

令和7年度 第113回神戸市交通事業審議会

- 1 日時 2025年10月21日（火曜） 10:00～12:00
- 2 場所 神戸市役所1号館27階 第2委員会室
- 3 議事
 - (1) 開会
 - (2) 交通事業管理者あいさつ
 - (3) 議事
 - (報告事項) 令和6年度交通局決算の概要について
 - (審議事項) 「経営計画2030」の素案について
- 4 出席者（五十音順、「※」はオンライン出席者）

<委員>大塚委員、小野委員、上鶴委員、兒山委員、三古委員※、辻委員、
坪田委員※、土井委員、長沼委員、水谷会長、山原委員

<参与>大かわら参与、かじ参与、門田参与、のまち参与、平野参与
- 5 議事要旨

－【報告事項】R6年度交通局決算の概要－

小野委員

資料を見る限り、赤字が続いていることがわかる。早急な解決は難しいだろうが、黒字に近づけるための方策を自分なりに考えた。昨今、スーパーに行けば商品の値上がりが著しく、これまでと同じ感覚では買い物ができないほどだ。このような状況であれば、例えば地下鉄運賃を10円値上げしても、市民はさほど気にしないのではないかと感じる。もちろん、10円程度の値上げでは焼け石に水かもしれないが、黒字化のためには、多くの人に乘ってもらうことを前提に、値上げも一つの選択肢ではないか。

また、三宮駅の柱に掲示されている動画の運転手募集広告は非常に迫力がある。この広告で運転手が増えたのか、成果を知りたい。

森川幹事

運賃水準について、後ほど説明する「経営計画2030」の中でも検討課題として挙げていく。燃料費や人件費が上昇する中、この状況を放置すれば、我々だけでなく委託事業者においても適正な賃金が支払われなくなる可能性がある。それは適切ではないため、社会情勢の変化を見ながら、適切な運賃水準について来年度以降、この審議会の場も活用して議論させていただければと考える。

バスの運転手という仕事は、20代・30代の大型免許を持たれていない方にとっては、必ずしも人気の職種ではない。そのため、このような仕事があることを広く知ってもらうことが重要である。ご指摘の広告は、我々市営交通だけでなく、民間のバス事業者も含め、神戸

市全体で働く運転手が増えることを目指して取り組んでいるものである。

山原委員:

まず、「KOBE KAWARU ACTION」の日本鉄道大賞受賞につきまして、心からお祝いを申し上げます。広告が発表された際も素晴らしいと感じていたが、受賞に至ったことは大変喜ばしく思う。三宮駅のデジタルサイネージでも効果的に掲示されており、大変良い取り組みだと感じている。

海岸線について、ノエビアスタジアムの大型ライブイベントや成人式で多くの方が来場している。実績人数が分かれば教えていただきたい。また、神戸市には、今後も成人式の会場としてノエビアスタジアムを継続して活用していただきたいと願っている。

森川幹事

「KOBE KAWARU ACTION」について、お褒めの言葉をいただき感謝する。この取り組みは、厳しい経営状況の中にあっても、皆様に前向きな気持ちを持っていただくことを目指し、ストーリー性を持たせて展開してきた。先日、新長田で実施した「8番出口」というイベントにも多くの方にご参加いただき、地下鉄をご利用いただいたかは定かではないが、新長田のまちに新たな人流を生み出すことができた。

成人式に関しましては、対象者は例年1万2,000人から1万3,000人程度。ただ、着物でご参加される方も多いため、車で来場される方も一定数いる。また、ヴィッセル神戸とも連携しており、今年は30周年ということでサッカー関連のイベントを多数実施しており、御崎公園駅をチームカラーのクリームゾンレッドに装飾するなど、ノエビアスタジアムをより有効にご活用いただけるよう、連携を強化しているところである。

大塚委員

海岸線について質問する。開業以来、過去最高の乗車人員を記録したとのことだが、それでもなお27.3億円もの赤字という厳しい状況である。この赤字を減らすためには、あとどれくらいの乗客増が必要なのか、また、今後の「伸び代」をどのように見込んでいるのか、教えていただきたい。

併せて、決算見込みについて質問する。資料によれば、2023年度と2024年度を比較すると、収入が4.4億円減少し、一方で支出が1.3億円増加している。結果として、差し引きで前年度より約5.7億円もマイナスが増えている計算になるが、この収入減と支出減の具体的な中身について教えていただきたい。

森川幹事

海岸線の伸び代については、乗客数の増加は、沿線の定住人口や交流人口がどれだけ増えるか、また、沿線企業の業績がどれだけ向上するかに大きく依存する。京都の路線のように観光利用が見込めるわけではないため、市全体としてインナーエリアの活性化に取り組むことが、海岸線の利用促進に不可欠である。

収入の減少については、これは主に、国や市からの補助金が前年度より減少したことによるものである。海岸線は、建設費償還に伴う減価償却費の負担が特に重く、今後の設備更新にかかる投資をいかに抑制していくかが、経営改善の大きな鍵となる。収入を増やす努力と、コストを削減する努力、その両面から粘り強く取り組んでいく。

長沼委員

「8番出口」のイベントには私も参加したが、こうしたイベントを実施した際には、それが地下鉄の利用にどれだけ結びついているのか、その効果をしっかりと検証していただきたい。イベント会場周辺では、老若男女を問わず多くの人が歩いていたが、その中で実際に地下鉄やバスを利用した人がどれほどいるのか、疑問に感じた。

森川幹事

具体的な数値は今持ち合わせていないが、「8番出口」イベントの開始後、新長田駅の乗車人員は山手線・海岸線ともに、実際はかなり増加している。来場者がどの交通手段で来たかという詳細なアンケートまでは実施できていないが、イベント後の乗車人員の推移については、月1回の会議で確認している。ご指摘の通り、今後も効果検証は引き続き行っていく。

辻委員:

まず、バスの運行コストと車両の小型化についてである。資料にある通り、バス1台あたりのコストは非常に高いという印象を持っている。現に学校現場では、修学旅行などのバス代が高騰し、電車利用を検討する動きが出ているほどである。その際、マイクロバスで分乗すれば費用を抑えられるのではないか、という議論もなされている。このことから、乗車人数の少ない路線においては、明石市の「Tacoバス」のような小型バスの導入を検討してはどうか。現状の大型車両ではコストに見合わない可能性がある。

次に、駅のリニューアルとその価値の情報発信についてである。居住する西神中央駅は、床のタイルや木目調の天井、ベンチの設置など、近年著しく変化し、非常に高級感のある空間になった。名谷駅なども同様であり、特にトイレが清潔であることは、ベビーカーを利用する子育て世代にとって極めて重要である。先日利用したJRの明石駅や加古川駅などと比較しても、その差は歴然としている。しかし、この「駅のきれいさ」という大きな強みは、沿線住民でなければ分からないのが現状である。そこで、SNSの動画などを活用し、「駅がこのように変わった」「トイレがこれほどきれいになった」といった具体的な情報を積極的に発信すべきである。その魅力が伝われば、「きれいな駅を使ってみたい」という新たな乗車動機につながる可能性がある。さらに言えば、これほど快適で価値の高い空間を提供しているのであれば、単に安さを追求するのではなく、多少の値上げをした上で、その「高級感」や「快適性」をブランドイメージとして確立する戦略も考えられるのではないかと。

兎玉幹事

ご指摘のあった小型バス、いわゆるマイクロバスは、価格が大型バスと大きく変わらないのが実情である。一方で、道路が狭い場所や小回りが求められる路線においては、既に小型バスの導入を進めている。昨今の車両価格そのものの高騰に対し、購入時期の調整や発注数量の集約化といった工夫でコスト削減に努めている。これらは経営改善に直結する重要な課題であり、車両仕様そのものの見直しも含めて、引き続き取り組んでいく。

駅の関係については、今、駅リノベーションで西神中央駅などに力を入れている。「KOBE KAWARU ACTION」の一環として駅構内の清掃を実施したほか、駅照明の全面 LED 化による照度向上にも取り組んでいる。他都市や他社線と比較されることで課題が明らかになるというご指摘は、その通りであると認識している。「KOBE KAWARU ACTION」を一つのきっかけとして、こうした取り組みを広くお伝えできるよう考えていく。最後に、運賃について様々なご意見をいただいたが、我々としては、まずは経営努力を徹底的に進めることを第一に考えている。

坪田委員

人材と会計の2点について質問する。

まず人材に関し、乗務員のキャリアプランは専門職として歩むものなのか。鉄道会社では、乗務員経験者が経営企画などの内勤に移り、その現場経験を経営に活かすキャリアパスが見られ、これは非常に効果的だと感じている。若い世代にとって、「生涯にわたり運転業務のみ」というキャリアパスは、魅力的に映りにくいのではないか。現在のバス・地下鉄事業において、どのような取り組みがなされているのか確認したい。

次に地下鉄において20億円を超える赤字という数字だけでは、経営改善の進捗が見えにくい。特に、減価償却費がどの程度影響しているのかが不明確である。例えば EBITDA のように減価償却費等を除いた指標を用い、本業の収益力がどのように改善していくのかを明確に示し、評価する必要があるのではないか。

森川幹事

キャリアプランについて、鉄道事業においては、一般的に駅員から始まり、車掌を経て運転士になるというステップがある。バスの場合は、採用当初から運転業務に従事するが、その後、運行管理などの事務職へ移り、営業所長や本局の経理や営業推進といった部署へ進むキャリアパスが用意されている。実際に、運輸職採用者の中から部長級まで登用されている実績もある。こうしたキャリアアップの道筋があることを若い世代に正しく伝え、魅力ある職場となるよう後押ししていく。

会計について、交通事業は設備投資を伴うインフラ型事業であるため、減価償却費の負担が大きくなることは避けられない。ご指摘の通り、減価償却費の影響を示しつつ、収支へのインパクトをどのように分かりやすく見せていくか、その表現方法については引き続き検討していく。

兒山委員

1点目は、駅のホームドアについてである。海岸線10駅でのホームドア設置が決定したとあるが、これは後の経営計画で示される「身の丈にあった投資規模への抑制」という方針と矛盾しているように見える。全駅への一律設置は過剰投資ではないか。前回、危険性が指摘された和田岬駅のようなケースには個別に対応すべきであり、現状での全10駅への新規設置は過剰であると考える。将来的な駅の無人化や自動運転を前提とするならば理解できるが、現段階での決定は見直しが必要ではないか。

2点目は、収支見通しについてである。今後の経営を圧迫する要因の一つに企業債の償還があるはずだが、長期的な企業債残高の推移といったデータが見当たらない。これは会計の現状を把握する上で重要な数字であり、累積資金不足額だけでなく、企業債残高等についても、より見やすい形で提示していただきたい。

繁田高速鉄道部長

ホームドアの設置経緯について説明する。海岸線はワンマン運転を実施しており、運転士は出発時に、運転席のモニターに伝送されるホーム上の映像を見て安全確認を行っている。現在、このモニターシステムの更新時期が到来している。

そこで、既存のモニターシステムを更新する場合と、新たにホームドアを設置して安全を確保する場合の2つの方法を、費用面で比較検討した結果、ホームドアを設置する方が国の補助金を活用できるため、トータルコストで有利になることが判明した。さらに、ホームドアはご指摘のあった将来の自動運転化にも対応可能である。以上の理由から、現時点での判断として、ホームドアの導入が最も有利であると結論付けた次第である。

森川幹事

企業債残高については、素案に全てのデータを載せているわけではないので、表現等についても検討し、次回にお出しする。

土井委員:

1つ目は運賃値上げの話である。従来、運賃を上げると乗客離れを招くという「価格弾力性」が懸念されてきた。しかし近年では、利用を継続しているのは代替手段のない真の必要者であるため、多少の値上げでは利用者数が大きく減少しないという認識が広まっている。多少の負担をお願いするのは可能性としてありではないか。

2点目は、小型バスの導入コストについてである。国土交通省のデータによれば、バスを1キロ運行するための経費約500円のうち、人件費が約6割、車両費や燃料費など合わせて約2割を占める。つまり、車両を小型化しても費用削減効果は限定的であり、人件費が経営に与える影響が極めて大きい。可能であれば、神戸市バスについても同様のコスト分析を行い、市民に提示することで、事業への理解を深めるべきである。

次に、バス利用者数の回復状況についてである。全国の多くの公共交通が利用者数をコロナ禍前の9割以上まで回復させているのに対し、神戸市バスの戻りが鈍い点に注目すべきである。地下鉄もそこそこ回復している。次期経営計画の策定にあたり、路線ごとの回復状

況を詳細に分析し、利用者が戻らない原因を特定することが極めて重要である。

また、海岸線について、ランニングで黒字化が達成できたのはすごいことである。しかし、この努力を続けても、路線全体の赤字は今後も続く可能性が高い。この構造的な問題を抜本的に解決するため、新たな手法を検討すべき時期に来ているのではないか。具体的には、「公有民営型の上下分離方式」の導入を検討することが望ましい。路線、駅、トンネルなどの下（インフラ）部分は、道路と同様に市が維持管理し、運行（上）はサービス水準を定めた上で広く事業者を公募する（フリーアクセス）という考え方である。フリーアクセスは上下分離とセットで世界的に取り組まれている、市民の合意形成など課題は多いと認識しているが、いつまでも続く赤字構造から脱却するためには、このような抜本的な検討を開始すべきだと考える。なお、上下分離をしなさい、と言っているのではなく、まだ多少の余裕がある時に、様々な可能性を探るうえでの検討を行うという意味であることを付言する。

児玉幹事

市バスの利用状況について、マイナス 14.6%の回復率に留まっている。その要因は複合的であり、コロナ禍を経て働き方が変化しテレワークが定着したこと、購買行動がオンラインショッピングへ移行したこと、また、この期間に神戸市の人口が 2%強減少したことなどが考えられる。供給側の要因としても、需要に合わせた運行計画の見直しにより、市バス全体の走行距離をコロナ禍前と比較して 10%弱削減していることも影響している。一方で、学園都市や西神南エリアのように、沿線の商業施設開発や企業進出に伴い利用者が大きく増加した路線もある。そうした需要増に対しては、供給、すなわち便数を増やす対応を適切に行っている。

周辺状況を見ると、我々が把握する限り、兵庫県内の他のバス事業者も同様に 85%前後の回復率で推移している。また、インバウンド需要の大きい京都市ですら、コロナ禍前の水準には回復していないと聞いている。ご指摘いただいた通り、今後は路線ごとの回復状況やその要因分析をより深め、対策に繋げていく。

森川幹事

上下分離について、この方式が、新規路線や経営が著しく厳しい地方路線で採用されている手法であることは承知している。

しかし、神戸市交通局は公営企業として、独立採算を前提に経営を行ってきた。現状は、まだ自力での改善の余地が残されている状況であり、まずは我々自身が経営改善に徹底的に取り組むべきであると考え。上下分離の検討は、その努力を尽くした上で、あらゆる可能性を模索する中の一つの選択肢となり得るが、現段階ではまず、自らの責務を果たすことが先決である。

上鶴委員

KPI の管理と進捗という視点から 3 点質問する。

1 点目は、KPI の細分化についてである。収入であれば「乗車人員」と「単価」、コストで

あれば「減価償却費」と「実運行経費」というように、指標をより細分化して目標と実績を示してはどうか。例えば、乗車人員が目標通りでも、人口減少を背景に単価を上げなければ将来の収入減が見込まれる、といった分析が可能となり、より建設的な議論に繋がる。

2点目は、「市バスの運転士に関する苦情・要望の受付件数」についてである。これは「苦情」と「要望」を区別して把握しているのか。また、内部で目標値は設定されているのか確認したい。

3点目は、「職員のやりがい意識の向上」についてである。今回数値が下がったとのことだが、その要因は分析されているのか伺いたい。

森川幹事

まず、KPIの設定方法についてだが、これは我々としても苦慮している点である。具体的な目標値を設定しやすい項目と、そうでない項目がある。次回の審議会までに、どのような形で進捗を示していくか、検討し提示したい。

次に、苦情と要望については、内部で詳細に分類して管理している。しかし、要望をいただくこと自体は必ずしも悪いことではなく、件数を減らすことのみを目標とすることが適切かについては、議論の余地がある。次期計画の目標設定にあたり、この項目の扱いについても内部で議論を深める。

最後に、職員のやりがいについてである。ここ数年、人事給与制度や業務プロセスなど、組織に大きな変革を加えてきた。こうした改革は、働く者にとってストレスとなる側面があり、一時的に数値が低下する一因になったと分析している。また、この指標を単年度で評価することの適切性も含め、今後の計画策定の中で、指標のあり方自体を検討していく。

三古委員

乗車人員データについて、これまであまり考えたことのない視点から質問したい。乗客全員が神戸市民であるという極端な仮定をすると、バスの乗車人員は、市民の約10人に1人が毎日1回、あるいは20人に1人が毎日1往復利用しているという計算になる。同様に地下鉄では、その約2倍の乗車人員なので、市民の5人に1人が毎日1回、10人に1人が1往復しているという感覚だ。もちろん、市外からの利用者も含まれるため、これは極端な仮定であることは承知している。しかし、「市民全員で支える交通」というスローガンを掲げ的过程中で、実際に日常的に利用している市民はどの程度の割合なのかという点に関心を持った。この大まかな利用実態の感覚が大きく外れていないか、また交通局として利用者の属性について何らかの見解があれば聞かせてほしい。

森川幹事

委員のような視点で利用者を分析したことがないため、明確な回答は困難である。しかし、地下鉄は西神中央など沿線企業への市外からの通勤利用者が多いことから、利用者の全てが市民であるとは考えにくい。一方で、バスは住宅地と駅を結ぶ生活利用が中心であるため、市民の利用比率は比較的高いと推測される。

－【審議事項】「経営計画 2030」の素案について－

足立委員(代読)

計画全体の方向性について、「経営計画 2025」で重点的に進められてきた投資・整備の段階から、今後は整備済み資産を最大限に活用し収益化へ結びつける「活用・収益化」の段階へと、戦略的に転換すべき時期にある。人口減少が本格化する中、ハード整備中心の投資は限界効用が逡減しつつあり、整備済み資産の稼働率と収益率の向上に軸足を移すことが肝要である。海岸線エリアのブランディングは、その方向性を示す先行事例として評価できる。エリアマネジメントや地域事業者との協働、交流促進といったソフト施策による収益化を、一層積極的に推進することが望ましい。

次に、高速鉄道事業の抜本的な収支改善について、高速鉄道事業の収支は極めて厳しく、資金収支の改善は喫緊の課題と認識している。ワンマン運転の拡大や駅務の遠隔化といった業務効率化は当然進めるべき施策であるが、これら守りのコスト削減のみでは構造的課題の解消には不十分である。そこで、中長期を見据え、攻めのコスト改革を計画上に明記することを提案する。具体的には、変電所の統廃合等によるインフラ構造の再設計、AI・デジタル技術の活用による運行・保守の自動化、そして将来的には駅の無人化や自動運転の導入可能性の検討といった項目である。これらの施策は即時実施が困難であるからこそ、長期ビジョンとしての方針化と、マイルストーンや評価指標を含む工程管理を明示することが、組織としての意思決定と説明責任の確保に繋がる。

総括として、当該5年間を「再建・体力回復期」と位置づけ、収支バランスの改善を最優先課題とした点は高く評価する。上記で述べた方向性を計画に具体化し、3年ごとの点検・見直しといった段階的な KPI モニタリングを制度化することで、料金ショックの抑制と更新投資の確実性、そして財政規律の両立が期待できる。本計画が、「市民の足」である神戸市営交通の持続可能性を確固たるものにする礎となることを強く期待する。

山原委員

収支バランス向上を図っていく上で、ワンマン運転や AI・自動運転の推進は、非常に重要であり、進めるべきことである。しかし、過去に三宮駅で事件が発生したように、万が一の異常事態が発生した際、関係各所と迅速に連携できる危機管理体制を確実に構築しておく必要がある。

次に、既存資産の活用についてである。駅舎は非常に美しく、自慢できる空間となっている。このポテンシャルを活かし、「神戸サブウェイミュージアム」や「まちかどパフォーマンス」、全国唯一のストリートピアノ全駅設置といった取り組みをさらに推進してほしい。そして、これらの活動を「神戸モデル」として全国に発信し、市民だけでなく市外からの来訪者にも楽しんでもらえるような魅力的な空間にしていくべきである。

最後に、人材確保について、これは大変な課題であると認識しているが、現場と経営幹部との連携を密にし、現場職員の声が経営層にスムーズに届くような仕組みづくりが重要であると考えている。

繁田高速鉄道部長

ワンマン運転について、現在、西神・山手線でのワンマン運転導入に着手しており、ご指摘の通り、異常時対応が極めて重要になると認識している。これについては、局内で協議を重ね、異常時対応マニュアルの整備を進めているところである。今後、自動運転やAIによる省力化を進めた時も同じで、危機管理体制はしっかり取っていく。

駅空間の活用について、駅は非常にポテンシャルの高い空間であると認識している。現在展開しているストリートピアノや「KOBE SUBWAY MUSEUM」といった取り組みは、今後もさらに充実させていきたい。

最後に現場の意見を経営幹部が吸い上げることは、我々も非常に重要であると考えている。既に様々な仕組みを設けているが、今後もそれらを充実させ、現場の声を確実に経営に活かしていく。

長沼委員

1点目は、価値向上の項目にある「バリアフリーの推進」についてである。バリアフリーを否定するものではないが、障害の有無に関わらず誰もが利用しやすい「ユニバーサルデザイン」という、より主流の考え方に立脚すべきである。例えば、駅の時刻表の文字が小さく、特に名谷駅などでは、掲示はされていても視認性が低い。これは私自身の視力の問題だけではなく、あらゆる利用者にとっての使いやすさの問題である。ユニバーサルデザインの思想を計画に盛り込むことで、サービスはより向上すると考える。

2点目は、事業基盤強化における人材確保についてである。万博の際、神姫バスは運転手不足という同じ課題を抱えながらも、既存の生活路線を維持したまま増便を成功させた。これは巧みな人員配置によるものであり、乗務員自身も大きなやりがいを感じたと聞く。彼らは、若者に響く採用活動を展開している。バス運転手の「3K（きつい、汚い、危険）」というネガティブなイメージに対し、仕事そのものの魅力をホームページやTikTokといった媒体で運転手目線から発信している。神戸市としても、人材確保と働きがいのある職場づくりのためには、こうした現場目線、運転手目線をより徹底すべきである。

森川幹事

まず、ユニバーサルデザインについては、我々も事業の基本として取り組んでいる。しかし、ご指摘の通り、施設の物理的な制約などから、全ての箇所でも理想的な形が実現できていくわけではない。引き続き改善に努めていく。

次に、人材確保、特に仕事の魅力の発信方法については、我々も苦慮している点である。デジタルサイネージの活用なども含め、どのようなコンテンツが有効か、試行錯誤している段階である。運転手の意見を聴取し、現場の労働環境改善と並行して、より良い組織づくりに継続して取り組んでいく。

大塚委員

計画全体について、抜本的な経営改善を目指すには、より踏み込んだ内容が必要だと考える。しかし、問題が大きすぎて決定的な解決策を打ち出しにくい状況も理解できるため、まずは実行可能なことから着手すべきだろう。その上で、特に海岸線については、何らかのより強力な対策が必要である。抜本策として、先ほど提案のあった上下分離のような手法も考えられるが、それ以前にできることとして、イベント等の短期的な集客に頼らない定住人口の増加策を強化すべきである。

もう一つは、ソフト面での集客施策の強化である。「8番出口」やストリートピアノの例があったが、例えばフランスの地下鉄では、厳しい審査を経た公認ミュージシャンだけが構内で演奏でき、それ目当てに来客があるという。乗降客の少ない駅で、こうした質の高い文化的な取り組みを試みてはどうか。また、沼津市では、アニメのキャラクターを活用したまちおこしで多くのファンを集めていた。タクシーのラッピングなど、徹底した展開は参考になる。

こうしたアイデアを交通局だけで考えるのは困難であろう。経済観光局など他の部局や、民間のクリエイターから広くアイデアを公募し、低コストで人を呼び込めるソフト施策を実行してみてもどうか。何か新しいものが生まれる可能性がある。

森川幹事

実行可能なことは最大限取り組んでいきたい。アニメコンテンツの活用については、例えば「駅メモ!」のような、全国の鉄道ファンが熱中する既存のプラットフォームに参画する方が、単独で実施するよりも効果的に乗客増に繋がると考えている。増収策の観光需要創出の項目で触れているが、具体的な施策は毎年度の予算編成の中で検討するため、計画書には詳細を記載していない。ご指摘の点も踏まえ、引き続き集客策に努めていく。

小野委員

「経営計画 2030」が対象とする今後5年間で、神戸は大きく変わる。新しい図書館をはじめ、王子動物園のリニューアルなど、市内各所で魅力的な施設が生まれている。三宮駅前も大きく変貌しつつある。

そこで、バスと鉄道を利用して、この「変わりゆく神戸を巡る」ツアーを企画してはどうか。神戸市民にも、そして市外の方々にも、これからの神戸の姿を知ってもらい、体験してもらおう機会となるはずだ。

森川幹事

従来、紙媒体で発行していた一日乗車券などの企画乗車券は、作成に費用と準備期間を要していた。しかし、現在ではQRコードを活用することで、より小規模で多様な企画乗車券を機動的に発行することが可能となっている。

ご提案いただいた「変わりゆく神戸を巡る」という企画は、交通局単独で実施するよりも、都市局や広報部門など、関連部局と連携して進めるべき内容であると考えている。市全体で連携

し、実現の可能性を検討させていただきたい。

辻委員

昨年度まで小学校で勤務していた経験から、土日にスポーツ活動をする児童が減り、週末に時間のある親子が増えていると感じる。部活動の地域移行（KOBE◇KATSU）により、この傾向はさらに強まるだろう。

一方で、市内では地域イベントが非常に増えている。例えば、ある週末には長田区で下町芸術祭が、西神中央ではお笑いライブが開催されていた。こうしたイベントを組み合わせ、「午前は長田へ、午後は西神中央へ」といった「1日の親子プラン」を提示できれば、移動のきっかけになるのではないか。日曜なら「総合運動公園でコスモスを見て、夜はメリケンパークで花火」といったプランも考えられる。こうしたモデルプランがあれば、市民の親子が電車で移動する動機付けとなり、市外の方々にとっても神戸の魅力を知るきっかけになるはずだ。

この企画を交通局だけで担うのは困難であろうから、例えば子育て支援情報サイト「こどもっと KOBE」などと連携し、情報発信を行ってはどうか。

森川幹事

交通局の SNS は、どうしても鉄道やバスのファンに利用者が偏る傾向があり、子育て世代には情報が届きにくいという課題がある。

そのため、イベント告知の際は、我々自身の SNS だけでなく、市の観光部門や「こどもっと KOBE」といった他部署の SNS も活用するようにしている。まずは「出かける」という行動自体に興味を持ってもらうことが最優先であり、その上で、移動手段として公共交通を選択してもらうことが、我々の腕の見せどころだと考えている。

ご指摘の通り、交通局だけで完結するのではなく、他のプラットフォームも含め、あらゆるツールを最大限活用し、必要な情報が必要な方に届くよう、今後も努めていく。

兒山委員

まず、「運賃水準の適正化」についてである。この表現は、「運賃水準」の変更を指すのか、「運賃体系」の変更を指すのか、あるいはその両方か、意図が不明確であり、整理が必要である。運賃水準の引き上げも検討すべきだが、運賃体系そのものについても議論が必要ではないか。

例えば、バスの均一運賃制は、もはや時代にそぐわない可能性がある。長距離路線については距離比例的な要素を導入し、相応の負担を求めるべきである。逆に、徒歩圏内での短距離利用を促進するため、特定区間の運賃を安くすることも考えられる。その観点で、現在実施されている「三宮・エリア 120」をどう評価し、他のエリアへ拡大する可能性はないのか、検討していただきたい。

もう一点は、バスの降車ボタンの利便性についてである。現状のシステムは、乗客が降車バス停とその手前のバス停を正確に把握し、タイミングよくボタンを押す必要があり、不便

である。例えば、乗車時に降車バス停を予約できるようなシステムを導入できないものか。利用しやすさ改善の観点から、提案した次第である。

森川幹事

バス運賃体系について、市バスでは現在、均一運賃区間と、三宮からしあわせの村へ向かう路線のような対距離制運賃区間が併存している。このバランスを見直すことは検討の余地があるが、普通区の共通定期券制度などとの整合性を考えると、全面的な制度改定のハードルは高い。今後の運賃水準の見直しの中で、必要であれば検討していく。

次に「エリア 120」についてである。これは、三宮にバスターミナルがないため生じる回送区間を有効活用した施策である。したがって、同様の条件が揃わない他の地域で展開することは困難である。

最後に、降車予約システムについてである。路線バスのように停留所が短い間隔で多数存在する中で、このシステムを導入することが費用対効果に見合うか、現時点では判断できない。先進事例なども含め、導入の可能性について調査・検討させていただきたい。

土井委員

全体として、この「経営計画 2030」はよくできているので、しっかり取り組みを進めていけば良いと思う。その上で、事業基盤強化における「事業運営体制の再編検討」だが、本項目は現在市バス事業を受託している民間バス事業者が大きく関わってくる項目である。ご存知のように、過去に京都市バスで受託事業者である民間バス事業者が撤退し大きな混乱が発生した。神戸市バスについても、複数の民間事業者に運行をお願いしている状況であるが、昨今の状況を考えていくと、各社、経営資源をどう振り向けるかということ非常に重視している。再検討と書いてあるが、できるだけ受託事業者と密な関係を築き、状況が変わることについても相談しながら、「市民の足」を守るということも含めて円滑な運営をしていくということがすごく大事だと思う。民間バス事業者との役割分担だけではなく、常に日常的なコミュニケーションをしっかりとっておくことが大事だと思う。

市営交通の役割として、収支の問題は効率的な運営をしているかどうかの指標であり、非常に重要である。しかし、それだけでは公益性という側面が見過ごされ、片手落ちの評価になってしまう。公益性をきちんと見ていくための指標、例えば輸送人員のようなものあまり見えてこない。どの路線でどれだけの人数を運んでいるのか、あるいは最小でこれぐらいの輸送人員の路線はバスでの運行が適切なのか、といった点も経営指標として設定していくことが重要である。

移動している人数が極端に少ない、例えば 1 日 10 人程度の路線に対して、バスという比較的大きな輸送手段を提供し続けることが最適とは限らない。その場合は、別の手段を検討してもらう方が合理的である。現に都市局では、地域主体のコミュニティバスなど多様な形態が導入されているわけであり、そちらへ委ねるといった選択肢もあるはずだ。したがって、交通局として「最低でもこの程度の人数を輸送する」といった基準や目安を検討し、それを下回る路線については、地域住民と共に協議しながら望ましい方向を模索するという姿勢

もあってよいと考える。そうした視点が、この計画からはあまり見受けられなかったため、ぜひ内部でご検討いただきたい。

最後に、この計画が「体力回復期」と位置づけられている点についてである。これも非常に重要なことだ。交通局の中だけで体力を回復することももちろん大事だが、もう一つの視点として、自動車交通からの転換による需要創出という考え方が必要である。人口が減少しても、市民の移動手段が自家用車から転換されれば、公共交通の需要は確保できる。実際にそうした事例は少なくない。この自動車からの転換は、神戸市が全庁を挙げて「歩きやすいまち」「公共交通型のまち」を構築し、市民にとって住みやすい街を実現していくという大きな文脈で考えるべきである。京都市の例を出すのが、かなり以前から「歩くまち・京都」を掲げ、自動車の交通分担率を下げ、公共交通や徒歩の分担率を上げる政策を推進した結果、バスや地下鉄の利用者を増やすことに成功している。

交通局からの働きかけが起点になるだろうが、都市局や企画調整局などと市全体で一体となり、自動車利用からの転換を図り、住みやすい街を少しずつ実現していくというメッセージを発信し、具体的な施策に取り組むことが重要である。2030年に向けた計画の中に、こうした市全体での取り組みという視点も盛り込むべきだと考える。

兎玉幹事

1 点目について、京都で市バスの運行に支障をきたしかねない事態が起こった事例は、我々も承知している。現在、神戸市バスの運行は、市域で路線バスを運営されている神姫バス、阪急バス、山陽バスの各社に委託している。各社には自社の路線を運営しながら市バスの運行も担っていただいております、これは単なる委託・受託の関係を越えたものである。共に市民の足であるバス路線網をいかに維持していくかという、より高い次元での議論を日々行っている。市民の皆様にとっては、バスの色がどうこうということよりも、バスが時間通りに来るかが重要である。その観点から、例えば、互いの経営資源を持ち寄って輸送力を確保する「共同運行」といった取り組みも、具体的な手法として現在進めているところである。

次に、市営交通の役割についてご言及いただいた点である。収支は効率的な運営を示す一つの基準であり、能率的な経営に努めることは当然の責務として、しっかりと取り組んでいく。その上で、輸送人員が極端に少ない路線への対応も重要な課題である。終日を通して輸送人員が少なく、バスではなくタクシーのような小型車両で対応可能な場所については、車両を「ダウンサイジング」していくことも一つの方向性であろう。この点については、我々としても具体的に検討を進めたい。その際、路線系統という単位だけでなく、系統内の一部の区間でそうした状況が生じている可能性も考慮し、区間ごとにきめ細かく見ていく視点も必要だと認識している。

最後に、需要を獲得していくための方策としてご指摘のあった、自動車交通からの転換についてである。バスや地下鉄といった公共交通を移動手段として積極的に選択していただけるよう、情報発信のあり方を含めたサービスの提供方法を工夫していく必要がある。特にバスの利用に関しては、「情報が足りないために利用に不安を感じる」という側面がある。

こうしたソフト面からのアプローチも重視し、都市局など他部署とも連携しながら、様々な視点やご意見を伺い、事業に取り組んでいきたい。我々は、お客様にご乗車いただき、その乗車料収入によって経営を成り立たせている事業体である。お客様を増やすという視点は事業の根幹であり、この点については我々から主体的に取り組んでいく所存である。

三古委員

IC 化によって乗降の時間が短くなったか伺いたい。バス移動の所要時間が、道路上の走行以外の要因である乗降時のタイムロスなどで、長くなっている程度を確認したい。

兎玉幹事

IC 化によって、両替の手間が不要になるなど、お客様の乗車にかかる時間は随分短くなっている。

かじ参与

本日は委員の皆様から大変参考になるご意見をいただき、深く勉強になった。その上で、今後の計画策定に向け、委員の皆様にご議論いただきたいと考える 2 点について、情報提供と課題共有をさせていただく。

まず 1 点目は、運賃の「適正価格」についてである。本日も多くの方から運賃に関するご意見をいただいた。前回の審議会でお願ひし、交通局にバス車両の経費に関する数値を提出いただいたが、これは今後のバス事業を考える上での参考資料として、委員の皆様の念頭に置いていただければと考える。その上で、市民がこの価格をどう受け止めるかについては、今後、局に知恵を絞っていただくことになる。参考として私自身の例を挙げると、西区在住の私は明石駅へ 300 円、西神中央駅へ 320 円の運賃を支払っており、この距離制運賃を「適正なもの」と理解して利用している。こうした実態も、今後の意見交換の参考にさせていただければと感じた。さらに踏み込んだ議論として、全ての経費から算出する総括原価方式を適用した場合の運賃額や、電気・ガスのようなライフラインに存在する「基本料金」の概念を公共交通にも導入し、その部分を市や国が負担するという議論はできないものかと考える。また、過去の消費税率引き上げの際に運賃へ完全に転嫁できなかった負担についても、改めて議論の俎上に載せていただきたい。運賃の問題は、厳しい経営状況にある局はもちろん、我々議会も市民感情を考えると容易に値上げを容認できるものではなく、だからこそ本審議会の皆様には忖度のない積極的なご議論をお願いしたい。

もう 1 点、ご議論いただきたいのは、電車やバスを「どこまで走らせるか」という運行水準についてである。端的に申せば、「夜間、これほど遅い時間まで運行する必要があるのか」という点である。現在、地下鉄の最終電車は深夜 1 時過ぎまで、バスも夜 11 時半頃まで運行している便が多く存在する。これらは社会の利便性の観点から維持されてきた経緯があるが、今一度、神戸市の公共交通としてここまでの深夜運行が本当に必要かという根本的な議論を、この審議会の場でぜひお願いしたい。少々長くなったが、この 2 点について、私自身も皆様と共に議論を深めていきたいと考えている。

水谷会長

これらの論点を本審議会で議題として正式に取り上げるか否かは現時点では判断できないが、ご意見として確かに承った。

のまち参与

私も、距離制運賃の導入はある程度必要であると考えている。この点については、先ほども話に出た通り、今後の委員会で改めて議論させていただければと思う。

さて、今回ご提示のあった「経営計画 2030」についてだが、「再建・体力回復期」と銘打たれているものの、財政計画のグラフを見る限り、これで本当に体力が回復できるのかという疑問を感じる。「再建・体力回復期」と位置づけるのであれば、もう少し攻めの姿勢を示した計画を立てる必要があるのではないか。この点について見解を伺いたい。

森川幹事

経費の中で減価償却費が大きな割合を占めており、この数字を劇的に好転させることは極めて難しいという現実がある。

また、現時点では未確定な要素が多いことである。今後の議論を重ねる中で、例えば「2027年に予定していた設備更新を2031年に延期する」といった計画の見直しは当然あり得ると考えている。そのため、現時点で策定可能な計画としては、お示ししている内容が現実的な限界であると認識している。

のまち参与

体力回復が依然として困難な状況であることは理解している。特に、今後の設備更新費用を考えると、路線の見直しをより一層進めていく必要があると考える。

その上で、具体的な提案をさせていただきたい。まず、計画に盛り込まれている2タッチデータやAIの活用策に「人流データ」の分析を明確に位置づけるべきだ。都市局などとも連携し、駅やバス停から人々が実際にどこへ向かっているのかを詳細に分析する研究を進めてはどうか。例えば、以前話題になった37系統のように、バス停から少し離れた病院へ向かう利用者が多いといった実態を把握できれば、バス停の位置変更といった具体的な改善策の検討に繋がる。また、二つのバス停間を乗車せずに歩いている人がどれだけいるのかを分析し、その人たちをバス利用に転換させる方策を考えることも、重要な研究材料となるだろう。スーパーの少し手前のバス停から多くの人歩いているのであれば、スーパー前へのバス停移設を検討するなど、データに基づいた予測も可能になるはずだ。既存のバス路線網は、過去の居住実態に基づいて形成されたまま、現在の状況と乖離している可能性がある。今後5年間で飛躍的に発展が見込まれるAI技術と人流データを活用し、路線網の最適化を計画的に進めていただきたい。

次に、先ほど万博の話題が出たが、万博のパビリオンで多かった「没入体験」を地下鉄で実現できないか。地下空間の特性を活かし、車両内にプロジェクターを設置して、走行中の

振動と連動させたプロジェクションマッピングを投影するなど、特別な乗車体験を提供できるのではないかと。例えば、平日の昼間の時間帯に特別車両を運行し、追加料金をいただく形で新たな収益源とすることも考えられる。

さらに、平日日中の利用者を増やす観点から、観光需要の取り込みを強化すべきである。以前、委員会でも申し上げたが、阪神バスなどが実施している「灘の酒蔵」を巡るツアーに市バスが参画できていない。その理由は「市バスの路線が観光地を十分に巡っていないから」と聞いた。それならば、観光地を巡る新たな路線を創設するなど、平日日中の利用者を増やすための施策をもっと積極的に検討していくべきではないか。

森川幹事

データ活用の重要性は我々も強く認識しており、積極的に取り組んでいきたいと考えている。ただ一方で、バス停の移設に関しては、現実的な難しさがある点をご理解いただきたい。「自宅の前は困るが、近くには来てほしい」といった住民間の利害調整が非常に難しい側面がある。

海岸線の活性化についても、乗客を増やすために我々としても知恵を絞っていきたい。ただし、事業には様々な制約もあり、実現できることとできないことがある点をご承知おきいただければと思う。

大かわら参与

これまでも独立採算制については議論してきたが、この経営計画全体を見ても、結局は「どこをどう削るか」「いかに市民に負担を求めるか」という議論が目立ち、本来の目的である市民福祉の増進という視点が極めて弱く見える。

そうした観点からも、一般会計からの負担を求めることは必要である。交通局はこれまで、法律を根拠に独立採算制を掲げ、一般会計からの負担を求めないとしてきた。しかし、国自身が「交通事業は独立採算制だけでは成り立たない」との見解を示し、このままでは路線の廃止や撤退が相次ぎ、交通崩壊が起きかねないという危険性も指摘している。交通局としても、そして本審議会としても、こうした状況を踏まえた考え方を明確に示すべき時期に来ているのではないかと。法の改正を国に求めることも必要であり、また、国が示す「クロスセクター効果」、すなわち交通が地域社会にもたらすプラスの効果を評価する視点も重要である。神戸市全体として交通を支えるという方向性を検討すべきである。過去にこの審議会で「赤字補填としての一般会計からの繰入は求めない」という議論があったと聞くと、国の見解が変化している以上、我々も考え方を改めていくべきである。

次に、市民への情報発信についてである。「共感を呼ぶ情報発信」や「丁寧な事前周知」が掲げられているが、現状では共感を得られていない。バス停に掲示されるポスターを見ても、市民は「共に支えよう」と感じるよりも、「また路線が削減されるのか」という危機感を抱くばかりである。そうではなく、計画にもある通り、市民の声を具体的に拾い上げ、いかにして共に支え、利用してもらうかを考えるべきだ。先ほど「必要な方は乗られる」という話があったが、その通りである。問題は、その「必要な方」以外の利用者をいかに増やし

ていくかであり、その点をもう少し深く検討していただきたい。

最後に、来年4月に予定されているバス路線の大幅な見直しについて、前回質問した際は検討中とのことであったが、その見直し内容はいつ頃発表されるのか。もし検討が長引き、発表が遅れるのであれば、一旦、廃止や見直しという前提ではなく、「存続」を前提として検討を進めるべきではないか。

森川幹事

まず、本経営計画の基本的な考え方について申し上げる。これはあくまで、交通局が交通事業をいかに経営していくか、つまり一企業としてどう存続していくかを取りまとめた計画である。その中で、「もはや経営が困難であるから、一般会計からの資金がなければ事業が成り立たない」といった結論を出すことは、我々の立場としては難しい。参与の主張とは相容れない点かとは思いますが、我々としては、あくまで独立採算のもとで経営を成立させ、それによって市民の足を守り抜くことが重要であると考えており、引き続きこの方針で取り組んでいく。

市民への周知に関しては、昨年度にラッピングバスを走らせるなど、様々な試みはしている。しかし、それだけでは不十分であることも認識している。「乗って支える」という風土をいかに醸成していくかは、これからの大きな課題であり、引き続き取り組んでまいりたい。

路線見直しについては、現時点で決定していることは何もなく、正式に決定次第、速やかにお伝えする。

平野参与

「現場業務体制の効率化」が、地下鉄のみを対象としている点について意見を述べたい。以前、市バス事業の効率化策として、地下鉄駅などに乗務員の交代・休憩拠点を設けることを提案させていただいた。これにより、営業所までの回送距離を短縮し、燃料費を含めた経費削減に繋がるのではないかと。

現状では、始発と終電を除き、日中の運行においても全ての乗務員が営業所に出退勤し、業務を完結させている。これを改め、途中の拠点で乗務員を交代させることで、乗務員の休憩時間を確保しつつ、バス車両自体は燃料が続く限り稼働させることが可能となり、運行の効率化が図れると考えている。出退勤業務を遠隔で行うことも含め、こうした具体的な効率化策をこの計画の中に網羅していただきたい。

本日は意見表明に留める。今後の審議において、委員の先生方にもこの点を念頭に置いてご議論いただければ幸いである。

森川幹事

ご提案いただいた内容については、「運行計画の最適化」の項目にある「回送距離の短縮」などに含まれるものと認識している。計画の表現につきましては、ご意見を踏まえ、より分かりやすくなるよう検討させていただく。

門田参与

先ほど「三宮・エリア 120」の話題が出たが、その際、回送区間を活用しているという事情から、正規運賃でのご利用に比べると収益性が低い（2 人分の利用で 1 人分の運賃収入）という説明だったと理解している。しかし、いかに多くの方にご利用いただくかという観点に立てば、たとえ収益性が低くとも、地域によっては導入を検討する価値があるのではないかと感じている。意見として述べさせていただきます。

坪田委員

まず、事業基盤強化の「地域との対話」についてである。「地域」と大きく一括りにすると、アプローチの対象が曖昧になる。対話の相手を世代や属性で細分化し、それぞれに何を伝え、何を議論するのかを整理すべきである。

次に、他局との連携についてである。神戸市内には、映画やドラマのロケ地として利用されている場所が多数存在する。例えば、長田神社は「今際の国のアリス」のロケ地となった。こうした「聖地巡礼」を促進する取り組みは、地元商店街や経済観光局、神戸観光局と連携できるのではないかと。また、下町芸術祭や北区・西区の里山活動など、魅力的な社会貢献活動には、遠方からでも若者が集まる傾向がある。地域協働局と定期的に情報交換を行うことも有効であろう。さらに、市営住宅の再整備といった情報も、都市局や建築住宅局との情報交換を通じて早期に把握すべきである。特に長田駅近くの番町エリアでは市営住宅南側の空き地が目立つ。すぐに建物を建てるのが難しくとも、イベントスペースとして市民活動に開放するなど、人流を生み出す活用法も考えられる。これらは市営交通の利用促進に繋がる可能性がある。

最後に、財政計画の「累積資金不足」についてである。他の委員からも指摘があった通り、この数字は極めて深刻に見える。抜本的な改革案を複数提示するとともに、現状維持の場合、計画が成功した場合、失敗した場合といった複数のシナリオを示し、リスクを明確にする必要があるのではないかと。

以上