

## 第 113 回神戸市交通事業審議会 会議次第

日時：令和 7 年 10 月 21 日（火）午前 10 時～午前 12 時

場所：神戸市役所 1 号館 27 階 第 2 委員会室

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. その他

5. 閉会

# 座 席 表

( 第113回 交 通 事 業 審 議 会 )

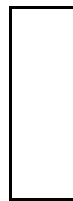
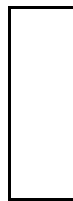
水谷会長

○

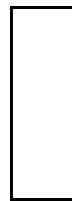


上鶴委員

○



○ 山原委員



門田参与

○

○ 平野参与

小野委員

○

○ 大塚委員

大かわら参与

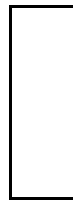
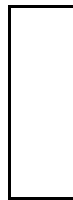
○

○ のまち参与

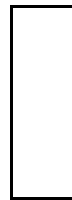


兒山委員

○



○ 辻委員



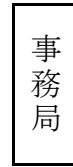
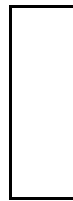
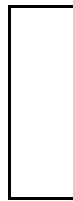
長沼委員

○

○ 土井委員

かじ参与

○



<リモート参加>

三古委員  
坪田委員



○ 森川幹事

○ 城南幹事

○ (久保代理部長)

○ 児玉幹事

# 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のはしっこ 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113回交通事業審議会資料



**KQBE**

# 01

報告事項

## R6年度交通局決算の概要

KQBE





市バス	R5年度	R6年度
営業キロ程	375.3km	373.2km
在籍車両数	492両	483両
運転車両数	158,534両	155,912両
運転走行キロ	16,229千km	16,036千km
乗車人員	56,403千人	57,134千人
(1日あたり)	154,107人	156,531人

# 01 R6年度 自動車事業会計決算

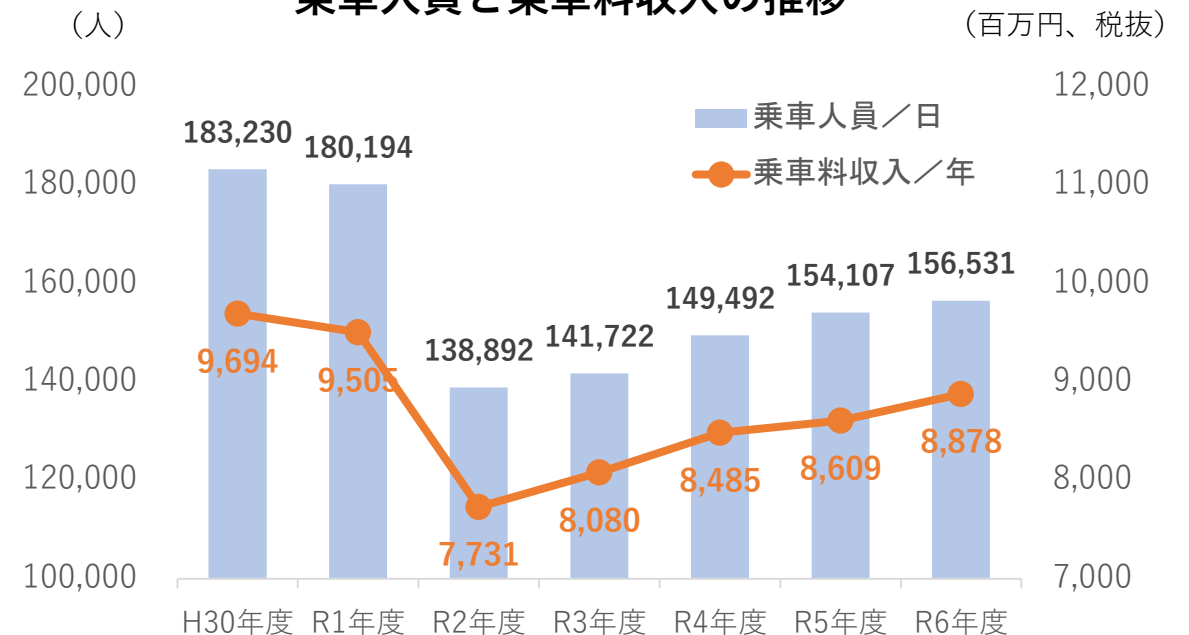
- R5年度と比較して、乗車人員の回復、運賃改定等による乗車料収入の増もあり、経常損益は4.1億円好転したものの、**2.2億円の赤字**を計上。
- コロナ以前のH30年度と比較すると、1日あたりの乗車人員は**26,699人減（△14.6%）**、乗車料収入は**8.2億円の減（△8.4%）**。
- 新型コロナによる減収見込みへの補填として発行してきた特別減収対策企業債の償還の開始等により、累積資金不足額は**18.0億円**、資金不足比率は**19.6%**。

## 決算の概要

(単位：百万円、税抜)

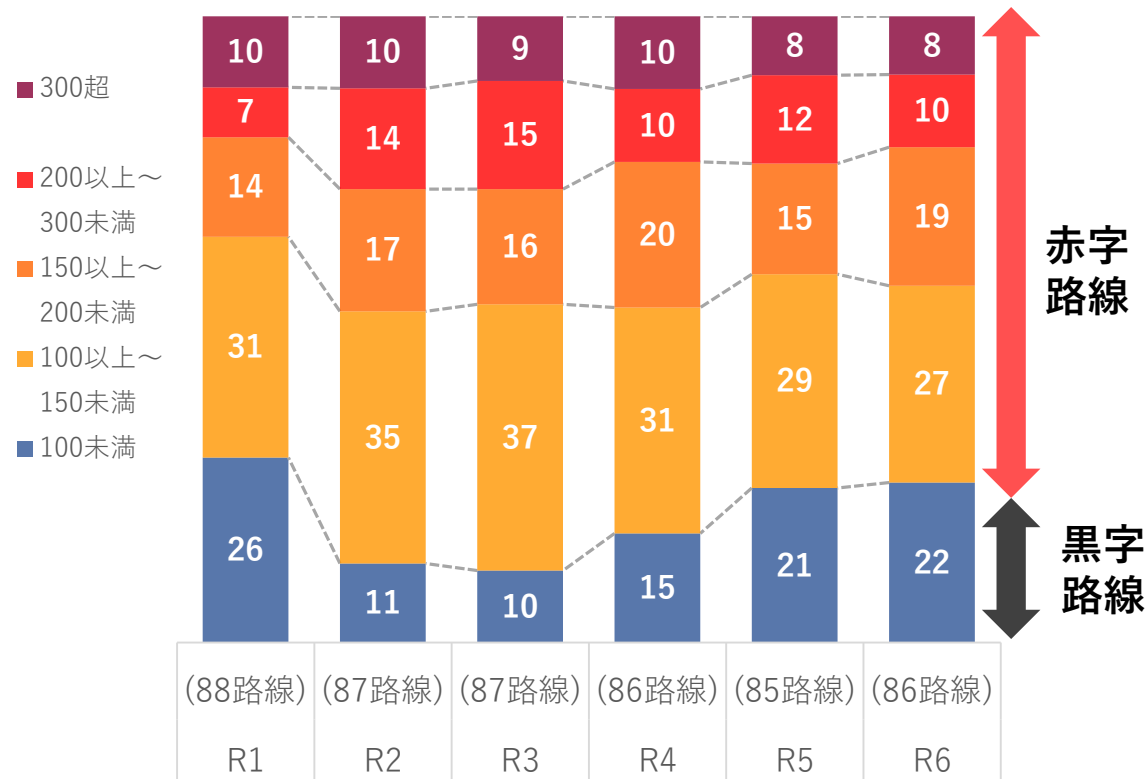
	2023年度 (R5)	2024年度 (R6)	増減
収入	9,945	10,321	376
うち乗車料収入	8,609	8,878	269
支出	10,575	10,544	△ 31
経常損益 (税抜)	△ 630	△ <b>223</b>	407
純損益 (税抜)	△ 156	△ 76	80
累積損益 (税抜)	△ 3,625	△ 3,700	△ 75
累積資金過不足	△ 1,718	△ <b>1,795</b>	△ 77
資金不足比率 (%)	19.4%	<b>19.6%</b>	0.2%

## 乗車人員と乗車料収入の推移

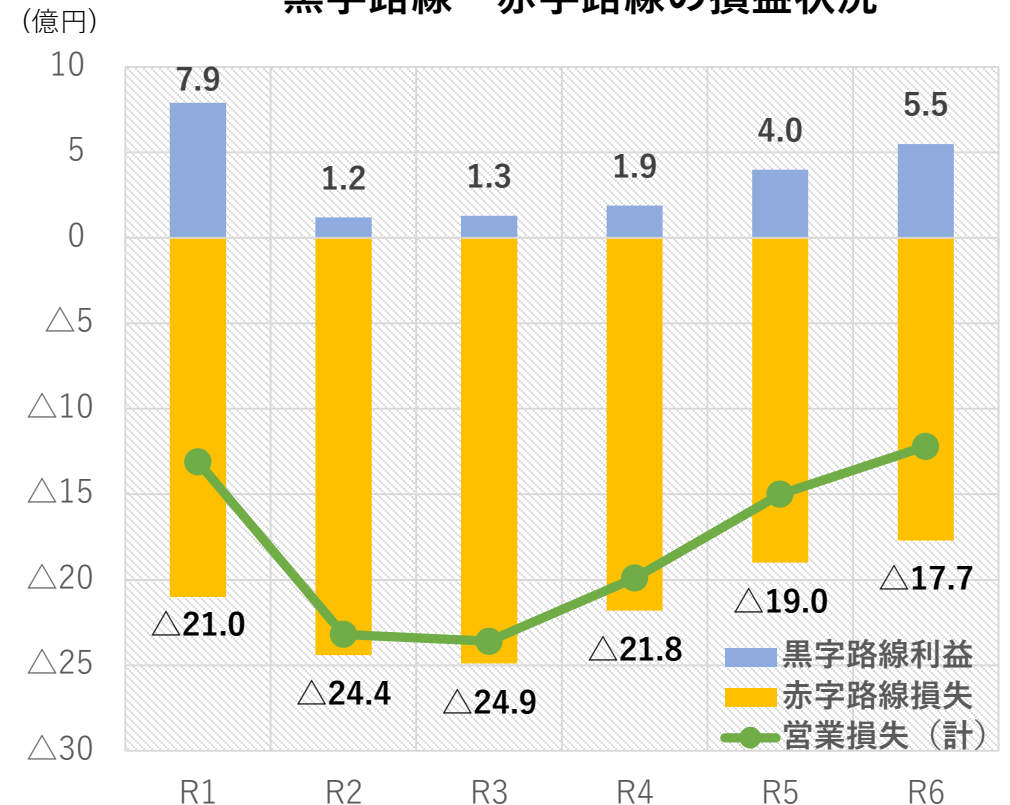


- R5年度と比較すると、営業係数の平均は**117→113**に改善。
- R5年度と比較すると、黒字路線の数は **21路線 → 22路線** に増加。
- R6年度における黒字路線（22路線）の**利益総額：5.5億円**に対し、赤字路線の**赤字総額：17.7億円**。

営業係数別路線数・収支の推移



黒字路線・赤字路線の損益状況





# 01 R6年度 高速鉄道事業会計決算

- R5年度と比較して、乗車人員の回復による乗車料収入の増により、乗車料収入は5.8億円回復したものの、**23.4億円の赤字**を計上。
- コロナ以前のH30年度と比較すると、1日あたりの乗車人員は**5,926人減 (△1.9%)**であった一方で、乗車料収入は**3.1億円の増 (+1.6%)**となり、コロナ以前の水準を回復した。  
※ R2年度の北神市営化効果を除くと、1日あたりの乗車人員は**16,959人減 (△5.5%)**。
- 累積資金は、昨年度より2.7億円増加し、**37.3億円**の資金余剰を維持。

## 決算の概要 (全線)

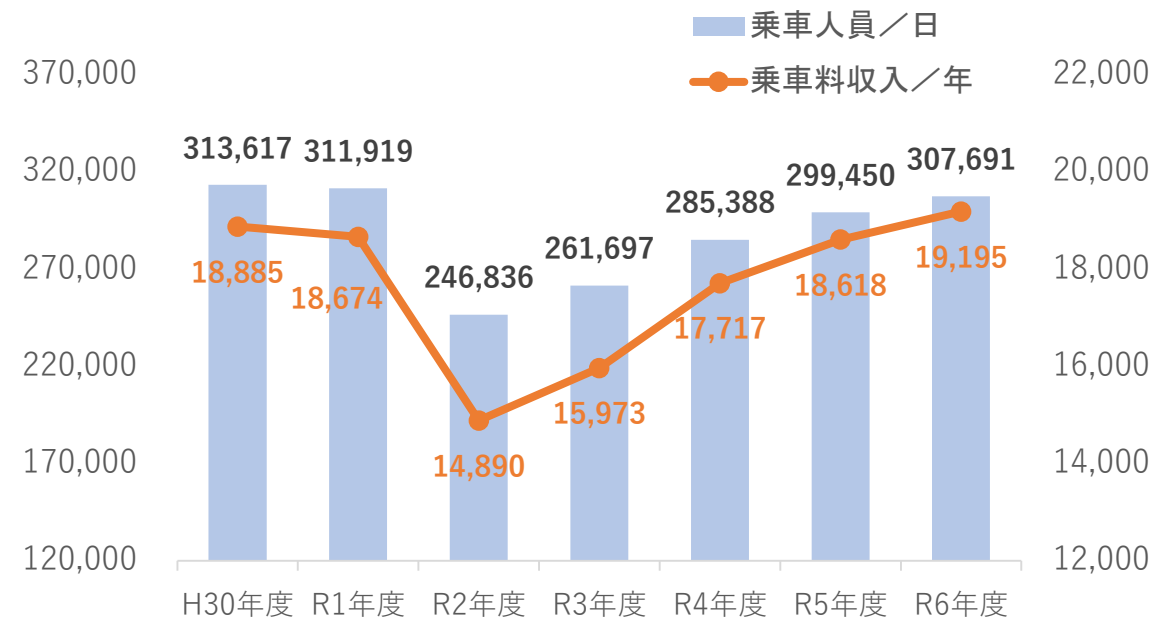
(単位：百万円、税抜)

	2023年度 (R5)	2024年度 (R6)	増減
収入	25,220	24,599	△ 621
うち乗車料収入	18,618	19,195	577
支出	27,248	26,940	△ 308
経常損益 (税抜)	△ 2,028	<b>△ 2,341</b>	△ 313
純損益 (税抜)	△ 1,518	△ 2,100	△ 582
累積損益 (税抜)	△ 85,406	△ 87,506	△ 2,100
累積資金過不足	3,462	<b>3,730</b>	268

## 乗車人員と乗車料収入の推移

(人)

(百万円、税抜)



# 01 R6年度 高速鉄道事業会計決算

- 西神・山手線、北神線の経常損益は、乗車人員の回復、委託費等の減少により引き続き**3.8億円の黒字**を計上した。
- 海岸線は、ノエビアスタジアム神戸における大規模イベントの開催や、沿線企業における海岸線の通勤定期利用が認められたこと等により、**開業以来過去最高の乗車人員を記録**したものの、引き続き**27.3億円の赤字**を計上した。

## 決算の概要（西神・山手線、北神線）

（単位：百万円、税抜）

	2023年度 (R5)	2024年度 (R6)	増減
収 入	19,806	19,630	△ 176
うち乗車料収入	16,300	16,681	381
支 出	19,684	19,246	△ 438
経常損益（税抜）	122	<b>384</b>	262
純損益（税抜）	526	590	64
累積損益（税抜）	29,384	29,974	590
累積資金過不足	72,701	79,188	6,487

## 決算の概要（海岸線）

（単位：百万円、税抜）

	2023年度 (R5)	2024年度 (R6)	増減
収 入	5,414	4,969	△ 445
うち乗車料収入	2,318	2,514	196
支 出	7,564	7,694	130
経常損益（税抜）	△ 2,150	<b>△ 2,725</b>	△ 575
純損益（税抜）	△ 2,044	△ 2,690	△ 646
累積損益	△ 114,790	△ 117,481	△ 2,691
累積資金過不足	△ 69,239	△ 75,458	△ 6,219



## ● 市バス事故再発防止に向けた研修・取り組み

- 市バス重大事故を二度と起こさないため、**ソフト・ハード両面**で対策を強化。
- 今後は事故要因を多角的に分析し、根本的な事故防止を図ることで「**事故ゼロ**」を目標として継続的に取り組んでいく。



「安全の礎」研修の様子

## ● 海岸線 ホームドア設置

- 駅ホームでの転落・接触事故防止を図るため、西神・山手線、北神線に続き海岸線10駅で**ホームドア**の設置方針を決定。
- ユニバーサルデザインに対応したバリアフリー化のため駅・車両間の**段差・隙間縮小**も実施予定。



ホームドア整備

### 定量的項目

- 地下鉄の開業以来の責任事故ゼロの継続：**0件**

### 定性的項目

- 市バス有責事故ゼロを目指し、安全性を最大限に確保
  - **延3,220回**の添乗調査を実施し、特に注意の必要な運転士に対する指導の実施
  - 有責事故件数は**15件**減少（R5：89件 → R6：74件）
    - ※ R5から軽微事故も含む厳格基準適用



## ● クレジットカード等のタッチ決済導入

- ▶ インバウンド需要を見据えたMaaS推進の一環として、地下鉄において、**クレジットカードタッチ決済**を導入（R6年4月）。
- ▶ 更なる利便性向上のため、地下鉄において**QRコード**を活用した**デジタル企画乗車券**を導入（R7年4月）。



クレジットカード等のタッチ決済導入

## ● その他

- ▶ 地下鉄ポイントサービス導入（R6年12月）
- ▶ 地下鉄とJR西日本の連絡定期導入（R7年3月）

### 定量的項目

- ▶ 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) : **879件** (R2実績比 4.5%減)
- ▶ ICカード利用率(市バス：R5で90%、地下鉄：R7で90%) : 市バス:**88.2%** 地下鉄:**90.5%**

### 定性的項目

- ▶ 毎年度、利便性向上に向けた新たな取り組みの実施
  - ベビーカーレンタルサービスの拡充（2駅→4駅：西神中央駅、三宮駅、新神戸駅、ハーバーランド駅）
  - ホームページのリニューアル（R7年3月）
  - 名谷駅・西神中央駅へのバスサイネージ整備





## ● エコファミリー制度の通年化

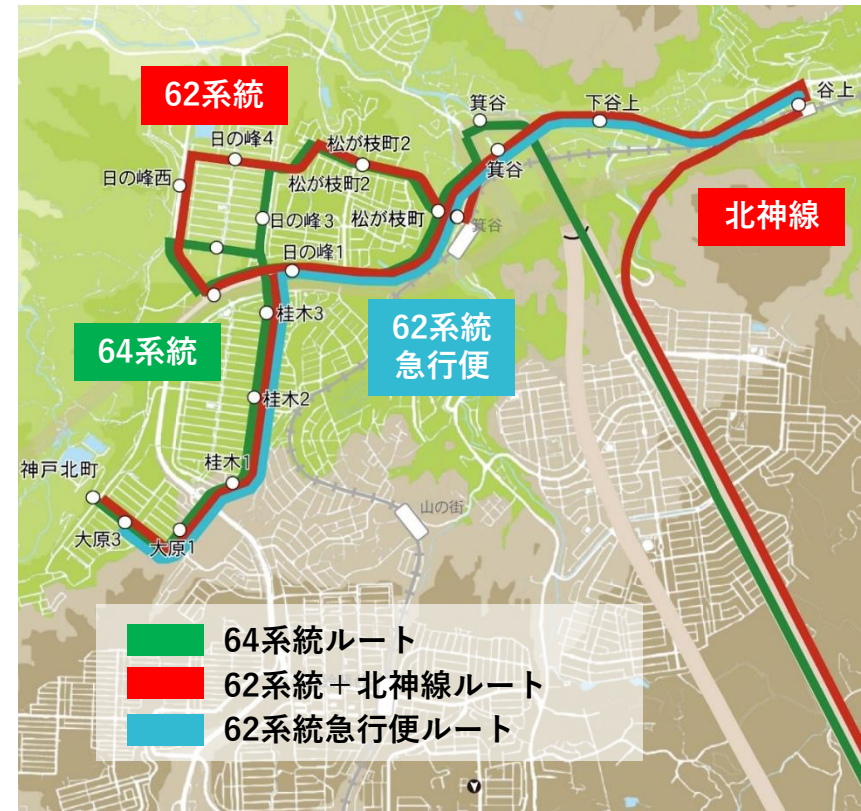
- **子育て世帯の負担軽減、環境負荷軽減**のため、市バス・地下鉄において、エコファミリー制度を通年化。

## ● 64系統定期券2ルートサービス導入

- 市バス利便性向上のため、64系統定期券で**62系統および谷上駅～三宮駅間**の乗車を可能に（R7年3月）
- R7年4月からは夕方から深夜時間帯における谷上駅発神戸北町方面行き**急行便**の実証実験を開始。

## ● その他

- 「三宮・エリア120」の継続実施（901人/日・当初の2.6倍）



### 定量的項目

- 市バスの車両原因による運行停止の件数を15件/年以下 **: 27件**
- 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) **: 13件**

### 定性的項目

- 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
  - ・ 西神・山手線、北神線のダイヤ改正による**神戸電鉄との接続向上**



## ● 駅リノベーション

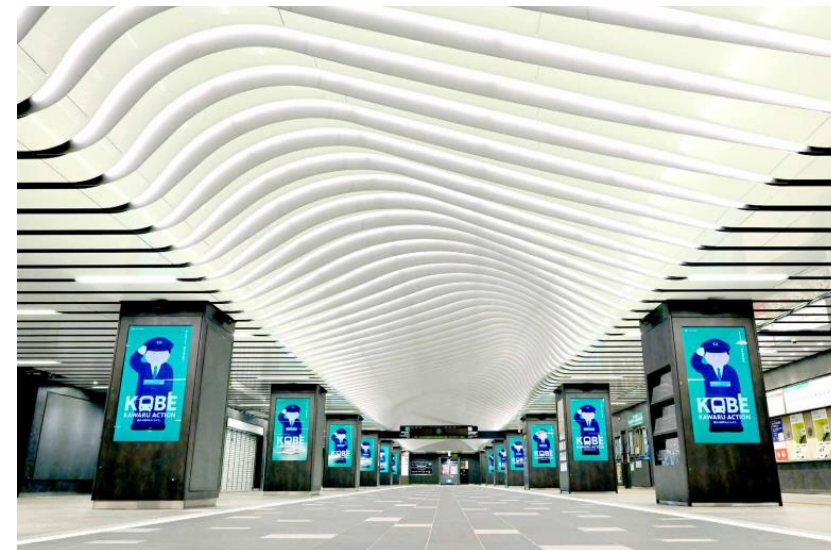
- 「リノベーション・神戸」の一環として、快適で利便性の高い駅空間の実現に向け、**三宮駅**、**名谷駅**のリノベーションを実施。

## ● 地下鉄トイレのイメージアップ改修

- **三宮駅東口**、**名谷駅**、**西神中央駅**でトイレの内装改修を実施。
- 海岸線を含めた全駅で、和式便器の**洋式化**および**温水洗浄便座**の設置を実施。

## ● その他

- サービスのシームレス化（神姫バスへの乗継割引導入）
- **ESCO事業**を活用した駅設備の省エネ化（**SDGs貢献**）など



三宮駅リニューアルの様子

### 定量的項目

- 市バスにおける燃料使用量の抑制（R2実績比：5%削減）：7,604kℓ（R2実績比：**4.5%**削減）
- 地下鉄における電力使用量の抑制（R2実績比：5%削減）：71,887,374kWh（R2実績比：**4.0%**削減）

### 定性的項目

- 公共交通分担率引き上げ等地域公共交通計画の目標に沿った取り組み
  - ・ 三宮・エリア120の実施（継続）
  - ・ エコファミリー制度の通年化（継続）
  - ・ 「神戸市バス×王子動物園デジタルセット券」の発売（新規）



## ● 駅ナカ・駅ビルリニューアル

- 駅空間の活用により利便性と収益性の向上を図るため、R7年2月に**三宮駅改札前3店舗**を開店し、名谷駅ビル「**tete名谷**」南ゾーンをR7年3月に開業させ、リニューアルを完了

## ● 広告媒体の拡充

- 乗客数の多い三宮駅、名谷駅におけるエントランスビジョン設置ほか、三宮駅コンコースにデジタルサイネージを増設。

## ● その他

- 伊川谷・古川町用地
- 市バスにおける運賃改定、割引制度見直しなど



「tete名谷」南ゾーンの様子

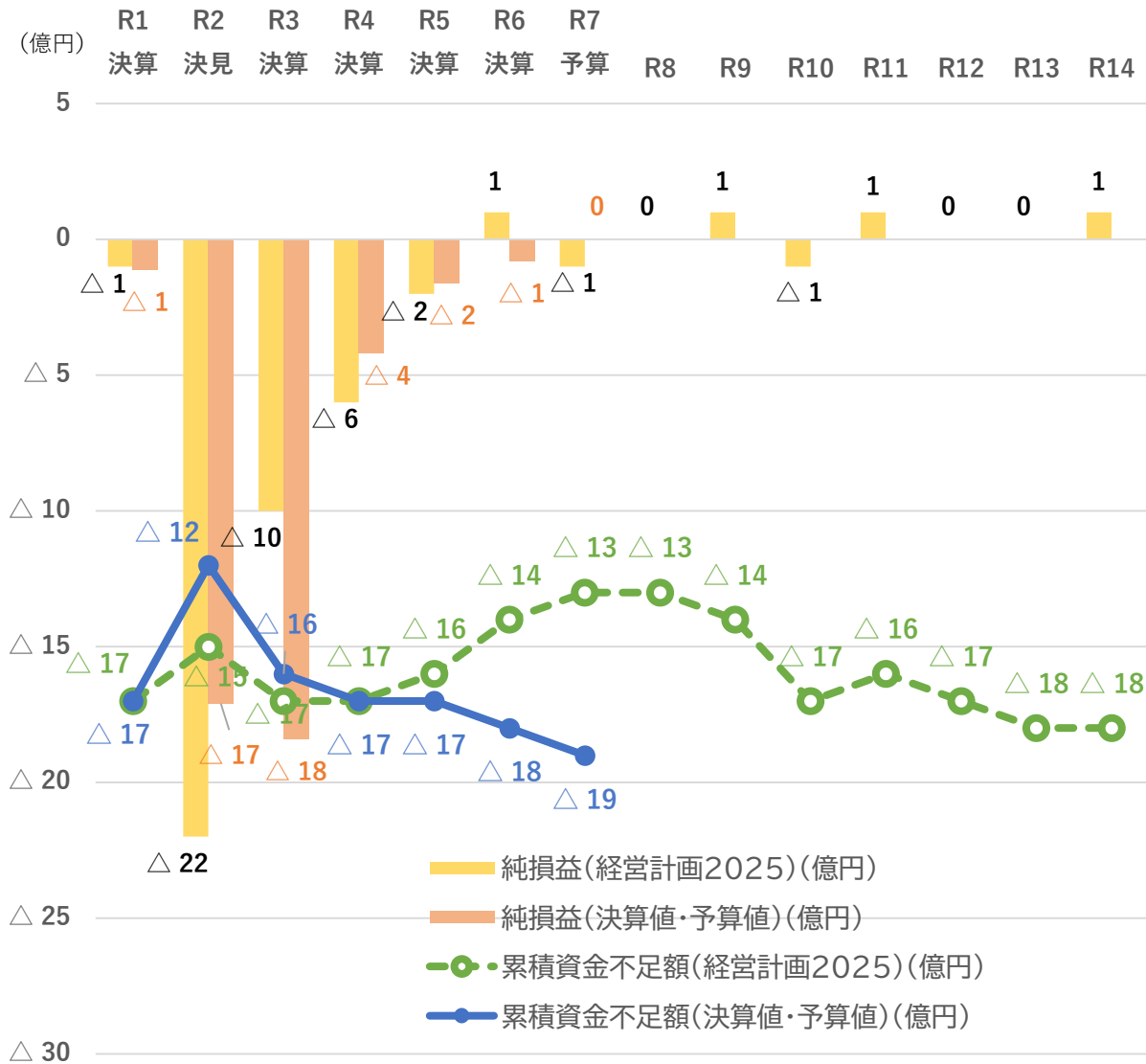
### 定量的項目

- 職員の「やりがい」意識の向上（前年より増加） : R5 : 65% → **R6 : 59%**
- 附帯事業収入の増加 : R5 : 17.3億円 → **R6 : 17.8億円**（前年比 0.5億円増）  
（参考：コロナ前の附帯事業収入（R1）…22.0億円）

### 定性的項目

- 毎年度、乗客増加に向けた新たな取り組みの実施（毎年度：1,000万円以上の増収）
  - ・ ノエビアスタジアムでの大型ライブイベント誘致（R6年7月6日～7日：**実績12万人**）
  - ・ 「さようなら西神車庫」の開催（R7年2月：**実績1.2万人**）

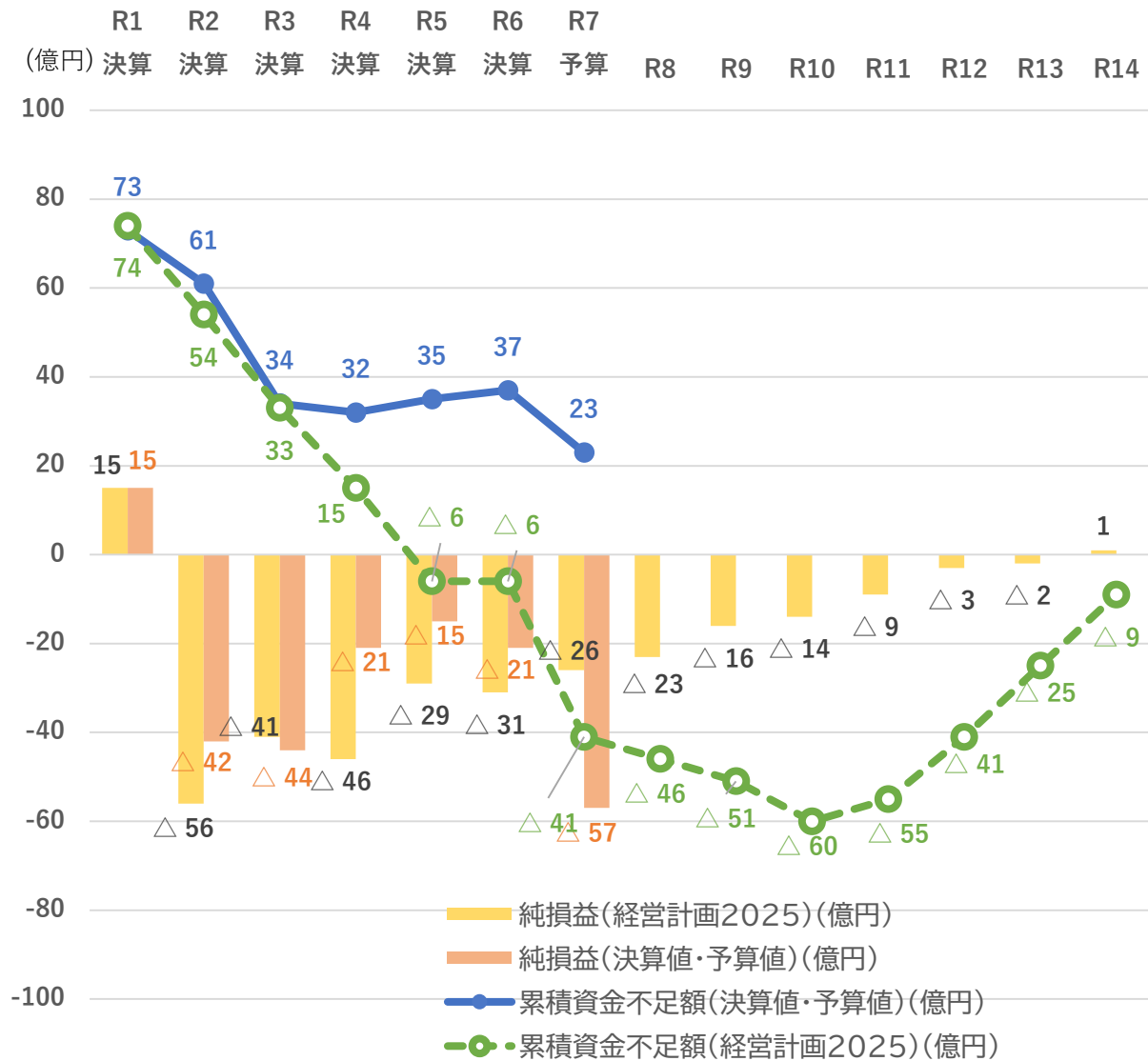
# 01 自動車事業会計における収支見通し



- ▶ 計画策定時以降、想定を上回る新型コロナウイルスの影響による**乗車人員の減少**に加え、**物価高騰**や**労務単価の上昇**によりコストが増加。
- ▶ R6年10月より、**運賃改定**を実施。
- ▶ コロナ禍で借り入れた**特別減収対策企業債の償還**が本格化し、累積資金不足額は計画値を下回る。

## 財政目標

- ▶ 計画期間内の単年度純損益の収支均衡を達成
  - ・ R6年度：**0.8億円**の赤字
- ▶ 累積資金不足額の減少
  - ・ R6年度：**18.0億円**の資金不足



- 計画策定時と比べ、純損益も累積資金不足額も好転しているが、赤字基調から脱却できていない。
- 一方で、近年、経験したことない資材費や労務単価の上昇に伴い、投資額は増加しており、企業債償還の本格化するタイミングで大幅に資金悪化していくことが見込まれている。

#### 財政目標

- 純損益の収支均衡に向けての着実な改善
  - ・ R6年度：21.0億円の赤字
- 累積資金不足額の拡大抑制
  - ・ R6年度：累積資金不足額は発生していない
- 海岸線ランニング収支の黒字化に向けた改善
  - ・ R6年度：黒字達成

# 02

審議事項

経営計画2030（素案）

KQBE

R6.11.12

**第110回 交通事業審議会**

- ・次期経営計画策定方針について議論

R7.3.31

**第111回 交通事業審議会**

- ・「経営計画2030」の位置づけ・柱立てについて議論

R7.7.28

**第112回 交通事業審議会**

- ・「経営計画2030」の具体的項目について議論

R7.10.21

**第113回 交通事業審議会**

- ・「経営計画2030」（素案）について議論

R7.12.22

**第114回 交通事業審議会**

- ・「経営計画2030」（原案）について議論

R8.1月頃

**パブリックコメント実施**

- ・「経営計画2030」（原案）に対して意見を募集

R8.3月頃

**第115回 交通事業審議会**

- ・パブリックコメントの実施報告について
- ・「経営計画2030」について

## ● 経営計画について

- 「再建・体力回復期」は「収支バランスの向上」を最優先し、収支改善に直結する効果の高い施策に集中すべき
- 市バスの資金不足比率19.4%は、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している危機的状況と認識すべき
- 巨額の赤字を抱える海岸線に特化した議論が必要。政策の優先順位は①収支バランス向上、②事業基盤強化、③価値向上とすべき
- 単純な経費削減だけでなく、公営交通の役割を明確にした上での再建・体力回復を目指すべき

## ● 安全・サービス向上

- どの駅でも定額で利用できる1日乗車券（830円）の認知度向上が必要
- 路線図の複雑さを改善し、バスロケーションシステムをより分かりやすくして利便性を高めるべき
- 京都市の事例（両替機、乗降方式）を参考に、料金支払い時の混雑など利用の障壁となっている要因を改善すべき

## ● 沿線価値・ブランド価値向上

- 地下鉄の「災害への強さ」「定時性」といった魅力をSNSのハッシュタグで発信し、口コミを促進すべき
- コベカツ参加者の交通費負担を考慮し、公共交通利用を促す支援策を検討すべき



## ● 増収策

- 人口減少社会では乗車料収入の大幅増は期待できず、必要であれば運賃改定もためらうべきではない
- 京都の深夜料金制度を参考に、タクシーが捕まりにくい夜間帯の新たな料金体系を実験的に検討すべき
- 神戸大学路線の混雑期（4・5・7月）における需要の取りこぼしをなくすべき
- 他都市より高い定期券の割引率を、せめて他都市並みに見直すべき
- 学割補助は本来、文教関連予算で担うべきで、市が割引なしの全額を負担する先進的な方法も検討すべき
- 駅の未活用スペースをギャラリー等に活用し、市民アイデアの公募も検討すべき
- 妙法寺駅の空き店舗を学生のチャレンジショップ等に活用すべき
- 天候に左右されない地下駅空間をイベント会場として活用し、収入と乗降客の増加を図るべきだ。
- 過去に好評だった名前入りキーホルダーなど、オリジナルグッズの有料販売を検討すべき
- 人の輸送だけでなく、地産地消と連携した水産物等の「物の輸送」も検討すべき

## ● 経費削減策

- 収入を生まない回送運行を最優先で改善し、営業所の担当路線を抜本的に見直すべき
- 2タッチデータとAIを活用し、需要に応じた効率的な運行計画を立てるべき
- ワンマン化や駅務遠隔化は、費用対効果を厳密に算出した上で実施すべき
- 利用者数の少ない海岸線のホームドア設置は、費用対効果を考えると必要性が低いのではないか
- 海岸線の将来的な投資額を抑制するため、抜本的なダウンサイジングの議論を早急に開始すべき

## ● 組織改革・人材育成

- 古い営業所施設を近代化し、特に女性が働きやすい環境整備が急務
- プロスポーツ選手をラッシュ時に短時間雇用し、二種免許取得支援でセカンドキャリア形成も支援すべき
- ドライバー不足対策として待遇改善は不可欠であり、そのコストは市全体で議論すべき
- バス運転手は公務員として安定しているという魅力をアピールし、人材確保につなげるべき

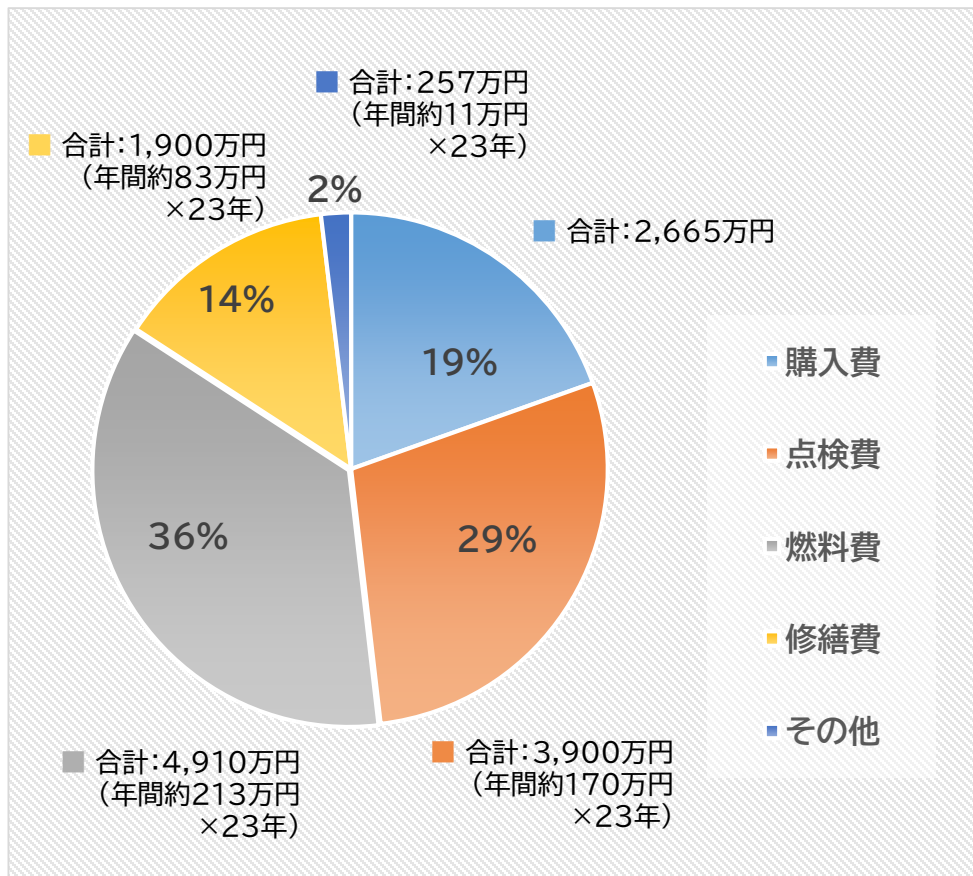
## ● 情報発信・地域協働

- Instagramで職員の日常などストーリー性のあるコンテンツを発信し、親しみやすさを演出すべき
- 収支状況の見える化など分かりやすい情報をSNSで発信し、「乗って支える」という市民意識を醸成すべき
- 地域のイベント情報と最寄りバス停情報を組み合わせ、特に車を持たない子育て世帯へ発信すべき
- イベント案内では、最寄り駅だけでなく最寄りのバス停を具体的に案内すべき
- 市民が「私たちのバスだ」と思えるよう、意見交換や連携の方法を工夫すべき
- 減便については、影響を受ける利用者があるため、事前に丁寧な周知が必要
- 路線再編は、趣旨や内容を丁寧に説明し、地域団体の意見を可能な限り反映すべき
- 西神南にできたフワフワドームやイベント情報などをSNSで積極的に発信し、来訪意欲を喚起すべき
- 「こどもっとKOBE」等、沿線事業者と連携したイベントの情報発信が重要

## ● 生涯維持コストは約1億3,700万円

※ 令和6年度決算値を基に試算

※ 別途、運行には運転士の人件費も必要



### 【イニシャルコスト】

約2,665万円

- ・ 車体費：約2,400万円（塗装・デザイン費、車両登録費用含む）
- ・ 設備費：約250万円（料金箱、行先表示器、整理券発行機等）
- ・ その他：約15万円（完成検査費等の初期費用）

### 【年間ランニングコスト】

年間 約477万円（23年間では約1.1億円）

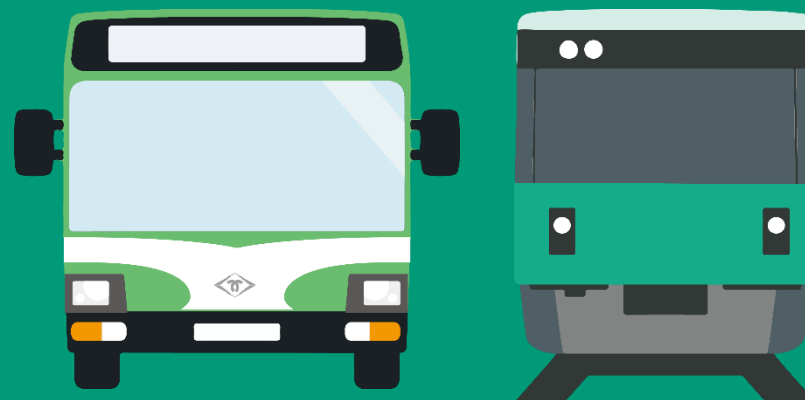
- ・ 点検費：約170万円（1両あたりの整備士人件費）
- ・ 燃料費：約213万円（1日約5,800円・102km/日・2.1km/ℓ・121円/ℓ）
- ・ 修繕費：約83万円（修理外注費・材料費・油脂費等）
- ・ その他：約11万円（自動車重量税、任意保険料、自賠責保険料等）

### （参考）点検の種類

- |                |           |
|----------------|-----------|
| ・ 1ヵ月に1回（自主点検） | ： 全営業所の車両 |
| ・ 3か月に1回（法定点検） | ： 全営業所の車両 |
| ・ 12ヵ月に1回（車検）  | ： 全営業所の車両 |

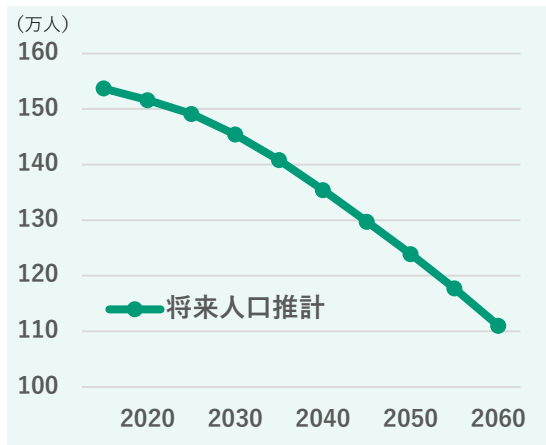
別途、必要に応じて緊急で点検・修繕も実施

神戸市営  
交通事業  
経営計画2030

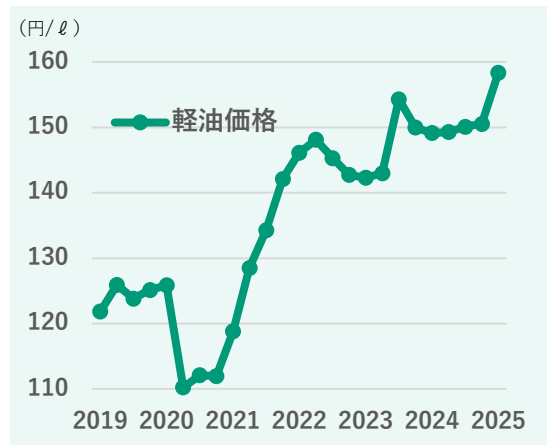


令和7年10月21日

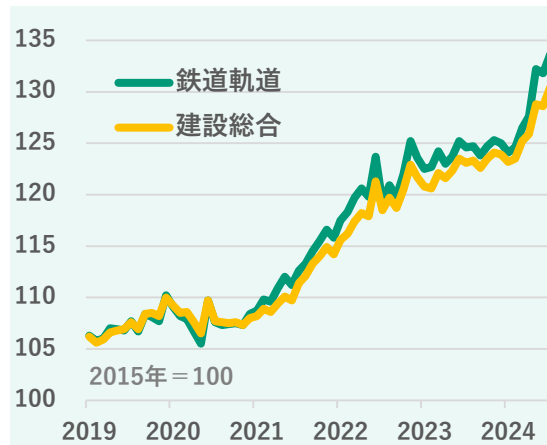
コロナ禍は落ち着いたものの、以前の水準に戻ることはなく、今後、さらに神戸市の人口減少やニュータウンの生産年齢人口の減少が進むことで収益が悪化すると見込まれています。2020年以降、軽油価格や電気代が高騰し、工事費や資材費、労務単価、金利も大幅に上昇しており、これらは固定的経費を増加させ、経営状況を悪化させています。また、大型2種免許保有者が年々減少しており、既存バス路線を維持するためには運転士の人材確保が急務となっています。



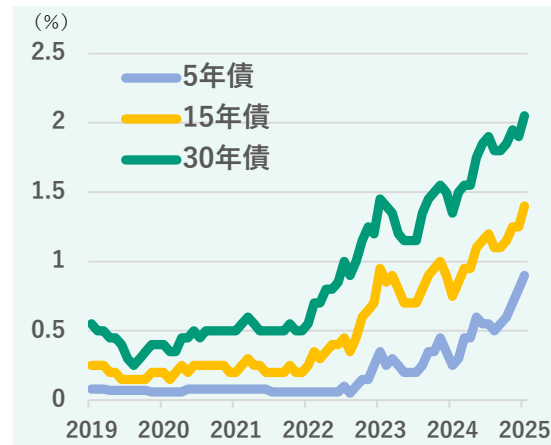
人口減少



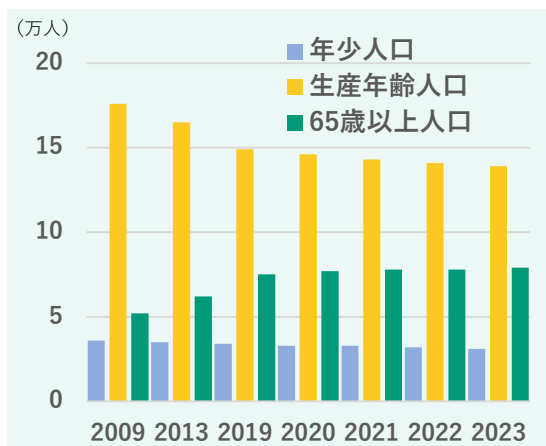
軽油価格高騰



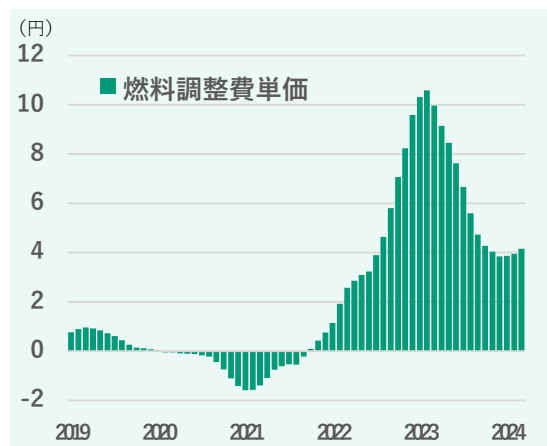
工事費・資材費高騰



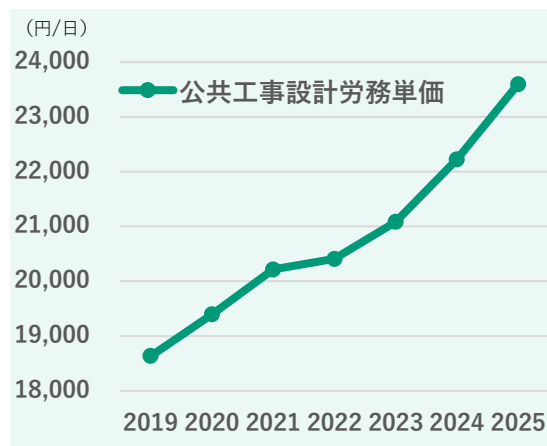
金利高騰



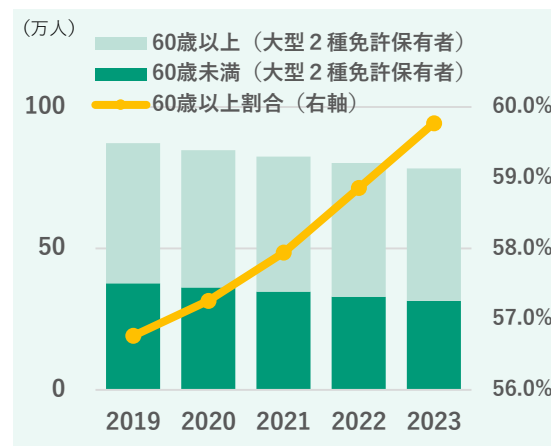
沿線人口減少



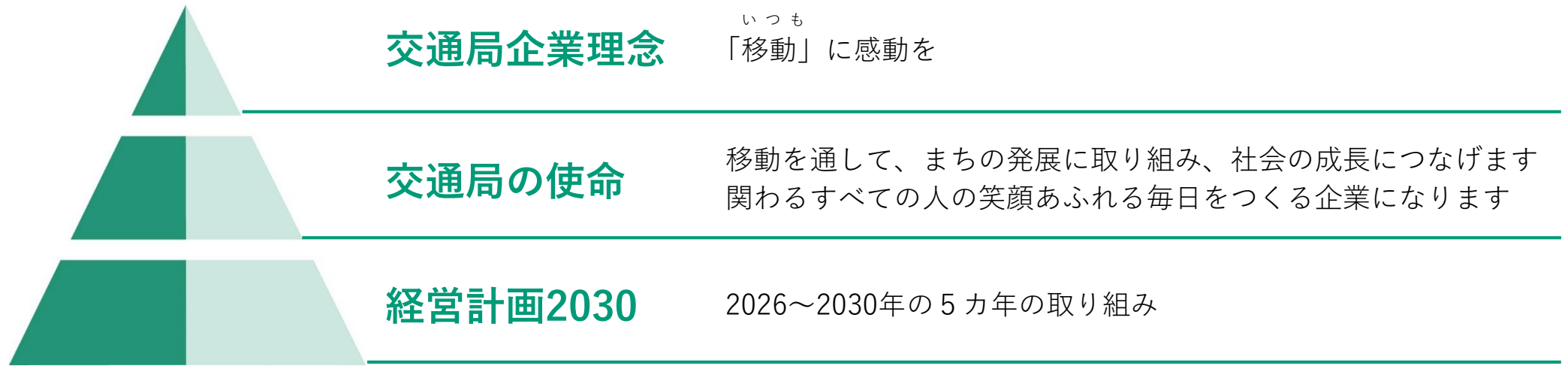
電気代高騰



労務単価高騰



人材確保困難



この計画は、**交通局企業理念**の実現に近づく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**」を兼ねたものとなります。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、**身の丈に合った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。

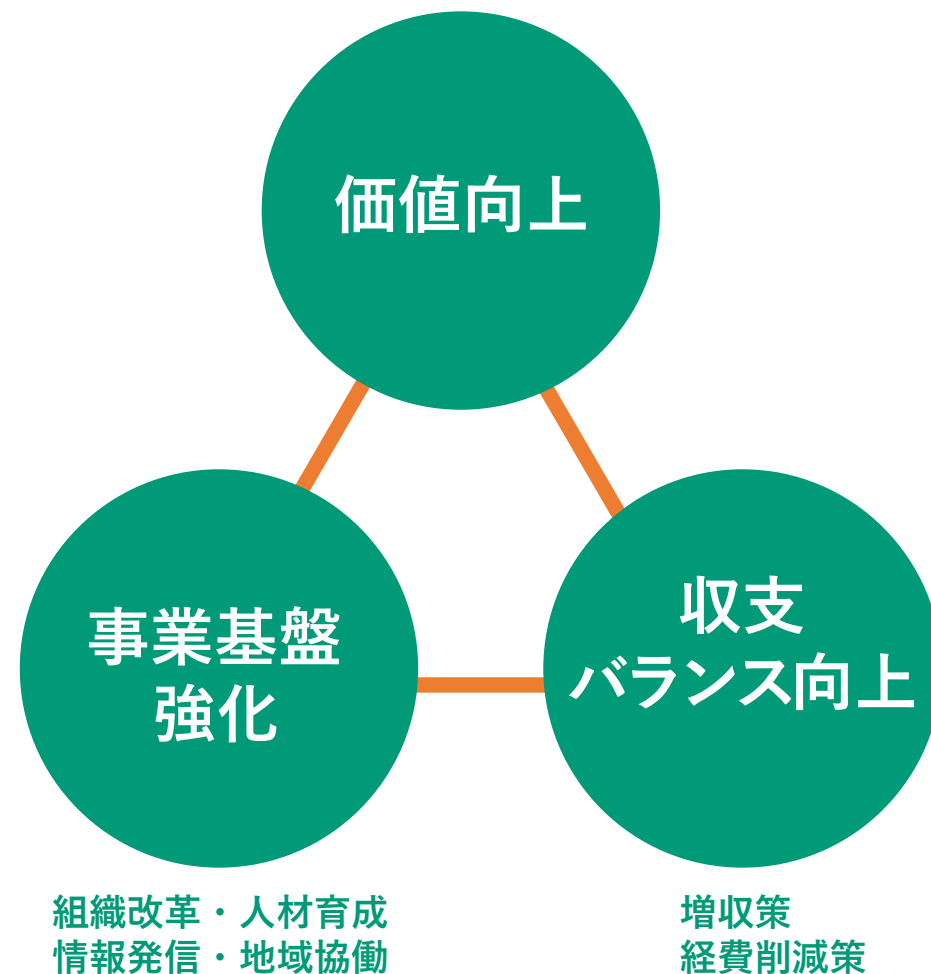
しかし、その安全の土台となる経営基盤が今、深刻な危機にあります。この状況を打開し、「**市民の足**」としての使命を守り抜くため、本計画では3つの柱を一体的に推進します。

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。

安全・サービス  
沿線価値・ブランド価値



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、お客様が日々の移動で感じる不便さや負担を軽減していくことで、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。



### 安全意識と仕組みの強化

職員一人ひとりへの安全意識の徹底、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・隙間縮小を進めるなど、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、沿線地域の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ます。また、環境に配慮した技術を積極的に導入し、交通局ならでは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・音楽に関連するイベント等を積極的に取り入れることで海岸線のブランディング強化を図り、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共通化、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：上記サービスのシームレス化に加え、民間バスとの共同運行を推進する共創の取り組み

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ある。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、時代に適合した運賃体系への適正化や需要の促進、附帯事業収入の増加を目指します。

## 取組内容



### 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

インバウンド等の神戸への誘客を図るため、魅力的な企画乗車券の開発やオンライン販売サイトの活用、シームレスに移動可能な環境の整備に取り組みます。



### 不動産事業の強化

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。

## 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等の先端技術を活用し、路線・ダイヤ編成や回送計画をデータに基づき最適化することで、燃料費や人件費といった運行コストを削減します。



### 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

運転士不足などの課題に対応するため、年齢要件の緩和や新たな採用チャネルの開拓など、未来を見据えた戦略的な人材確保に取り組みます。



### 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

職員の意欲と生産性を高めるため、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・給与制度へと改革を進めます。



### 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

市バス事業において、持続可能な路線網を維持し効率性を高めるため、民間バス事業者との最適な役割分担のあり方を含め、事業全体の運営体制の見直しを検討します。

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。



### 共感を呼ぶ情報発信

地下鉄の「定時性」といった強みやストーリー性のある情報発信を強化し、市営交通への親近感や愛着を育むことで、「乗って支える」機運を醸成します。



### 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、課題を地域と共有します。あわせて、路線のあり方などについて広く意見交換を行う場を設け、頂いたご意見を事業運営に活かします。

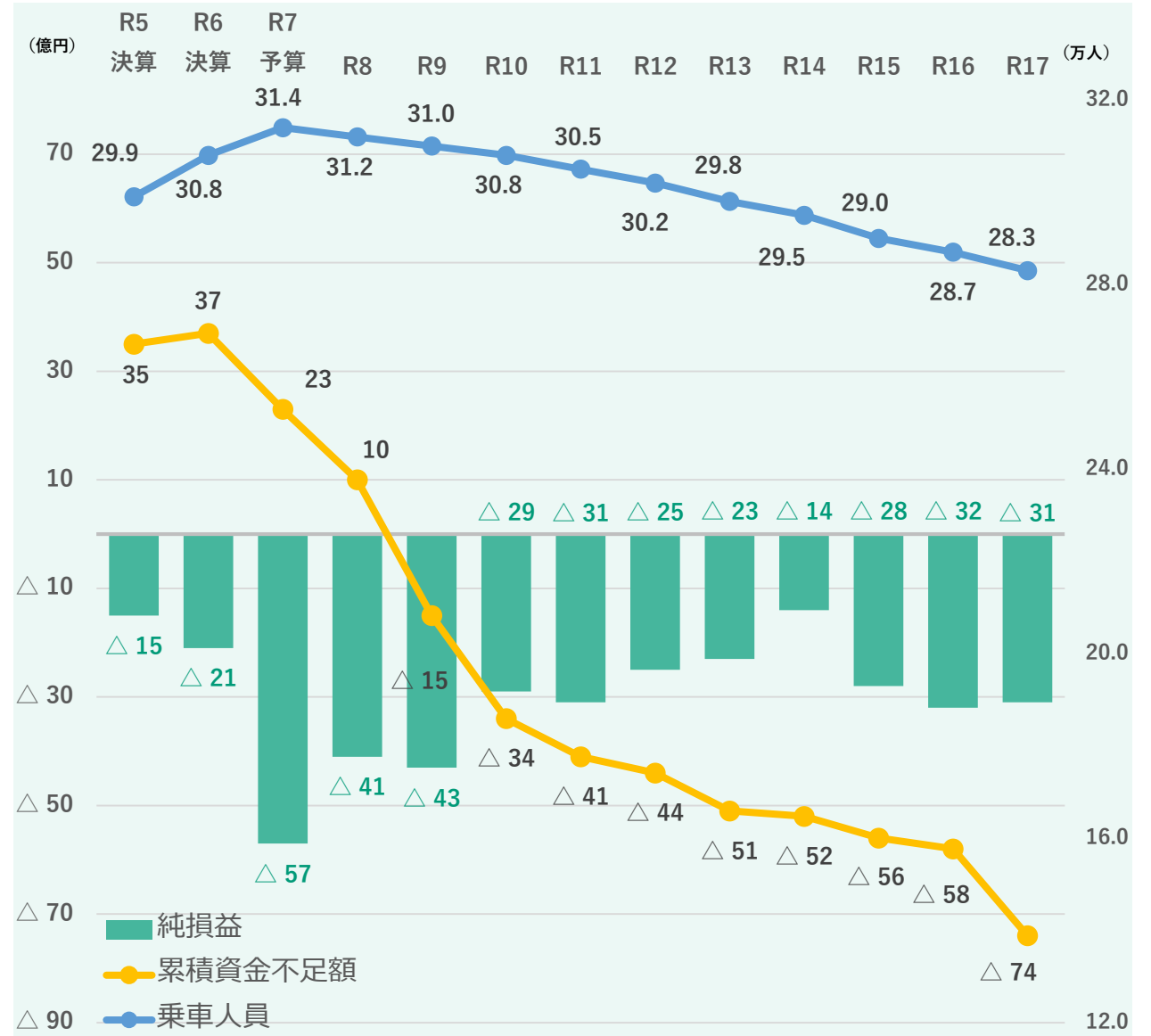
- ▶ 高速鉄道事業では、車両更新や北神急行の市営化、ホームドア整備、駅リノベーションなど、長期にわたる**大規模投資**を実施してきました。
- ▶ しかし、**資材費・工事費**や**金利・労務単価**の高騰に加え、ニュータウンにおける**生産年齢人口**の減少により、経営環境は悪化しており、抜本的なコスト構造改革と**投資規模の適正化**が急務です。
- ▶ 今後も**安全確保**への投資は最優先としつつ、財源確保の観点から不動産など運輸外事業にも取り組むほか、中長期的な視点から**運賃改定**についても検討していく必要があります。

### 財政目標

- 単年度資金収支の均衡
- 投資額の抑制

精査中

### 収支見通し



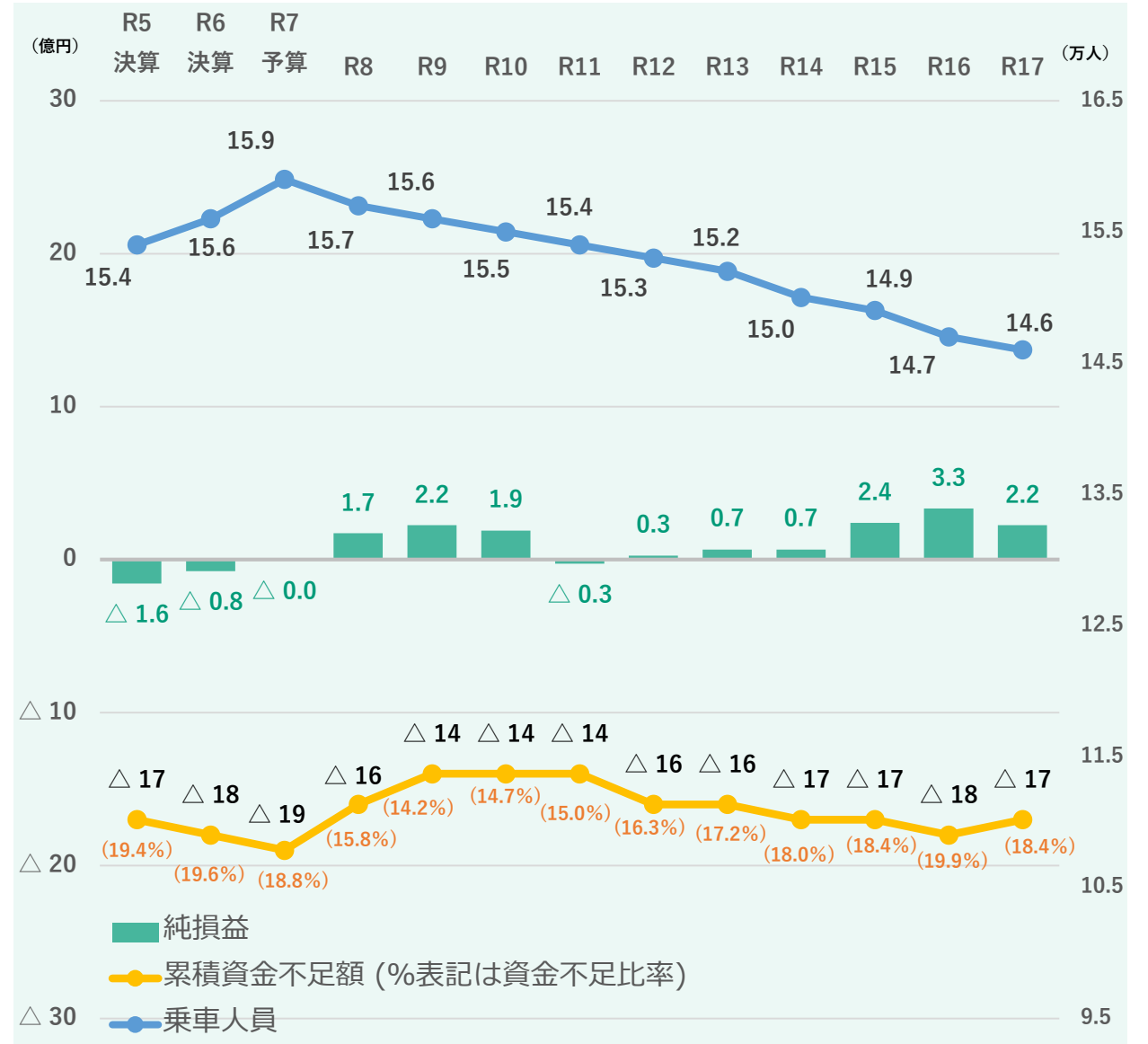
- ▶ 令和6年10月の**運賃改定**や**路線再編**により、単年度収支は均衡レベルまで回復し、累積資金不足も好転に向かっています。
- ▶ しかし、運転士確保のための**委託費**の大幅な上昇や**軽油価格**の高止まり、**車両の大量更新**を控えており、今後も非常に厳しい経営状況が続くことが見込まれます。
- ▶ また、自動車事業は地下鉄事業からの資金援助に依存しており、他会計からの支援を考慮すると**実質的に経営健全化基準を超過**する危機的状況にあります。**自律的経営**の実現に向けて、需要に応じた**路線の最適化**や**業務体制の効率化**を徹底していく必要があります。

## 財政目標

- ☑ 単年度純損益の黒字の維持
- ☑ 累積資金不足の縮減

精査中

## 収支見通し



いつも  
移動に感動を



神戸市交通局