

第 115 回神戸市交通事業審議会 会議次第

日時：令和 8 年 3 月 5 日（木）午前 10 時～午前 12 時

場所：三宮研修センター 8 階 805 号室

1. 開会

2. 交通事業管理者あいさつ

3. 議事

（報告事項 1）「神戸市営交通事業 経営計画 2030」 について

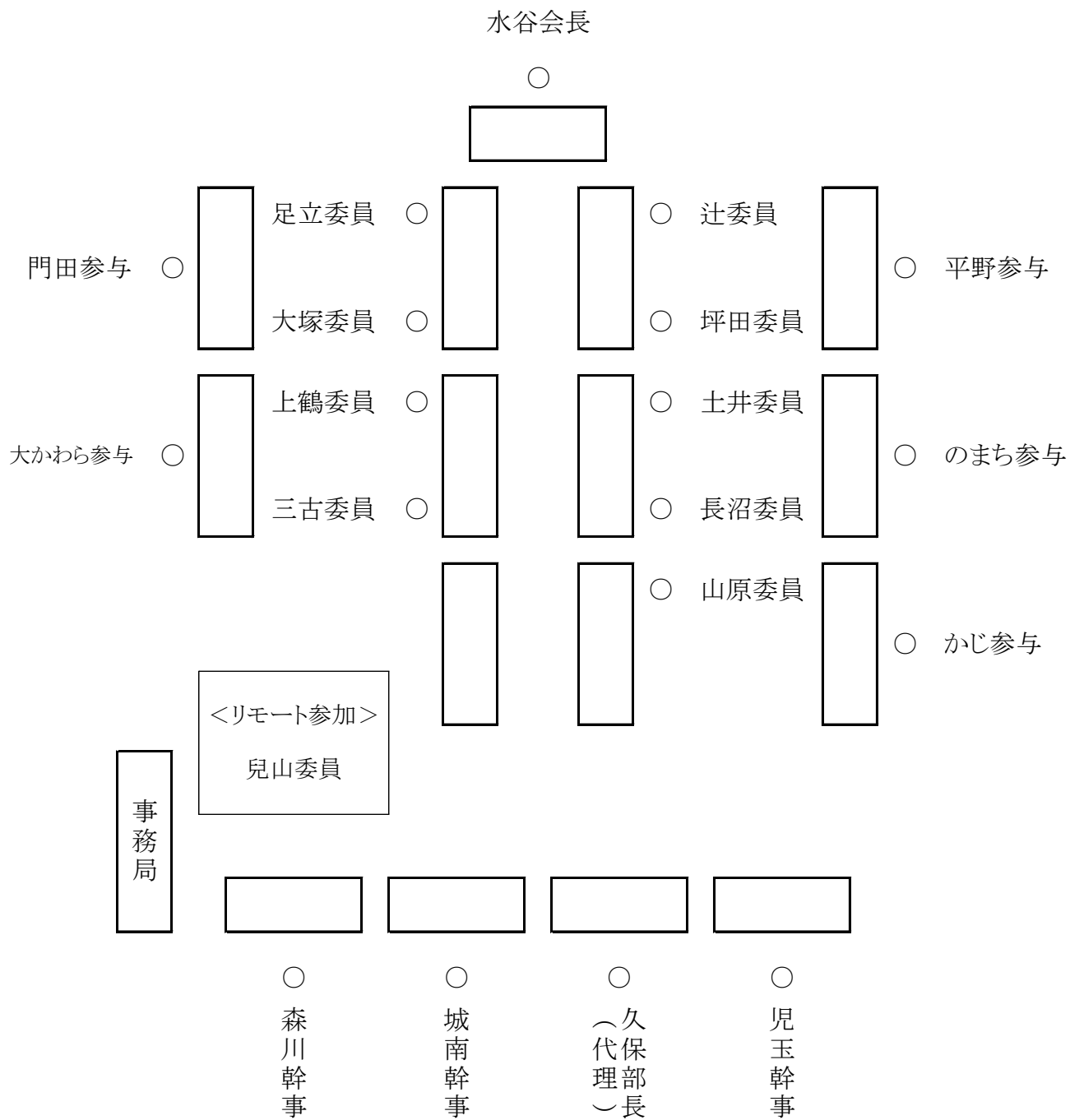
（報告事項 2）2026 年度（令和 8 年度）神戸市交通局予算案の概要

4. その他

5. 閉会

座 席 表

(第115回 交 通 事 業 審 議 会)



神戸市交通事業審議会委員名簿

(2025年7月14日現在)

委員 (五十音順、敬称略)

市民委員 (6名)

大塚 隆生	神戸商工会議所 地域政策部長
小野 三恵	神戸市婦人団体協議会 理事
辻 静花	KOBEのはしっ子 代表
坪田 卓巳	神戸市地域コーディネーター
長沼 隆之	神戸新聞社 論説副委員長
山原 真由美	神戸市PTA協議会 元会長

学識経験者 (6名)

足立 泰美	甲南大学経済学部 教授
上鶴 久恵	上鶴公認会計士事務所
兒山 真也	兵庫県立大学国際商経学部 教授
三古 展弘	神戸大学大学院経営学研究科 教授
土井 勉	一般社団法人グローバル交流推進機構 理事長
水谷 文俊	神戸大学名誉教授

参 与 (敬称略)

大かわら 鈴子	神戸市会議員 (日本共産党・兵庫区)
かじ 幸夫	神戸市会議員 (こうべ未来・西区)
門田 まゆみ	神戸市会議員 (公明党・須磨区)
のまち 圭一	神戸市会議員 (日本維新の会・中央区)
平野 達司	神戸市会議員 (自由民主党・兵庫区)

幹 事

山本 雄司	神戸市都市局長
城南 雅一	神戸市交通事業管理者
森川 誠也	神戸市交通局副局長
児玉 健	神戸市交通局副局長

○神戸市交通事業審議会規則

平成25年3月29日

神戸市規則第77号

(趣旨)

第1条 この規則は、執行機関の附属機関に関する条例（昭和31年11月条例第36号）第2条の規定に基づき、神戸市交通事業審議会（以下「審議会」という。）の組織及び運営その他審議会に関し必要な事項を定めるものとする。

(組織)

第2条 審議会は、委員20人以内で組織する。

2 審議会に、参与若干名を置く。

3 審議会に、特別の事項を調査審議させるため必要があるときは、臨時委員を置くことができる。

第3条 委員は、次に掲げる者のうちから、市長が委嘱する。

(1) 学識経験を有する者

(2) 一般市民代表

(3) 前2号に掲げる者のほか、市長が特に必要があると認める者

2 参与は、市会議員のうちから市長が委嘱する。

3 参与は、会議に出席し、審議事項に関して意見を述べる。

4 臨時委員は、次に掲げる者のうちから、市長が委嘱し、又は任命する。

(1) 学識経験を有する者

(2) 国及び地方公共団体の職員

(3) 前2号に掲げる者のほか、市長が特に必要があると認める者

(任期)

第4条 委員の任期は、2年とする。ただし、補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。

2 委員は、再任されることができる。

3 参与の任期は、市会議員の職にある期間とする。

4 臨時委員は、その者の委嘱又は任命に係る当該特別の事項に関する調査審議が終了したときは、解嘱され、又は解任されるものとする。

(会長)

第5条 審議会に会長を置き、委員の互選により選任する。

2 会長は、会務を総理し、審議会を代表する。

3 会長に事故があるときは、あらかじめその指名する委員が、その職務を代理する。

(部会)

第6条 審議会は、その定めるところにより、部会を置くことができる。

2 部会に属すべき委員及び臨時委員は、会長が指名する。

3 部会に部会長を置き、当該部会に属する委員の互選により選任する。

4 部会長は、当該部会の事務を掌理する。

5 部会長に事故があるときは、当該部会に属する委員のうちから部会長があらかじめ指名する者が、その職務を代理する。

6 審議会は、その定めるところにより、部会の議決をもって審議会の議決とすることができる。

(幹事)

第7条 審議会に、幹事を置くことができる。

2 幹事は、関係する本市の職員のうちから、市長が任命する。

3 幹事は、審議会の担任する事務について、委員及び臨時委員を補佐する。

(議事)

第8条 審議会は、会長が招集し、会長がその議長となる。

2 審議会は、委員及び議事に関係のある臨時委員の過半数が出席しなければ、会議を開き、議決することができない。

3 審議会の議事は、委員及び議事に関係のある臨時委員で会議に出席したものの過半数で決し、可否同数のときは、会長の決するところによる。

4 前3項の規定は、部会の議事に準用する。

(意見の聴取等に関する協力の要請)

第9条 審議会及び部会は、必要があると認めるときは、第三者の出席及び意見の聴取並びに第三者からの資料の提出に関し、協力を要請するものとする。

(除斥)

第10条 議案について直接の利害関係を有する委員，臨時委員及び参与は，その議事に加わることができない。ただし，審議会の同意があるときは，会議に出席し，発言することができる。

（会議の公開等）

第11条 審議会の会議は，これを公開する。ただし，委員の発議により，委員及び議事に関係のある臨時委員で会議に出席したものの過半数で議決したときは，この限りでない。

2 前項の規定は，部会の会議に準用する。

（庶務）

第12条 審議会の庶務は，交通局において処理する。

（施行細目の委任）

第13条 この規則に定めるもののほか，議事の手続その他審議会の運営に関し必要な事項は，会長が審議会に諮って定める。

附 則

（施行期日）

1 この規則は，平成25年4月1日から施行する。

（交通事業審議会規則の廃止）

2 神戸市交通事業審議会規則（昭和39年8月規則第47号）は，廃止する。

第115回交通事業審議会資料

—

KQBE

1

01

報告事項1

経営計画2030について

KQBE

2

● 計画策定について

- 本計画は、コロナ禍後の厳しい経営環境を直視し、今後5年間で「**再建・体力回復期**」と位置づける中期経営計画である。
- 将来にわたり「**市民の足**」としての役割を果たし続けるため、聖域なきコスト構造改革と収益力強化を断行する。
- 約1年半にわたる交通事業審議会や議会での議論と、この度の市民意見募集を考慮し確定する。

(参考) 審議経過

開催日	審議会	主な議題
2024年11月12日	第110回交通事業審議会	計画策定方針
2025年3月31日	第111回交通事業審議会	位置づけ・柱立て
2025年7月28日	第112回交通事業審議会	具体的項目
2025年10月21日	第113回交通事業審議会	計画素案
2025年12月2日	常任委員会報告	計画原案
2025年12月22日	第114回交通事業審議会	計画原案
2026年1月～2月	市民意見募集の実施	

● 計画期間 : 2026 年度から 2030 年度

01 市民意見募集の結果について

- 募集期間 : 2026年1月9日(金)～2月9日(月)
- 意見件数 : 77件(42通)
- 市民意見の概要

カテゴリ	件数
路線維持・減便・廃止に関するご意見について	45件
財政運営と公的役割に関するご意見について	12件
小型バス導入に関するご意見について	7件
人材確保に関するご意見について	3件
運賃体系・割引制度の見直しに関するご意見について	2件
計画の理念に関するご意見について	2件
KPIの設定に関するご意見について	1件
地下鉄の朝ラッシュ時間帯の直通運転に関するご意見について	1件
駅前施設の効率的な活用に関するご意見について	1件
バリアフリーに関するご意見について	1件
その他ご意見について	2件

神戸市営交通事業経営計画2030(案)に関する市民意見募集

意見募集

みなさまのご意見をお寄せください

神戸市営交通事業 経営計画 2030(案)について

2026年度から5年間の経営方針である「神戸市営交通事業 経営計画 2030(案)」について、市民の皆様のご意見を募集します。

意見募集期間
令和8年1月9日～2月9日

問い合わせ先
神戸市交通局経営企画課
電話078-984-0108

※ お寄せいただいたご意見のうち、計画原案に直接記載がないものについても、今後の事業運営の参考とさせていただきます。

01 市民意見の概要及び神戸市の考え方

1. 路線維持・減便・廃止に関するご意見について

意見の概要	神戸市の考え方
<ul style="list-style-type: none">市バス等は高齢者や通勤通学者等の生活に不可欠な移動手段であり、赤字や効率化のみを理由とした減便・廃止には反対。また、減便・廃止が利用減少を招き、地域の人口減少をさらに促進する悪循環につながることを懸念する。生活実態（通院・買い物等）に即した「路線の維持」に加え、減便された系統の「増便・復活」や新たな系統の設定など、路線の新設や改善を行ってほしい。一方で、収益性向上のため、長大路線の短縮や鉄道に平行した路線の見直し、最寄り駅へのアクセス強化等に加え、坂バスなど他事業者路線との連携・調整による合理化も含めて、路線・ダイヤの更なる改善を進めるべきとの意見があった。	<ul style="list-style-type: none">市バス等が市民の皆さまの日常生活を支える大切な移動手段であることは、十分に認識しております。一方で、人口減少に伴う利用者数の減少や全国的な運転士不足の影響等により、現在の運行体制を将来にわたって維持していくことが難しい状況にあります。これらの課題を乗り越え、将来に渡って市民の皆さまの「足」を守り続けていくためには、限られた経営資源を最も効果的に活用することが重要です。具体的には、最寄り鉄道駅までの移動など地域の移動ニーズを踏まえ、利用実態のデータをもとにした運行計画の見直し、民間交通事業者との連携強化などにより、持続可能な交通ネットワークの構築に取り組んでまいります。路線やダイヤの見直しにあたっては、市民の皆さまの生活への影響も十分に考慮しながら、丁寧に進めてまいります。将来にわたり安心してご利用いただける公共交通を守るため、何卒ご理解とご協力をお願いいたします。

※ご意見は、同様の趣旨のものをまとめて掲載しております。また、趣旨を損なわない程度に要約しておりますので、ご了承ください。

01 市民意見の概要及び神戸市の考え方

2. 財政運営と公的役割に関するご意見について

意見の概要	神戸市の考え方
<ul style="list-style-type: none">市バスは公共交通であり、市が責任をもって予算を投入し、路線の維持・確保を図るべき。また、運賃以外の収入確保や支出の削減についても徹底的に検討してほしい。路線廃止が避けられない場合でも、市民が状況を知って協力（乗り支え）できる仕組みを導入すべき。また、地域との対話や説明を尽くし、市民の意見や移動の実態を踏まえて進めてほしい。	<ul style="list-style-type: none">市バス・地下鉄が市民生活を支える重要な公共交通であり、その維持・確保が公営事業者としての責務であることは十分に認識しております。一方で、市バスの経営状況は、法律により独立採算が原則とされており、将来にわたり市民の皆さまの「足」を守り続けていくためには、実質的に経営健全化基準を超過する厳しい状況に直面していることから、まずは自律的な経営努力により、持続可能な事業運営を実現することが重要と考えております。路線の見直しに際しては、地域への説明や意見聴取等を行うなど、丁寧に進めてまいります。その上で、経営状況や課題についてデータを分かりやすく開示し、市民の皆さまと現状を共有しながら、路線維持に向けて一緒に考えていける関係づくりを進めてまいります。

※ご意見は、同様の趣旨のものをまとめて掲載しております。また、趣旨を損なわない程度に要約しておりますので、ご了承ください。

01 市民意見の概要及び神戸市の考え方

3. 小型バス導入に関するご意見について

意見の概要	神戸市の考え方
<ul style="list-style-type: none">坂の多い地域での利便性向上や狭隘路対応のため、小型バスを導入すべき。減便・廃止の検討が必要な場合でも、単純な縮小ではなく、小型化や運行形態の工夫、他事業者との連携等の代替策を検討してほしい。	<ul style="list-style-type: none">坂道の多い地域や狭い道路への対応として、小型バスの有用性は認識しております。一方で、小型バスを導入しても車両費や人件費が大型バスと大きく変わらないことに加え、輸送力が限られるため通勤・通学時間帯の需要をカバーできないなどの課題も多いことから、効果的な運行体制について引き続き研究してまいります。

4. 人材確保に関するご意見について

意見の概要	神戸市の考え方
<ul style="list-style-type: none">運転士不足への対応として、勤務時間の短縮、派遣や自衛隊退職者、タクシー運転手の活用など、より幅広い人材確保策を検討すべき。賃金を含む待遇面の向上など、定着につながる取組も検討すべき。	<ul style="list-style-type: none">大型二種免許保有者の減少により、運転士不足は全国的に深刻な状況となっており、交通局としても最重要課題の一つと認識しております。これまで、年齢要件の緩和や免許取得支援制度の導入など、採用の間口を広げる取組を進めてまいりました。いただいたご意見も参考にしながら、引き続きあらゆる可能性を検討し、人材確保に努めてまいります。

※ご意見は、同様の趣旨のものをまとめて掲載しております。また、趣旨を損なわない程度に要約しておりますので、ご了承ください。

01 市民意見の概要及び神戸市の考え方

5. 運賃体系・割引制度の見直しに関するご意見について

意見の概要	神戸市の考え方
<ul style="list-style-type: none">複雑な割引制度（エコファミリー、乗継割引、ポイント等）は廃止し、もっとシンプルな料金体系にすべき。	<ul style="list-style-type: none">割引制度は、公共交通の新たな利用を促す手段として重要な役割を担う一方で、当初の目的を十分に達成できていない制度や増収効果が見込めない制度については、経営の健全化、正規運賃をお支払いいただいている利用者との公平性の観点から、見直しが必要と考えております。

6. 計画の理念に関するご意見について

意見の概要	神戸市の考え方
<ul style="list-style-type: none">「第6次神戸市基本計画」にある「幸福度（ウェルビーイング）」の概念を、本計画にも盛り込むべき。公共交通は市民の幸せに深く関係しており言及が必要ではないか。また、市の既存施策（ユニバーサルデザイン交通条例、総合交通計画等）との整合性を明確にすべき。	<ul style="list-style-type: none">交通局は「移動（いつも）に感動を」を企業理念に掲げ、「移動を通して、まちの発展に取り組み、社会の成長につなげる」「関わるすべての人の笑顔あふれる毎日をつくる」ことを使命としております。経営計画2030は、この企業理念を実現するための中期的な経営計画として策定したものであり、公共交通を通じて市民の皆さまの幸せに貢献するという思いは、本計画の根底にあるものと考えております。あわせて、本計画は第6次神戸市基本計画をはじめとする市の関連施策との整合性に留意して策定しております。

※ご意見は、同様の趣旨のものをまとめて掲載しております。また、趣旨を損なわない程度に要約しておりますので、ご了承ください。

01 市民意見の概要及び神戸市の考え方

7. KPIの設定に関するご意見について

意見の概要	神戸市の考え方
<ul style="list-style-type: none">KPIの「乗車単価」は、割引廃止という手法によるものであり、収益性の向上（収益構造の改善）という観点では、指標としては安直であり、KPIとしては適していない。	<ul style="list-style-type: none">交通事業における収益は、「乗車単価」と「乗車人員」の掛け合わせによって成り立つものであり、収益性の向上を図るためには、それぞれの指標を改善させていくことが重要な観点となることから、「乗車単価」と「乗車人員」の両方をKPIとして設定していません。

8. 地下鉄の朝ラッシュ時間帯の直通運転に関するご意見について

意見の概要	神戸市の考え方
<ul style="list-style-type: none">朝ラッシュ時間帯の稼働車両数を減らす観点から、一部列車を途中駅（海岸線は御崎公園駅、西神・山手線、北神線は新神戸駅）で折り返すなど、直通運転のあり方を見直すべき。	<ul style="list-style-type: none">朝ラッシュ時間帯の運行は、安全・安定輸送や混雑状況を踏まえて設定しており、直通運転の見直しは利用者への影響が大きいため慎重な検討が必要と考えております。一方で、限られた経営資源のもとで持続可能な運営を行うため、利用実態データに基づき、ダイヤや運行形態の最適化について検討してまいります。

※ご意見は、同様の趣旨のものをまとめて掲載しております。また、趣旨を損なわない程度に要約しておりますので、ご了承ください。

01 市民意見の概要及び神戸市の考え方

9. 駅前施設の効率的な活用に関するご意見について

意見の概要	神戸市の考え方
<ul style="list-style-type: none">配車アプリの普及により駅前のタクシー乗り場の利用が変化している。タクシー待機場等を市バスの待機場所としても活用できれば、路線設定の自由度向上につながるのではないかと。	<ul style="list-style-type: none">駅前施設の運用は、利用実態や安全性、関係事業者との調整等を踏まえ検討が必要と認識しております。いただいたご意見は、今後の効率的な市バスの路線設定の参考とさせていただきます。

10. バリアフリーに関するご意見について

意見の概要	神戸市の考え方
<ul style="list-style-type: none">地下鉄駅（海岸線）において、階段しかない出入口があり、高齢者やベビーカー利用者への配慮など、バリアフリーの充実を求める。	<ul style="list-style-type: none">海岸線は開業時より交通バリアフリー法の移動円滑化基準を満たす形で整備しております。また、バリアフリー設備の更新にあたっては、障害者の方々との意見交換会を定期的に開催するなど、ご利用の方々のご意見を丁寧に伺いながら進めております。

※ご意見は、同様の趣旨のものをまとめて掲載しております。また、趣旨を損なわない程度に要約しておりますので、ご了承ください。

神戸市営 交通事業 経営計画2030



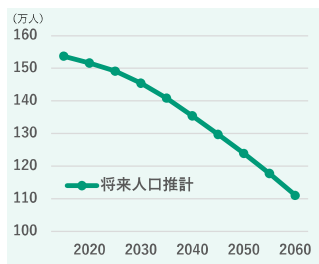
神戸市交通局

1

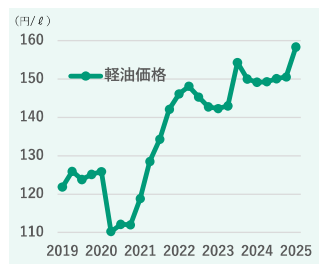
01

経営を取り巻く状況

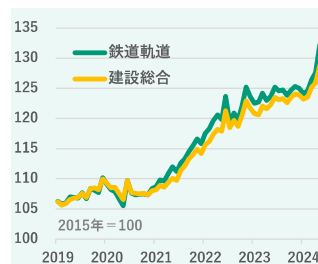
コロナ禍は落ち着いたものの、以前の水準に戻ることはなく、今後、さらに神戸市の人口減少やニュータウンの生産年齢人口の減少が進むことで収益が悪化すると見込まれています。2020年以降、軽油価格や電気代が高騰し、工事費や資材費、労務単価、金利も大幅に上昇しており、これらは固定的経費を増加させ、経営状況を悪化させています。また、大型2種免許保有者が年々減少しており、既存バス路線を維持するためには運転士の人材確保が急務となっています。



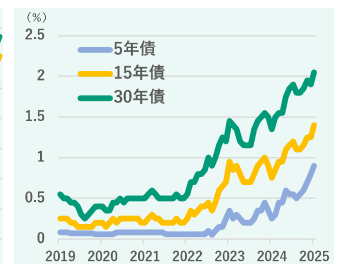
人口減少



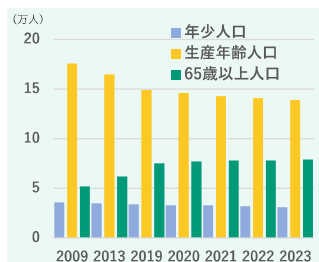
軽油価格高騰



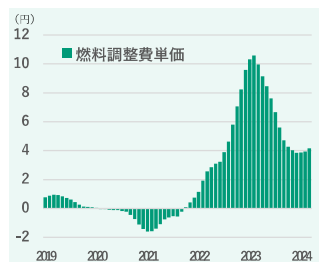
工事費・資材費高騰



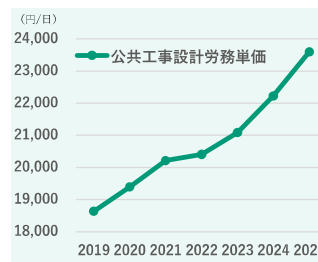
金利高騰



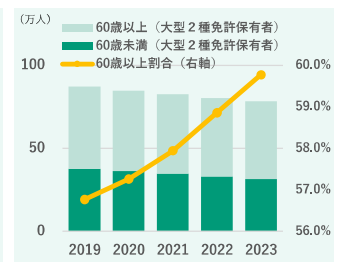
沿線人口減少



電気代高騰



労務単価高騰



人材確保困難

2



この計画は、**交通局企業理念**の実現のための中期的な経営計画です。策定にあたっては、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**」や「**神戸市地域公共交通計画**」等の関連する行政計画の趣旨を踏まえ、神戸市がめざす都市像の実現に向けて、その一翼を担うものです。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**」の策定に向けた土台となるものです。本計画に沿って経営を推進していくことで、交通局は「**市民の足**」としての役割を果たしていきます。



コロナ禍を経て顕在化した構造的な経営課題により、事業の存続を揺るがす危機的な状況にあります。この認識のもと、2030年までの5年間で、聖域なきコスト構造改革と収益力の徹底強化を断行する「**再建・体力回復期**」と位置づけます。将来の需要減少が避けられない中、「**市民の足**」としての公的役割を果たし続けられる、「**持続可能な事業構造**」へと転換するため、本計画に掲げる施策を着実に実行し、「**次代への安定経営の礎**」を築きます。

いつも 移動に感動を

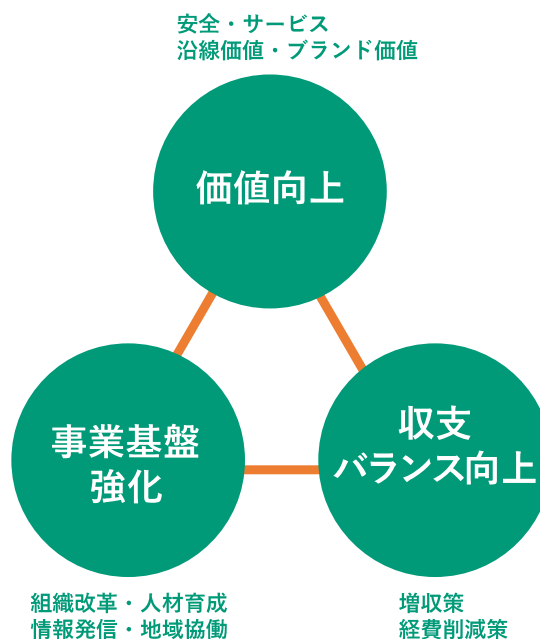
安全・安心の確保は、我々交通事業者としての揺るぎない使命であり、全ての事業活動の大前提です。

しかし、その安全の土台となる経営基盤が今、深刻な危機にあります。この状況を打開し、「**市民の足**」としての使命を守り抜くため、本計画では3つの柱を一体的に推進します。

まず、事業存続の前提となる「**収支バランスの向上**」を喫緊の最重要課題と位置づけ、聖域なきコスト構造改革とあらゆる増収策を断行します。

次に、これらの改革を確実に実行するため、土台となる「**事業基盤の強化**」を図ります。計画を推進できる組織と人材を育て、地域社会との連携を深めることで、改革の実効性を高めます。

そして、立て直した経営基盤のもと、大前提である安全・安心をより確固たるものとし、市民サービスの「**価値向上**」を実現することで、企業理念である「**移動に感動を**」を追求し、「**神戸のまちの発展に貢献**」していきます。



交通事業者としての原点に立ち返り、市民・お客様の安全・安心を確保することは、私たちの事業運営における絶対的な使命です。安全の確保は輸送の生命であるという理念のもと、事故ゼロを目指して取り組んでいきます。同時に、ユニバーサルデザインの理念に基づき、誰もが心から安心して快適にご利用いただける公共交通の実現を目指していきます。

取組内容



設備投資による安全性の向上

ホームドア、車内防犯カメラ、EDSS（ドライバー異常時対応システム）搭載車両といった安全設備の導入を計画的に進め、設備面から安全性を着実に高めます。



安全・危機管理意識の強化

職員一人ひとりへの安全・危機管理意識の徹底、実践的な訓練の充実に加え、サービス向上に努め、組織全体で安全と品質の両立を追求する仕組みを構築します。



バリアフリーの推進

西神・山手線に続き、海岸線においてもホームと車両の段差・隙間解消を進めるなど、誰もがより安全・安心に乗り降りできる環境を整備します。



乗車券のデジタル化推進

地下鉄一日乗車券や企画乗車券等の各種乗車券のQRコード化を進め、券売機に並ばずスマートフォン等で購入から利用まで完結できるよう利便性の向上に努めます。



利用案内の改善

共同運行に対応したバスロケーションシステムの運用や、ホームページでの遅延証明書発行により、お客様の利便性を向上させます。

公共交通は単なる移動手段に留まらず、まちの魅力を創造し、沿線価値を高める重要な役割を担っています。私たちは駅やターミナル等のリノベーションを通じて、人々が集い交流する新たな拠点を創出し、ハード整備中心から整備済み資産を最大限に活用する「活用・収益化」の段階へと戦略的に転換します。また、環境に配慮した技術を積極的に導入し、交通局の強みと沿線の魅力を掛け合わせることで、地域と共に成長し、ビジネスや新しい住民を惹きつける選ばれる沿線づくりに貢献していきます。

取組内容



駅・ターミナルの拠点機能強化

駅リノベーションや主要バスターミナルの再整備を推進し、単なる交通の結節点としてだけでなく、地域の賑わいや交流を生み出す魅力的な拠点へと機能を高めます。



選ばれる沿線づくり

人口減少が進むニュータウンの活性化なども見据え、市のまちづくり施策と緊密に連携することで、新たな住民を惹きつける「選ばれる沿線」の実現に貢献します。



環境負荷の低減

車両や駅施設における省エネルギー機器への計画的な更新、省エネ運転の励行、水素バスの運行など、事業活動全体を通じて環境負荷の低減に努めます。



海岸線のブランディング強化

スポーツ・芸術・音楽等に触れることができる沿線として、ブランディングの強化を図り、海岸線沿線の魅力と価値の向上を目指します。



神戸モデルの推進

定期券共通化等で事業者間の垣根を越えた「神戸のバス」ネットワークを構築し、共同運行へ発展させます。この民間バスとの共創を「神戸モデル」として推進します。

※神戸のバス：民間バスと普通区定期券、エコファミリー、バスポイントの制度を統一化する取り組み
※神戸モデル：上記の取り組みのうえ、共同運行を推進することで、事業者間の垣根を超える官民共創の取り組み

新型コロナウイルス感染症拡大後の「新しい生活様式」の定着や、今後さらに加速する人口減少により、このままでは通勤・通学需要の減少は避けがたい状況です。この極めて厳しい経営環境を直視し、将来にわたって市民の足を守り続けるため、路線ごとの利用形態を乗車人員等のデータに基づき分析します。その上で、時代に適合した運賃体系・運賃水準の適正化や効果的な需要促進、附帯事業収入の増加を目指します。

取組内容

**運賃体系・運賃水準の適正化**

物価高騰や需要動向など、事業を取り巻く厳しい経営環境を踏まえ、持続可能な事業運営を支えるため、運賃体系のあり方や運賃改定の必要性を検討します。

**割引制度の戦略的見直し**

全ての割引制度について導入目的や利用実態、費用対効果を厳格に検証し、公平性の観点から割引率の変更や制度の統廃合を含めた抜本的な見直しを行います。

**沿線施設との連携強化**

ノエビアスタジアム神戸やこべっこランド等沿線の集客施設との連携を強化していくことで、公共交通の利用に繋がる共同企画を推進します。

**観光需要の獲得**

インバウンド等の誘客を図るため、魅力的な企画乗車券やツアーの開発に取り組みます。QRコードを活用し、購入から利用までシームレスな移動環境を整備します。

**附帯事業の強化**

駅構内や駅ビル、市バス営業所用地など、ポテンシャルの高い保有資産の価値を最大化するため、市場ニーズを捉えたテナント誘致や開発を積極的に推進します。

近年の燃料費や資材費、労務単価の高騰は、私たちの経営を根底から揺るがす大きな脅威となっています。この構造的なコスト増に対応し、持続可能な経営基盤を確立するためには、聖域なき支出抑制を強力に推進することが不可欠です。費用対効果を検証し、徹底したコスト構造改革を断行することで、スリムで強靱な経営体質への転換を図ります。加えて、中長期的には自動運転や駅の無人化、AIを活用した省力化技術等の研究を進め、構造的なコスト低減を目指します。

取組内容

**現場業務体制の効率化**

ワンマン運転の拡大や駅務機器遠隔システムの導入、乗務区統合など、主に現場オペレーションにおける業務体制を見直し、生産性を向上させます。

**投資規模の適正化**

安全確保を最優先としつつ、全ての設備投資について費用対効果を検証し、優先順位付けを行うことで、「身の丈に合った」投資規模への抑制を徹底します。

**ライフサイクルコストの低減**

ライフサイクルコストの視点を取り入れ、定期検査周期の延伸や設備の統廃合、長寿命化技術の導入を計画的に進めることで、将来の更新費用を抑制します。

**運行計画の最適化**

2タッチデータやAI、保有施設等を活用し、遠隔点呼システム等の導入も検討するなど、路線・ダイヤ編成や回送計画を最適化して運行費用を削減します。

**交通ネットワークの最適化**

市バス路線において、一つの住宅地から複数の鉄道駅へアクセスしている路線などを対象に最寄り駅へのフィーダー機能への特化を基本とした路線の見直しを進めます。

持続可能な公共交通を維持していくためには、価値向上や収支改善といった計画の目標を確実に達成することが必要であり、それを実行する「組織」と「人材」こそが最も重要な基盤です。事業構造の変革や働き方改革を力強く推進し、組織全体の生産性を向上させます。同時に、職員一人ひとりが将来に希望を持ち、誇りと高い意欲を持って働き続けられる職場環境を整えることで、持続的な成長を支える強固な事業基盤を築いていきます。

取組内容

**市営交通を支える人材の確保**

年齢要件緩和や新たな大型二種免許の取得支援制度の設定など、採用チャネルの開拓を進めるとともに、採用後のキャリアプランを提示して、人材確保に取組みます。

**人材育成（研修の充実）**

職員一人ひとりのキャリアプランに基づき、専門性を高める研修を充実させることで、組織全体の能力向上を図ります。

**働きがいのある職場づくり**

職務や役割、成果に応じた公正な評価と処遇を実現する人事・給与制度改革を推進します。現場の声が経営に届く仕組みを用いて、やりがい意識の向上を図ります。

**DXによる業務改革**

バックオフィスをはじめとする全部門において、デジタル技術を前提とした業務プロセスの再設計を行い、組織全体の生産性向上と働き方改革を推進します。

**事業運営体制の再編検討**

持続可能なバス路線網の維持・効率化のため、民間事業者との連携強化を図りつつ、役割分担の見直しや運営体制の再編を検討するなど、共に市民の足を守っていきます。

市営交通は、市民の皆様の理解と協力なくしては成り立ちません。私たちは地域に根差す公共交通事業者として、単に情報を発信するだけでなく、市民・利用者との間に「共感」を育み、事業運営に「参画」していただくための戦略的なコミュニケーションを推進します。地域社会との真摯な対話を通じて課題を共有し、地域と協働して、未来にわたって持続可能な公共交通を創り上げていきます。

取組内容

**経営状況の見える化**

厳しい経営状況や課題、改革に向けた取り組みを、データを用いて分かりやすく積極的に開示することで、市民・利用者の事業への理解と信頼を獲得します。

**共感と呼ぶ情報発信**

地下鉄の「定時性」等の強みやストーリー性のある情報発信を強化し、「乗って支える」機運を醸成します。子育て世代には市の関連サイトも活用して情報を届けます。

**丁寧な事前周知の徹底**

市バス・地下鉄のダイヤ改正や路線変更など、お客様への影響が大きい見直しは、事前周知期間を確保し、丁寧な情報提供を徹底します。

**地域との対話**

収支が厳しい路線の維持に向け、地域と課題を共有し、路線のあり方などを議論します。世代や属性に応じた対話を通じ、頂いたご意見を事業運営に活かします。

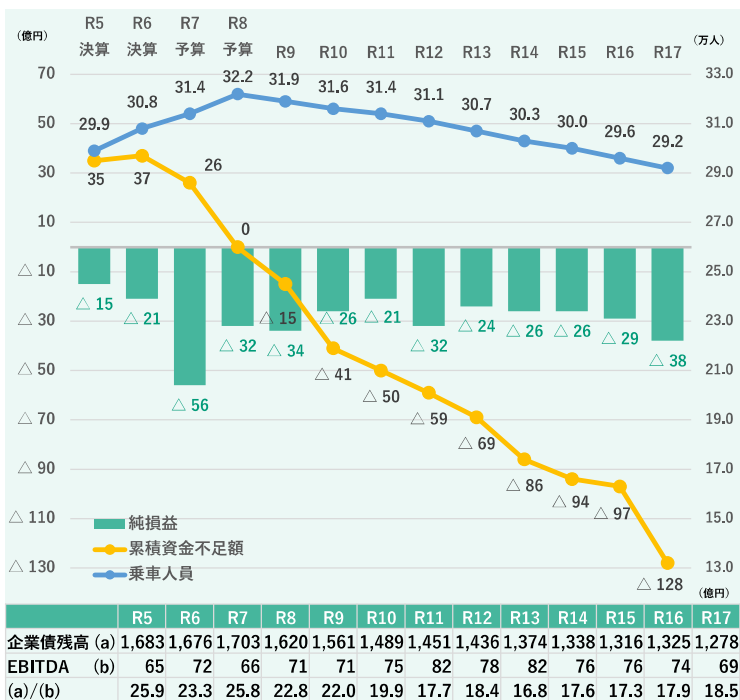
- ▶ 高速鉄道事業では、車両更新や北神急行の市営化、ホームドア整備、駅リノベーションなど、長期にわたる**大規模投資**を実施してきました。
- ▶ しかし、**資材費・工事費や金利・労務単価**の高騰に加え、ニュータウンにおける**生産年齢人口**の減少により、経営環境は悪化しており、抜本的なコスト構造改革と**投資規模の適正化**が急務です。
- ▶ 今後も**安全確保**への投資は最優先としつつ、財源確保の観点から不動産など附帯事業にも取り組むほか、中長期的な視点から**運賃改定**についても検討していく必要があります。

財政目標（KGI）

- ✓ 単年度資金収支の均衡
- ✓ 投資額の抑制
- ✓ EBITDA有利子負債倍率：17倍以下

※ EBITDA＝営業損益＋減価償却費＋固定資産除却損－長期前受金
 ※ EBITDAは、本業で稼ぐ力を示す指標です。企業債残高をEBITDAで割った「EBITDA有利子負債倍率」は、「稼ぎの何年分で借金を返せるか」を示し、体力回復の進捗を客観的に評価できます。

収支見通し

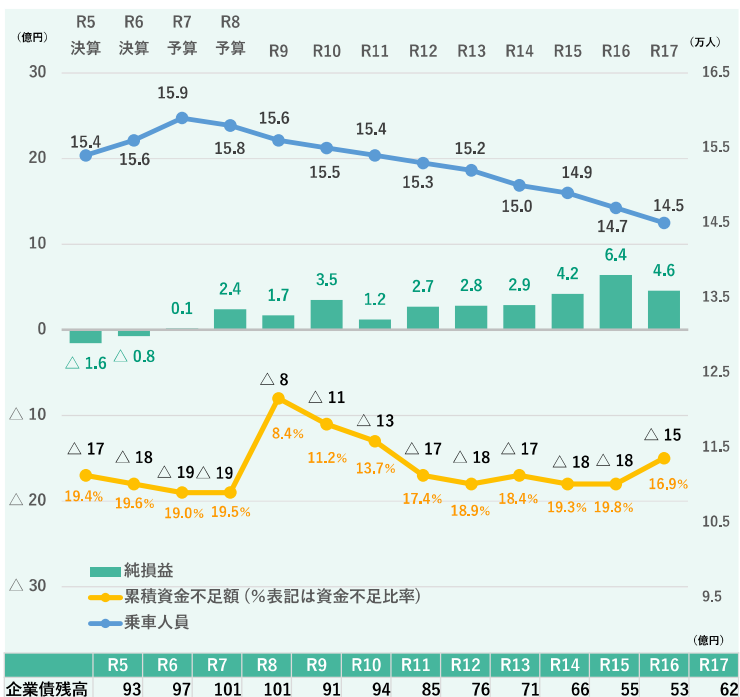


- ▶ 令和6年10月の**運賃改定**や**路線再編**により、令和7年度の単年度収支は均衡レベルまで回復しました。
- ▶ しかし、運転士確保のための**委託費**の大幅な上昇や**軽油価格**の高止まり、**車両の大量更新**を控えており、今後も非常に厳しい経営状況が続くことが見込まれます。
- ▶ また、自動車事業は地下鉄事業からの資金援助に依存しており、他会計からの支援を考慮すると**実質的に経営健全化基準を超過**する危機的状況にあります。
- ▶ **自律的経営**の実現に向けて、需要に応じた**路線の最適化**や**業務体制の効率化**を徹底していくことにより、黒字の維持や累積資金不足の縮減を図っていく必要があります。

財政目標（KGI）

- ✓ 単年度純損益の黒字の維持
- ✓ 累積資金不足の縮減

収支見通し



本計画が「再建・体力回復期」であることを踏まえ、KPIは単なる活動報告（アウトプット）ではなく、収支改善等に直結する「成果（アウトカム）」を重視し、2030年度における目標値を示しました。これらの指標を基に、毎年度の進捗確認と社会情勢を踏まえた中間見直しを行うことで、本計画の根幹である財政目標の達成につなげていきます。

柱	カテゴリ	KPI名	基準値	目標値	備考	
価値向上	安全・サービス	鉄道運転事故・重大インシデント数	0件	0件	設備投資や安全意識の強化による安全確保の徹底を事故件数で評価	
		重大事故件数	0件	0件	設備投資や安全意識の強化による安全確保の徹底を事故件数で評価	
	沿線価値・ブランド価値	リノベーション駅乗車人員	約11.5万人/日	約11.7万人/日 (2%増加)	駅の拠点機能強化による賑わい創出を対象3駅(※)の乗車人員で評価 ※ 三宮駅、名谷駅、西神中央駅	
		海岸線1日乗車人員	5.5万人/日	5.8万人/日 (5%増加)	ブランディングや沿線活性化等による沿線の魅力向上を乗車人員で評価	
収支バランス向上	増収策	駅施設等のCO2削減量	約1,200万kg/年	約1,020万kg/年 (15%削減)	省エネ機器への更新等による環境への貢献度をCO2削減量で評価	
		乗車人員	(自)15.8万人/日 (高)32.2万人/日	(自)15.6万人/日 (高)31.9万人/日 (99%維持)	利用促進やブランディング等による貢献度を人口推計(97%)を上回る利用の維持で評価	
		乗車単価	(自)162円 (高)170円	(自)164円 (高)172円 (1%増加)	割引制度の戦略的見直し等による収益性の向上を乗車単価で評価	
		附帯事業収入	20億円/年	22億円/年	資産活用による収益化の効果を附帯事業収入で評価	
	経費削減策	市バス営業係数	113	105	増収と経費削減策による収益構造の強化を営業係数の改善度で評価	
		運転・運輸にかかる経費の縮減	60億円	54億円	ワンマン化や遠隔化等による体制効率化を経費縮減額で評価	
		減価償却費の対営業収益比率	60%	53%	投資規模の適正化等による財務健全性の改善を左記指標で評価	
		回送率	24.8%	14.8%	運行計画の最適化やAI活用による運行効率化を回送率で評価	
	事業基盤強化	組織改革・人材育成	営業キロ当たりの輸送人員	4.53人/km	4.75人/km (5%改善)	交通ネットワークの最適化等による需給適正化を左記指標で評価
			車両数	462両	405両	運行計画最適化による保有資産の適正化を車両数で評価
情報発信・地域連携		バス運転士充足率	96.8%	100%	人材確保や職場環境の改善による事業継続体制の確立を充足率で評価	
		DXによる業務削減時間	—	1万時間	DXによる業務プロセスの見直しによる生産性向上を削減時間で評価	
	SNSエンゲージメント	200件	250件	共感を呼ぶ発信の訴求力を1投稿当たりの「いいね!」件数で評価		
	利用者との意見交換の場の設定	—	年2回	地域との対話による事業理解の促進を意見交換の場の設定回数で評価		

(※) (自)…自動車事業会計 (高)…高速鉄道事業会計

02

報告事項 2

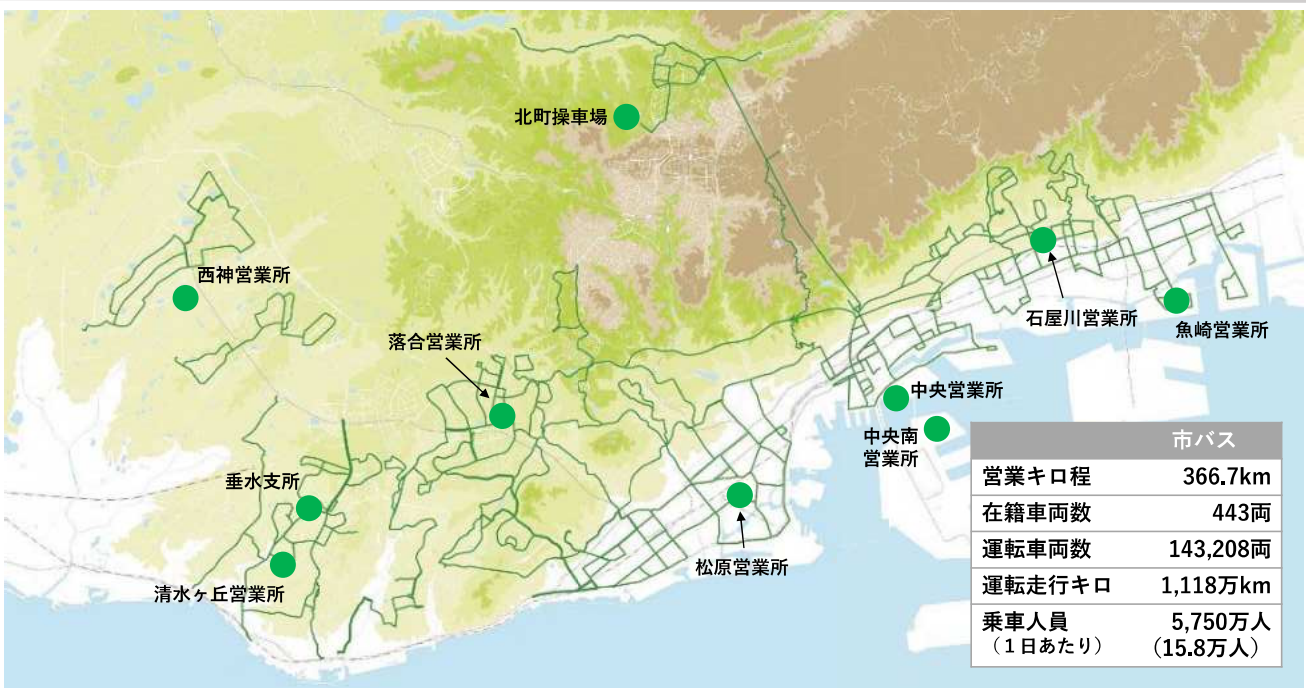
R8年度予算案の概要

KQBE

1

02 R8年度 自動車事業会計予算 ～業務量～

KQBE



2

02 R8年度 自動車事業会計予算

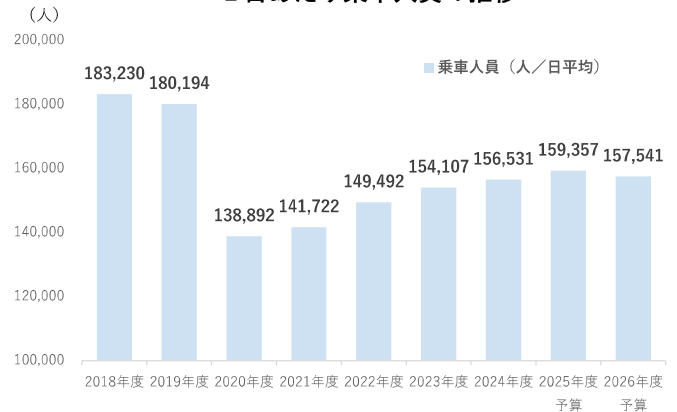
- ▶ 暫定税率廃止による燃料費の減少等により純損益は**2.4億円**の黒字を計上。
- ▶ 新型コロナ前と比較して、1日あたりの乗車人員は、**約△2.6万人/日**を見込む。
- ▶ 累積資金過不足は「特別減収対策企業債」の償還等により、前年度比で64百万円悪化し**△18.9億円**、資金不足比率は**19.5%**となる見込みである。

予算の概要

(単位：百万円、税込)

	2025年度 (R7)	2026年度 (R8)	増減
収 入	11,989	11,864	△ 125
うち乗車料収入	10,370	10,152	△ 218
支 出	11,700	11,486	△ 214
経常損益(税抜)	60	238	178
純損益(税抜)	15	242	227
累積損益(税抜)	△ 3,940	△ 3,678	262
累積資金過不足	△ 1,828	△ 1,892	△ 64
資金不足比率(%)	18.5%	19.5%	1.0%

1日あたり乗車人員の推移



02 R8年度 高速鉄道事業会計予算 ~業務量~



02 R8年度 高速鉄道事業会計予算

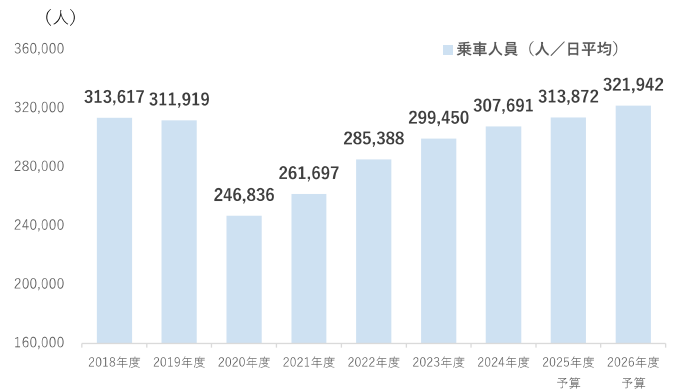
- ▶ 乗車人員の回復による乗車料収入の増加、固定資産除却損等の費用の減少により、純損益は前年度比で24.1億円改善したものの、**32.1億円**の赤字を計上。
- ▶ 純損益は前年度比で改善したものの、過去に発行した企業債の償還等により、累積資金過不足は前年度比で25.6億円悪化し**0.2億円**となる見込み。
- ▶ 乗車人員は、R7年度に引き続き新型コロナ前の水準を超える見込み（北神市営化の影響込み）。

予算の概要（全線）

（単位：百万円、税込）

	2025年度 (R7)	2026年度 (R8)	増減
収入	26,508	27,186	678
うち乗車料収入	21,126	21,911	785
支出	31,253	30,389	△ 864
経常損益（税抜）	△ 6,045	△ 3,355	2,690
純損益（税抜）	△ 5,618	△ 3,209	2,409
累積損益（税抜）	△ 93,124	△ 96,333	△ 3,209
累積資金過不足	2,584	24	△ 2,560

1日あたり乗車人員の推移



02 R8年度 高速鉄道事業会計予算

- ▶ 西神・山手線、北神線については、乗車料収入の回復、固定資産除却損等の費用の減少により、純損益は前年度比で18.8億円改善したものの、R7年度に引き続き**2.4億円**の赤字を計上。
- ▶ 海岸線は乗車料収入の回復、減価償却費等の費用の減少により純損益は5.3億円改善したものの、R7年度に引き続き**29.6億円**の赤字を計上。

予算の概要（西神・山手線、北神線）

（単位：百万円、税込）

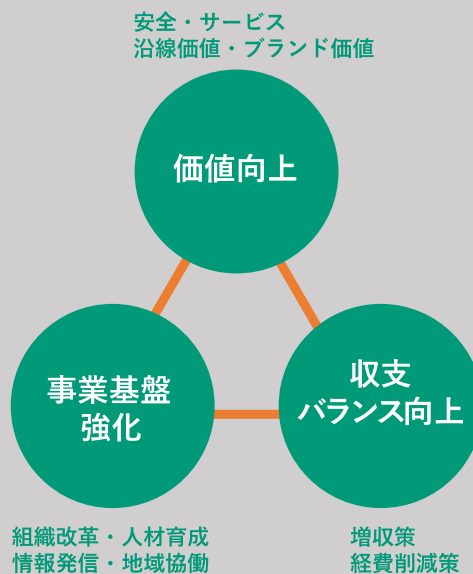
	2025年度 (R7)	2026年度 (R8)	増減
収入	21,695	22,363	668
うち乗車料収入	18,364	19,118	754
支出	23,044	22,450	△ 594
経常損益（税抜）	△ 2,571	△ 364	2,207
純損益（税抜）	△ 2,121	△ 244	1,877
累積損益（税抜）	27,852	27,608	△ 244
累積資金過不足	84,502	88,711	4,209

予算の概要（海岸線）

（単位：百万円、税込）

	2025年度 (R7)	2026年度 (R8)	増減
収入	4,813	4,823	10
うち乗車料収入	2,762	2,793	31
支出	8,209	7,939	△ 270
経常損益（税抜）	△ 3,474	△ 2,991	483
純損益（税抜）	△ 3,497	△ 2,964	533
累積損益	△ 120,976	△ 123,939	△ 2,963
累積資金過不足	△ 81,918	△ 88,687	△ 6,769

R8年度主要事業



KQBE

7

02 価値向上 ～安全・サービス / 沿線価値・ブランド価値～



● 乗車券のデジタル化推進

- 磁気カードの材料供給停止に伴い、**地下鉄1日乗車券**は、令和8年3月末で磁気式の販売を終了し、4月から**QR式へ移行**する。
- 一方、QR対応が困難な**市バス・地下鉄1日乗車券**は、令和8年3月末をもって**販売終了**する。

● 利用案内の改善

- 令和8年春より、**車内混雑状況**や**他社路線の運行状況**も確認できる新バスロケーションシステムの運用を開始する。
- また、これまで営業所等でのみ発行していた**市バス遅延証明書**についても、**オンライン発行**を開始し利便性を高める。



▲ QR乗車券 (イメージ)

その他
取組み

- ホームドア設置 (海岸線) 
- 車内防犯カメラ設置 (西神・山手線) 
- 板宿駅大規模改修 
- 海岸線ブランディング強化 
- 市バス事故再発防止に向けた研修・取り組み 
- 誰もが利用しやすいバス停留所施設の整備 
- 神姫バスとのポイントサービス共通化 
- 共同運行路線の拡大 

8

02 収支バランス向上 ~増収策~

● 附帯事業の強化

- 市バス垂水支所を令和8年度末に廃止し、用地を売却することで、自動車事業会計の深刻な累積資金不足の改善を図る。
- また、令和7年度末に閉鎖予定の市バス舞子回転地を利活用し、自動車事業の増収を図る。



▲ 市バス垂水支所

● 割引制度の戦略的見直し

- 制度開始より40年が経過し制度目的が希薄化していることから、「市バス・地下鉄連絡定期券」の10%割引を令和8年10月1日より廃止する。
- 発売実績が僅少であることから、「市バス昼間割引定期券」を令和8年9月末で販売を終了する。



▲ 市バス舞子回転地

その他
取組み

- 沿線施設との連携強化
- 観光需要に応じた企画乗車券の企画・発売

02 収支バランス向上 ~経費削減策~

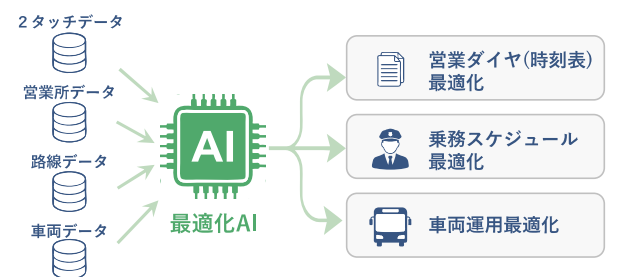
● 市バス路線の変更

- 市バスは鉄道網を補完し、駅と住宅地を結ぶフィーダー機能を担うという位置づけのもと、路線・便数の適正化を進める。
- 令和8年8月に須磨エリア、令和9年4月にしあわせの村・ひよどり台エリアの路線見直しを順次実施することで、経営基盤の強化を図る。



● AI活用によるバス事業計画の最適化

- AIを導入して市バスの営業・乗務ダイヤ編成の複雑化や属人化を解消するとともに、乗降データを高度活用して最適化と業務の見える化を実現する。



その他
取組み

- 地下鉄駅遠隔化システムの導入
- 市バス営業所における遠隔点呼の導入

▲ バスAI活用イメージ

● 市営交通を支える人材の確保

- 職員のキャリアプランに基づいた段階的育成と、職務職責に応じた公正な評価・処遇制度を推進し、組織全体の能力向上を図る。
- また、交通局の職員として働きながら大型二種免許が取得できる採用制度「市バス運転士（養成枠）」を活用するなど、将来の公営交通を担う人材確保に努める。

● 共感を呼ぶ情報発信

- 「乗って支える」機運の醸成を図るため、広報紙をはじめSNS等の様々な媒体を活用した情報発信を展開する。

● 地域との対話

- 路線の課題や将来の可能性を市民と考えるフォーラムを開催し、収支が厳しい路線の課題を共有して対話を深めることで、持続可能な路線網の構築につなげる。



◀ 広報紙 KOBE 2月号



▲市バスフォーラムの様子

● 交通ネットワークの最適化

- 令和9年度からの次期管理運営委託契約（3つのエリアに分けて公募）を見据えて、**営業所体制を再編**する。これにより、管理コストを削減し、より効率的な運行体制を構築する。

エリア	現在	再編後
東部	石屋川営業所 直営	石屋川営業所
	魚崎営業所 阪急	魚崎支所
西部	落合営業所 神姫	落合営業所
	西神営業所 神姫	西神支所
	松原営業所 阪急	松原支所
垂水	清水が丘営業所 山陽	清水が丘営業所
	垂水支所 直営	-

直営	中央営業所 直営	中央営業所
	北町操車場 直営	北町操車場
	中央南営業所 神姫	-



▲市バス営業所再配置案

● R6年度決算エリア別収支

	乗車人員 (人/日)	収支差 (千円)	(参考) R5収支差 (千円)
中央・灘・東灘	57,890	△ 176,397	△ 291,478
兵庫・長田	30,213	△ 503,174	△ 629,135
須磨	27,834	△ 130,687	△ 155,937
垂水	16,638	46,407	60,197
西神	9,348	△ 53,990	△ 64,099
北	6,581	△ 137,500	△ 148,464
しあわせの村・ひよどり台	8,276	△ 261,703	△ 266,668
計	156,780	△ 1,217,044	△ 1,495,584

