

神戸市交通事業（自動車事業及び高速鉄道事業）の
中長期的な経営基盤の強化について（報告）

1. 経営基盤強化にむけた交通局の方針









- ・ 新型コロナウイルス感染症の影響による移動需要の減少・変化や少子高齢化、人口減少社会の到来に加え、電気代や燃料費、資材費や労務単価等の高騰による諸経費の増加など公共交通を取り巻く環境は極めて厳しく、市バス及び地下鉄事業は危機的な経営状況に陥っている。
- ・ このような状況の中、神戸市交通事業審議会答申（令和5年11月）を参考としつつ、これまでの議会におけるご議論を踏まえ、下記4本柱による経営基盤強化パッケージにより、短期的な観点としての早急な収支改善とともに、将来を見据えた中長期的な経営基盤の強化をはかる。
- ・ 特に、多様な主体が参加することを前提とし、企業間「競争」から企業間「共創」による公共交通のり・デザイン（再構築）を目指すとともに、交通局の経営状況をはじめ、市バス・地下鉄における様々な取り組みについて、これまで以上に「乗って、未来へつなごう。」に繋がられるよう、市民及びご利用者の皆様への情報発信を強化し、公共交通のさらなる利用促進、自家用車等から公共交通機関への転換を促進する。
- ・ “神戸のまち”が豊かな生活を享受することができ、新しい価値を創造する場として、多くの方に選択されるよう、交通局として、移動を通してまちの発展に取り組むとともに、経営体質の強靱化をはかり、今後の急激な社会変容に迅速に対応することで、将来にわたり「市民の足」としての役割を果たす。

【経営基盤強化パッケージの4本柱】








- 01 安全対策及びサービス充実
- 02 徹底した経費削減策及びあらゆる資産を活用した増収策
- 03 運賃改定及び割引制度見直し
- 04 情報発信及び地域との協働

2. 経営基盤強化パッケージ




(1) 安全対策及びサービス充実（主なもの）

- 日本一安全・安心な市バスの実現 
- 地下鉄の安全対策
 - ・ 海岸線駅へのホームドア設置 
 - ・ 地下鉄車内の防犯カメラ設置 
- 市内バス路線における「神戸モデル」の確立
 - ・ 市内路線バスにおけるサービスのシームレス化 
 - ・ 共同運行によるバス路線の維持 
- 地下鉄拠点駅のリニューアル及び駅トイレの改修による駅空間の高質化 
- 駅舎の美観維持 
- キャッシュレス決済及び地下鉄・JR連絡定期券の導入 

(2) 徹底した経費削減策及びあらゆる資産を活用した増収策（主なもの）

- 市バス営業所体制の再構築 
- 市バス路線再編、需要に応じた運行本数への見直し 
- 職員と車両の稼働率向上 
- 抜本的な駅務体制の見直し 
- 脱炭素化推進事業債を活用した設備更新 
- 定期券発売所の営業時間の見直し 
- 保有資産の有効活用（西神車庫用地、伊川谷用地、須磨営業所跡地等） 






(3) 運賃改定及び割引制度見直し

- 市バス運賃改定及び通勤定期割引率の見直し 
- 各種割引制度の見直し（市バス乗継割引・ポイントサービス等、地下鉄回数券等） 
- 地下鉄におけるバリアフリー料金制度等の検討 

*子育て世帯への配慮

- ・ 通学定期運賃の据置 
- ・ エコファミリー制度の通年化など 

(4) 情報発信及び地域との協働

- 経営情報のわかりやすい発信 
- 市民やご利用者とのコミュニケーションの強化（公共交通の意義や取り巻く状況等） 
- ユーザーが使いやすい市バス・地下鉄情報の充実・発信強化 
- 地域との協働によるバス路線の編成 
- 市民やご利用者に届く発信手法の工夫 

【参考１】議会及び審議会における主なご意見

(１) 議会

- 事業者間の連携による利便性向上に向けたシームレスな取り組み（共通定期券化など）を強化すべき
- このままでは、経営健全化団体へ転落し、大幅な路線廃止、減便、運賃値上げなどに踏み込まざるを得ないため、現状を見据えた対応が必要であることは理解できるものの、その改定幅については少しでも抑制すべき
- 交通局としての経営努力と内部統制の確立、徹底したコスト削減と経営効率化とともに、その中においてもサービスレベルの向上も考えるべき
- 安易な価格転嫁は慎まなければならないが、民間バス事業者の動向も踏まえ、エリア全体の公共交通をいかに確保するかを熟考すべき
- 運賃改定を検討するにあたっては、子育て世帯など家計負担に対する配慮を考慮すべき
- 公営交通を守ることが公共交通を守るという考え方が必要ではないか
- 利用状況を把握するとともに、利用者の要望や地域の実情も踏まえ、将来にわたり持続可能なバス路線網や事業経営体制を構築すべき
- 高齢化が進む中、安心して市バスを利用できるようにすべき

(２) 審議会

- 交通局が公共交通体系の一翼を担い、市民の足としての公営交通事業を維持し続けるためには、まずは運賃改定に伴う収入増による当面の止血とともに、公共交通全体の利用者増による中長期的な経営体質の改善をはかるよう取り組みを進めていく必要がある。
- 短期的観点として、新型コロナや物価高騰の影響による経営危機からの脱却に向けて、市バス事業では、早期の運賃改定が必要
- 地下鉄事業では将来的にバリアフリー料金制度導入を含めた運賃改定の検討が必要
- 中長期的観点として、神戸市域の安定的な公共交通の実現に向けた公営交通の経営体質改善に向けて、目標値を設定した更なる経費削減、自家用車から公共交通への利用転換促進（公共交通分担率の向上）、人口減少を踏まえ、需要に応じたバス路線の最適化、設備更新工事など投資計画の妥当性に関する議論、地下鉄海岸線の全市的な活用策の更なる検討や連携強化に取り組むことが必要

参 考 资 料

- 新型コロナウイルス感染症の影響による移動需要の減少、電気代や燃料費、資材費や労務単価の上昇等により市バス及び地下鉄事業は危機的な経営状況に陥っている。
- このような状況の中、神戸市交通事業審議会答申（令和5年11月）を参考としつつ、これまでの議会におけるご議論を踏まえ、下記4本柱による**経営基盤強化パッケージ**により、短期的な観点としての早急な収支改善とともに、将来を見据えた中長期的な経営基盤の強化をはかる。

〔経営基盤強化パッケージの4つの柱〕

- 01 **安全対策 及び サービス充実**
- 02 **徹底した経費削減策 及び
あらゆる資産を活用した増収策**
- 03 **運賃改定 及び 割引制度見直し**
- 04 **情報発信 及び 地域との協働**



01 安全対策 及び サービス充実

BE KOBE

日本一安全・安心な市バスの実現

●ソフト面の取り組み（研修の強化）

- 「二度と事故を起こさない」という意識の徹底をはかり、「4.21 三宮重大事故」を過去のものとして風化させないために「安全の礎」を活用した研修を実施。
- 運転士の能力に応じた段階別研修を行うほか、定例研修においては新たな専門機器を使用して運転士の行動をデータ化し、把握・分析・改善の取り組みを外部機関協力のもと実施し、添乗調査とあわせ、安全運行を徹底。

●ハード面の取り組み

- 全車両に**バックカメラ**を設置。
- 研修において運転士自身に、自分の運転の癖を把握させるため、**運転技能評価システム**を導入。
- **ドライブレコーダーを順次更新し**、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）**を活用することにより、各運転士の詳細な運転操作を把握し、運転に対する評価を実施。
- 「ドライバー異常時対応システム（EDSS）」を装備したバス車両を導入。

地下鉄の安全対策

- 海岸線では少ないながらも転落事故が発生しており、利用者の**安全性向上**の観点から**ホームドア**を海岸線の**全駅**に設置。
- 地下鉄車内におけるお客様の安全・安心を守るため、令和5年8月から西神・山手線、北神線営業車両に試験設置している**車内防犯カメラの性能検証**を行い、導入に向けた検討を実施。

01 安全対策 及び サービス充実

BE KOBE

バス 市内バス路線における「神戸モデル」の確立

- 市内路線バスにおけるサービスのシームレス化、及び民間バス事業者との共同運行により、神戸のどのバスに乗車しても同水準のサービスを受けることができ、さらに、複数のバス事業者で路線を維持することにより市内バス路線網の持続可能性を確保する、全国でも例のない「神戸モデル」の構築をめざす。

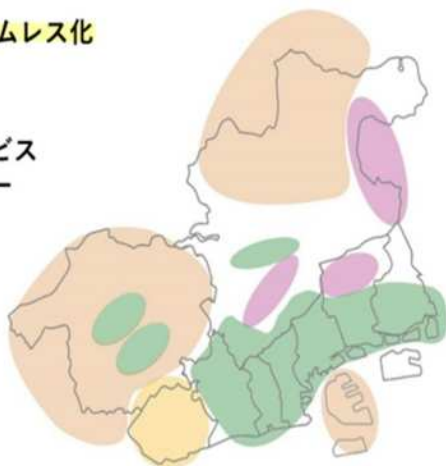
●市内路線バスにおけるサービスのシームレス化

- 運賃・サービスを統一化し「**神戸のバス**」として市民が利用できるよう、サービス・利便性の向上をはかり、段階的に周辺バス事業者への拡大をめざす。

サービスのシームレス化

- ・普通区定期券
- ・共通乗継割引
- ・ポイントサービス
- ・エコファミリー

- 神戸市バス
- 神姫バス
- 山陽バス
- 阪急バス



●共同運行によるバス路線の維持

- 現在の市バス路線を市バスと民間バス事業者が共同で運行することで、**路線の持続性を高める**。
- 民間移譲ではなく市バス路線として継続、交通局のイニシアティブはそのままに、**民間との協働**により乗車機会の維持・向上をはかる。

共同運行実施



市バスだけ20本

バス合計 20本



市バス 12本
民間バス 12本

バス合計 24本

01 安全対策 及び サービス充実

BE KOBE

地下鉄拠点駅リニューアルによる高質化

- 名谷・西神中央・三宮・板宿駅のリノベーションを進めることにより、**駅の魅力向上**をはかる。



▲三宮駅東コンコース



▲板宿駅(コンコース階)



▲名谷駅ビルリニューアル

駅トイレのイメージアップ改修

- 西神・山手線において、令和6年度は名谷駅、西神中央駅でトイレの内装改修を実施することにより、**駅空間の高質化**をはかる。
- 海岸線を含めた全駅において、現在ある和式便器をすべて洋式便器に置き換えるとともに、温水洗浄便座を設置する。



▲改修イメージ (名谷駅)



▲改修イメージ (西神中央駅)

駅舎の美観維持

- 令和5年度に全駅で実施した特別清掃実施後のきれいな状態を保つために、日常清掃の方法・回数の見直しや特別清掃と同水準の定期的な清掃の実施により、**美観の維持**に努める。



▲地下鉄ハーバーランド駅 (清掃前)



▲地下鉄ハーバーランド駅 (清掃後)

キャッシュレス決済及び地下鉄・JR連絡定期券の導入

- 地下鉄改札機での**クレジットカードタッチ決済**を導入するとともに、地下鉄改札機での**QRコード決済**のシステム開発を進める。
- JR西日本において、地下鉄との**連絡定期券**を新たに発売することを目指して、協議・検討を進める。

市バス営業所体制の再構築

- 効率的な運営を目指して、垂水営業所の体制を縮小し、人員配置の最適化及び市バス**営業所全体の体制の再構築**をはかる。

市バス路線再編、需要に応じた運行本数への見直し

- 市バスICカード2タッチ化によって得られた乗降データを活用して、兵庫区・長田区などの**バス路線の再編**を行う。
- また、より多くの方にご利用いただけるような効率的・効果的なバス路線やダイヤとなるよう引き続き検討を進めていく。

職員と車両の稼働率向上

- 職員と市バス車両の稼働率を向上させ、より効率的な運行体制として運営する。

抜本的な駅務体制の見直し

- 各駅の駅務機器を一括して監視・操作をする**駅務遠隔システム**を導入し、駅係員の業務削減及び大幅な配置人員の縮小を進める。
- 全駅を遠隔で対応するための部署を設置し、人員を配置する。

脱炭素化推進事業債を活用した設備更新

定期券発売所の営業時間の見直し

- 定期券WEB予約サービスの普及にあわせ、定期券発売所の営業時間短縮や定休日の設定など、効率的な運営を検討する。

西神車庫用地の活用

- 現在の3車庫体制から名谷、谷上の2車庫体制に最適化し、これにより、今後廃止する西神車庫用地の一部を有効活用して、**西神中央エリアの活性化**をはかる。

伊川谷用地の活用拡充

- 伊川谷エリアの活性化**に寄与するため、伊川谷駅南側の所管用地の活用方法を見直し、集合住宅等の誘致を進める。

須磨営業所跡地の活用拡充

- 須磨営業所跡地に隣接する古川住宅跡地について、建築住宅局より有償移管を受けた上で、**一体的な土地利用**をはかる。



須磨営業所跡地
古川住宅跡地

03 運賃改定 及び 割引制度見直し

市バスの運賃改定及び通勤定期割引率の見直し

- **普通区**は平成4年度以来**32年ぶり**（消費税改定を除く）となる**20円**の普通運賃改定を実施する。
- **近郊区**は**20円改定**を基本とする（一部民間との重複区間を除く）
- 他都市や近隣の民間バス事業者より市バス定期券の割引率が高いことから見直しを行う（**30%→25%**）

<見直し前後の運賃>

	見直し前	見直し後
普通運賃	210円	230円
通勤定期	8,820円	10,350円
通学定期	7,430円	7,430円

* 定期は普通区 1 カ月

※地下鉄においては、今後バリアフリー料金制度等の検討を行う

市バスにおける各種割引制度の見直し

	見直し前	見直し後
乗継割引	1乗車目の降車から2乗車目の降車が 60分 以内	1乗車目の降車から2乗車目の乗車が 30分 以内
市バスポイント	普通ポイント ・ 2,100円以上：10% ・ 2,100円未満：5% 昼間ポイント ・ 2,100円以上：20% ・ 2,100円未満：10%	普通ポイント ・ 2,300円以上：5% ・ 2,300円未満：2% 昼間ポイント ・ 2,300円以上：10% ・ 2,300円未満：5%
PiTaPa割引	利用額に応じて1～13%	利用額に応じて1～8%

子育て世帯への配慮

- 家計負担となる**通学定期**運賃の据置（同額を維持※）
※ 一部の民間との重複を除く
- エコファミリー制度の**通年化**（日本一のサービスのさらなる拡充）
- 海岸線中学生以下フリーパスの継続
- ベビーカーレンタルサービス「ベビカル」の駅構内での継続・拡大
- 高校生通学定期補助の実施（こども家庭局関連・令和6年9月）

※ 昼間・土休日ポイントは近隣民間鉄道では導入していない
※ 普通ポイント付与条件は近隣民間鉄道と同水準

地下鉄における回数券の見直し、ポイントサービスの導入

	見直し前	見直し後
地下鉄ポイントサービス※	普通回数券 ・ 同一区間運賃10回分で11回乗車	普通ポイント ・ 1 カ月毎の同一区間11回目以上の運賃に10%付与
	昼間回数券 ・ 同一区間運賃 5 回分で 6 回乗車	昼間ポイント ・ 1 カ月毎の同一区間 6 回目以上の運賃に10%付与
	土休日回数券 ・ 同一区間運賃 5 回分で 7 回乗車	土休日ポイント ・ 1 カ月毎の同一区間 6 回目以上の運賃に20%付与
NEW Uラインカード	Uラインカード ・ 市バスと地下鉄の乗継で20円割引	

04 情報発信 及び 地域との協働

BE KOBE

経営情報のわかりやすい発信

- より市バス・地下鉄をご利用いただくため、交通局の経営情報や取り組みをわかりやすく伝える「交通局レポート」の発行を引き続き行う。

市民やご利用者とのコミュニケーションの強化 (公共交通の意義や取り巻く状況等)

- 市民やご利用者に、交通局の状況をご説明するとともに、ご意見を伺う機会を設ける。

地域との協働によるバス路線の編成

- **地域のバス利用ニーズ**を取り入れた**路線を編成**するため、乗客数の目標値を設定したうえで、実験的にバスを運行する。
- 令和5年度は菅の台7丁目において実験運行を実施し、本格運行に移行した。

ユーザーが使いやすい市バス・地下鉄情報の充実・発信強化

- 市バス・地下鉄をご利用いただいている方に、より多く市バス・地下鉄をご利用いただけるような有益な情報発信を充実する。



▲ 交通局レポート第7号 (2024年1月発行)



▲ 菅の台7丁目の実験運行の取り組み

04 情報発信 及び 地域との協働

BE KOBE

市民やご利用者に届く発信手法の工夫

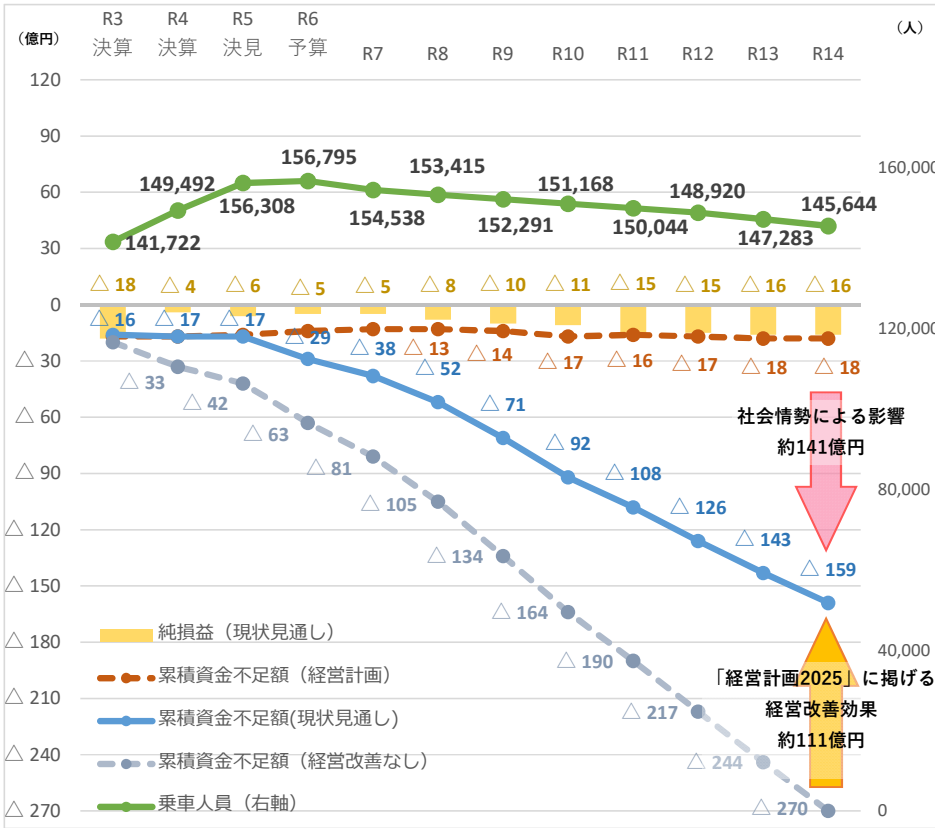
- 経営情報という言葉や数字だけではわかりづらい情報を、視覚的にとらえやすく発信するなど、わかりやすく伝わりやすい**情報発信の方法**について**工夫・検討**を行っていく。

<イメージ>



自動車事業会計

1. 現状の収支見通し



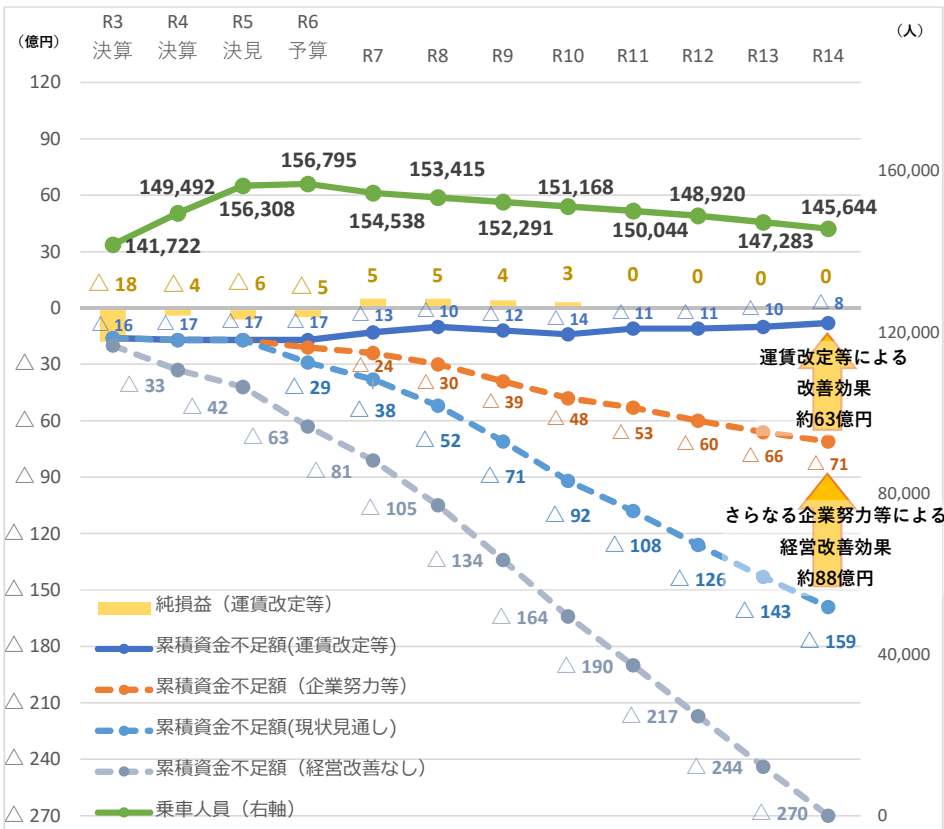
【「経営計画2025」に掲げる
経営改善の効果】

▶企業努力	36億円
▶路線・ダイヤの適正化	54億円
▶高速鉄道事業会計の負担	21億円
計	111億円

【社会情勢による影響】

▶新型コロナ・人口減少	△56億円
▶広告料収入ほか	△19億円
▶エネルギーコスト高騰	△30億円
▶資材費高騰	△10億円
▶取引先の労務単価高騰	△21億円
▶金利高騰	△5億円
計	△141億円

2. さらなる企業努力・運賃改定等を踏まえた収支見通し



【さらなる企業努力等による
経営改善の効果】

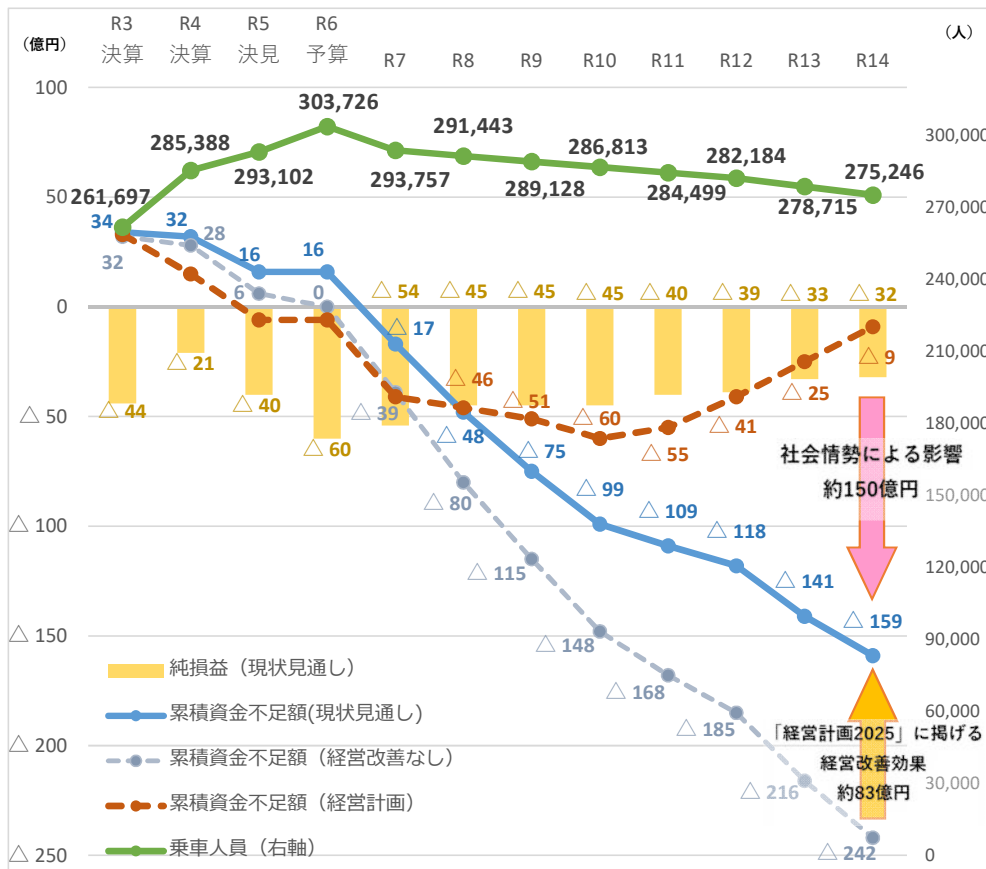
▶企業努力	28億円
▶路線・ダイヤの適正化	20億円
▶基金投入	27億円
▶一般会計負担	13億円
計	88億円

【運賃改定等による改善効果】

▶運賃改定	41億円
▶各種割引制度の見直し	22億円
計	63億円

高速鉄道事業会計

1. 現状の収支見通し



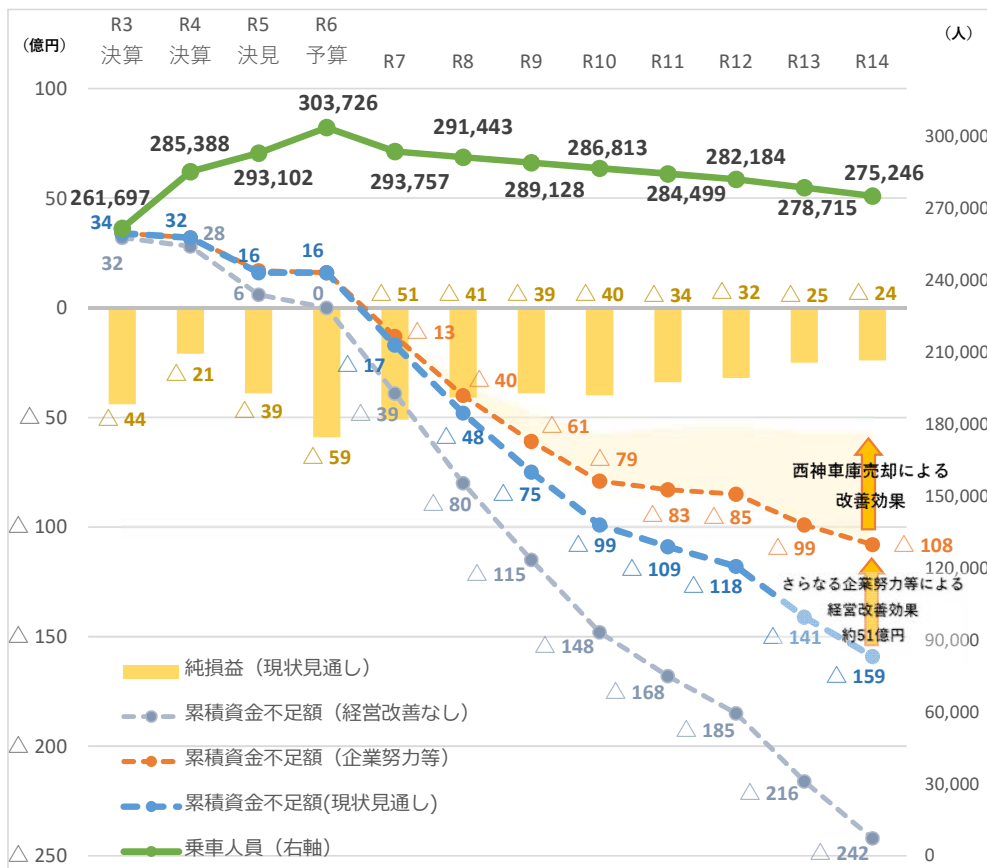
【「経営計画2025」に掲げる 経営改善の効果】

▶企業努力	104億円
▶自動車事業会計への負担	△21億円
計	83億円

【社会情勢による影響】

▶新型コロナ・人口減少	△9億円
▶広告料収入ほか	△27億円
▶エネルギーコスト高騰	△46億円
▶金利高騰	△51億円
▶その他	△17億円
計	△150億円

2. さらなる企業努力を踏まえた収支見通し



【さらなる企業努力等による 経営改善の効果】

▶企業努力	29億円
▶各種割引制度の見直し	14億円
▶脱炭素化債事業の推進	8億円
計	51億円

※西神車庫売却により、さらなる改善効果が見込まれる