

経営計画 2025  
令和3年度 予算の概要

交 通 局

## 目 次

I. 「神戸市営交通事業 経営計画2025」の概要について .....	1
I. 令和3年度当初予算の概要について .....	9
II. 令和3年度主要事業について .....	15
III. 参考資料 .....	29

### 令和3年度当初予算（自動車事業会計）

1. 予定業務量
2. 収支計画
3. 参考資料
  - (1) 1日あたり乗客数の推移
  - (2) 年度末企業債残高の推移
  - (3) 軽油単価の推移
  - (4) 一般会計からの繰入金の状況
  - (5) 予定貸借対照表

### 令和3年度当初予算（高速鉄道事業会計）

1. 予定業務量
2. 収支計画（全線）
3. 参考資料
  - (1) 収支計画（線別）
  - (2) 1日あたり乗客数の推移
  - (3) 年度末企業債残高の推移
  - (4) 一般会計からの繰入金の状況
  - (5) 予定貸借対照表

### 乗客数の推移

神戸市営交通事業 経営計画2025

### 市バス路線図

（18系統急行便・106系統急行便・三宮～ウォーターフロント・161系統）

「神戸市営交通事業  
経営計画2025」の  
概要について



# 神戸市営交通事業 経営計画2025(概要)

計画期間：令和3(2021)年度～令和7(2025)年度

## 基本理念

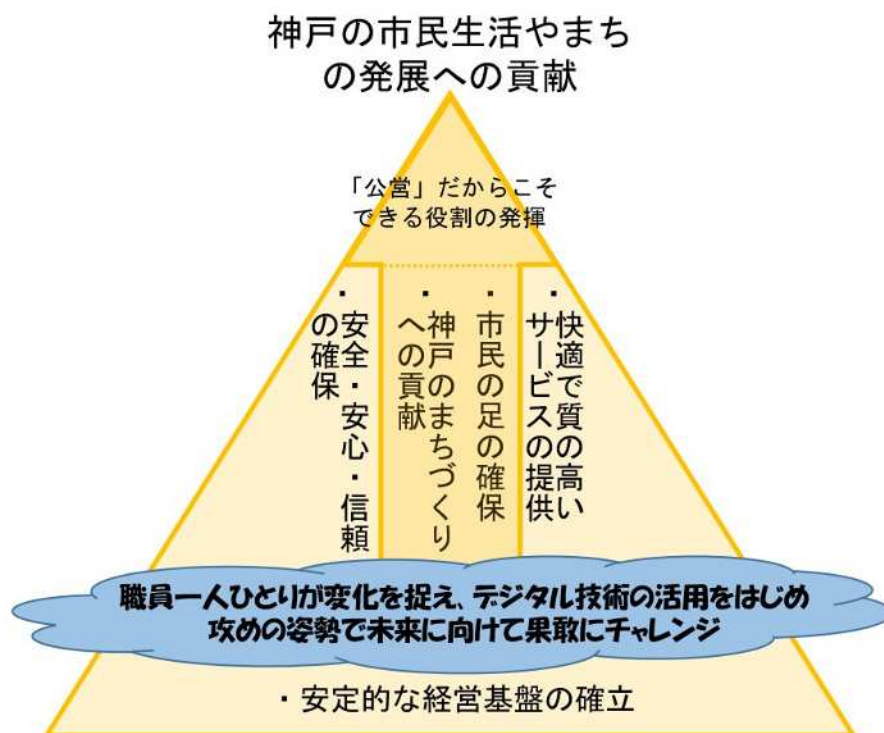
「市民の足の確保」など公営の意義・役割を発揮するとともに、  
持続可能な経営基盤を確立します。

### 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

- ◎ 安全最優先の更なる徹底、安全確保への最大限の努力
- ◎ 事故ゼロを目指した実行力を持った取り組みの徹底・強化



### ★事業戦略 2 安全運行を支える基盤の構築

- ◎ 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

#### 評価・検証項目

- ◆市バス有責事故ゼロを目指し、安全性を最大限に確保
- ◆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

- ◎ 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



### ★事業戦略 4 「わかりやすさ・使いやすさ」の提供／追求

- ◎ 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

#### 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

- ◎ 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充実への主体的な取り組み



## ★事業戦略6 もっと乗っていただける公営交通の実現

- ◎ 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

### 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

- ◎ 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



## ★事業戦略8 市バス・地下鉄の連携、シームレス化

- ◎ 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

### 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

- ◎ 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



## ★事業戦略10 安定的な経営を支える基盤の構築

- ◎ 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

### 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 (毎年度、各1,000万円以上の増収)
- ◆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、市民の足を守ります。

### 《 高速鉄道事業会計 》

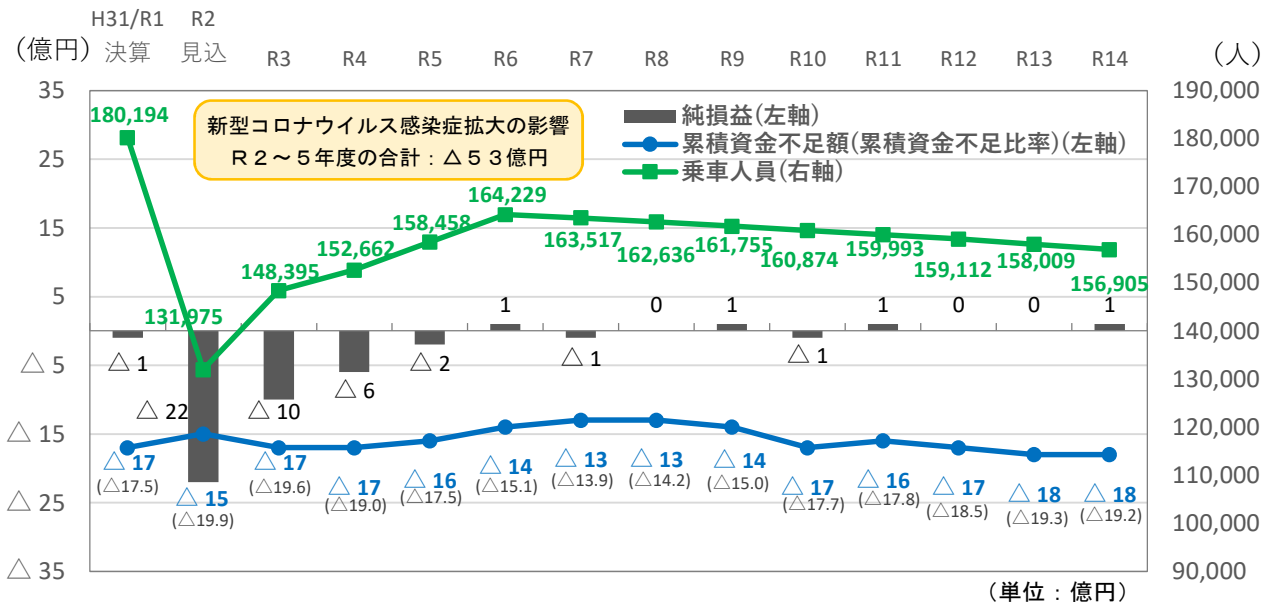
ホームドアや新型車両の導入による減価償却費の増大により当面の収支は悪化しますが、償却の進行や効率的な運行体制の構築により収支は改善し、安定した経営を維持します。





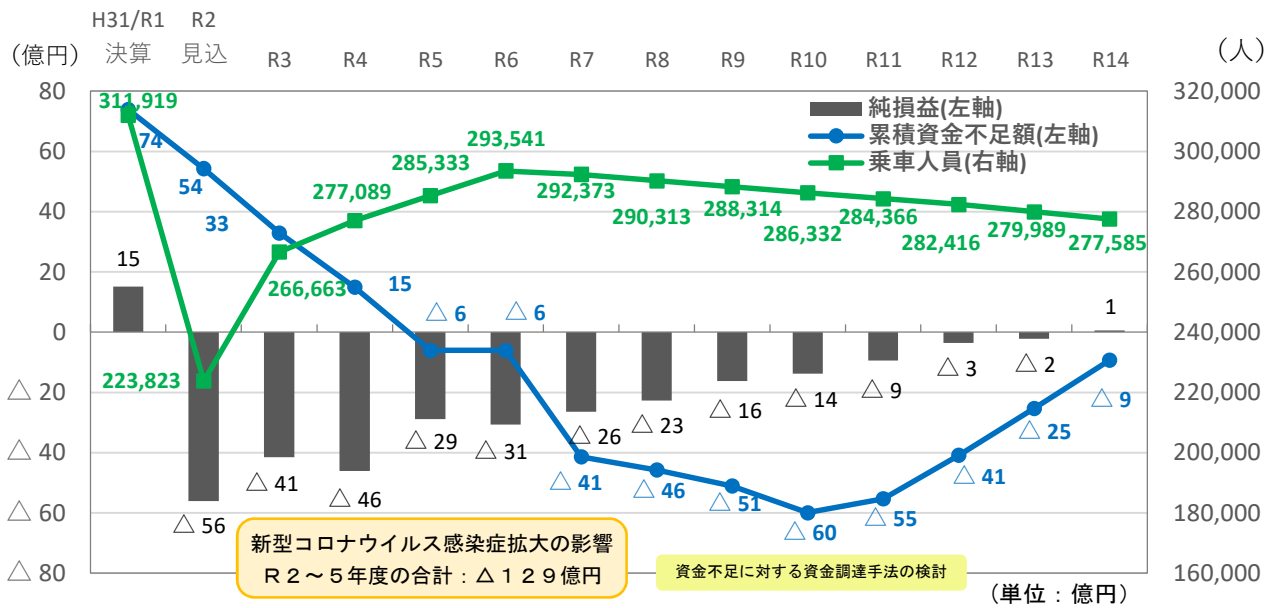
# ★収支計画

## 《 自動車事業会計 》



年度	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14
新型コロナウイルスの影響	△21	△13	△11	△8	△5	△5	△5	△5	△5	△5	△5	△5	△5

## 《 高速鉄道事業会計 》



年度	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14
新型コロナウイルスの影響	△55	△31	△24	△19	△14	△14	△14	△14	△13	△13	△13	△13	△13
ホームドア・新型車両導入による減価償却費	11	17	29	32	27	23	19	16	14	12	10	8	7

# ★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。





# 令和3年度当初予算の 概要について

## 令和3年度予算編成方針

本市の交通事業は、市民の日常生活や経済活動に必要な不可欠な生活基盤としての役割を担い、その整備・充実に努めてきた。しかしながら、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が大きく変化しており、その中においても、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。

そのため、これまでも公営交通としての役割と企業としての経済性の両立を果たすべく、厳しい経営環境、財政状況の中、「神戸市交通事業の経営計画プラン《レボリューション 2004》」（平成16年度～18年度）以降、数次にわたる経営計画に基づき、安全性の強化や利便性・快適性の向上を図るほか、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た。

そして、令和3年度からの今後5年間について、「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た経営の方針や事業戦略、財政計画を定めた「神戸市営交通事業 経営計画 2025」（計画期間：令和3年度～令和7年度）の策定を進めている。

その中において、基本的な考え方を「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の意義・役割である「神戸のまちづくりに貢献」していくと定めており、経営計画で掲げた施策を着実に遂行するため、令和3年度に取り組むべき事業予算を編成した。

今後も「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」していく。

## 新型コロナウイルス感染拡大による経営への影響

### 1. R2年度減収見込み額（対R1年度比 R2年12月決算見込み）

自動車事業会計 約 20.8 億円（乗車人員：R1 年度比△4.9 万人/日 △26.8%）  
 高速鉄道事業会計 約 55.1 億円（乗車人員：R1 年度比△8.8 万人/日 △28.2%）

### 2. R3年度減収見込み額

自動車事業会計 約 13.4 億円（R3 年度乗車料収入予算 約 85 億円/年）  
 （乗車人員：△2.9 万人/日 △16.4%）  
 高速鉄道事業会計 約 30.6 億円（R3 年度乗車料収入予算 約 168 億円/年）  
 （乗車人員：△5.3 万人/日 △16.7%）

⇒それぞれ下記の減収率を見込む

※自動車事業一定期外：△20%・通勤定期：△10%・通学定期：△15%

※高速鉄道事業一定期外：△20%・通勤定期：△12%・通学定期：△15%

### 3. R3年度収支見通し

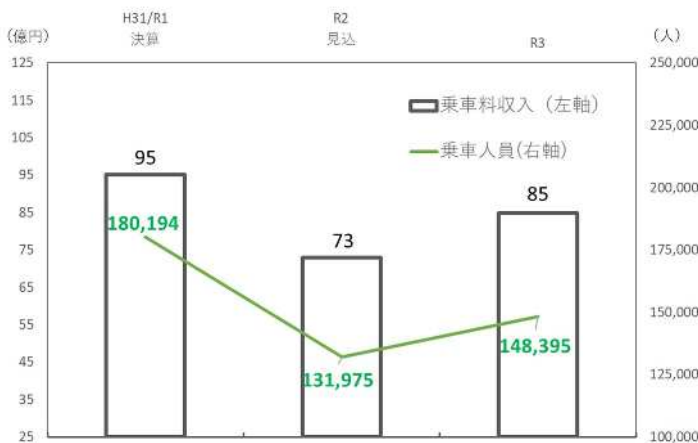
自動車事業会計 △10 億円（資金不足比率 △19.6%）（※）

高速鉄道事業会計 △41 億円（資金不足比率 — ）

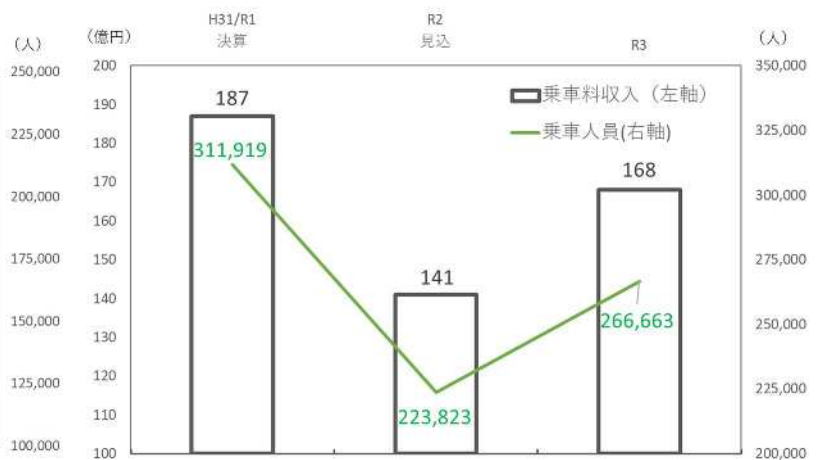
※特別減収対策企業債の発行により資金不足額は拡大しない見込み

（公営企業における新型コロナウイルス感染症に伴う減収により資金不足額が拡大した金額が企業債発行の対象）

自動車事業会計



高速鉄道事業会計



## ○自動車事業会計における令和3年度予算の収支状況

### 1. 乗車人員の状況

【1日あたりの乗客数推移】

	H30決算	R01決算	R02予算		R03予算	
定期	64,896	64,114	64,953	→	57,018	△ 7,935
定期外	62,610	60,317	61,166	→	48,396	△ 12,770
敬老バス	35,933	36,329	34,868	→	28,776	△ 6,092
福祉バス	19,791	19,434	17,929	→	14,205	△ 3,724
合計	183,230	180,194	178,916		148,395	△ 30,521

### 2. 収支の状況

(税抜、単位：百万円)

	R2年度	R3年度	差額	主な要因
収入	10,914	9,785	△ 1,129	
営業収入	9,990	8,757	△ 1,233	
乗車料収入	9,695	8,481	△ 1,214	新型コロナウイルスの影響による減収
営業外収入	774	1,027	253	高速鉄道事業からのフィーダー負担金の増加
一般会計補助金	709	809	100	経営改善促進補助金の増加
特別利益	150	0	△ 150	
支出	11,041	10,801	△ 240	
営業費用	10,796	10,556	△ 240	
人件費	3,777	3,454	△ 323	給料表の見直し・時間外勤務の削減
燃料費	795	752	△ 43	近年の軽油単価傾向の反映による減少
営業所委託料	4,298	4,304	6	清水ヶ丘営業所の通年化等による増加
減価償却費	232	472	240	市バス車載機・市バス車両購入による増加
営業外費用	199	199	0	
予備費	45	45	0	
営業損益	△ 806	△ 1,799	△ 993	
経常損益	△ 232	△ 1,016	△ 784	
<b>純損益</b>	<b>△ 127</b>	<b>△ 1,016</b>	<b>△ 889</b>	
資金不足額	△ 1,741	△ 1,718	23	
<b>資金不足比率</b>	<b>-17.4%</b>	<b>-19.6%</b>	<b>-2.2%</b>	

※資金手当として、

- ・高速鉄道事業会計からの出資（154百万円）
- ・新型コロナウイルスによる減収見込みへの補填として、特別減収対策企業債発行（793百万円）

≪特別減収対策企業債≫

#### (1)概要

新型コロナウイルス感染症拡大防止のための取組みに伴う利用者数の減少等により公営企業において大幅な収入減が発生していることから、交通・病院など住民生活に不可欠な公営企業の資金繰りを円滑にするため、総務省により令和2年度から新設された制度。

#### (2)諸条件

##### ①対象者

新型コロナウイルス感染症により資金不足額が発生又は拡大する公営企業であること

##### ②発行金額

当該年度の資金不足額から平成30年度又は令和元年度の資金不足額のうち小さい額を引いた額

##### ③その他

償還年限は15年以内

発行済み特別減収対策企業債の償還利子の1/2の額を一般会計から繰り出し（基準内繰り出し）

# ○高速鉄道事業会計における令和3年度予算の収支状況

## 1. 乗車人員の状況

### 【1日あたりの乗客数推移】

(全線)	H30決算	R01決算	R02予算		R03予算
定期	168,394	169,831	179,359	→	151,971 △ 27,388
定期外	106,883	103,242	110,597	→	85,743 △ 24,854
敬老パス	20,475	21,110	18,404	→	17,264 △ 1,140
福祉パス	17,865	17,736	16,574	→	11,685 △ 4,889
合計	313,617	311,919	324,934		266,663 △ 58,271

### 【1日あたりの乗客数推移】

### 【1日あたりの乗客数推移】

(山)	H30決算	R01決算	R02予算		R03予算	(海)	H30決算	R01決算	R02予算		R03予算
定期	142,439	142,633	150,793	→	127,173 △ 23,620	定期	25,955	27,198	28,566	→	24,798 △ 3,768
定期外	88,873	85,453	92,363	→	71,100 △ 21,263	定期外	18,010	17,789	18,234	→	14,643 △ 3,591
敬老パス	17,558	18,090	15,831	→	14,942 △ 889	敬老パス	2,916	3,020	2,573	→	2,322 △ 251
福祉パス	14,511	14,391	13,705	→	9,608 △ 4,097	福祉パス	3,354	3,345	2,869	→	2,077 △ 792
合計	263,381	260,567	272,692		222,823 △ 49,869	合計	50,235	51,352	52,242		43,840 △ 8,402

## 2. 収支の状況 (全線)

(税抜、単位：百万円)

	R2年度	R3年度	差額	主な要因
収入	25,844	22,188	△ 3,656	
営業収入	22,226	18,553	△ 3,673	
乗車料収入	19,938	16,763	△ 3,175	新型コロナの影響による減収
営業外収入	3,618	3,635	17	
支出	26,354	26,330	△ 24	
営業費用	23,506	23,741	235	
人件費	6,641	6,340	△ 301	給料表の見直し・時間外勤務の削減
動力費	766	721	△ 45	燃料単価傾向・新型車両導入による減
減価償却費	9,980	10,709	729	新型車両の購入による増加
営業外費用	2,803	2,544	△ 259	支払利息の減少
予備費	45	45	0	
営業損益	△ 1,280	△ 5,188	△ 3,908	
経常損益	△ 465	△ 4,097	△ 3,632	
<b>純損益</b>	<b>△ 510</b>	<b>△ 4,142</b>	<b>△ 3,632</b>	
累積資金過不足額	9,809	7,502	△ 2,307	

## 2-1. 収支の状況（西神・山手線、北神線）

（税抜、単位：百万円）

	R2年度	R3年度	差額	主な要因
収入	20,801	17,590	△ 3,211	
営業収入	19,554	16,234	△ 3,320	
乗車料収入	17,486	14,674	△ 2,812	新型コロナの影響による減収
営業外収入	1,247	1,356	109	
支出	18,199	18,474	275	
営業費用	17,062	17,398	336	
人件費	5,312	5,066	△ 246	給料表の見直し・時間外勤務の削減
動力費	641	603	△ 38	燃料単価傾向・新型車両導入による減
減価償却費	6,396	7,222	826	新型車両の購入による増加
営業外費用	1,110	1,049	△ 61	支払利息の減少
予備費	27	27	0	
営業損益	2,492	△ 1,164	△ 3,656	
経常損益	2,629	△ 857	△ 3,486	
<b>純損益</b>	<b>2,602</b>	<b>△ 884</b>	<b>△ 3,486</b>	
累積資金過不足額	60,249	65,155	4,906	

## 2-2. 収支の状況（海岸線）

（税抜、単位：百万円）

	R2年度	R3年度	差額	主な要因
収入	5,043	4,598	△ 445	
営業収入	2,672	2,319	△ 353	
乗車料収入	2,452	2,089	△ 363	新型コロナの影響による減収
営業外収入	2,371	2,279	△ 92	固定資産償却に伴う長期前受金戻入減
支出	8,155	7,856	△ 299	
営業費用	6,444	6,343	△ 101	
人件費	1,328	1,274	△ 54	給料表の見直し・時間外勤務の削減
動力費	125	118	△ 7	燃料単価傾向による減
減価償却費	3,584	3,487	△ 97	固定資産償却の進行による減少
営業外費用	1,693	1,495	△ 198	支払利息の減少
予備費	18	18	0	
営業損益	△ 3,772	△ 4,024	△ 252	
経常損益	△ 3,094	△ 3,240	△ 146	
<b>純損益</b>	<b>△ 3,112</b>	<b>△ 3,258</b>	<b>△ 146</b>	
累積資金過不足額	△ 50,440	△ 57,653	△ 7,213	

※海岸線ランニング収支：△537百万円（前年度比△349百万円）



# 令和 3 年度主要事業について

# 令和3年度主要事業

## 1. 安全・安心・信頼の確保

7,726,465千円

- ・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する。

### 《安全運行の徹底／安全運行を支える基盤の構築》

#### (1) 再発防止に向けた研修・取り組み

重大事故を過去のものとして風化させないため、毎年4月16日～5月15日を「市バス事故ゼロ・安全安心運転推進月間」に設定し、“4月21日を忘れない取り組み”を引き続き実施する。

また、各営業所の過去の事件事例から事故の特徴や危険箇所を共有する事故防止研究会を継続実施するほか、他事業者のヒヤリハット事例の活用や外部の知見も活用した、安全確保に向けた研修を行う。

再発防止のための市バス運転士に対する取り組み（ソフト面）並びに市バス車両に関する取り組み（ハード面）をあわせて進めていくとともに安全報告書に具体的に記載しホームページで公表することで、市民やお客様に対して「見える化」を図る。



#### (2) ドライブレコーダーの更新に合わせた安全運行に対する評価の実施

現在、ドライブレコーダーの順次更新を行っており、令和3年度は75台の更新を行う。

ドライブレコーダーに搭載されている運転評価機能（デジタルタコグラフ）を使用した各市バス運転士の詳細な運転操作の把握と管理職等による添乗調査によって、安全運行に対する評価を実施する。



### (3) 市バス車両へのサイドブレーキ引き忘れ防止装置の設置

サイドブレーキの引き忘れによる事故を防止するため、市バス車両運転席のシートベルトを外した際、サイドブレーキを確認するよう注意喚起する装置を設置する。

### (4) バス停留所の安全性向上

令和2年12月に国土交通省にて公表された市内21か所の危険性や安全運行上問題のあるバス停については、国（近畿運輸局）をはじめ道路管理者や警察などの関係機関と協議して優先順位をつけながら、計画的に改善等を図っていく。

### (5) 新型車両の導入

西神・山手線の車両全編成の更新を行う。既に契約済みの28編成については令和4年度まで順次導入し、令和3年度は7編成を導入する。合わせて、旧北神車両についても1編成更新するほか、より効率的な運行体制や今後のホームドア設置にあわせた一部ダイヤ改正の検討を進める。



### (6) 西神・山手・北神線ホームドアの設置

駅ホームからの転落や車両との接触事故を防止するため接触事故の防止に有効なホームドアを、西神・山手・北神線全駅に令和5年度末までに設置する。令和3年度は、新長田駅・西神中央駅・名谷駅・新神戸駅への設置を進める。



### (7) 西神・山手線駅施設の老朽化対策

西神・山手線は、開業より40年以上経過し、駅施設の老朽化が進んでいるため、順次改修を行っていく。令和3年度については、新長田駅の実施設設計および工事に着手するとともに、板宿駅の設計業務を行う。

### (8) 地下鉄駅施設のユニバーサル対応の推進

ユニバーサルデザインに配慮した施設の整備を進めていく。令和3年度は、湊川公園駅西口エレベーター設置工事を行うほか、現在のバリアフリー基準に適合したエレベーター改修（上沢駅・新神戸駅）を行う。

## (9) 新型コロナウイルス感染症防止対策の実施

お客様に安心して市バス・地下鉄をご利用いただくために市バス・地下鉄の全車両に抗菌・抗ウイルス加工を実施している。また、駅施設・車内の定期的な消毒のほか換気対策（換気装置による他、窓を開けての換気を実施）や駅構内等における感染症防止策の啓発放送を引き続き実施する。

## 2. 快適で質の高いサービスの提供

274,671千円

- ・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する。

### 《快適なサービスの提供／「わかりやすさ・使いやすさ」の提供・追求》

#### (1) 市バスポイントサービスの開始

令和3年4月から市バスにおける乗車ポイントサービスを開始する。ポイントサービスは山陽バスとの共通サービスとして実施し、ご利用額に応じたポイントは市バス・山陽バスの乗車時にご利用いただける制度として運用する。制度開始にあたり、広報こうべや車内広告などにより市バス利用者への周知に努めていく。

また、ポイントサービスの開始にあわせ、市バス専用カード・市バス昼間専用カード・市バス磁気定期券については順次、発売を終了する。

#### 【制度概要】

- 対象 IC カード：ICOCA 等
- 対象バス路線：市バス（普通区・近郊区・共用区）、山陽バス（高速バス除く）、神戸交通振興（神戸山麓線・山手線）
- ポイント付与：毎月の利用額に応じて翌月15日に付与
  - ・普通ポイント：2,100円/月未満 5% 2,100円/月以上 10%
  - ・昼間ポイント（降車時刻が9:30～16:00）  
：2,100円/月未満 15% 2,100円/月以上 30%
- ポイント有効期限：付与後1年間（12か月後の月末に失効）

**市バス・山陽バス共通** **事前登録制**  
**乗車ポイントサービス** 令和3年3月～登録開始(予定)

令和3年4月から、ICOCAチャージ額を利用して市バス・山陽バスに乗車すると、利用額に応じてポイントが貯まります。貯まったポイントは市バス・山陽バスの乗車時に利用できます。  
※ポイントを貯めるには事前登録が必要です。

**バスカード、磁気定期券の発売・利用を終了します。**  
～お手持ちのカードは、令和4年3月までお使いいただけます～

	令和2年	令和3年	令和4年
市バス専用カード		6月末発売終了	3月末利用終了
市バス磁気定期券 (遠隔定期券を除く)			12月末発売終了

市バスのご利用は、便利でお得なICカードをぜひご利用ください。

## (2) ポイントサービスなどを活用した新たなサービスの検討

より使いやすいサービス提供を目指し、この度開始するポイントサービスを活用した新たなサービスの検討を行う。また、地下鉄におけるポイントサービスやスマートフォンの活用による定期券や乗車券のデジタル化など新たな施策の検討を進める。

## (3) 定期券購入の利便性向上

定期券購入の利便性向上と定期券購入時の混雑緩和を図るため、市東部地域に自動定期券発売機を設置する。



## (4) お客様サービス・マナーの向上

市バスでは、お客様からのご意見やご要望のデータ分析をもとに個別指導を強化していくとともに、優良市バス運転士による添乗研修を実施する。また、ご意見の実態を市バス各営業所間で情報共有し対応を協議検討する。そのほか、自動車運転士ハンドブックの更新や外部講師による接客研修、定期教育訓練におけるマナー研修を行う。

地下鉄では、市バスと同様にお客様からのご意見等を逐次共有して改善に生かすとともに、外部講師による接客研修、定期教育訓練におけるマナー研修を引き続き実施し、市バス・地下鉄とも一層のサービス・マナー向上を図る。

## (5) 地下鉄駅出入口への大型サイン（ロゴマーク）設置

地下鉄駅の地上出入口に、デザイン性にも配慮した共通デザインの大型サインを設置することで、駅の出入口をわかりやすくし、利便性の向上を図る。令和3年度に、デザイン的设计及び一部モデル駅での設置工事を行い、令和4年度までに全駅に設置完了する。



▲大型サインのデザインイメージ

## (6) バス停の位置情報オープンデータ化

利用者が地図アプリや検索・案内アプリ等でバス停の位置を正確に把握出来るように必要な位置情報のオープンデータ化を進める。

## (7) バスの行先表示やバス停名の改善

観光のお客様や不案内なお客様にとって、行先表示やバス停名がわかりにくいのではという意見があることから、知名度が高い施設や地名を表示する等、わかりやすい案内表示への変更を進めていく。

### (8) 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

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を行うためウェブサイト等の情報発信コンテンツの充実を図る。

## 3. 「市民の足」の確保

100,851 千円

- ・「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す。

### ≪「市民の足」の確保・維持／もっと乗っていただける公営交通の実現≫

#### (1) 市バス IC カード 2 タッチ化による乗降データの活用

令和3年3月より市バス IC カード 2 タッチ化を開始する。バスダイヤ 1 便ごとの乗降データの取得が可能となるため、ご利用実態がよりの確に把握しやすくなることから乗降データを有効に活用したバス路線・ダイヤ編成に向けての検討を行う。



#### (2) 「データに基づく持続可能な路線バス網の構築に関する考え方」の策定

市バス IC カード 2 タッチ化により得られた客観的データ等移動需要を継続的に把握するとともに、移動需要に応じたバス路線を設定していくための「基本的な考え方」を策定する。適切な路線バスの設定、路線バスと小規模な交通手段との役割分担を図ることにより、きめ細やかで持続可能な交通環境の形成をめざす。

#### (3) お客様の意見の積極的な収集

交通局ホームページのお問合せフォームにアクセスできる「QR コード」のステッカーを市バス主要停留所に掲出し、積極的に意見や要望を募る。いただいた意見や要望を貴重な資源として活用しサービスの充実を図る。



#### (4) 摩耶山（まやビューライン）・六甲山（六甲ケーブル）等への輸送力強化

平成30年度から運行してきた六甲・摩耶急行バスを、三宮から摩耶ビューライン、JR六甲道及び阪急六甲から六甲ケーブル下への急行バスに再編する。また、JR六甲道からの急行便は、神大国際文化科学研究科前に停車することにより、神戸大学へのアクセスの利便性向上を図る。

##### 【令和2年度まで】

系統	運行区間	内容	備考
六甲・摩耶急行バス	三宮駅ターミナル前～地下鉄三宮駅前～新神戸駅前～摩耶ケーブル下～六甲ケーブル下	摩耶山・六甲山に行く観光客の利便性の向上のため、市街地から摩耶ケーブル下、六甲ケーブル下へ直通で行く路線を運行した。 平土休：往路6本、復路6本	令和2年4月24日～11月30日

##### 【令和3年度】

系統	運行区間	内容	備考
18系統急行便	三宮駅ターミナル前～地下鉄三宮駅前～新神戸駅前～摩耶ケーブル下	三宮から摩耶ケーブル下までの急行バスをまやビューラインの運行に合わせて運行し、摩耶山への観光客のアクセスの利便性向上を図る。 月水木：往路4本、復路2本 金土休：往路7本、復路4本 ※火曜日はまやビューラインが運休のため運休 ※夏季休暇期間（7月20日～8月31日）は増便予定	令和3年4月24日～11月30日
106系統急行便	JR六甲道～神大国際文化科学研究科前～六甲ケーブル下	JR六甲道、阪急六甲から神大国際文化科学研究科前、六甲ケーブル下への急行バスを運行し、六甲山及び神戸大学へのアクセスの利便性向上を図る。 平土休：往路18本、復路18本（予定）	

#### (5) バス路線新設および変更等

系統	運行区間	内容	備考
新港町直行便	三宮駅前～新港町～三宮駅前（循環）	新港町周辺地域への企業の移転やマンション等の建設があることから同地域と三宮駅間の通勤需要が見込まれる。これに応じ、平日7時台～9時台に神姫バスと共同で運行する。 平日：11本【市バス6本、神姫バス5本】（予定）	令和3年4月1日実施
57系統	垂水東口～青山台～塩屋大谷千鳥が丘下～垂水東口【循環】	平土休日の往路1本、復路1本増便 平土休：17本※ → 18本 ※うち市バス6本、山陽バス11本	
161系統	学園都市駅前～小東台～舞多聞～小東台～学園都市駅前（循環）	舞多聞口と小東山6丁目間のバス過密区間の渋滞回避と住宅開発が進む小東台東地区の需要への対応を目的に路線変更を行う。	令和3年度中実施予定

#### (6) 停留所名称の変更

変更前	変更後	バス停が所在する路線名
神大海事科学部前	神大深江キャンパス前	43系統

#### (7) 海岸線中学生以下無料化社会実験の継続

既設インフラの有効活用による地域活性化及び沿線地域への若年世代・子育て世帯の交流・流入・定住促進による乗客増を目的として、平成29年7月より実施している地下鉄海岸線中学生以下無料化社会実験を引き続き実施する。

#### (8) エコファミリー制度、エコショッピング制度の継続実施

マイカー利用から公共交通利用への転換を促すため、土・日・祝日、夏休みなどに大人が同伴する小学生以下の料金を2人まで無料にするエコファミリー制度を引き続き実施する。また、市バスまたは地下鉄を利用して提携した店舗や施設での催し等に出かけていただいたお客様に割引などのサービスを提供するエコショッピング制度についても引き続き実施する。

### 4. 神戸のまちづくりへの貢献

1,427,693千円

- ・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する。

#### 《公営交通としてまちづくりに貢献／市バス・地下鉄の連携、シームレス化》

#### (1) 市バス普通区 IC 定期券の拡充

市バス普通区 IC 定期券について、普通区内の神姫バスにも乗車できるように拡充し、サービス向上を図るとともに市内公共交通サービスのシームレス化を進める。これにより、令和3年4月から運行開始予定の神姫バス(株)の連節バス (PortLoop) にも乗車可能となるほか、神戸交通振興(株)が運行するシティー・ループを期間限定の割引運賃100円で乗車できるように拡充し、市バス普通区定期券の付加価値と市民サービスの向上を図る。

2021年春・一気にパワーアップ!!

神戸市交通局

## 市バス普通区IC定期券!

- 市バス普通区IC定期券なら
- ★お値段そのまま!!
- ★普通区内の神姫バスに乗りちゃう!
- ★もちろん Port Loop も乗れる!
- ★シティー・ループがなんと100円で! (期間限定)
- ★万一无くしても再発行OK!

もはやフツ~とは言わせません!!



## (2) 西神・山手線拠点駅（名谷・新長田・三宮・西神中央）のリノベーション

### ①名谷駅ビルのリニューアル及び拡充（駅ビル北館の新設）

「リノベーション・神戸」の一環として、名谷駅ビルの改修と駅の北側に駅ビル北館を新設し、あわせて、テナント再編等による利便施設の拡充に取り組む。令和3年度は基本設計・実施設計と、北館建設工事に着手する。令和5年度に北館オープンの後、駅ビル本体のリニューアル工事に着工し、令和6年度の全体リニューアル完成を予定している。



▲名谷駅リニューアルイメージ

### ②新長田駅リニューアル

拠点駅の魅力アップの観点からデザイン性を重視したリニューアル案として『「緑と光」～風に揺れる木々のゆらぎや光を抽象化した未来的な駅空間～』を市民の声を取り入れた上で決定した。令和3年度は実施設計と工事に着手し、令和5年度の完成を目指す。



▲新長田駅 改修デザイン（コンコース）

### ③三宮駅東コンコースリニューアル

都心三宮再整備事業および「さんちか」のリニューアルに合わせて、西神・山手線三宮駅東コンコースの内装（床・壁・天井等）のリニューアル（令和3年度に設計着手、令和5年度完成予定）を行い、都心三宮の拠点駅の魅力向上を図る。



▲三宮駅東西連絡通路（令和2年12月開通）



▲リニューアル範囲

#### ④西神中央駅百貨店ビルの全館オープン・駅ステンドグラス改修

西神中央駅百貨店ビル（旧そごう西神店）について、令和2年12月に1階及び5階の一部を西神中央駅ショッピングセンターとして臨時開業した。今後、一部設備の改修を行い、令和3年11月の全館オープンを目指す。あわせて隣接する西神中央駅立体駐車場のトイレ設備を改修する。

また、「リノベーション・神戸」の一環として、地域の玄関口である西神中央駅の東西出入口に取り付けられているステンドグラスの改修を行う。



▲西神中央駅東出入口のステンドグラス

#### (3) 海岸線の集客増対策や地域活性化への貢献

海岸線開業20周年を迎えることから、記念グッズの販売や2020年生まれの赤ちゃんの手形をアート作品として海岸線の駅に設置する。

また、海岸線全駅へストリートピアノを設置するとともに、こべっこランドの移転を契機にイベントや駅舎内の装飾等を行い、子どもに親しんでもらえるように和田岬駅のイメージアップを図る。そのほか、沿線地域の元気や魅力を駅の広告媒体やウェブを通じて発信し、地域活性化に貢献する。

#### (4) 北神地域の地域活性化への貢献

令和2年6月1日からの北神線市営化により、大幅な運賃低減が図られていることに加え、さらなる北神地域の地域活性化に貢献するため、市営化を契機に新たに発売し、好評を得た「有馬グルメ&湯けむりチケット」を継続して販売するなど、神戸電鉄との連携を一層深めていく。また、北神地域の拠点となる谷上駅へのアクセスの充実として令和2年11月に拡充した市バス62系統を引き続き運行するなど、地域活性化に貢献する。

#### (5) 神戸の魅力発信と乗客増の取り組み

北神エリアの魅力等、神戸の持つ魅力を発信するポスターを近畿圏の他の交通事業者の駅や車内に掲示するなど、交通局が持つネットワークを活用することで、神戸の持つ魅力の市外での発信に努めるほか、神戸市域への集客を図ることで市営交通の乗客増を目指す。



## 5. 安定的な経営基盤の確立

4,924,983 千円

- ・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する。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る。

### 《次世代を支える人材の確保・育成／安定的な経営を支える基盤の構築》

#### (1) 乗客増加対策の推進

民間事業者と連携した利便性向上策など、新たな乗客増加対策を検討・実施するとともに、引き続き、沿線地域の企業や店舗と連携したイベントの実施など乗客増加対策を実施・検討する。

- ・市バス普通区 IC 定期券の利用拡大（再掲）
- ・IC カードの活用等による都心エリアの回遊性向上策の検討
- ・地下鉄におけるポイントサービス制度の検討（再掲）
- ・新港町周辺地域の通勤需要等に対応するための直行便の新設（再掲）
- ・摩耶山・六甲山等への輸送力強化のための急行バスの運行（再掲）
- ・スタンプラリーや謎解き等沿線地域への周遊性を持たせたイベントの開催
- ・映画やドラマ等とタイアップした SNS キャンペーン 等

#### (2) デジタルサイネージの設置拡充

広告料収入の拡大に向けて、乗客数の多い三宮駅において、新たに改札前に大型サイネージ、ホーム階に柱サイネージの設置を行い、デジタル広告媒体の拡充と価値の向上を図る。



▲大型サイネージ設置予定箇所



▲柱サイネージ設置予定箇所

### (3) 将来の公共交通を担う人材の確保・育成

市民の足として安定的な運行を継続していくために幅広い人材を確保するため、令和3年4月採用の局技術職員採用選考より学歴要件を撤廃した。引き続き、採用要件の緩和を検討し、優秀な職員を確保するとともに、将来の交通事業の中核を担う職員の人材育成策を検討していく。また、勤務効率の向上を図るために市バスにおいて短時間勤務職員を活用する。

### (4) 軌道変位モニタリングシステムの導入

令和3年度よりIT技術を活用した軌道変位モニタリングシステムの導入に取りかかり、軌道（レール）検査業務等の省力化・効率化を図っていく。

### (5) 市バス営業所の管理委託の継続

市バス事業における経営改善策として営業所の管理委託を継続する。

令和3年度をもって現在の委託契約期間を満了する魚崎営業所、松原営業所、落合営業所、西神営業所については、令和4年度から令和8年度までの5年間を契約期間とする提案競技を実施し、受託事業者を改めて選定する。

(スケジュール)

- ・ 募集要項の配布 令和3年2月8日
- ・ 応募提案書類の受付 令和3年3月下旬
- ・ 受託候補者の選定 令和3年5月以降
- ・ 近畿運輸局への許可申請 令和4年1月頃
- ・ 選定事業者による業務開始 令和4年4月1日

(現在の委託状況)

委託営業所	受託事業者	期間
魚崎営業所	神戸交通振興(株)	平成29年度～令和3年度
中央南営業所	神姫バス(株)	平成30年度～令和4年度
松原営業所	阪急バス(株)	平成29年度～令和3年度
落合営業所	神姫バス(株)	平成29年度～令和3年度
西神営業所	〃	平成29年度～令和3年度
清水が丘営業所	山陽バス(株)	令和2年度～令和6年度

## (6) 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減便の実施

市バスでは、新型コロナウイルス感染症拡大に伴うライフスタイルの変化により、利用者が減少傾向にあることから、令和3年度は「密」になることのないように最大限注意を払いながら、平日における1日あたりの総運行本数が200本を超える主要路線において、昼間から夜間帯の運行ダイヤの一部減便を行う。

また、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、今後ともお客様の利用動向等を注視するとともに、ご利用状況に応じた運行ダイヤの見直し等について、令和4年度実施に向けて検討を行う。

市営地下鉄については、今後のホームドア設置にあわせてご利用状況も踏まえたダイヤ改正について検討する。

系統	運行区間	内 容	備考
2系統	阪急六甲～青谷～布引～ 地下鉄三宮駅前～三宮神 社（元町1丁目）	平土休日とも往路10本、復路10本減便 平日：往路182本 → 172本 復路184本 → 174本	令和3年 4月1日 実施
7系統	市民福祉交流センター前 三宮駅前～平野～新開地 ～神戸駅前	平土休日とも往路8本、復路8本減便 平日：往路113本 → 105本 復路113本 → 105本	
16系統	阪神御影～JR 六甲道～阪 急六甲～六甲ケーブル下	平土休日とも往路8本、復路8本減便 平日：往路144本 → 136本 復路147本 → 139本	
64系統	三宮駅ターミナル前（三宮 駅前）～新神戸駅前～箕谷 駅前～神戸北町	平土休日とも往路8本、復路5本減便 平日：往路122本 → 114本 復路131本 → 126本	
92系統	石屋川車庫前～水道筋3丁 目～三宮センター街東口 ～三宮神社（元町1丁目）	平土休日とも往路8本、復路8本減便 平日：往路108本 → 100本 復路108本 → 100本	

## (7) 経営情報の発信とご利用状況の見える化

新型コロナウイルス感染症拡大によってご利用人数が大幅に減少しているため、より市バス・地下鉄を利用いただくため、情報発信を充実させる。具体的には、経営状況や路線ごとの収支状況・ご利用状況など交通局の現状をより分かりやすく、市民・利用者にお伝えし、理解いただくための経営情報の「見える化」を行う。その際には利用者に対して、分かりやすい情報開示の方法について検討する。

## (8) 経営計画の推進

経営計画に掲げた目標や取り組み事項について、その進捗状況を常に評価・検証を繰り返すとともに、複数のプロジェクトチームを立ち上げることによって、進行管理を徹底し、着実な実行を図る。



# 参 考 资 料

## 令和3年度予算の概要（自動車事業会計）

### 1. 予定業務量

区 分	2年度予算 (1)	3年度予算 (2)	増 △ 減 (2) - (1)	伸び率 (%)	備 考	
営業キロ程 (km)	375.2	377.3	2.1	0.5		
在籍車両数 (両)	514	514	0	0.0		
運転車両数 (両)	161,169	161,263	94	0.1		
運転走行キロ (千km)	17,294	17,258	△36	△0.2		
乗車人員 (千人)	65,304	54,164	△11,140	△17.1	敬老・福祉乗車人員等を含む	
乗車料収入 (千円)	10,489,804	9,157,149	△1,332,655	△12.7	敬老・福祉乗車負担金等を含む	
営業日数 (日)	365	365	0	0.0		
一 日 平 均	運転車両数 (両)	442	442	0	0.0	
	運転走行キロ (km)	47,381	47,281	△100	△0.2	
	乗車人員 (人)	178,916	148,395	△ 30,521	△ 17.1	
	乗車料収入 (千円)	28,739	25,088	△3,651	△12.7	



## 2. 収支計画

(単位:千円、税込)

区 分		2年度予算	3年度予算	予算比較 (伸び率 %)	内 訳 (比較増△減)	
収入	営業収益	10,801,455	9,448,359	△ 1,353,096 (△ 12.5)		
	うち乗車料収入	10,489,804	9,157,149	△ 1,332,655 (△ 12.7)		
	定期・定期外	7,602,472	6,295,813	△ 1,306,659 (△ 17.2)	定期外 3,568,068 ( △ 961,109 ) 定期 2,727,745 ( △ 345,550 )	
	敬老バス利用者負担	1,137,990	1,140,266	2,276 (0.2)	IC利用者負担 954,421 ( △ 20,962 ) 定期利用者負担 185,845 ( △ 23,238 )	
	他会計負担金	1,749,342	1,721,070	△ 28,272 (△ 1.6)	敬老バス負担金 1,057,594 ( △ 229,036 ) 福祉バス等負担金 663,476 ( △ 200,764 )	
	営業外収益	774,754	1,028,528	253,774 (32.8)	営業収益その他 291,210 ( △ 20,441 )	
	うち一般会計補助金	709,840	809,904	100,064 (14.1)	基準内 176,180 ( △ 799 ) 基準外 633,724 ( △ 100,863 )	
	うち長期前受金戻入	13,021	9,686	△ 3,335 (△ 25.6)	長期前受金戻入 9,686 ( △ 3,335 )	
	特別利益	149,756	-	△ 149,756	営業外収益その他 39,938 ( △ 9,045 ) 営業外収益他会計繰入金 169,000 ( △ 148,000 ) 固定資産売却益 0 ( △ 149,756 )	
	計	11,725,965	10,476,887	△ 1,249,078 (△ 10.7)		
	支出	営業費用	11,418,049	11,173,033	△ 245,016 (△ 2.1)	
		人件費	3,783,254	3,460,175	△ 323,079 (△ 8.5)	給与(退職金以外) 3,255,410 ( △ 351,917 ) 退職給付引当金繰入 204,765 ( △ 28,838 )
		経費	7,402,582	7,241,373	△ 161,209 (△ 2.2)	燃料費 792,004 ( △ 48,681 ) 修繕費 645,921 ( △ 33,147 ) 営業所管理委託 4,735,126 ( △ 6,743 ) 嘱託人件費 82,982 ( △ 9,583 )
		減価償却費	232,213	471,485	239,272 (103.0)	保険料 88,228 ( △ 58,613 ) その他 897,112 ( △ 37,094 )
営業外費用		206,237	261,741	55,504 (26.9)	支払利息及び諸費 62,558 ( △ 7,560 ) 消費税 199,146 ( △ 63,027 )	
特別損失		-	-	-		
予備費		50,000	50,000	-		
計	11,674,286	11,484,774	△ 189,512 (△ 1.6)			
営業損益(税抜)		△ 806,236	△ 1,799,043	△ 992,807 (△ 123.1)		
経常損益(税抜)		△ 231,606	△ 970,787	△ 739,181 (△ 319.2)		
純損益(税抜)		△ 127,305	△ 1,016,242	△ 888,937 (△ 698.3)		
累積損益(税抜)		128,975	△ 887,267	△ 1,016,242 (△ 787.9)		
資本的収支	収入	2,410,636	546,735	△ 1,863,901 (△ 77.3)	企業債補助金 391,000 ( △ 1,874,000 ) 0 ( 0 ) 他会計繰入、財産収入等 155,735 ( △ 10,099 )	
	支出	2,539,129	679,934	△ 1,859,195 (△ 73.2)	建設改良費 391,238 ( △ 1,874,075 ) 投資 0 ( △ 659 ) 企業債償還金 268,696 ( △ 15,539 )	
	収支差引	△ 128,493	△ 133,199	△ 4,706 (△ 3.7)	予備費 20,000 ( 0 )	
	累積資金過不足額	△ 1,740,977	△ 1,717,696	23,281 (1.3)		
資金不足比率(%)		△ 17.4	△ 19.6	△ 2.2 (△ 12.6)		

### 3. 参考資料

#### (1) 1日あたり乗客数の推移

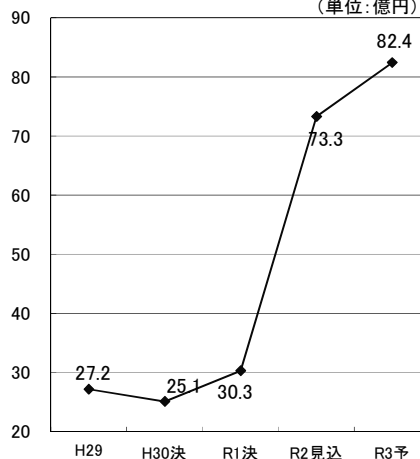
(単位：人)

	元年度決算	2年度予算	3年度予算
有料乗車	124,431	126,119	105,414
敬老パス	36,329	34,868	28,776
福祉パス等	19,434	17,929	14,205
合計	180,194	178,916	148,395

※有料乗車は、定期・定期外の乗車人数

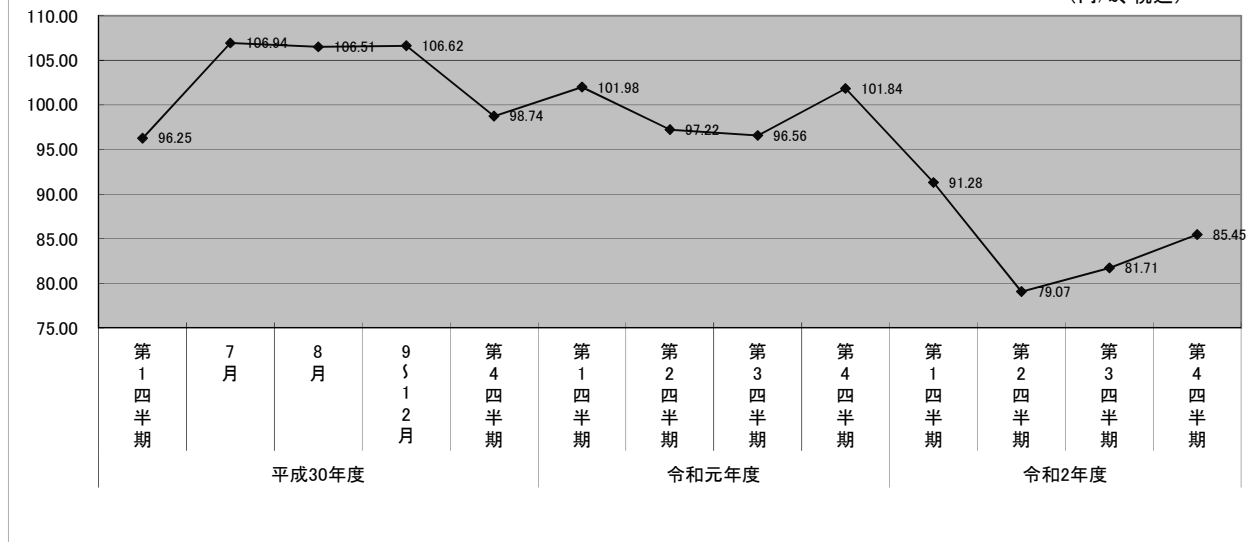
#### (2) 年度末企業債残高の推移

(単位：億円)



#### (3) 軽油価格の推移

(円/ℓ、税込)



令和元年度	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
	101.98	97.22	96.56	101.84
令和2年度	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
	91.28	79.07	81.71	85.45

#### (4) 一般会計からの繰入金の状況

(単位：千円)

		充当項目	2年度予算	3年度予算
収益的収入	(基準内)	児童手当繰入金等	176,979	176,180
	(基準外)	経営改善促進補助金	532,861	633,724
	計		709,840	809,904
合計			709,840	809,904

(5) 令和3年度神戸市自動車事業会計予定貸借対照表

借 方		貸 方	
科 目	金 額	科 目	金 額
	千円		千円
<b>固 定 資 産</b>	<b>17,727,387</b>	<b>固 定 負 債</b>	<b>11,244,990</b>
運送施設有形固定資産	36,272,633	企 業 債	8,270,003
減価償却累計額	△ 18,625,479	引当金(退職給付引当金)	2,743,728
計	17,647,154	そ の 他 固 定 負 債	231,259
関連施設有形固定資産	161,633	<b>流 動 負 債</b>	<b>3,983,723</b>
減価償却累計額	△ 132,085	一 時 借 入 金	1,100,000
計	29,548	企 業 債	339,799
運送施設無形固定資産	15,699	未 払 金	1,239,509
関連施設無形固定資産	8,248	前 受 金	838,839
投 資	26,738	預 り 金	167,166
<b>流 動 資 産</b>	<b>1,926,020</b>	引当金(賞与等引当金)	220,260
現 金 預 金	573,627	そ の 他 流 動 負 債	78,150
未 収 金	1,346,932	<b>繰 延 収 益</b>	<b>206,174</b>
貯 蔵 品	5,461	長 期 前 受 金	2,485,103
		収 益 化 累 計 額	△ 2,278,929
		<b>資 本 金</b>	<b>4,688,739</b>
		自 己 資 本 金	
		自 己 資 本 金	4,688,739
		<b>剰 余 金</b>	<b>△ 470,219</b>
		資 本 剰 余 金	3,090,553
		利 益 剰 余 金	△ 3,560,772
		未 処 分 利 益 剰 余 金	△ 3,560,772
<b>合 計</b>	<b>19,653,407</b>	<b>合 計</b>	<b>19,653,407</b>

## 令和3年度予算の概要（高速鉄道事業会計）

### 1. 予定業務量

区 分	令和2年度予算 (1)	令和3年度予算 (2)	増△減 (2) - (1)	伸び率 (%)	備 考	
営業キロ程(km)	38.1	38.1	-	-		
在籍車両数(両)	238	238	-	-		
運転走行キロ(千km)	21,840	22,327	487	2.2		
乗車人員(千人)	118,601	97,332	△21,269	△17.9	敬老・福祉乗車 人員等を含む	
乗車料収入(千円)	21,780,660	18,295,155	△3,485,505	△16.0	敬老・福祉乗車 負担金等を含む	
営業日数(日)	365	365	-	-		
一 日 平 均	運転走行キロ(km)	59,836	61,170	1,334	2.2	
	乗車人員(人)	324,934	266,663	△58,271	△17.9	
	西神・山手・北神線	272,692	222,823	△49,869	△18.3	
	海 岸 線	52,242	43,840	△8,402	△16.1	
	乗車料収入(千円)	59,673	50,124	△9,549	△16.0	
	西神・山手・北神線	52,353	43,889	△8,464	△16.2	
	海 岸 線	7,320	6,235	△1,085	△14.8	

## 2. 収支計画（全線）

（単位：千円、税込）

区分		2年度予算	3年度予算	予算比較 (伸び率 %)	内 訳 (比較増△減)
収益的 収支	営業収益	24,275,701	20,241,659	△ 4,034,042 (△16.6)	
	運輸収入	20,268,029	16,858,125	△ 3,409,904 (△16.8)	
	定期・定期外	19,267,933	16,043,612	△ 3,224,321 (△16.7)	定期外 7,978,753 ( △ 2,063,916 ) 定期 8,064,859 ( △ 1,160,405 )
	敬老パス 利用者負担	1,000,096	814,513	△ 185,583 (△18.6)	IC利用者負担 749,619 ( △ 181,546 ) 定期利用者負担 64,894 ( △ 4,037 )
	他会計負担金	1,512,631	1,437,030	△ 75,601 (△5.0)	
	その他	2,495,041	1,946,504	△ 548,537 (△22.0)	広告料等運輸雑収入 1,319,048 ( △ 224,336 ) 付帯事業収入 627,456 ( △ 324,201 )
	営業外収益	3,619,742	3,636,332	16,590 (0.5)	
	一般会計補助金	1,510,286	1,499,565	△ 10,721 (△0.7)	特例債元金補助金 594,981 ( 45,200 ) 企業債特別分利子補助金 383,517 ( △ 53,949 ) その他 521,067 ( △ 1,972 )
	長期前受金戻入	2,071,185	1,996,020	△ 75,165 (△3.6)	西神・山手線・北神線 505,176 ( △ 5,812 ) 海岸線 1,490,844 ( △ 69,353 )
	その他	38,271	140,747	102,476 (267.8)	基金繰入金 123,000 ( 102,000 ) 受取利息 83 ( 12 ) その他 17,664 ( 464 )
	計	27,895,443	23,877,991	△ 4,017,452 (△14.4)	
	営業費用	24,118,472	24,315,877	197,405 (0.8)	
	人件費	6,649,528	6,348,242	△ 301,286 (△4.5)	給与(退職給付引当金以外) 5,955,083 ( △ 262,360 ) 退職給付引当金繰入 393,159 ( △ 38,926 )
	経費	7,488,595	7,258,939	△ 229,656 (△3.1)	動力費 793,974 ( △ 48,551 ) 電気代 617,054 ( △ 37,418 ) 修繕費 1,657,684 ( △ 92,197 ) その他 4,190,227 ( △ 51,490 )
	減価償却費	9,980,349	10,708,696	728,347 (7.3)	
	営業外費用	2,774,264	2,512,368	△ 261,896 (△9.4)	
	支払利息及び諸費	2,731,493	2,343,368	△ 388,125 (△14.2)	企業債利子 2,282,071 ( △ 321,625 ) 企業債諸費 61,297 ( △ 66,500 )
	その他	42,771	169,000	126,229 (295.1)	他会計繰出金 169,000 ( 148,000 ) その他 0 ( △ 21,771 )
	予備費	50,000	50,000	-	
	計 (ア)	26,942,736	26,878,245	△ 64,491 (△0.2)	
営業損益 (税抜)	△1,280,028	△5,187,998	△ 3,907,970 (305.3)		
経常損益 (税抜)	△464,205	△4,096,642	△ 3,632,437 (782.5)		
純損益 (税抜)	△ 509,660	△ 4,142,097	△ 3,632,437 (712.7)		
累積損益 (税抜)	△ 73,717,241	△ 77,859,338	△ 4,142,097 (5.6)	企業債 12,702,000 ( △ 14,869,000 ) 特例債 415,000 ( △ 77,000 ) 資本費平準化債 0 ( △ 284,000 )	
資本 的 収 支	収入	41,787,776	20,352,977	△ 21,434,799 (△51.3)	出資金 2,919,000 ( △ 3,991,000 ) 補助金 3,191,875 ( 230,045 ) その他 1,125,102 ( △ 2,443,844 )
	支出 (イ)	49,993,882	28,985,851	△ 21,008,031 (△42.0)	建設改良費 16,839,044 ( △ 18,104,072 ) 企業債元金償還金 11,567,465 ( 249,235 ) 他会計繰出金 154,240 ( 10,650 ) その他 425,102 ( △ 3,163,844 )
	収支差引	△ 8,206,106	△ 8,632,874	△ 426,768 (5.2)	
	単年度資金余剰	2,464,019	△ 2,307,808	△ 4,771,827 (△193.7)	
累積資金過不足	9,809,370	7,501,562	△ 2,307,808 (△23.5)		

### 3. 参考資料

#### (1) 収支計画（線別）

（単位：百万円、税込）

区 分		西 神 ・ 山 手 線 、 北 神 線			海 岸 線			
		2年度予算	3年度予算	比 較	2年度予算	3年度予算	比 較	
收 益 的 収 支	收 入	営 業 収 益	21,363	17,712	△ 3,651	2,913	2,530	△ 383
		うち乗車料収入	19,109	16,019	△ 3,090	2,672	2,277	△ 395
		定期・定期外	16,940	14,071	△ 2,869	2,328	1,973	△ 355
		敬老バス利用者負担	910	728	△ 182	90	87	△ 3
		他会計負担金	1,259	1,220	△ 39	254	217	△ 37
	営 業 外 収 益	うち一般会計補助金	703	716	13	807	784	△ 23
		うち長期前受金戻入	511	505	△ 6	1,560	1,491	△ 69
		計	22,611	19,069	△ 3,542	5,284	4,809	△ 475
	支 出	営 業 費 用	17,522	17,826	304	6,597	6,490	△ 107
		人 件 費	5,390	5,072	△ 318	1,260	1,276	16
		経 費	5,736	5,532	△ 204	1,753	1,727	△ 26
		減 価 償 却 費	6,396	7,222	826	3,584	3,487	△ 97
		営 業 外 費 用	1,086	880	△ 206	1,688	1,633	△ 55
		うち支払利息及び諸費	1,043	853	△ 190	1,688	1,491	△ 197
予 備 費		30	30	-	20	20	-	
計	18,638	18,736	98	8,305	8,143	△ 162		
営 業 損 益 （ 税 抜 ）		2,492	△ 1,164	△ 3,656	△ 3,772	△ 4,024	△ 252	
経 常 損 益 （ 税 抜 ）		2,629	△ 857	△ 3,486	△ 3,094	△ 3,240	△ 146	
純 損 益 （ 税 抜 ）		2,602	△ 884	△ 3,486	△ 3,112	△ 3,258	△ 146	
累 積 損 益 （ 税 抜 ）		32,879	31,995	△ 884	△ 106,597	△ 109,855	△ 3,258	
資 本 的 収 支	收 入	37,678	15,525	△ 22,153	4,110	4,828	718	
	うち企業債	27,032	11,339	△ 15,693	1,315	1,778	463	
	うち出資金	6,734	2,544	△ 4,190	176	375	199	
	うち補助金	343	517	174	2,619	2,675	56	
	支 出	40,439	18,256	△ 22,183	9,555	10,729	1,174	
	うち建設改良費	34,051	14,963	△ 19,088	892	1,876	984	
	うち企業債償還金	2,665	2,714	49	8,653	8,853	200	
収 支 差 引	△ 2,761	△ 2,731	30	△ 5,445	△ 5,901	△ 456		
累 積 資 金 過 不 足 額		60,249	65,155	4,906	△ 50,440	△ 57,653	△ 7,213	

## (2) 1日あたり乗客数の推移

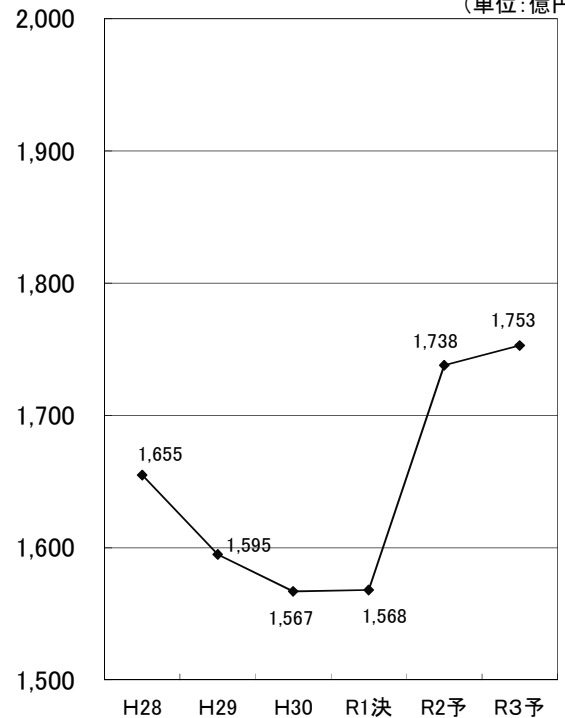
(単位:人/日)

	元年度決算	2年度予算	3年度予算	
有料乗車	西神・山手・北神線	228,086	243,156	198,273
	海岸線	44,987	46,800	39,441
	273,073	289,956	237,714	
敬老バス	西神・山手・北神線	18,090	15,831	14,942
	海岸線	3,020	2,573	2,322
	21,110	18,404	17,264	
福祉バス等	西神・山手・北神線	14,391	13,705	9,608
	海岸線	3,345	2,869	2,077
	17,736	16,574	11,685	
西神・山手・北神線 計	260,567	272,692	222,823	
海岸線 計	51,352	52,242	43,840	
合計	311,919	324,934	266,663	

※有料乗車は、定期・定期外の乗車人数

## (3) 年度末企業債残高の推移

(単位:億円)



## (4) 一般会計からの繰入金の状況

(単位:千円)

	充当項目	2年度予算	3年度予算
収益的収入	児童手当繰入金等	239,839	240,041
	企業債の利払い	1,000,447	989,524
	その他	270,000	270,000
	計	1,510,286	1,499,565
資本的収入	地下鉄設備等の建設改良に係る一般会計出資金	6,910,000	2,919,000
	企業債の元金償還等	2,900,443	2,982,593
	計	9,810,443	5,901,593
合計		11,320,729	7,401,158

(5) 令和3年度神戸市高速鉄道事業会計予定貸借対照表

借 方		貸 方	
科 目	金 額	科 目	金 額
	千円		千円
<b>固 定 資 産</b>	<b>265,328,091</b>	<b>固 定 負 債</b>	<b>171,706,449</b>
運送施設有形固定資産	545,595,130	企 業 債	162,594,403
減価償却累計額	△ 289,395,917	引当金(退職給付引当金)	6,112,994
計	256,199,213	そ の 他 固 定 負 債	2,999,052
付帯事業有形固定資産	15,771,287	<b>流 動 負 債</b>	<b>21,200,672</b>
減価償却累計額	△ 10,944,774	一 時 借 入 金	-
計	4,826,513	企 業 債	12,772,665
運送施設無形固定資産	700,219	未 払 金	6,152,831
投 資	3,602,146	前 受 金	1,639,902
<b>流 動 資 産</b>	<b>15,929,569</b>	預 り 金	193,259
現 金 預 金	10,820,269	引当金(賞与等引当金)	430,543
未 収 金	4,970,334	そ の 他 流 動 負 債	11,472
貯 蔵 品	138,377	<b>繰 延 収 益</b>	<b>51,257,360</b>
そ の 他 流 動 資 産	589	長 期 前 受 金	129,526,977
		収 益 化 累 計 額	△ 78,269,617
		<b>資 本 金</b>	<b>99,987,900</b>
		<b>剰 余 金</b>	<b>△ 62,894,721</b>
		資 本 剰 余 金	14,964,617
		利 益 剰 余 金	△ 77,859,338
		未 処 分 利 益 剰 余 金	△ 77,859,338
<b>合 計</b>	<b>281,257,660</b>	<b>合 計</b>	<b>281,257,660</b>



## 乗客数の推移

(単位：人、%)

	バス		地下鉄		
	1日あたり 乗客数	対前年度 増減率(%)	1日あたり 乗客数		対前年度 増減率(%)
20	211,176	△6.2	西神・山手	267,787	0.2
			海岸	41,660	3.5
21	198,540	△6.0	西神・山手	261,606	△2.3
			海岸	42,652	2.4
22	194,608	△2.0	西神・山手	261,587	△0.0
			海岸	42,670	0.0
23	192,034	△1.3	西神・山手	259,293	△0.9
			海岸	42,396	△0.6
24	191,850	△0.1	西神・山手	260,740	0.6
			海岸	42,894	1.2
25	189,337	△1.3	西神・山手	260,737	△0.0
			海岸	43,016	0.3
26	189,286	△0.0	西神・山手	259,863	△0.3
			海岸	43,520	1.2
27	189,564	0.1	西神・山手	262,329	0.9
			海岸	44,456	2.2
28	187,255	△1.2	西神・山手	261,495	△0.3
			海岸	45,451	2.2
29	186,763	△0.4	西神・山手	263,576	0.8
			海岸	48,643	7.0
30	183,230	△1.9	西神・山手	263,381	△0.1
			海岸	50,236	3.3
(決算) 1	180,194	△1.7	西神・山手	260,567	△1.1
			海岸	51,352	2.2
(予算) 2	178,916	△0.7	西神・山手・北神	272,692	4.7
			海岸	52,242	1.7
(予算) 3	148,395	△17.1	西神・山手・北神	222,823	△18.3
			海岸	43,840	△16.1

※地下鉄の令和2年度より北神線分含む

# 神戸市営交通事業 経営計画 2025

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。

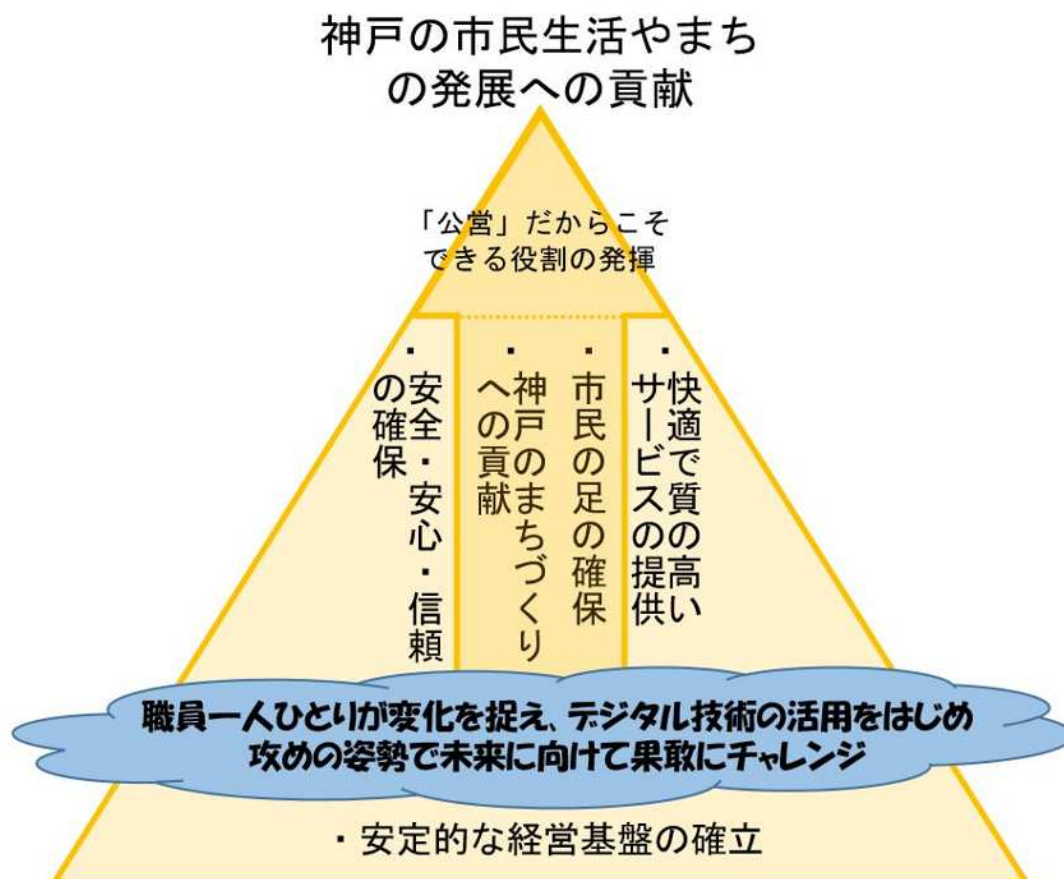


## 基本的な考え方

「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
- ◎ 事故ゼロを目指した実行力を持った取り組みの徹底・強化



#### 【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

- ◇市バス有責事故ゼロを目指し、安全性を最大限に確保
- ◆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」の検証・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
- 外部リソースを活用した精密なバス停位置情報の提供、市バス運行情報のオープンデータ化の検討
- 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充実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充実
- 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
- お客様に親しみをもってもらえる取り組みの実施(市バス・地下鉄のイメージの向上)
- 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実現など、SDGs への積極的な対応
- 公営交通に求められる多面的な役割の発揮と成果の測定・検証

### ★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、新たなモビリティなど、進化するデジタル技術や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
- 保有資産の活用や調達方法の検討（売却・転活用・リースバック 等）
- 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（毎年度各1,000万円以上の増収）
- ◆ 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、市民の足を守ります。

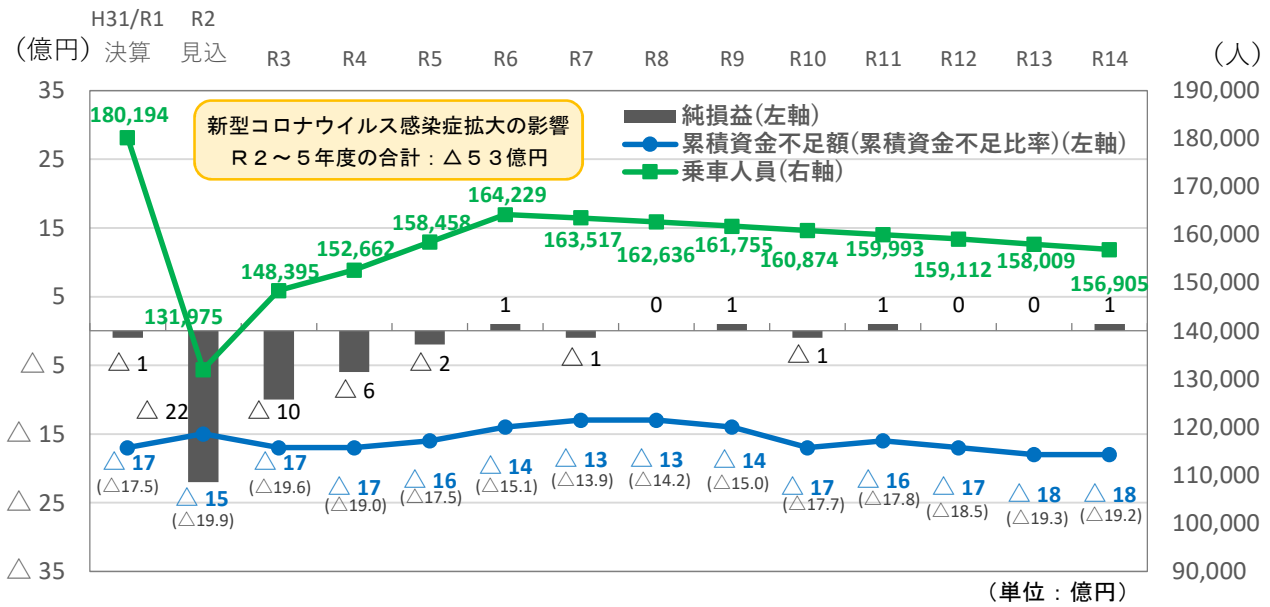
### 《 高速鉄道事業会計 》

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しますが、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します。



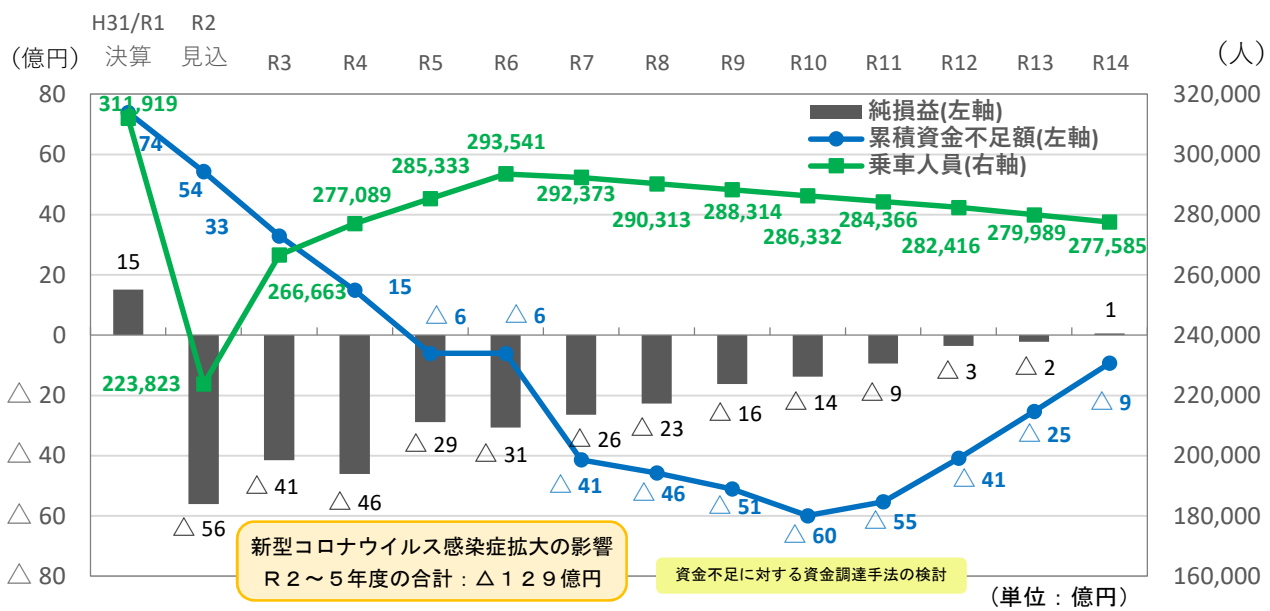
# ★収支計画

## 《 自動車事業会計 》



年度	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14
新型コロナウイルスの影響	△21	△13	△11	△8	△5	△5	△5	△5	△5	△5	△5	△5	△5

## 《 高速鉄道事業会計 》



年度	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14
新型コロナウイルスの影響	△55	△31	△24	△19	△14	△14	△14	△14	△13	△13	△13	△13	△13
ホームドア・新型車両導入による減価償却費	11	17	29	32	27	23	19	16	14	12	10	8	7

# ★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。



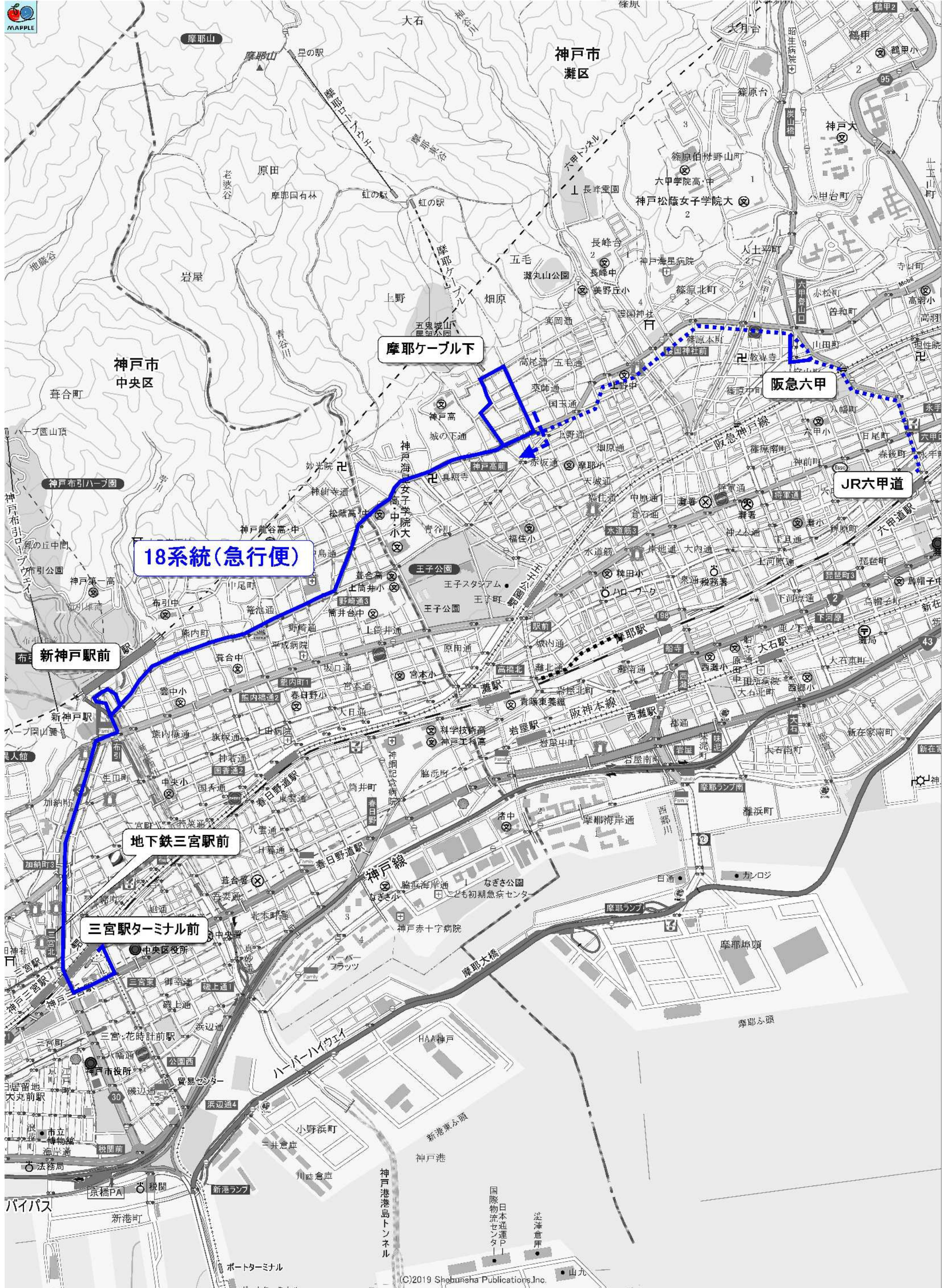
# 主な取り組みの工程表

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)
<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			
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			湊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		
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

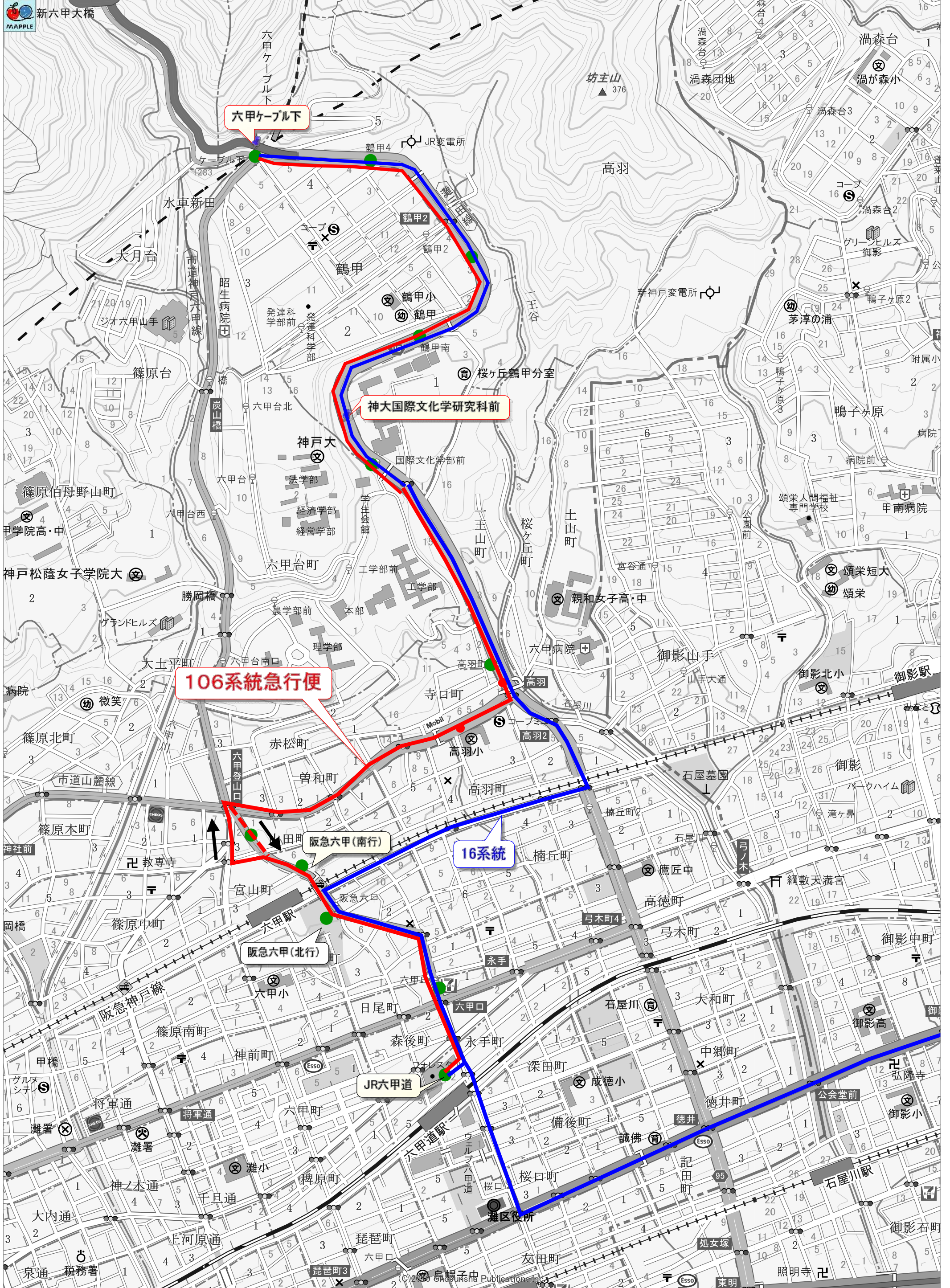


経営方針と取り組み内容	R 3 (2021)	R 4 (2022)	R 5 (2023)	R 6 (2024)	R 7 (2025)
<b>3 「市民の足」の確保</b>					
子育て世帯支援や高齢者の活躍を促す取り組み			検討:実施		
スマートフォン等を活用したお客様の意見の積極的な収集	★ お客様の声バグキ、市バス停留所標柱へのQRコード設置			ご意見の収集・分析・事業への反映	
IC2タッチ化により得られる市バス乗降データ等を活用した市バス路線の検証と見直し・改善	乗降データ収集		データ分析、路線・ダイヤ検討		路線再編、ダイヤ改正
わかりやすい市バスダイヤへの見直し(パターンダイヤ化・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変更	
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





兵庫県神戸市灘区一王山町 付近



1: 8,400 相当

地図上の1センチは約84メートル  
印刷中心は 東経 135度14分21秒 北緯 34度43分31秒

# 三宮～ウォーターフロントのバス路線

