 2 年度が最終年度となっており、令和 7 年度を目標年次とする 5 か年の次期経営計画を策定します。

1 交通事業審議会における検討状況

次期経営計画の策定にあたり、令和 2 年 3 月 16 日、市長の附属機関である「神戸市交通事業審議会」に対し、「今後の市バス・地下鉄事業の経営のあり方や方向性について」諮問を行いました。審議会では専門部会を設けて議論され、11 月 16 日に答申をいただきました。

① これまでの開催経過

- ・ R2. 3. 16 第 97 回交通事業審議会
- ・ R2. 6. 15 第 1 回専門部会
- ・ R2. 7. 20 第 2 回専門部会
- ・ R2. 9. 3 第 3 回専門部会
- ・ R2. 9. 28 第 4 回専門部会
- ・ R2. 10. 19 第 98 回交通事業審議会
- ・ R2. 11. 5 第 5 回専門部会
- ・ R2. 11. 16 第 99 回交通事業審議会

② 答申（概要） ※添付資料 1 のとおり

2 次期経営計画の方向性 ※添付資料 2 のとおり

神戸市交通事業審議会からの答申を踏まえ、令和 7 年度を目標年次とする 5 か年の次期経営計画を策定していきます。

3 今後の予定

- R3. 1 月 都市交通委員会へ次期経営計画原案を説明
- R3. 2 月～3 月 パブリック・コメント
- R3. 3 月 都市交通委員会へ次期経営計画案について報告
- R3. 3 月末 次期経営計画の確定

「今後の市バス・地下鉄事業の経営のあり方や方向性について」 答申の概要

1 取り組みの進捗確認と課題

○交通局各会計の今後の収支見通し

- ・交通局が試算した向こう 10 年のシミュレーションによると、自動車事業会計は必ずしも明るい展望が描きがたく、令和 4 年度にも経営健全化団体に転落する危険性があり、改めて徹底的な経営改善を行うことが必要
- ・この状況を交通局だけの責任とせず、すべての者が一丸となって、これからのバス事業が明るい未来を描くことができるよう立ち向かうべき

○交通局に求められる、なお一層の「経営努力」

- ・「公営」の意義を果たしつつ、市民の「足」を確保するためには、とりわけ、需要構造の変化に対して常に改善を図っていくことが必要
- ・客観的データに基づくマーケティングアプローチからの乗客増対策やサービス展開等による「収入増」方策、分かりやすい市バス停留所の表示や位置等による「利便性」の確保、バス運転士の採用条件緩和等による「人材」の確保、総人件費の削減等によるコスト削減など、これまでも言及してきたが、他の事業者の取り組みについて、良い事例については積極的に導入していくべき
- ・市民にも当事者意識を持ってもらうことが重要で、バス路線は乗ることによって維持され充実されるという好循環をもたらすものであるとの意識を持ってもらうことが必要

2 公営企業をとりまく環境や役割

○「データに基づく持続可能な路線バス網の構築に向けた有識者会議」の動き

- ・今後の運転士不足や市バス利用の変化を見据えると、大型バスで市民の移動需要をすべて賄うことは見直す必要もあり、大型バスをより有効に配置していく観点からも、市域において小規模な移動手段との役割分担を明確にし、市民の足を確保していくべき
- ・現行の市バス路線のうち、一部については「小規模移動手段」として「地域コミュニティ交通」等へのシフトも想定されるが、わかりやすく利用しやすい公共交通の実現や工夫が生み出されることを期待
- ・営業成績が良い路線についても収益性の向上を図るなど、全体として路線を維持し、市民の足の確保を図るべき

○令和元年度「包括外部監査結果報告書」について

- ・報告書に言及があるフィーダー機能について、市バスは地下鉄に対して同機能の役割を果たしており、自動車・高速鉄道の両会計を一体的に運営する観点から、高速鉄道事業会計で得た収益を自動車事業会計に対して還元することは妥当

- ・報告書では経営形態の検討について言及があり、審議会にて経営形態について取り上げたが、現行の経営形態の維持が適切とした上で、一方で近隣での株式会社化の動きも踏まえて、それに負けない努力が必要

○「北神線の市営化」など公営の役割

- ・「北神線の市営化」は民間の鉄道事業者を「公営化」という全国的に類を見ない事業であり、民間事業者では決してなしえなかった事業
- ・神戸市交通局が市域において、公営の立場からリーダーシップを取り、地域全体の公共交通サービスの質の引き上げにも貢献していくことも公営としての役割
- ・「民間にはできないことを実施していくこと」、「市民の足の確保」、「まちづくりや地域社会への貢献」、「一般行政施策との連携」等の「地方公営企業」に求められる多面的な役割を発揮していくことが求められる帰結

3 今後に向けた提言

- ・多様な役割を求められる「公営交通事業」の成果は、従来の「赤字・黒字」の単なる「採算性」だけでなく、より多面的な「ものさし」で測定・評価されるべき
- ・公営交通事業がきわめて多様な役割を担うことが期待されているとすれば、それに応えて公費を導入する理由が存在
- ・公営企業は、サービスの質をある一定水準に保つ必要があり、公営交通として提供するサービスの内容や質的水準(サービス・スタンダード)を策定・開示すべき
- ・2015年に国連が公表した「持続可能な開発目標(SDGs)」に対し、公営交通事業者として積極的に応じ、取り組むべき
- ・これまでも種々の取り組みが試みられてきているが、これまで以上に「お客様の声」を経営改善のための重要な資源と捉え、組織としての徹底した管理と改善を実施すべき
- ・交通局はこれまでも公共交通事業の運営主体として、多くの面で神戸市の「まちづくり」に貢献してきたことは認められてよいが、公共交通事業の担い手として「まちづくり」に関連して、他部局とも連携し、なおやるべきことが存在
- ・「モノを所有する」ことよりも「利用・活用する」という考え方(「経済のリキッド化」)が進行しつつあり、これに公営交通事業としてどのように対応し、どう取り組むべきか、検討をはじめべき

4 新型コロナウイルス感染症に関して

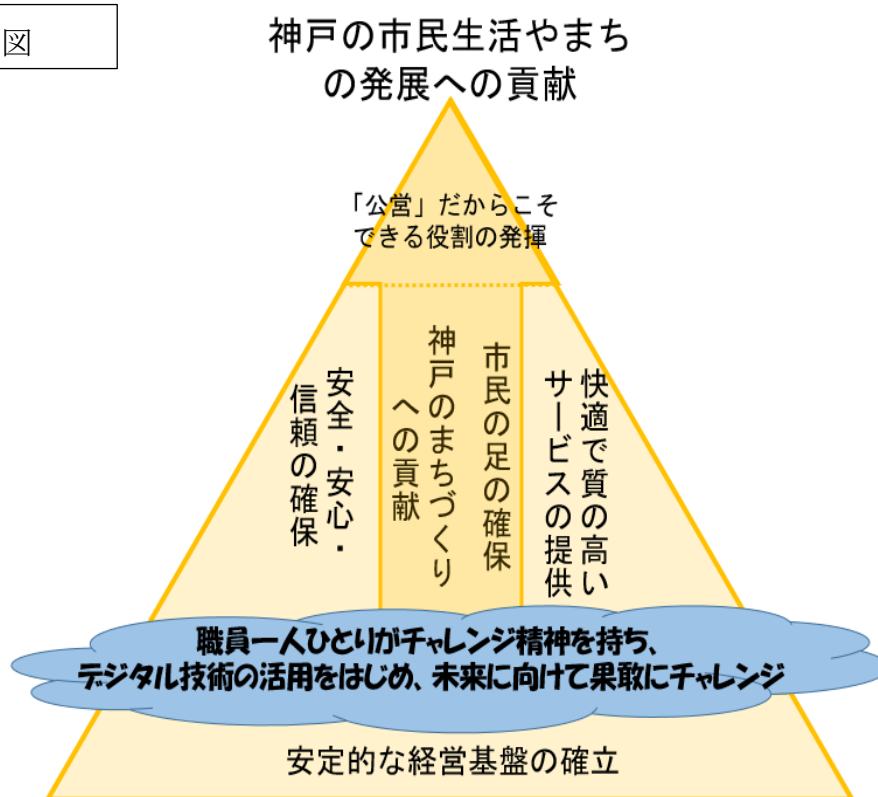
- ・新型コロナウイルス感染症は、人の移動の制限・自粛、外出激減で他業種に打撃、社会・経済・人々の日常生活等各方面に多様な影響
- ・交通局としても、「時差通勤の勧奨」などピーク時の平準化も図りながら、「ダイヤのピークカット」・「運行本数の見直し」・「時間帯別運賃制」・「テレワークが困難な方へのサードプレイスの提供」などの検討を提案
- ・神戸市交通事業も「コロナ」以前の経営を踏襲したままであってよい筈がなく、新しい世界の中で、自らの経営のあり方、考え方を大きく変えていくことが必要

次期経営計画の方向性

<基本的な考え方>

- ・「安全・安心の確保」「快適なサービス提供」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」の意義・役割である「神戸のまちづくりに貢献」
- ・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」

概念図



<事業戦略>

●安全・安心・信頼の確保

平成 31 年に惹起した市バス重大事故を風化させることなく、局の総力をあげて最高の安全確保に向けた取り組みと安全・安心な運行を徹底

○安全運行の徹底

- ・市バス事故件数削減を目指した取り組みの徹底
- ・地下鉄開業以来の責任事故ゼロの実績を維持
- ・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
- ・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

○安全運行を支える基盤の構築

- ・ホームドア設置による乗客の安全性向上等、計画的かつ重点的な投資
- ・駅舎及び車両(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
- ・市バスにおける衝突防止装置など、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
- ・危機管理体制の強化(大規模イベント、災害、テロ、感染症対策 等)

●快適で質の高いサービスの提供

より快適で、より利用しやすい市バス・地下鉄とするため、すべての人にとって、よりわかりやすく、使いやすい公共交通機関をめざす

○快適なサービスの提供

- ・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・拡充
- ・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)
- ・定期券や乗車券のデジタル化対応
- ・お客様第一主義の原点に立ったサービス・マナーの向上

○「わかりやすさ・使いやすさ」の提供／追求

- ・わかりやすい行き先表示やバス停名などへの改善
- ・地下鉄からバスへのシームレスな案内の充実(駅前案内表示の充実、デジタルサイネージの活用 等)
- ・バス停の位置情報のオープンデータ化など「デジタル技術」の活用

●「市民の足」の確保

「市民の足」としての役割を果たし、神戸の人の暮らしとまちの発展を支えていくとともに、お客様の声を活かしながら、もっと乗っていただける公営交通をめざす

○「市民の足」の確保・維持

- ・公営交通として主体的に市民の足を守り、市民生活に貢献
- ・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バス路線の検証と改善
- ・小規模な交通手段とのベストミックスを含め、きめ細かで持続可能な交通環境の実現
- ・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

○もっと乗っていただける公営交通の実現

- ・お客様の声を貴重な資源とするとともに、市民の皆様に「公共交通を共に支えていただく」ための情報発信
- ・乗客増を実現するためのニーズに応じた路線やダイヤの設定
- ・地下鉄改札機の更新とあわせたデジタルサービスの展開の検討

●神戸のまちづくりへの貢献

市域全体の公共交通ネットワーク維持・発展に向けリーダーシップを発揮するとともに、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

○公共交通としてまちづくりに貢献

- ・神戸市の総合力発揮につながる、部局間連携によるまちづくりや都市経営への貢献
- ・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
- ・市域におけるシームレスな交通サービスの実現に向けた取り組み(民間事業者を含めた運賃制度の統一 等)
- ・全市施策と連携した子育て世帯支援や元気高齢者の活躍を促す取り組み

○市バス・地下鉄の連携

- ・更なるフィーダー機能の充実
- ・一体的運営による連携強化(案内表示の充実やダイヤ連携 等)
- ・会計面も含めた一体的経営の実施

●安定的な経営基盤の確立

職員一人ひとりが当事者意識を持って目標を共有しながら実行するとともに、公営交通を持続的に提供するため、稼ぐ力の強化等経営基盤を構築

○次世代を支える人材の確保・育成

- ・市バス運転士をはじめ、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
- ・IT技術を活用した働き手不足への対応
- ・多様な働き方による交通サービスの維持(短時間勤務職員の活用 等)

○安定的な経営を支える基盤の構築

- ・地下鉄主要事業の着実な実施(ホームドア、車両更新、ワンマン運転化)
- ・職員と車両の稼働率(稼働時間)向上による生産性の向上 等
- ・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
- ・with コロナの時代の状況を注視し、需要に応じた減便等の検討(輸送規模の適正化やピークカット 等)
- ・自動運転技術やAIの活用など、進化するデジタル技術、テクノロジー導入の検討
- ・PDCAサイクルによる事業の評価・分析・検証と改善の実行

神戸市交通事業審議会 審議経過

1 第 97 回交通事業審議会（令和 2 年 3 月 16 日）

- ・事務局より、次期経営計画策定に向けて「将来にわたって安定的に公共交通を維持していくため、「経営戦略」の策定も踏まえた、今後の市バス・地下鉄事業の経営のあり方や方向性について」諮問
- ・これを受けて、専門部会を設置して検討を進めていくことを決定

2 第 1 回専門部会（令和 2 年 6 月 15 日）

意見交換・審議

- ・審議会にて諮問された内容、論点の確認
- ・計画期間
- ・検討すべき事項として、①平成 27 年答申の事業への反映状況、②市バス配置基準の見直し、③国による経営戦略策定を求める動き、④包括外部監査報告、⑤収支見通し 等
- ・「神戸市営交通事業 経営計画 2020」の取り組み状況等について、事務局より報告
- ・今後のスケジュール

3 第 2 回専門部会（令和 2 年 7 月 20 日）

意見交換・審議

- ・目指すべき方向性の検討として、①公共共通が果たすべき役割・その評価方法、②公営交通のパフォーマンスの評価基準のあり方、③一般会計との関係、④with コロナ・アフターコロナへの対応、⑤SDGs の目標に向けた対応、⑥経済の「リキッド化」への対応、⑦平成 19 年答申以降の状況を踏まえた経営形態の確認、⑧交通局が果たすべき役割を実現していくための「経営努力」のための方策

4 第 3 回専門部会（令和 2 年 9 月 3 日）

意見交換・審議

- ・目指すべき方向性の検討として、①市バス・地下鉄の一体的経営、②交通局が提供するサービスの水準、③利用者・消費者の声の事業経営への反映、④交通事業審議会答申及び経営計画 2020 の達成状況と未達成項目に対する取り組み方針
- ・データに基づく持続可能な路線バス網の構築に向けた有識者会議報告
- ・「答申」の全体構成

5 第 4 回専門部会（令和 2 年 9 月 28 日）

意見交換・審議

- ・「答申」中間報告とりまとめ(案)

6 第 98 回交通事業審議会（令和 2 年 10 月 19 日）

- ・専門部会からの中間報告とりまとめについて審議

7 第 5 回専門部会（令和 2 年 11 月 5 日）

意見交換・審議

- ・「答申」(第 98 回交通事業審議会を踏まえた専門部会案の最終調整)

8 第 99 回交通事業審議会（令和 2 年 11 月 16 日）

- ・専門部会からの「答申」(案)について審議