

対局団体交渉 (1/23)

～2030年度までの5年間で「再建・体力回復期」と位置づけた～

次期「経営計画2030」(案)及び「市バス営業所体制の再編」(案)が提示される



対局団体交渉の出席者
労働組合側(写真左)、交通当局側(写真右)

令和8年1月23日17時30分より、御崎ビルにおいて団体交渉を行いました。交渉では、当局より、令和8年度から令和12年度までを期間とする「神戸市営交通事業 経営計画2030」(案)及び、令和9年度からの「管理委託契約更新に伴う営業所体制の再編について」(案)が示され、バス事業の資金不足比率が経営健全化基準の20%目前という極めて厳しい状況に鑑みて、公営交通としての存続をかけ、今後5年間で「再建・体力回復期」と位置づけ、持続可能な事業構造へ転換させる経営計画であると説明がありました。

これに対し組合は、勤務・労働条件の大幅な見直しによる業務負担の増加やモチベーションの低下を訴え、今後の交渉にあたっては、部会・支部でも労使の信頼関係を損なうことがないよう申し入れ、提案・説明内容については、精査した上で、改めて意見を申し入れることとしました。



発行元
神戸交通労働組合
〒653-0004
神戸市長田区四番町2-1-2
神戸交通労働組合会館
TEL 078-575-6712
FAX 078-575-3848
編集発行人
佐藤 秀樹
毎月15日発行
定価1部10円
組合員の購読料は組合費に含む

団体交渉 特集号



画2030」(案)及び令和9年度からの「管理委託契約更新に伴う市バス営業所体制の再編」(案)について、ご説明させていただきます。

まず、「神戸市営交通事業 経営計画2030」の策定状況は、今年度で現行の「神戸市営交通事業 経営計画2025」が最終年度を迎えていることから、2026年度から2030年度までの5年間で計画期間とする経営計画の策定を進めている。「神戸市営交通事業 経営計画2030」の位置づけについては、本計画は、「交通局企業理念」の実現に向けた中期的な経営計画である。コロナ禍を経て、顕在化した構造的な経営課題により、事業の存続を揺らがす「危機的な経営状況」に直面しているなか、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を断行する「再建・体力回復期」と位置づけ、価値向上、収支バランス向上、事業基盤強化の3つの柱立てとし、将来の需要減少が避けられない中、「市民の足」としての役割を果たし続けられる、持続可能な事業構造へ転換させ、「次世代への安定経

【当局】平素より、神戸交通労働組合の皆様方には、交通事業の運営についてご理解・ご協力を賜り、厚く御礼申し上げます。また、市民生活に不可欠である「市民の足」として市バス・地下鉄の運行を安全・安心に毎日継続して行っていたいただいているところであり、現場の皆様のご尽力にあらためて感謝申し上げます。

「神戸市営交通事業 経営計

営の礎」を築いていくための経営計画として策定している。次に、「管理委託契約更新に伴う市バス営業所体制の再編」については、バス事業経営環境は極めて厳しく、とりわけ民間バス事業者における運転士確保は非常に難しい状況にあり、運転士等人材確保のための待遇改善や諸経費増など、バス事業の運営コストは明らかに増加していることから、令和9年度からの新たな管理委託契約では、コスト増は不可避と見込むべき状況となっている。

資金不足比率が20%目前の厳しい経営状況に直面しているバス事業運営について、徹底した効率向上に取り組んでいかなければ、経営健全化団体への転落など、公営交通としての存立すら危ぶまれる事態となつていくことから、市バス営業所の再編を行うものである。この度の営業所体制再編では、直営が担当する業務量は、現状水準を維持する方針とする。

【当局】各項目の詳細について、説明させていただきます。まず、「神戸市営交通事業 経営計画2030(案)」につい

てであるが、5ページの「価値向上（安全・サービス）」では、ホームドア・車内防犯カメラなど設備投資による安全性の向上、職員一人一人の安全・危機管理意識の強化、バリアフリーの推進、乗車券のデジタル化の推進 等を。

6ページ「価値向上（沿線価値・ブランド価値）」では、駅リノベーションや主要バスターミナルの再整備による駅・ターミナルの拠点機能強化、選ばれる沿線づくり、「神戸のバス」ネットワークを構築し共同運行へ発展させる「神戸モデル」の推進等を。

7ページ「収支バランス向上（増収策）」では、事業を取り巻く厳しい経営環境を踏まえ、持続的な事業運営を支えるため運賃体系のあり方や運賃改定の必要性を検討する運賃体系・運賃水準の適正化、割引制度の戦略的見直し、沿線施設との連携強化や観光需要の獲得による効果的な需要促進策等を。

8ページ「収支バランス向上（経費削減策）」では、ワンマン運転化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る現場業務体制の効率化、安全性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、優先順位付けを行うことによる、身の丈に合った投資規模への抑制、2タッチデータやAI、保有施設等を活用し、遠隔点呼システム等の導入も検討するなど、路線・ダイヤ編成や回送計画の最適化による運行費用の削減、交通ネットワークの最適化として、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ライダー機能への特化を基本とした路線の見直し等を。

また、中長期的には、自動運転や駅の無人化、AIを活用した省力化技術等の研究を進めることにより、構造的なコスト低減を目指すこととしている。

9ページ「事業基盤強化（組織改革・人材育成）」では、年齢要件緩和や新たな大型2種免許の取得支援制度の設定などによる採用チャネルの開拓、採用後のキャリアプランの提示による市営交通を支える人材の確保、人材育成（研修の充実）、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改革の推進などによる働きがいのある職場づくり等を。

10ページ「事業基盤強化（情報発信・地域連携）」では、経営状況の見える化、共感を呼ぶ情報発信、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な見直しについて、丁寧な事前周知の徹底等をそれぞれ記載している。

大量更新も控えており、今後も非常に厳しい経営状況が続くことが見込まれる。

また、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ることから、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ことにより、黒字の維持や累積資金不足の縮減を図っていく必要がある。

13ページには、重要目標指標である「KPI」を掲載しており、再建・体力回復期であることを踏まえ、KPIは単なる活動報告（アウトプット）ではなく、収支改善等に直結する成果（アウトカム）を重視し、2030年度における目標値を示している。これらの指標を基に、毎年度の進捗確認と社会情勢を踏まえた中間見直しを行うことで、本計画の根幹である財政目標の達成につなげていく。

なお、事業運営体制の再編検討については、別紙「管理委託契約更新に伴う市バス営業所体制の再編

12ページには、自動車事業の「財政計画」として、令和6年10月の運賃改定や、これまでの路線再編により、令和7年度単年度収支は均衡レベルまで回復している。しかしながら、運転士確保のため、令和9年度以降の委託費の大幅な上昇や軽油価格の高止まりに加え、車両の

本経営計画2030（案）については、現在パブリックコメントを実施しており、パブリックコメントでの意見、交通事業審議会等での議論を踏まえ、今年度末に確定していきたい。

次に、「管理委託契約更新に伴う市バス営業所体制の再編」の詳細に

ついて説明させていただく。

「2. 営業所体制の再編の考え方」であるが、「①能率的な営業所体制」として、実質回送率が25%に達する状況を踏まえ、営業運行拠点最寄りの営業所から多数の出庫を設定するとともに、各営業所の担務量に合わせた車両配置を行う。

「②エリア単位でのマネジメント、委託契約」として、同一主体が運営する営業所間で一体的に車両・人員の運用を実施し、運行管理部門の効率化を図るために、営業所運営そのものを東部や西部といったエリア単位で委託する。また、委託契約公募に当たり、エリア単位で複数の事業拠点を一元管理する等、提案者に管理コスト縮減を図る提案を求める方針とし、委託期間は3箇年（現行5箇年）とし、機動的な対応を可能とする。

「③廃止する営業所」として、現垂水支所担当業務は清水ヶ丘営業所、西神営業所等に機能集約の上で廃止し、現中央南営業所担当業務は中央営業所に機能集約の上で廃止する。

「④効率的な点呼執行」として、北町操車場に、令和8年度より遠隔点呼を導入する予定である。

「3. 委託提案競技スケジュール」であるが、令和8年2月頃には、予

算プレスの中で、営業所委託提案競技の公募について言及する予定であり、4月頃に「委託提案競技公募」を実施、夏頃には、事業者決定の上で、基本契約を締結し、令和9年3月頃に、委託本契約を締結し、4月1日より、新体制で運営開始する予定となっている。

次ページには、「(参考)営業所再編方針」として、営業所ごとの具体的な新体制の案を記載している。東部エリアマネジメントとして、魚崎営業所、石屋川営業所を一括委託し、石屋川営業所・魚崎支所とする。中央南営業所は中央営業所に機能集約の上で廃止し、中央営業所、北町操車場は直営英営業所として継続する。西部エリアマネジメントとして、松原営業所、落合営業所、西神営業所を一括委託し、落合営業所・松原支所・西神支所とする。垂水支所については、清水ヶ丘営業所・西神営業所等に機能集約して廃止し、垂水エリアについては、清水ヶ丘営業所として委託する。

以上により、令和9年度以降は、4営業所、3支所、1操車場体制とする。

本日説明した「経営計画2030」市バス営業所再編について、勤務労働条件に係る事項について

は、今後、誠意をもって協議を進めてまいりたい。

【組合】まずもって、先日開催しました神戸交通労働組合80周年記念祝賀会に、城南事業管理者にご出席いただいたことに感謝申し上げます。ありがとうございます。神戸交通は、これまでも幾度となく苦難を乗り越えてきた歴史と伝統ある労働組合でありますので、先人たちに恥じることがないように、是非々で協議していききたいと考えておりますので、引き続きよろしくお願ひします。

さて、「経営計画2025」が今年度末で終了するため、2026年度からの5カ年を再建・体力回復期とした「経営計画2030」を策定しているとのことであるが、8月7日の団体交渉で、職員のモチベーションを維持するためにも、現業職5級の検討や、交通局採用職員の10%の給与削減の見直しなど申し入れたが、全くもって前向きな回答がなかった。さらに、前回の団体交渉以降、各職場の現場では、勤務時間や付帯時分の見直しなど、勤務労働条件が大幅に悪化し、現場で働く組合員のモチベーションを維持するどころか、下げさせていることを当局は感じ取っているのか。組合員からは、現場の声を聞き入れること

なく、奴隷扱いされているとの声が上がっている状況であり、この現状をどう捉えているのかお聞かせいただきたい。

また、これまでも何度も申し入れてきたが、現場の課長・係長は、自分に都合が良いことは当局幹部に報告するが、都合が悪いことは報告せずに隠していることが多々ある。各部会・各支部で交渉をしてもらっていることも多くあるが、信用できない相手とは交渉することはできない。お互いの信頼関係があるからこそ、労使一体で困難を乗り越えていくことができるわけであり、現状ではそういう状況ではないことを伝えておく。

【当局】職員のモチベーションについては、交通局自身が厳しい経営状況に直面していることや、「人事・給与制度改革」、組織や人事マネジメントシステムの変更など、多くの見直しを進めている転換期にあり、従前の仕組みから変更されることへの不安・戸惑いなどの影響もあると考えている。

今回の経営計画では、安定的な経営基盤を確立するため、「収支バランス向上」「事業基盤強化」「価値向上」を3つの柱として、取り組みを進めていくこととしている。そのうちの「事業基盤強化(組織

改革・人材育成」の項目において、「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ある」と考えている。「人財の確保」「人財育成」「働きがいのある職場づくり」を取り組み内容として明記している。

事業構造の改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ると同時に、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たいと考えており、職員のモチベーションも高めていきたい。

これまでの取り組みと合わせて、「経営計画2030」の遂行にあたっては、その趣旨や目的が現場に浸透することが重要であると考えるっており、より丁寧に説明、対応してまいりたい。

【組合】経営計画については交通局の将来の在り方、姿に大きく影響するものであり、そこで働く組合員の生活、雇用環境に密接に関わることをまずは組合の立場で改めてお伝えする。また、組合員が安心して働くことのできる交通局となるよ

う、職員の声に耳を傾けながら、経営計画を策定及び実行していただきたい。

そこで、2点お聞きする。1点目は、「経営計画2030(案)」の策定あたって、現段階での「経営計画2025」の達成状況の確認や検証は行われたのか。

また、その結果を踏まえたうえで策定されたものなのか。2点目は、「経営計画2025」の達成状況及び検証結果について当局はどのように捉えているのか。また、今後、職員へのフィードバックについてはどのように考えているのかお聞かせいただきたい。

【当局】「経営計画2025」についてはその進捗状況を整理し、第13回交通事業審議会で報告し、その内容を踏まえて、「経営計画2030」の議論を進めてきたところである。

「経営計画2025」の期間は、コロナ禍に加え、燃料費・資材費・労務単価・金利などの上昇により固定費が増加するなど、危機的な経営状況に陥ったことから、2023年度に「経営基盤強化パッケージ」を策定し対策を講じてきた。

「経営計画2025」に掲げた、ホームドアの整備等の「安全・安心・信頼の確保」や地下鉄ポイントサー

ビスの導入等の「快適で質の高いサービスの提供」などについては進捗したものの、損益や資金収支などの構造的な経営課題は依然として解消されておらず、「事業継続性を揺るがす危機的な状況に依然としてある」と認識している。この厳しい認識のもと、「経営計画2030」の策定においては、2030年までの5年間を「再建・体力回復期」と位置づけ、これまでの延長線上ではない「コスト構造改革」と「収益力の徹底強化」に取り組んでいくことを軸に、策定したものである。

「経営計画2030」については、パブコメを経て、議会に報告し確定していく。確定後には、新経営計画について職員への周知を図る予定である。「経営計画2025」の進捗状況については、そのフィードバックについては、今後検討させていただきます。

【組合】勤務労働条件の協議については、お互いの信頼関係こそが大事であり、その信頼関係を損なうことがないよう、各支部交渉・部会交渉の窓口にもしっかりと伝えてもらいたい。

経営計画2030及び市バス営業所再編については、本日説明を聞いたところであり、持ち帰り精査の上で改めて意見をさせていきたい。

【団交終了後の意見交換について】

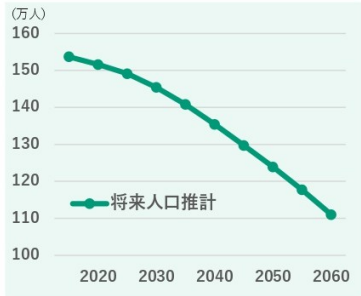
- ・バス再編案への反論
- ・出先の女性トイレ改善
- ・高額設備の更新(ボイラー)
- ・委託・共同運行のリスク管理
- ・地下鉄の安全体制と危機管理
- ・仮眠環境の刷新と健康管理
- ・組織内の風通しとサポート強化

神戸市営交通事業 経営計画2030 (案)

01

経営を取り巻く状況

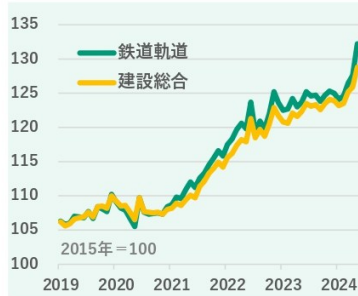
コロナ禍は落ち着いたものの、以前の水準に戻ることはなく、今後、さらに神戸市の人口減少やニュータウンの生産年齢人口の減少が進むことで収益が悪化すると見込まれています。2020年以降、軽油価格や電気代が高騰し、工事費や資材費、労務単価、金利も大幅に上昇しており、これらは固定的経費を増加させ、経営状況を悪化させています。また、大型2種免許保有者が年々減少しており、既存バス路線を維持するためには運転士の人材確保が急務となっています。



人口減少



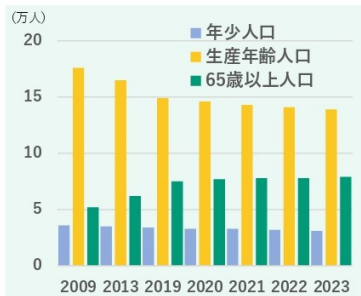
軽油価格高騰



工事費・資材費高騰



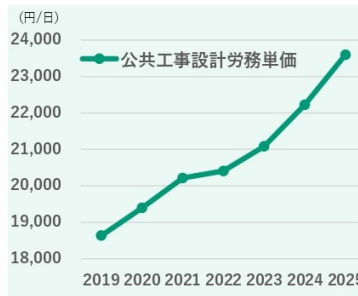
金利高騰



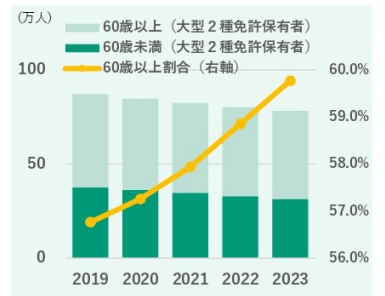
沿線人口減少



電気代高騰



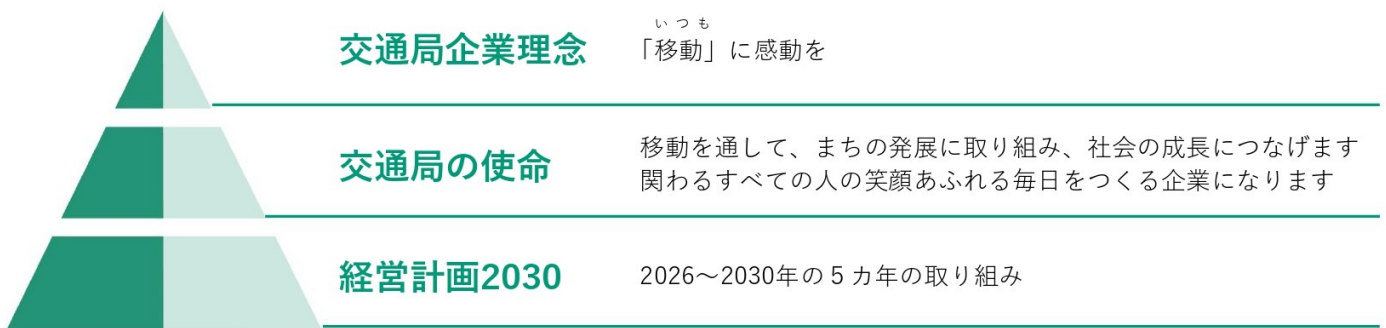
労務単価高騰



人材確保困難

02

経営計画の位置づけ



この計画は、交通局企業理念の実現の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」の策定に向けた土台となるものです。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、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。

03

計画の柱立て

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。

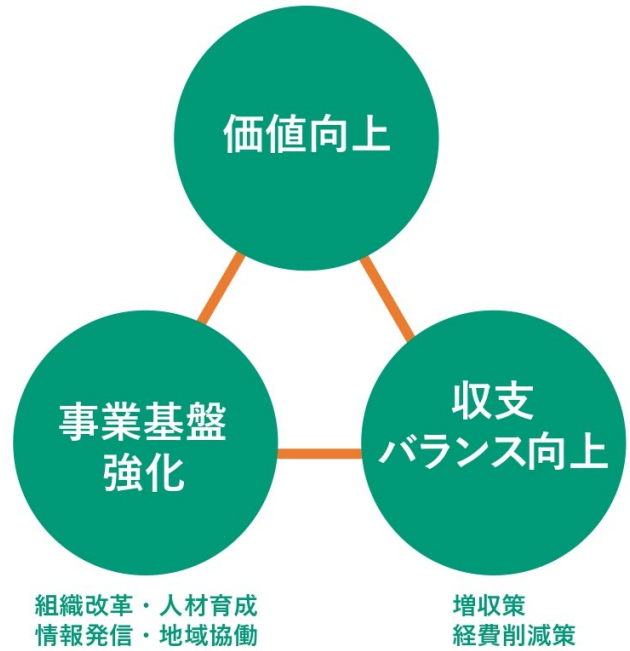
しかし、その安全の土台となる経営基盤が今、深刻な危機にあります。この状況を打開し、「市民の足」としての使命を守り抜くため、本計画では3つの柱を一体的に推進します。

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



04

価値向上 (安全・サービス)

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、ユニバーサルデザインの理念に基づき、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・危機管理意識の強化

職員一人ひとりへの安全・危機管理意識の徹底、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。

04

価値向上 (沿線価値・ブランド価値)

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、ハード整備中心から整備済み資産を最大限に活用する「活用・収益化」の段階へと戦略的に転換します。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・音楽等に触れることができる沿線として、ブランディングの強化を図り、海岸線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、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：上記の取り組みのうえ、共同運行を推進することで、事業者間の垣根を超える官民共創の取り組み

04

収支バランス向上 (増収策)

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す。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、利用形態や路線ごとの乗車人員データに基づき分析します。その上で、時代に適合した運賃体系・運賃水準の適正化や効果的な需要促進策、附帯事業収入の増加を目指します。

取組内容



運賃体系・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、運賃体系のあり方や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

ノエピ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

インバウンド等の誘客を図るため、魅力的な企画乗車券やツアーの開発に取り組みます。QRコードを活用し、購入から利用までシームレスな移動環境を整備します。



附帯事業の強化

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。

04

収支バランス向上（経費削減策）

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。加えて、中長期的には自動運転や駅の無人化、AIを活用した省力化技術等の研究を進め、構造的なコスト低減を目指します。

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、保有施設等を活用し、遠隔点呼システム等の導入も検討するなど、路線・ダイヤ編成や回送計画を最適化して運行費用を削減します。



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への特化を基本とした路線の見直しを進めます。

04

事業基盤強化（組織改革・人材育成）

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

年齢要件緩和や新たな大型二種免許の取得支援制度の設定など、採用チャネルの開拓を進めるとともに、採用後のキャリアプランを提示して、人材確保に取り組めます。



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・給与制度改革を推進します。現場の声が経営に届く仕組みを用いて、やりがい意識の向上を図ります。



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

持続可能なバス路線網の維持・効率化のため、民間事業者との連携強化を図りつつ、役割分担の見直しや運営体制の再編を検討するなど、共に市民の足を守っていきます。

04

事業基盤強化 (情報発信・地域連携)

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」等の強みやストーリー性のある情報発信を強化し、「乗って支える」機運を醸成します。子育て世代には市の関連サイトも活用して情報を届けます。



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、地域と課題を共有し、路線のあり方などを議論します。世代や属性に応じた対話を通じ、頂いたご意見を事業運営に活かします。

05

財政計画 (高速鉄道事業)

- ▶ 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。

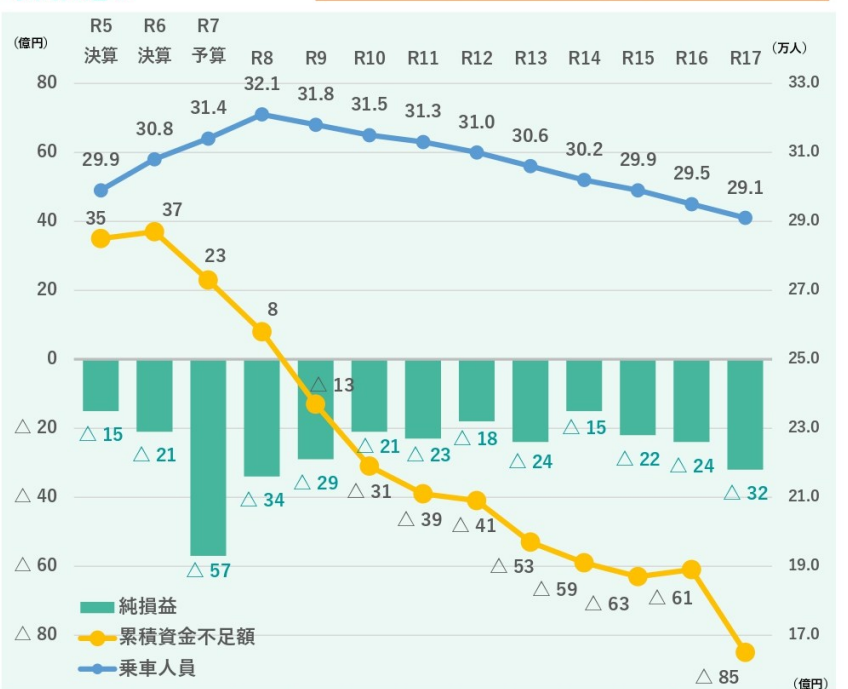
財政目標 (KGI)

- ✓ 単年度資金収支の均衡
- ✓ 投資額の抑制
- ✓ EBITDA有利子負債倍率：16倍以下

※ EBITDA=営業損益+減価償却費+固定資産除却損-長期前受金
 ※ EBITDAは、本業で稼ぐ力を示す指標です。企業債残高をEBITDAで割った「EBITDA有利子負債倍率」は、「稼ぎの何年分で借金を返せるか」を示し、体力回復の進捗を客観的に評価できます。

収支見通し

R8年度予算編成過程で変更の可能性あり



	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
企業債残高 (a)	1,683	1,676	1,684	1,595	1,535	1,463	1,423	1,400	1,355	1,318	1,295	1,305	1,260
EBITDA (b)	65	72	66	74	71	81	78	82	77	80	75	74	72
(a)/(b)	25.9	23.3	25.5	21.6	21.6	18.1	18.2	17.1	17.6	16.5	17.3	17.6	17.5

05

財政計画 (自動車事業)

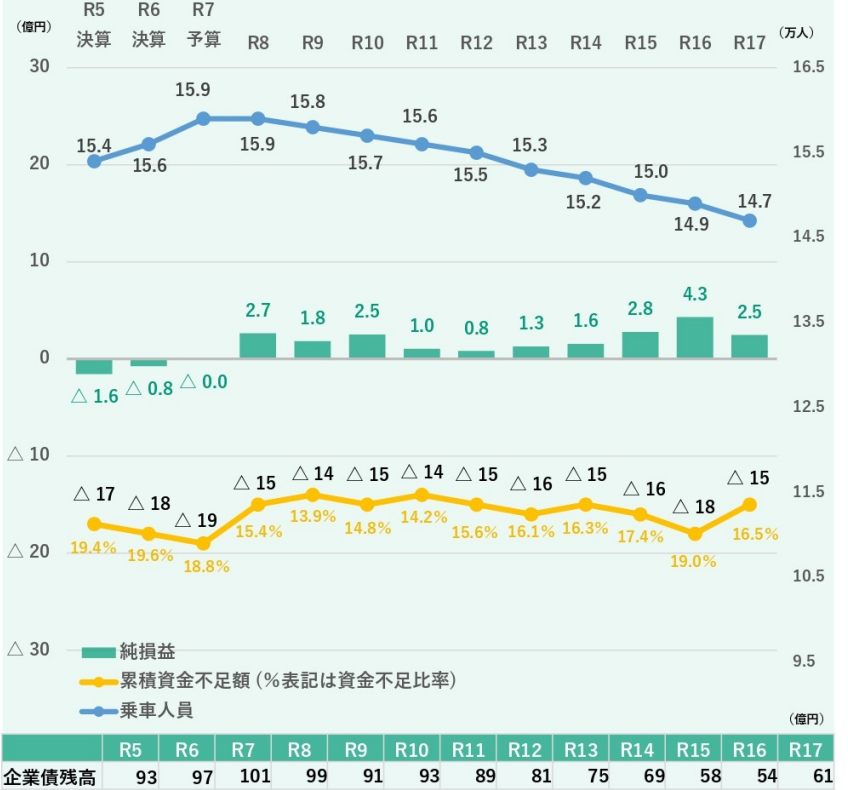
- ▶ 令和6年10月の運賃改定や路線再編により、令和7年度の単年度収支は均衡レベルまで回復しました。
- ▶ しかし、運転士確保のための委託費の大幅な上昇や軽油価格の高止まり、車両の大量更新を控えており、今後も非常に厳しい経営状況が続くことが見込まれます。
- ▶ また、自動車事業は地下鉄事業からの資金援助に依存しており、他会計からの支援を考慮すると実質的に経営健全化基準を超過する危機的状況にあります。
- ▶ 自律的経営の実現に向けて、需要に応じた路線の最適化や業務体制の効率化を徹底していくことにより、黒字の維持や累積資金不足の縮減を図っていく必要があります。

財政目標 (KGI)

- ☑ 単年度純損益の黒字の維持
- ☑ 累積資金不足の縮減

収支見通し

R8年度予算編成過程で変更の可能性あり



06

重要目標指標 (KPI)

本計画が「再建・体力回復期」であることを踏まえ、KPIは単なる活動報告（アウトプット）ではなく、収支改善等に直結する「成果（アウトカム）」を重視し、2030年度における目標値を示しました。これらの指標を基に、毎年度の進捗確認と社会情勢を踏まえた中間見直しを行うことで、本計画の根幹である財政目標の達成につなげていきます。

柱	カテゴリ	KPI名	基準値	目標値	備考
価値向上	安全・サービス	鉄道運転事故・重大インシデント数	0件	0件	設備投資や安全意識の強化による安全確保の徹底を事故件数で評価
		重大事故件数	0件	0件	設備投資や安全意識の強化による安全確保の徹底を事故件数で評価
	沿線価値・ブランド価値	リノベーション駅乗車人員	約11.5万人/日	約11.7万人/日 (2%増加)	駅の拠点機能強化による賑わい創出を対象3駅(※)の乗車人員で評価 ※ 三宮駅、名谷駅、西神中央駅
		海岸線1日乗車人員	54,312人/日	57,028人/日 (5%増加)	ブランディングや沿線活性化等による沿線の魅力向上を乗車人員で評価
		駅施設等のCO2削減量	約1,200万kg/年	約1,020万kg/年 (15%削減)	省エネ機器への更新等による環境への貢献度をCO2削減量で評価
収支バランス向上	増収策	共同運行路線の営業係数改善度	107	102	民間との共同運行による運行効率化を営業係数の改善度で評価
		乗車人員	(自)159,087人/日 (高)320,775人/日	(自)157,496人/日 (高)317,567人/日 (99%維持)	利用促進やブランディング等による貢献度を人口推計 (97%) を上回る利用の維持で評価
		乗車単価	(自)163円 (高)170円	(自)165円 (高)172円 (1%増加)	割引制度の戦略的見直し等による収益性の向上を乗車単価で評価
		附帯事業収入	20億円/年	22億円/年	資産活用による収益化の効果を附帯事業収入で評価
	経費削減策	市バス営業係数	113	105	増収と経費削減策による収益構造の強化を営業係数の改善度で評価
		運転・運輸にかかる経費の縮減	60億円	54億円	ワンマン化や遠隔化等による体制効率化を経費縮減額で評価
		減価償却費の対営業収益比率	60%	53%	投資規模の適正化等による財務健全性の改善を左記指標で評価
		回送率	24.8%	14.8%	運行計画の最適化やAI活用による運行効率化を回送率で評価
		営業キロ当たりの輸送人員	4.53人/km	4.75人/km (5%改善)	交通ネットワークの最適化等による需給適正化を左記指標で評価
		車両数	462両	412両	運行計画最適化による保有資産の適正化を車両数で評価
事業基盤強化	組織改革・人材育成	バス運転士充足率	96.8%	100%	人材確保や職場環境の改善による事業継続体制の確立を充足率で評価
		DXによる業務削減時間	-	1万時間	DXによる業務プロセスの見直しによる生産性向上を削減時間で評価
	情報発信・地域連携	SNSエンゲージメント	200件	250件	共感を呼ぶ発信の訴求力を1投稿当たりの「いいね!」件数で評価
		利用者との意見交換の場の設定	-	年2回	地域との対話による事業理解の促進を意見交換の場の設定回数で評価

(※)(自)…自動車事業会計 (高)…高速鉄道事業会計

【説明資料】

管理委託契約更新に伴う市バス営業所体制の再編について

1. 背景

- ・ 民間委託中の営業所6箇所中、魚崎、松原、落合、西神、清水が丘の5箇所が、令和8年度末に現委託期間満了を迎える。
- ・ バス事業経営環境は極めて厳しく、とりわけ民間バス事業者における運転士確保は非常に難しい状況にあり、運転士等人材確保のための待遇改善や諸経費増など、バス事業の運営コストは明らかに増加している。
- ・ 令和9年度からの新たな管理委託契約では、コスト増は不可避と見込むべきであり、資金不足比率が20%目前の厳しい経営状況に直面しているバス事業運営の徹底した効率向上に取り組んでいかなければ、経営健全化団体への転落など、公営交通としての存立すら危ぶまれる事態に陥る。
- ・ なお、この度の営業所体制再編では、直営が担当する業務量は、現状水準を維持する方針とする。

2. 営業所体制の再編の考え方

①能率的な営業所体制

- ・ 実質回送率が25%に達する状況を踏まえ、営業運行拠点最寄りの営業所から多数の出庫を設定。
- ・ 各営業所の担務量に合わせた車両配置を行う。

②エリア単位でのマネジメント、委託契約

- ・ 同一主体が運営する営業所間で一体的に車両・人員の運用を実施し、運行管理部門の効率化を図るために、営業所運営そのものを東部や西部といったエリア単位で委託する。
- ・ 委託契約公募に当たり、エリア単位で複数の事業拠点を一元管理する等、提案者に管理コスト縮減を図る提案を求める方針とする。
- ・ 委託期間は3箇年（現行5箇年）とし、機動的な対応を可能とする。

③廃止する営業所

- ・ 現垂水支所担当業務は清水ヶ丘営業所、西神営業所等に機能集約し廃止。
- ・ 現中央南営業所担当業務は中央営業所に機能集約し廃止。

④効率的な点呼執行

- ・ 北町操車場に遠隔点呼を導入する（令和8年度導入予定）。

3. 委託提案競技スケジュール

令和8年2月頃	予算プレス（営業所委託提案競技公募言及）
4月頃	委託提案競技公募
夏頃	事業者決定、基本契約締結
令和9年3月頃	委託本契約締結
4月1日	新体制運営開始

【参考】営業所再編方針

現行		新体制	
魚崎営業所	委託 (阪急バス)	委託 (エリアマネジメント (東部))	魚崎支所
石屋川営業所	直営		石屋川営業所
中央営業所	直営	直営	中央営業所
北町操車場			北町操車場
中央南営業所	委託 (神姫バス)	委託 (エリアマネジメント (西部))	松原支所
松原営業所	委託 (阪急バス)		落合営業所
落合営業所	委託 (神姫バス)	西神支所	
西神営業所	委託 (神姫バス)		
清水が丘営業所	委託 (山陽バス)	委託 (垂水エリア)	清水が丘営業所
垂水支所	直営		

【参考】営業所配置状況

