

報告Ⅱ 神戸市交通事業の次期経営計画策定に向けた検討状況について

現行の経営計画である、「神戸市営交通 経営計画 2020」は令和2年度が最終年度となっており、また、総務省から各公営企業に対して、令和2年度までに公営企業の中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」を策定するよう要請されていることから、令和7年度を目標年次とする5か年の次期経営計画を経営戦略とともに策定してまいりたいと考えています。

※「経営戦略」とは：総務省から要請されている公営企業の中長期的な経営の基本計画で、計画期間内に純損益を黒字化することが求められています。

1 交通事業審議会及び専門部会における検討状況

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

① これまでの開催経過

- ・R2. 3. 16 第97回交通事業審議会
- ・R2. 6. 15 第1回専門部会
- ・R2. 7. 20 第2回専門部会
- ・R2. 9. 3 第3回専門部会

② 主な意見

○お客様の声の活用や情報発信に関するもの

- ・お客様の声を吸い上げ、事業に活かすシステムを検討してはどうか。
- ・市民にも当事者意識を持ってもらうことが重要であり、バス路線は乗ることによって維持され、充実されるものであるとの意識をもってもらうべきではないか。
- ・交通局はこれまでも増して経営努力はすべきだが、これまでの経営努力や、サービス内容、採算性等について、もっとしっかり市民に情報発信していくべき。

○交通局が担う「市民の足」としての役割に関するもの

- ・今後は市民の移動需要のすべてを大型バスで担うことには限界があり、輸送量が少量な路線については小規模な移動手段への移行とあわせて検討すべきである。
- ・都心での回遊性向上やこれまで市バスにご乗車いただけていない方の乗車機会を高める観点から、市中心部でのご利用しやすい仕組みを検討してはどうか。
- ・公共の福祉の増進という使命のため、安定的に経営していく必要があるが、単に収支のみで語るのではなく、「市民の足」の確保など社会的意義にも着目すべき。

○まちづくりに関するもの

- ・国連の提唱するSDGsに掲げる17の目標に関し、公営交通としても積極的に応じ、特に市民の移動を公共交通全体で支えていくことを目指すべきではないか。
- ・交通局がリーダーシップを取り、民間事業者とともに全体として公共交通ネット

ワークの維持を図っていくべきである。

- ・神戸市はこれまで地下鉄を中心としたまちづくりを進めてきた。この伝統を残し、市長部局とともに人々が住みやすい駅中心のまちづくりを進めていくべき。

○市バス・地下鉄の連携に関するもの

- ・市バスと地下鉄の連携をはかり、一体的に運営しているメリットを発揮すべき。
- ・市バスが地下鉄駅へ送客する路線は多々あり、バスが地下鉄の集客をしているのであれば、一体的経営の根拠となり、地下鉄事業で得た収益をフィーダーであるバス事業に還元することも、一体的経営に含まれていると言えるのではないかと。

○新たな事業・サービスの展開に関するもの

- ・客観的データに基づくマーケティングアプローチからの乗客増策やサービス展開を検討していくべきである。
- ・with コロナの時代を考えたときに、駅構内におけるテレワーク用のサードプレイスの提供など、新たな生活様式を踏まえた事業展開も検討すべきである。
- ・公民問わず他の事業者の良い取り組みは積極的に導入していくべきであり、神戸市交通局が先進的な取り組みを実施することを期待する。
- ・大阪メトロのように異なる経営手法を採用する交通事業が生まれたが、好敵手として、それに負けない業績をあげられるよう、経営努力を払わねばならない。

○経営基盤の強化に関するもの

- ・これまでで何度も経営改善という切り口で提言をしてきたが、それに沿った改善が徹底的になされているのか。次期経営計画を機に改めて取り組みを進める必要があるのではないかと。
- ・市バス路線やシステムのあり方なども構築し直すことを含め、次期経営計画を機に改めて取り組みを進める必要があるのではないかと。
- ・限られた経営資源である「人」と「車両」について、現在の運用を前提とせず、稼働率を上げるなど、最大限に効率化を図り、生産性をあげるべきではないかと。
- ・人事異動に左右されない経営の専門部門(チーム)づくりと市バス運転士の採用基準の見直しを議論すべきである。
- ・これまで見落としがちであるが、営業成績が良い路線についてもご利用状況を踏まえた運行の適正化を図るなど収益性を高めることにより、全体として路線を維持し、市民の足の確保を図るべきである。
- ・コロナ禍を踏まえると時差通勤等を奨励し、ピーク時の平準化を進めれば、密の回避とコスト削減という双方にメリットがあるのではないかと。

③ 今後の予定

R2. 11月中旬	交通事業審議会(第99回)にて審議会答申を審議・確定
R2. 11月下旬	都市交通委員会へ答申を報告 次期経営計画策定に向けた考え方について報告
R3. 1月下旬	都市交通委員会へ計画素案を説明
R3. 2月～3月	パブリック・コメント
R3. 3月下旬	都市交通委員会へ次期経営計画案について報告
R3. 3月末	次期経営計画の確定

2 次期経営計画の策定に向けた現状の考え方

神戸市交通事業審議会における議論や答申、議会からのご意見を踏まえ、令和7年度を目標年次とする5か年の次期経営計画を策定予定。

今後5年間での「目指すべき方向性」や「重点的に取り組むべきテーマ」として、現段階での主な事項として以下のように考えており、次期計画への反映を検討しています。

<目指すべき方向性や重点的に取り組むべきテーマ>

(1)安全運行の徹底

- ・市バス重大事故を踏まえた安全かつ安心な運行の更なる徹底と追求(重大事故を風化させない、ハード・ソフト両面からの対策)
- ・ホームドアの設置をはじめとした地下鉄安全対策の強化

(2)快適なサービスの提供

- ・お客様第一主義に則ったサービスマナーの向上や心のバリアフリーの徹底
- ・市バス・地下鉄のご案内、料金などの「わかりやすさ・使いやすさ」、ユニバーサルデザインへのきめ細やかな対応

(3)「市民の足」の確保・維持

- ・市民の足を守り、市民生活に貢献する
- ・利用者の声を重要な経営資源とし、共に支える交通網の実現
- ・公営交通として民間事業者とともに市域全体の公共交通ネットワークを維持
- ・「乗っていただける市バス」への見直し・小規模な交通手段とのベストミックス

(4)神戸のまちの発展への貢献

- ・公営交通ならではの新たな発想によるサービス展開(市域におけるシームレスな交通サービスの検討)
- ・様々な施策との連携によるまちづくりや都市経営への貢献
- ・駅的美装化などまちの玄関口としての新たな魅力の創造

(5)市バス・地下鉄の連携

- ・市バス・地下鉄の両会計を運営するメリットの最大限の発揮
- ・両会計の一体的な運営による経営の健全化、市バスのフィーダー機能の充実

(6)攻めの姿勢やチャレンジ精神を持った戦略的な事業・サービスの展開

- ・客観的データに基づくマーケティングアプローチからの乗客増対策
- ・新たな収益源の確保など局をあげた収益増対策の展開
- ・新たな技術の進展など未来を見据えた公共交通事業の検討

(7)持続的にサービスを提供していくための経営基盤の強化・確立

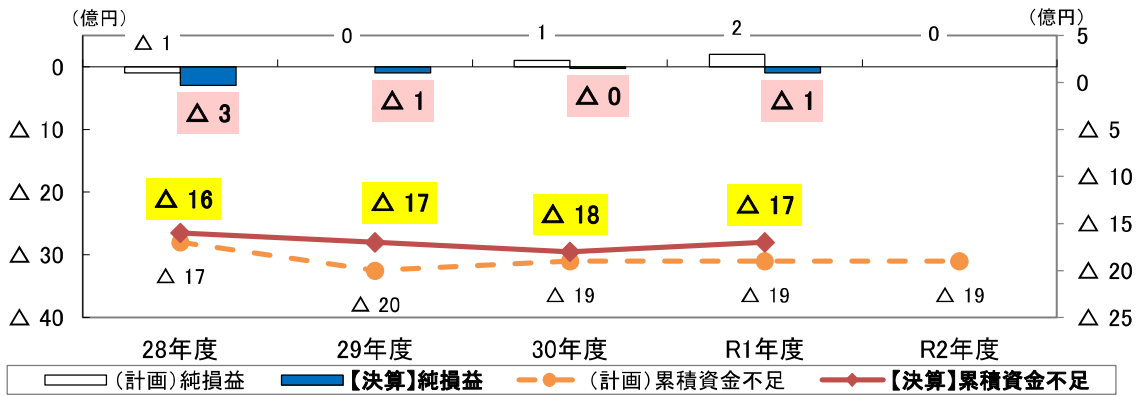
- ・民間活力の更なる活用やコスト削減など、経営の安定性確立のためのあらゆる努力
- ・バス運転者の人材不足に対応するための市バス運転士の確保方策の検討、交通事業を支える幅広い人材の育成
- ・地下鉄のホームドア設置に併せ、ワンマン運転を実施
- ・新しい生活様式の浸透に伴う社会変容への柔軟な対応

「神戸市営交通事業 経営計画2020」の取り組み状況 <令和元年度>

(1) 財政目標

[自動車事業]

①単年度収支の均衡 ②累積資金不足額の縮減
(目標額)5年間の収支改善額累計 21億円



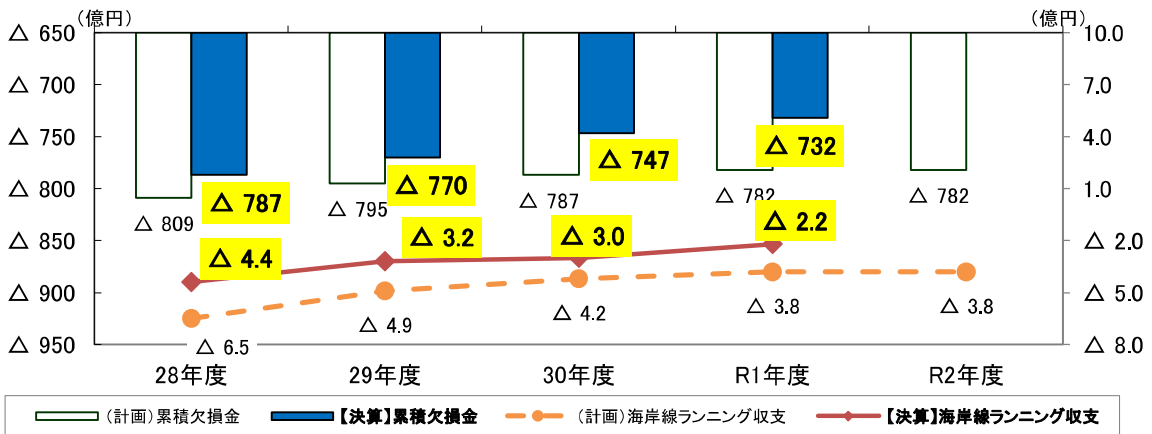
(改善額)

	H28		H29		H30		R1		R2	
	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標
経営の効率化	2.4	2.3	3.5	3.0	5.1	3.1	4.5	4.7		4.7
収益力の向上	△1.7	0.2	△1.7	0.5	△2.4	0.7	△2.8	0.9		1.1
改善額計	0.7	2.5	1.8	3.5	2.7	3.8	1.7	5.6		5.8

純損益は1億円の赤字となり、令和元年度の目標額を下回ったが、累積資金不足額は17億円となり、令和元年度の目標額を達成した。収支改善額は累計で6.9億円となり、目標額を下回った。

[高速鉄道事業]

①累積欠損金の縮減 ②海岸線ランニング収支の均衡に向けた収支改善
(目標額)5年間の累積欠損金縮減額累計 17億円



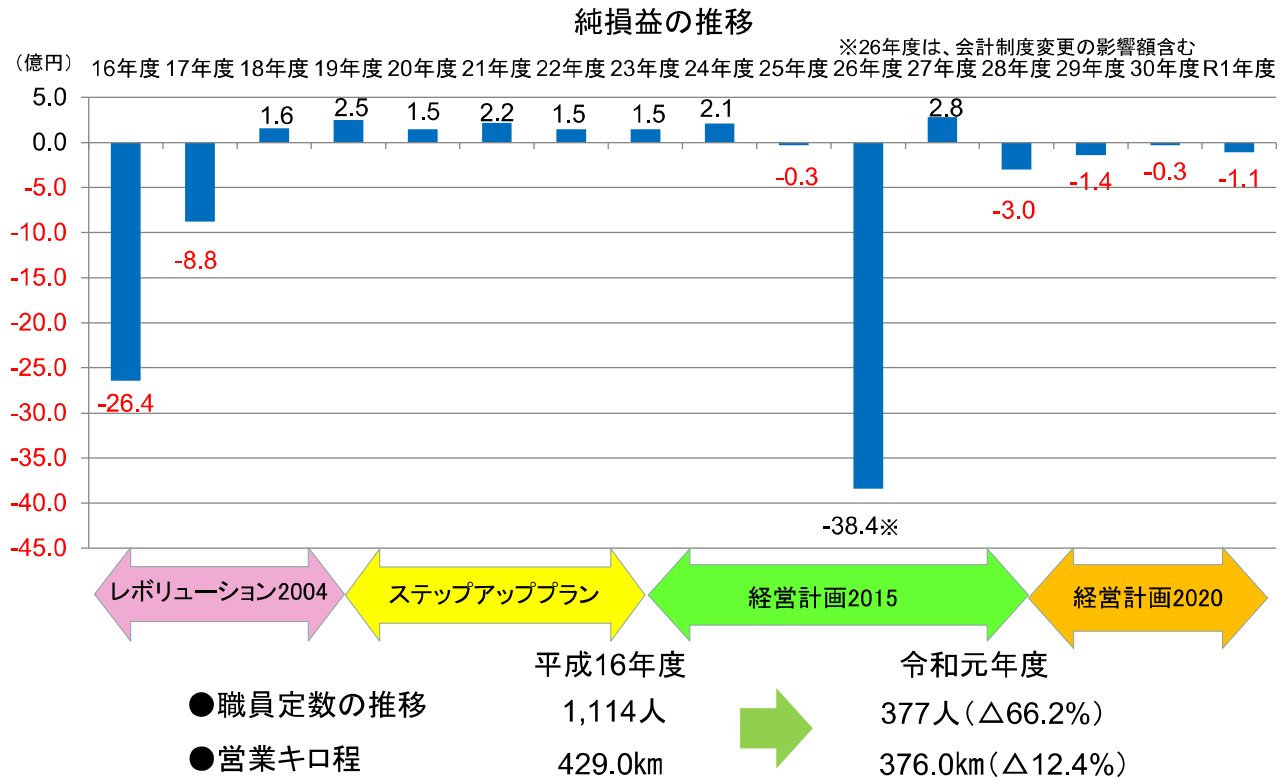
(改善額)

	H28		H29		H30		R1		R2	
	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標
経営の効率化	2.9	1.0	2.4	1.9	4.5	2.9	4.5	3.9		4.7
収益力の向上	2.6	0.1	3.0	0.3	2.4	0.4	2.3	0.5		1.7
改善額計	5.5	1.1	5.4	2.2	6.9	3.3	6.8	4.4		6.4

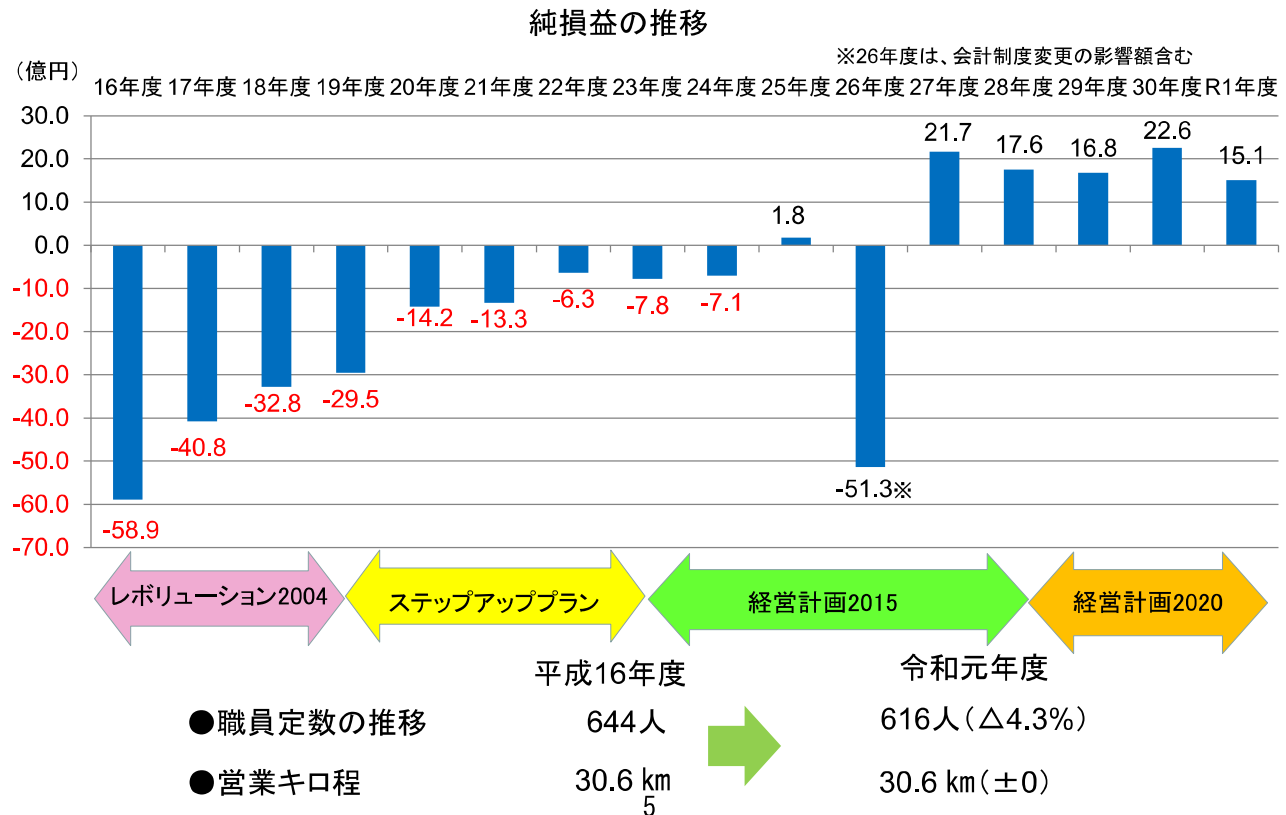
純損益は15億円の黒字、累積欠損金は732億円、海岸線ランニング収支は2.2億円の赤字となり、令和元年度の目標額を達成した。収支改善額は累計で24.6億円となり、目標額を達成した

【経営改善計画ごとの純損益の推移】

○ 自動車事業



○ 高速鉄道事業



○経営計画2020の進捗状況

経営計画2020	主な取り組み	指標	達成状況	状況
1 安全でお客様に信頼される公共交通を目指します。				
(1) 安全性の強化 ①安全管理体制の強化 ②安全に配慮した重点的な投資 ③防災対策等の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・西神山手線全駅ホームドア設置に向けた取り組み ・海岸線における大容量蓄電池の設置や止水版の改修等 など	「有責事故件数」 市バス：平成26年度目標と比較して毎年5%削減 地下鉄：開業以来責任事故ゼロの実績を維持	達成(R1)	平成31年4月21日に発生した市バス重大事故を受け、ソフト・ハード両面で事故再発防止に向けた取り組みを進め、増加傾向にあった市バスの有責事故を令和元年度は大きく減少させることができた。引き続き、二度と同様の事故を起こさないという強い信念を持って、安全・安心な運行に努めていく。 地下鉄においては、開業以来の責任事故ゼロの実績を維持できている、引き続き実績維持に努めていく。
(2) 利便性の向上 ①分かりやすい案内・サインの充実 ②ICカードサービスの充実	<ul style="list-style-type: none"> ・スマートフォン等での乗継検索サービス ・バスや地下鉄の案内の多言語化 ・ICOCAによるIC定期券の導入、市バスにおける交通系ICカードの全国相互利用等に向けた取り組み など	平成32年度までに、ICカード利用率を市バス・地下鉄、それぞれで乗車人員の70%にする。	取組継続	ICカード利用率は市バスが54%、地下鉄が67%となり、最終年度の目標に向けて増加している。引き続き最終年度の目標達成に向けて取り組みを進めていく。
(3) 快適性の向上 快適な利用環境の提供	<ul style="list-style-type: none"> ・バス停の快適性の向上（上屋やベンチの設置） ・地下鉄車両の座席幅の拡張や快適な照明 など 	平成32年度までに、お褒めの件数を平成26年度から5%増加 苦情・要望件数を、平成26年度から5%減少させる。	取組継続	お客様から寄せられるお声の数の総数が減っている影響もあり、苦情やご要望の件数は最終年度の目標を達成しているものの、お褒めの件数は基準年度を下回っている。
(4) お客様のニーズに応じた取り組み ①お客様のニーズを把握し、経営戦略に活かす ②需要に応じた路線・ダイヤの編成等	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢者・若者・通勤者など利用主体ごとのきめ細やかなニーズ把握 ・乗り継ぎやすいダイヤの調整 など 	市バス：平成32年度までに、乗車人員を改善前見込みから1%増加させる 地下鉄：平成32年度までに、乗車人員を平成26年度から3%増加させる。	取組継続	市バスの乗車人員については減少傾向にあり、基準年度を下回っている。地下鉄の乗車人員は増加傾向にあり、平成30年度は最終年度の目標を上回ったが、令和元年度は新型コロナウイルスの影響で最終年度の目標をわずかに下回る結果となった。
(5) 質の高いサービスの提供 ①職員研修の充実と職員資質の向上 ②お客様の意見を取り入れた業務改善	<ul style="list-style-type: none"> ・マナー研修や資質向上研修の充実 ・市民モニター制度の導入 	平成32年度までに、お褒めの件数を平成26年度から5%増加 苦情・要望件数を、平成26年度から5%減少させる。	取組継続	お客様から寄せられるお声の数の総数が減っている影響もあり、苦情やご要望の件数は最終年度の目標を達成しているものの、お褒めの件数は基準年度を下回っている。

○経営計画2020の進捗状況

経営計画2020	主な取り組み	指標	達成状況	状況
2. 公共交通として神戸のまちづくりや地域社会に貢献します。				
(6) 総合交通体系における取組 ①地域のくらしを支える交通環境の形成と「地方創生」への貢献 ②都心・観光地における魅力的な交通環境の形成	・子育て世代が住みやすいまちづくりへの貢献（地下鉄通学定期券割引率引き上げの検討等） ・都心の回遊性向上に向けた検討 など	市バス：平成32年度までに、地域密着型バス路線のキロあたり乗車人員を、平成26年度から5%増加させる。 地下鉄： —	達成 (H30)	平成30年度の実績において、最終年度の目標を上回った。令和元年度実績は集計中である。
(7) 人にやさしい公共交通 ①ユニバーサルデザインの推進 ②お客様へのおもてなし ③健康づくりへの貢献	・地下鉄車内の車いす・ベビーカースペースの拡大 ・お客様にやさしいソフトな運転の心がけ ・公共交通機関の利用による健康増進の啓発 など	平成32年度までに、お褒めの件数を平成26年度から5%増加 苦情・要望件数を、平成26年度から5%減少させる。	取組 継続	お客様から寄せられるお声の数の総数が減っている影響もあり、苦情やご要望の件数は最終年度の目標を達成しているものの、お褒めの件数は基準年度を下回っている。
(8) 環境にやさしい公共交通 ①環境にやさしい車両・設備の導入等 ②公共交通機関への利用転換	・エネルギー効率の良い地下鉄車両の導入や照明のLED化などの省エネルギー対策 ・エコファミリー制度 など	神戸市地球温暖化防止実行計画に基づき、平成32年度までに、最終エネルギー消費量を平成26年度から4%削減する。	取組 継続	地下鉄駅照明のLED化や西神・山手線への新型車両の導入等により、最終年度の目標に向けて削減している。引き続き最終年度の目標達成に向けて取り組みを進めていく。
(9) 地域との協働 地域との協働による活性化	・エコショッピング制度による市バス・地下鉄の利用促進と沿線地域のにぎわい創出 ・地域や学校の活動発表の場としてのスペースの提供 など	平成32年度までに、エコショッピング制度参加人数を、平成26年度から10%増加させる。	未達成	交通局沿線NAV IやSNSを活用した沿線地域のイベント等の情報を発信し、沿線の商業施設やトップスポーツチームと連携したエコショッピングの実施をしてきたが 利用者数は毎年減少している。引き続き魅力的な企画の提案により、利用者の増加を図っていく。
3. 「市民の足」であり続けるために、経営基盤を強化します。				
(10) 収益力の向上 ①乗客増対策 ②付帯事業等の収入増対策・資産の活用	・乗客数分析や地域の要望などからのニーズや動向の把握 ・海岸線の需要喚起 など	平成32年度までに、広告事業や駅ナカビジネスなどの付帯事業収入を、平成26年度から3%増加させる。	未達成	駅空店舗の活用やデジタルサイネージの運用、遊休資産の活用等により付帯事業収入の増加を図ってきたが、西神そごうの賃料減額により収入が大きく落ち込んだこと等により、付帯事業収入は年々減少している。令和2年8月末に西神そごうが撤退することとなったため、後継テナントを公募し、優先交渉権者として双日株式会社を選定した。
(11) 経営の効率化 ①人件費の抑制 ②物件費の縮減と計画的な投資 ③組織力の強化	・勤務の効率化等による時間外勤務手当等の縮減 ・運行効率の向上 ・人材の育成 など	平成32年度までに、市バス・地下鉄、それぞれで運行経費を、改善前見込みから5億円改善させる。	取組 継続	両事業とも最終年度の目標に向けて順調に改善してきたが、バス事業においては、給与は縮減したものの、大型連休による時間外勤務手当の増加や退職給付引当金の増加による人件費の増加や、車両の除却費用の増加等により、前年度比で約1億円増加した。 地下鉄事業においては、計画には盛り込まれていなかった北神急行市営化による負担金の発生等により前年度比で約6億円の増加となった。 新型コロナウイルスの影響により、輸送密度の高い運行が困難になったこと等により、今後の運行経費に影響が出ると考えられるが、引き続き運行経費の削減に努めていく。

神戸市交通事業の収支見通し

【前提条件】

(収 入)

- ・ 料金収入 乗車人員は、令和2年度予算をベースに、神戸市の人口減少に比例して減少すると想定して算出
⇒ 有料乗車人員：自動車事業・高速鉄道事業（西神・山手線および海岸線）ともに $\Delta 0.26\%$ /年（令和2～12年度）
（令和5年度まで海岸線のみ沿線活性化策による乗車人員増を見込む）
- ・ 他会計繰入金 (1)一般会計からの繰入（繰出基準内および基準外）、(2)人件費カットに伴う高速→自動車への繰入 の継続を見込む
- ・ 特別利益 自動車事業の土地売却のみ計上（令和2年度）

(費 用)

- ・ 人件費 令和2年度予算をベースに、令和3年度以降は定期昇給 1% /年および給与改定 0.13% /年を見込み、算出
- ・ 経費 令和2年度予算をベースに、令和3年度以降の増減見込みを踏まえて試算
- ・ 減価償却費 所要額を計上
- ・ 企業債利息等 所要額を計上

(その他)

北神急行の一体的運行による今後の収支見込みについては、令和2年度予算策定時点の計画を反映

※本収支見通しは、令和元年度末に作成しており、新型コロナウイルス感染症拡大による減収を考慮していない。

●自動車事業 収支見込み

(単位：億円)

年 度		30年度 (決算)	R1年度 (決算見込)	R2年度 (予算)	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
収 益 的 収 入	営業収益	100	99	100	99	99	99	99	99	98	98	97	97	97
	営業外収益	6	6	8	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	うち一般会計繰入金	5	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	特別利益	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	計	106	105	110	106	106	106	106	106	106	105	105	104	104
収 益 的 支 出	営業費用	104	105	108	109	111	110	112	112	113	113	113	112	111
	人件費	36	37	38	36	35	33	32	31	30	29	29	28	27
	経費	66	67	68	67	69	70	70	71	71	72	72	73	73
	減価償却費	2	1	2	6	7	7	10	10	12	12	12	11	11
	営業外費用	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	うち支払利息	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	特別損失	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
計	106	107	110	111	113	112	114	114	114	115	115	115	114	113
経常損益		0	△ 2	△ 3	△ 4	△ 7	△ 5	△ 8	△ 8	△ 10	△ 10	△ 11	△ 10	△ 10
純損益		0	△ 2	△ 1	△ 4	△ 7	△ 5	△ 8	△ 8	△ 10	△ 10	△ 11	△ 10	△ 10
累積損益		4	2	1	△ 3	△ 11	△ 16	△ 24	△ 32	△ 42	△ 52	△ 62	△ 72	△ 83
単年度資金収支		△ 1	△ 1	0	0	△ 5	△ 5	△ 6	△ 8	△ 7	△ 9	△ 13	△ 10	△ 10
健全化法施行令第16条により算定した資金不足額		18	19	19	19	24	29	35	43	50	59	72	82	92
健全化法第22条により算定した資金不足比率(%)		18.3	19.5	19.3	18.8	24.5	29.7	35.7	43.9	50.4	59.7	74.0	84.0	95.4
企業債残高		25	30	50	57	55	62	63	66	67	67	61	59	52

●高速鉄道事業 収支見込み

(単位：億円)

年 度		30年度 (決算)	R1年度 (決算見込)	R2年度 (予算)	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
収 益 的 収 入	営業収益	210	212	222	223	224	225	224	224	223	223	222	221	221
	営業外収益	36	35	36	35	34	44	36	34	31	29	27	26	25
	うち一般会計繰入金	13	13	12	12	11	21	10	9	7	6	5	4	4
	特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	計	246	247	258	258	258	269	260	258	254	252	249	247	246
収 益 的 支 出	営業費用	196	208	235	243	255	260	269	266	259	251	247	241	239
	人件費	60	65	66	64	64	64	68	68	66	65	64	62	63
	経費	52	59	69	69	69	63	58	58	58	58	58	58	58
	減価償却費	84	84	100	110	122	133	143	140	135	128	125	121	118
	営業外費用	29	29	28	25	23	22	20	18	16	15	13	12	11
	うち支払利息	28	28	27	24	22	21	19	18	16	14	13	11	10
	特別損失	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
計	225	237	263	268	278	282	289	284	275	266	260	253	250	
経常損益		22	11	△ 5	△ 10	△ 19	△ 13	△ 29	△ 26	△ 21	△ 14	△ 11	△ 5	△ 4
純損益		22	11	△ 5	△ 10	△ 19	△ 13	△ 29	△ 26	△ 21	△ 14	△ 11	△ 5	△ 4
累積損益		△ 747	△ 736	△ 741	△ 751	△ 770	△ 783	△ 812	△ 838	△ 859	△ 873	△ 884	△ 888	△ 892
単年度資金収支		30	20	29	12	4	△ 1	△ 4	△ 42	△ 7	△ 8	△ 14	8	16
健全化法施行令第16条により算定した資金不足額		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
健全化法第22条により算定した資金不足比率(%)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
累積資金余剰		47	67	96	108	112	111	107	65	58	50	36	44	60
企業債残高		1,567	1,568	1,741	1,769	1,775	1,754	1,705	1,607	1,530	1,466	1,391	1,342	1,307

○With コロナ・アフターコロナへの対応

1. 新型コロナウイルス感染症拡大による交通局への収支の影響

①自動車事業会計

令和元年度決算（見込み）においては、乗車料収入で約 1.2 億円の減収となっている。

令和 2 年度においては、緊急事態宣言が出された 4 月・5 月で、約 3 億円の減収（乗車人員は約 5 割減）、学校が再開された 6 月においても、約 2 億円の減収（乗車人員は約 3 割減）となっている。

7 月以降も、with コロナによる新たな生活様式の中で、テレワークの定着なども想定されるため、感染拡大前の状況に戻ることは難しいと考えており、令和 2 年度決算見込みにおいて、約 16 億円の減収になると見込んでいる。

②高速鉄道事業会計

令和元年度決算（見込み）においては、乗車料収入で約 3 億円の減収となっている。

令和 2 年度においては、4 月・5 月で、約 7 億円の減収（乗車人員は約 6 割減）、6 月においても、約 4 億円の減収（乗車人員は約 3 割減）となっている。

7 月以降も、自動車事業会計と同様に、感染拡大前の状況に戻ることは困難と思われ、令和 2 年度決算見込みにおいて、約 41 億円の減収になると見込んでいる。

2. with コロナにおける新たな生活様式と交通事業者の対応

（厚生労働省ホームページ『「新しい生活様式」の実践例』を参考に作成）

項目	交通局において考えられる対応等
(1) 一人ひとりの基本的感染対策	
【感染防止の 3 つの基本: ①身体的距離の確保、②マスクの着用、③手洗い】 ・人との間隔は、できるだけ 2 m、最低 1 m 空ける 等	・各ガイドラインに沿った感染防止対策徹底の継続 ・混雑緩和の呼びかけの実施 ・「密」を避けることから、乗車人員への影響 ・感染防止に向けた更なる対策の検討

<p>(2) 移動に関する感染対策</p> <ul style="list-style-type: none"> ・感染が流行している地域からの移動、感染が流行している地域への移動は控える ・「観光客」の減 	<ul style="list-style-type: none"> ・人の移動が制限されることによる乗車人員の減少 ・感染拡大期を中心とした運行体制の確保（職員の感染防止対策と職員感染時の勤務シフト）
<p>(3) 日常生活の各場面別の生活様式</p>	
<p>【買い物】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・通販も利用 	<ul style="list-style-type: none"> ・買い物利用による定期外利用の減 ・地域と連携した乗客（買い物客）の確保 ・トラック運転手の需要増による今後の運転士確保への影響
<p>【公共交通機関の利用】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・混んでいる時間帯（ピーク時）は避けて 	<ul style="list-style-type: none"> ・オフピーク利用の呼びかけや誘導策の検討
<ul style="list-style-type: none"> ・徒歩や自転車利用も併用する 	<ul style="list-style-type: none"> ・定期外利用の減 ・自転車利用客等の円滑な乗車
<p>(4) 働き方の新しいスタイル</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ・テレワークやローテーション勤務 	<ul style="list-style-type: none"> ・定期利用の減 ・定期利用者確保のための新たなサービスの検討（郊外拠点駅等におけるテレワークスポットの設置） →「経営多角化」の一端 ・郊外における拠点駅の活用を高めるためのバスフィーダー路線の設定 ・新たな生活様式における公共交通機関の利用需要に合わせたバス路線・ダイヤの設定、地下鉄ダイヤの設定 ・公共交通機関として新たな生活様式に向けた提案（郊外における利便性の提供等）

<ul style="list-style-type: none"> ・時差通勤でゆったりと 	<ul style="list-style-type: none"> ・オフピーク利用の呼びかけや誘導策の検討 ・ピーク時間帯変化の検証とそれへの対応 (ダイヤや必要な設備・体制等)
<ul style="list-style-type: none"> ・会議はオンライン 	<ul style="list-style-type: none"> ・乗車機会の減による乗車人員の減
<p>(5) 東京・大阪から「地方分散」型のまちづくりへ</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな生活様式における公共交通機関の利用需要に合わせたバス路線・ダイヤの設定、地下鉄ダイヤの設定 ・公共交通機関として新たな生活様式に向けた提案(郊外における利便性の提供等)
<p>(6) 「地産地消」型への誘導</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな生活様式における公共交通機関の利用需要に合わせたバス路線・ダイヤの設定、地下鉄ダイヤの設定 ・公共交通機関として新たな生活様式に向けた提案(郊外における利便性の提供等)

交通事業が取りうる各経営形態における利点および問題点・課題

利点	「地方公営企業」	「間接営」方式(3セク等)	「株式会社化」(例：大阪メトロ)	民間譲渡方式(近隣他都市)
		<p>ア. 神戸の地理的な特色を配慮したサービス水準の維持、およびそのための財政支援</p> <ul style="list-style-type: none"> 不採算路線の多い生活路線等のサービス水準の維持・充実が図られやすい 「市民の足」としてのサービス水準を維持するための不採算路線に対する市(一般会計等)からの財政支援 <p>イ. まちづくり・福祉・環境等と交通政策との連携のしやすさ</p> <ul style="list-style-type: none"> 公が関与するメリットを活かした、まちづくり施策等と連携した戦略的なビジョンを描いての事業経営の可能性 <p>ウ. バス・地下鉄の一体的運営</p> <ul style="list-style-type: none"> 地下鉄をはじめとする鉄道と、鉄道のフィーダーとしての役割を持つバスとの一体的運営 <p>エ. 市民の声の反映</p> <ul style="list-style-type: none"> 議会制民主主義や公聴制度等による、市民の声の反映 	<p>ア. より大きな「経営の自由度」</p> <ul style="list-style-type: none"> 地方公営企業よりも、相対的に大きな「経営の自由度」の享受および効率性・経済性・企業性の発揮が期待される <p>イ. ビジネスチャンス拡大の可能性</p> <ul style="list-style-type: none"> 民間企業との共同による資材調達など、地方公営企業では制度上困難な方策の実施が可能 <p>ウ. 市の政策との連携</p> <ul style="list-style-type: none"> 重要な政策的事項に関しては一定の公的関与が可能 	<p>ア. 効率的な事業経営による収支改善</p> <ul style="list-style-type: none"> 職務給や成果給及び会社業績に連動した賞与の賃金制度の導入 民間人材の登用、固有職員としての採用による民間ノウハウの導入 <p>イ. お客様満足度の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> 駅舎リニューアル、チケットレス・キャッシュレスの普及など、民間目線での新たなサービス展開 <p>ウ. 沿線・地域の活性化への貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> 夢洲開発、ホテル・住宅提供、空港リムジンバスの運行など、まちづくりや地域活性化へ貢献

課題	「地方公営企業」	「間接営」方式	「株式会社化」(例：大阪メトロ)	民間譲渡方式(近隣他都市)
		<p>ア. 「経営の自由度」の制約</p> <ul style="list-style-type: none"> 組織上の独立性や議会や首長からの独立性、財務上の自由度、人事上の自由度等の乏しさ、トップマネジメントの設置などにおける、経営の自由度の制約 一定の制約の下での効率性・経済性・企業性の確保 <p>イ. 市の財政負担</p> <ul style="list-style-type: none"> 不採算路線の多い生活路線等のサービス水準の維持のための市営交通事業に対する財政負担 <p>ウ. 経営悪化への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営方針の見直しへの機動性が乏しい 	<p>ア. 「経営の自由度」の実現性</p> <ul style="list-style-type: none"> 「経営の自由度」の確保のための公的関与の適正な範囲を定める仕組みづくりの必要性 経営の自由度の確保と不採算路線の見直し等のバランスがいかに確保されるか <p>イ. 経営形態の移行に関する課題</p> <ul style="list-style-type: none"> 職員の処遇、受け皿企業の強化の必要性、債務の継承方法など(大阪メトロの例を参照) <p>ウ. 税負担や一般会計補助金の減少による収支悪化のおそれ</p>	<p>ア. 不採算路線(バス路線)の見直しによる市民への影響</p> <ul style="list-style-type: none"> 株式会社として運営が可能となる経営状況への改善が必要 「事業性のある路線」：62系統→57系統(△5系統) 「地域サービス路線」：70系統→29系統(△41系統) <p>イ. 職員の処遇の見直し及び整理の必要性</p> <p>ウ. 市バス事業の受け皿企業の強化の必要性</p> <ul style="list-style-type: none"> 民営化前において7営業所中3営業所の管理運営を委託(大阪シティバス) 経営体制の強化(民間出身者の経営陣への登用、成果給への移行) <p>エ. 企業債の繰上償還の必要性</p> <p>オ. 税負担や一般会計補助金の減少による収支の悪化</p>

○交通局が果たすべき役割を実現していくための経営努力

- ・将来にわたって安定的に維持していくため、経営戦略の策定も踏まえた戦略を検討するにあたっての必要な取り組み
- ・神戸市交通局が実行すべき経営努力として、議事2「目指すべき方向性の検討に向けて議論すべき内容」に加えて提案・議論すべきもの
- ・これまでの審議会における議論・答申を踏まえた内容やその後の社会環境の変化を踏まえたものを含む

【 例 】

項目	具体例
お客様ニーズの把握と新たな乗客の確保	需要の的確な把握と活用可能なデータの活用 運賃・料金制度の検討
観光客の確保	観光部門との協業、外国人目線の取り組み
市バス・地下鉄の連携	地下鉄へのフィーダーとしての役割の強化 運賃・料金制度の検討
経営の多角化	駅スペースの活用等
海岸線の需要喚起	まちづくり部門との連携
市バス路線の見直しと効率化	住民ニーズや地域の熱量の把握 活用可能なデータの活用
人材の確保	運転士不足 自動化
今後の収支見直しを見据えた対応 (一部再掲)	乗客の確保 路線の適正化 コスト縮減

※いただいたご意見を踏まえ、次回専門部会で資料を作成のうえ、検討いただければと考えています。