資料－５

高槻市営バス経営戦略（案）

令和 3（2021）年度～令和 12（2030）年度

高槻市交通部

令和２年６月

目　次

1 経営戦略策定の目的と位置づけ 1

1-1 策定の経緯 1
1-2 戦略適用期間 1
1-3 経営戦略の位置づけ 1

2 バス事業を取り巻く環境と市営バス事業の課題 2

2-1 市営バス事業の沿革 2
2-2 バス事業を取り巻く環境 3
2-3 市営バス事業の課題 17

3 経営戦略と具体的取組 21

3-1 経営理念と基本戦略 21
3-2 基本戦略と個別戦略（具体的取組） 22

4 財政計画 55

4-1 将来収支の見通し 55
【参考】新型コロナウイルス感染症の流行による収支への影響予測 57

5 経営戦略の推進と進捗管理 59

参考資料 60

高槻市営バスの経営理念

① 公共交通として社会的使命を果たし、市民に愛される市営バスを目指します。

② 安全・快適で効率的な運行に努めます。

③ お客様に感謝し、親切で思いやりあふれるサービスに努めます。

（平成 24 年策定）

1 経営戦略策定の目的と位置づけ

1-1 策定の経緯

公営企業を取り巻く経営環境は、今後の急速な人口減少等に伴うサービス需要の減少など、厳しさを増しており、不断の経営健全化の取組が求められていることから、平成 31（2019）年 3 月 29 日付け総務省発出の通知「経営戦略の策定・改定の更なる推進について」として、各公営企業が将来にわたって住民生活に重要なサービスの提供を安定的に継続することが可能となるよう、令和 2（2020）年度中に経営戦略を策定するよう求められています。

そこで本戦略は、現行の市営バス経営計画の計画期間が令和 2（2020）年度で完了となること及び、令和元（2019）年度に開催した自動車運送事業審議会からの答申を踏まえ、市営バスが置かれている様々な状況変化を敏感に捉え、自立経営の徹底によって高槻市の未来や魅力を創造する市営バス事業を実現するため、令和 3（2021）年度から 10 年間の経営方針や具体的な取組等をとりまとめたものです。

1-2 戦略適用期間

本戦略の適用期間は、令和 3（2021）年度から令和 12（2030）年度の 10 年間とします。

1-3 経営戦略の位置づけ

本戦略は、「高槻市営バス経営計画（平成 28 年度～平成 32 年度）」の後続計画として、自立経営の徹底によりバス事業を今後も継続できる財政計画に基づいて戦略的な経営を推進しつつ、大阪府内唯一の公営バス事業者として、「高槻市総合計画」「高槻市都市計画マスタープラン」「高槻市総合交通戦略」等の本市の計画で掲げられる都市の将来像を実現するため、市営バスの経営方針や具体的な取組等を定めるものです。

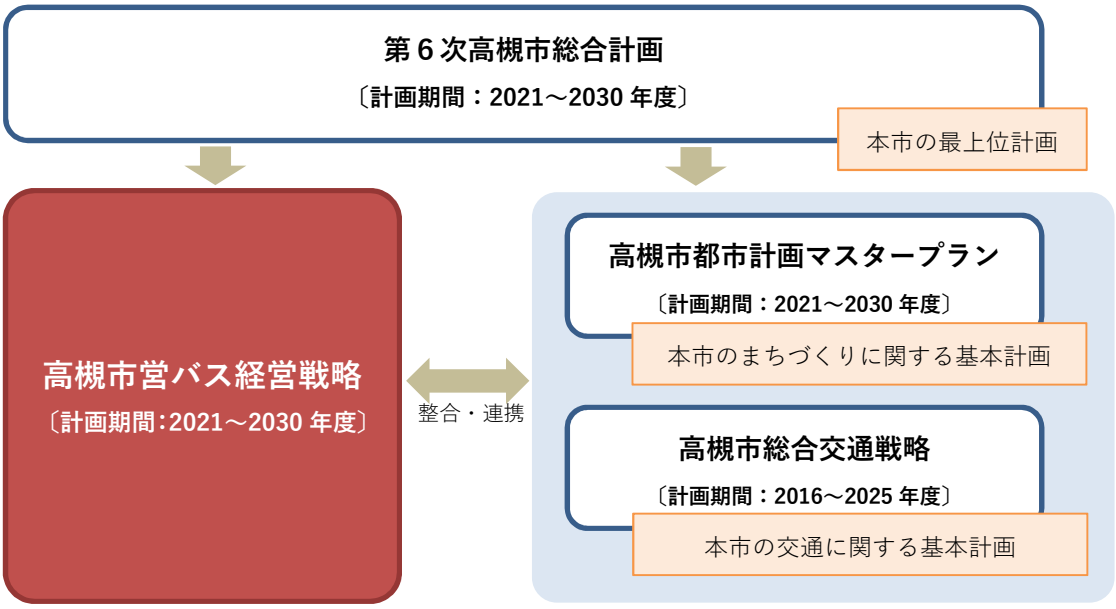


図 1.1　本戦略の位置づけ

2 バス事業を取り巻く環境と市営バス事業の課題

2-1 市営バス事業の沿革

年月	内容
昭和 29（1954）年 2 月	乗合・貸切事業開始
昭和 44（1969）年 5 月	ワンマンバスの運行開始
昭和 46（1971）年 4 月	緑が丘営業所設置
昭和 49（1974）年 11 月	芝生営業所設置
昭和 54（1977）年 11 月	国鉄高槻駅南側ターミナル供用開始
平成 5（1993）年 10 月	阪急高槻市駅前ターミナル供用開始
平成 16（2004）年 8 月	ＪＲ高槻駅北側ターミナル供用開始
平成 20（2008）年 4 月	IC カードシステム運用開始(PiTaPa、ICOCA)
平成 23（2011）年 3 月	ドライブレコーダー導入
平成 27（2015）年 4 月	全国共通交通系 IC カード利用開始
平成 31（2019）年 2 月	開業 65 周年

◆昭和 29 年 2 月（事業開始時）

- 車 両 数 ： 13 両
- 職 員 数 ： 36 名
- 初乗運賃 ： 10 円
- 路 線 数 ： 7 路線
- 営業キロ ： 73 km

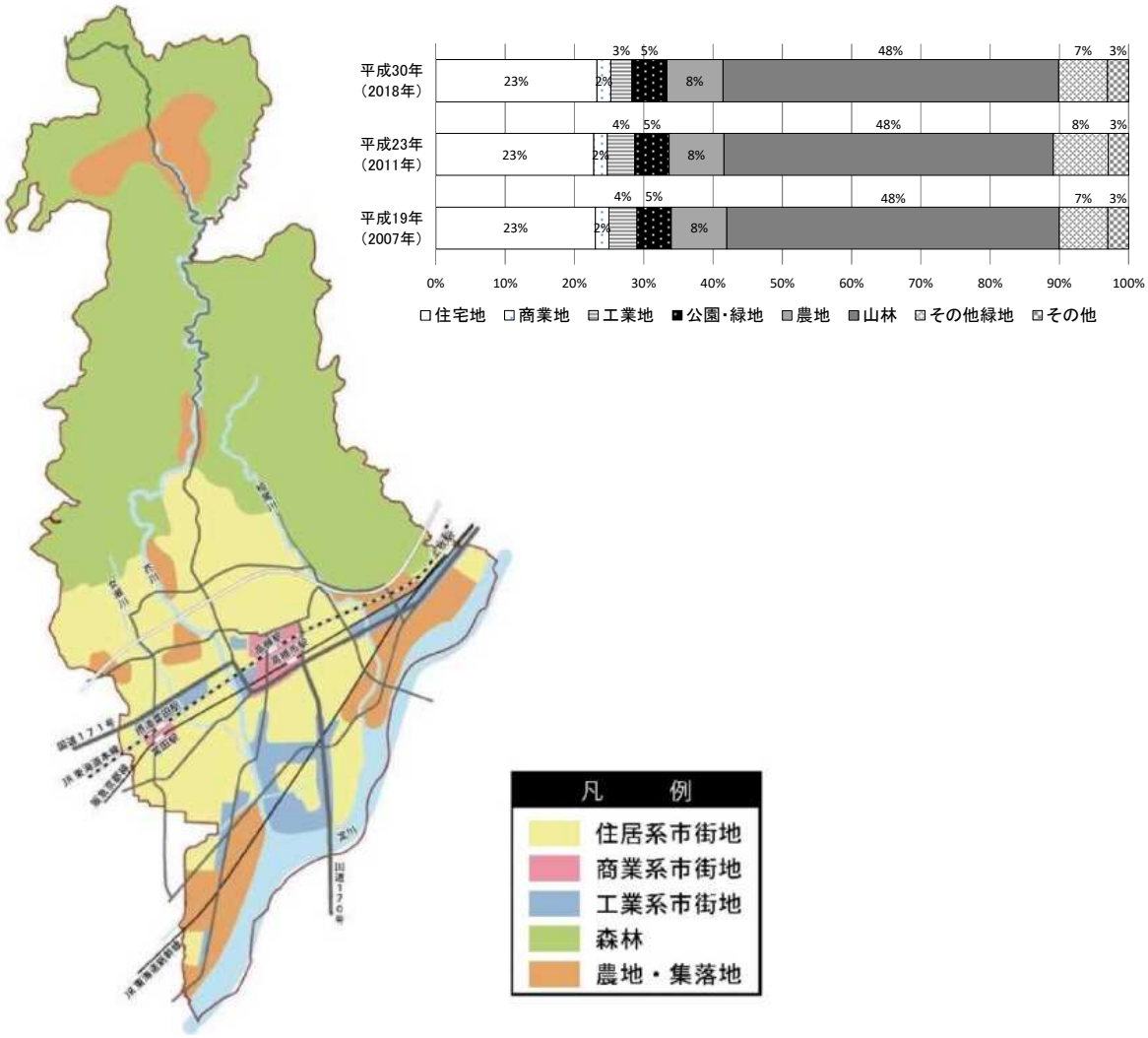
◆平成 31 年 4 月（現在）

- 車 両 数 ： 171 両
- 職 員 数 ： 313 名
- 初乗運賃 ： 均一区間 220 円
- 路 線 数 ： 24 路線
- 営業キロ ： 126 km

2-2 バス事業を取り巻く環境

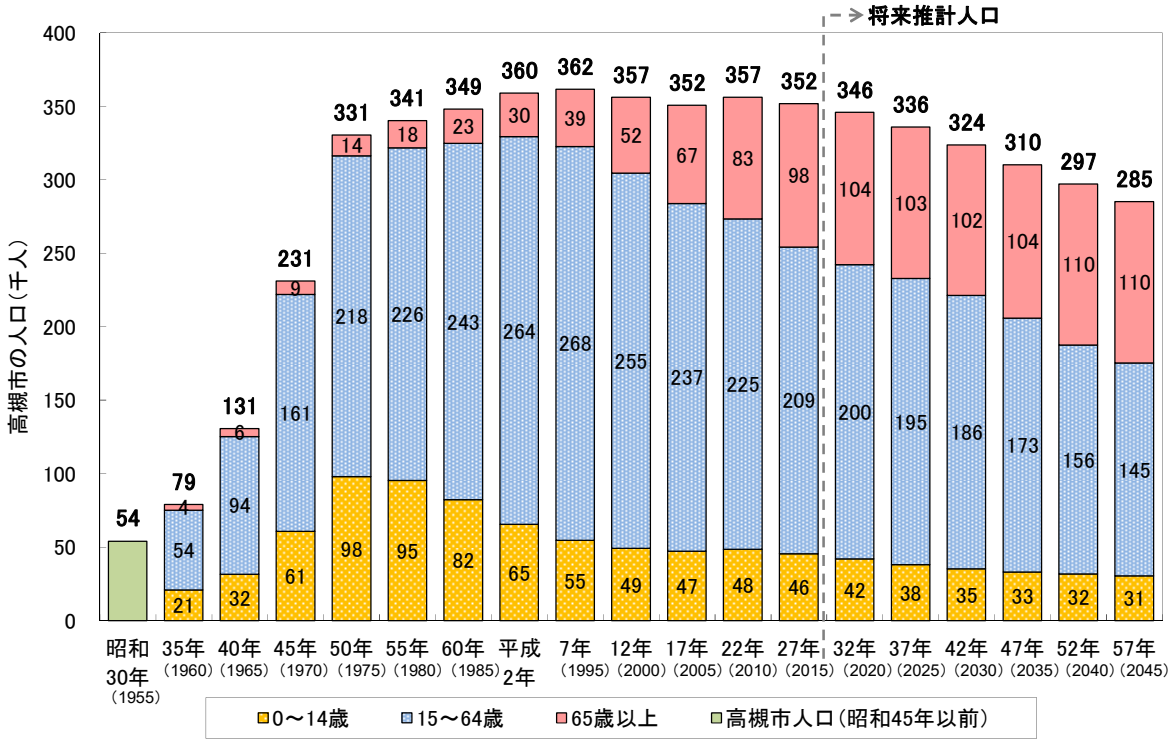
2-2-1 土地利用と人口

- 本市の土地利用は、北部に森林、中央部に鉄道駅を中心とする商業地およびその外縁部の住宅地、南部には工業地や農地等が広がっています。北部を中心に市域の約 48%を山林が占め最も多く、次いで住宅地（23%）、農地（８%）となっています。
- 本市の人口は、減少傾向にあり、国立社会保障・人口問題研究所の推計によれば、平成 27（2015）年からの 30 年間で約 35 万人から約 29 万人に減少すると予測されています。
- 高齢化率（65 歳以上人口比率）は近隣他市よりも進んでおり、平成 27（2015）年からの 30 年間で約 28%から約 38%に上昇し、特に、後期高齢化率（75 歳以上人口比率）は、同 30 年間で約 13%から約 22%と大幅な上昇が予測されています。



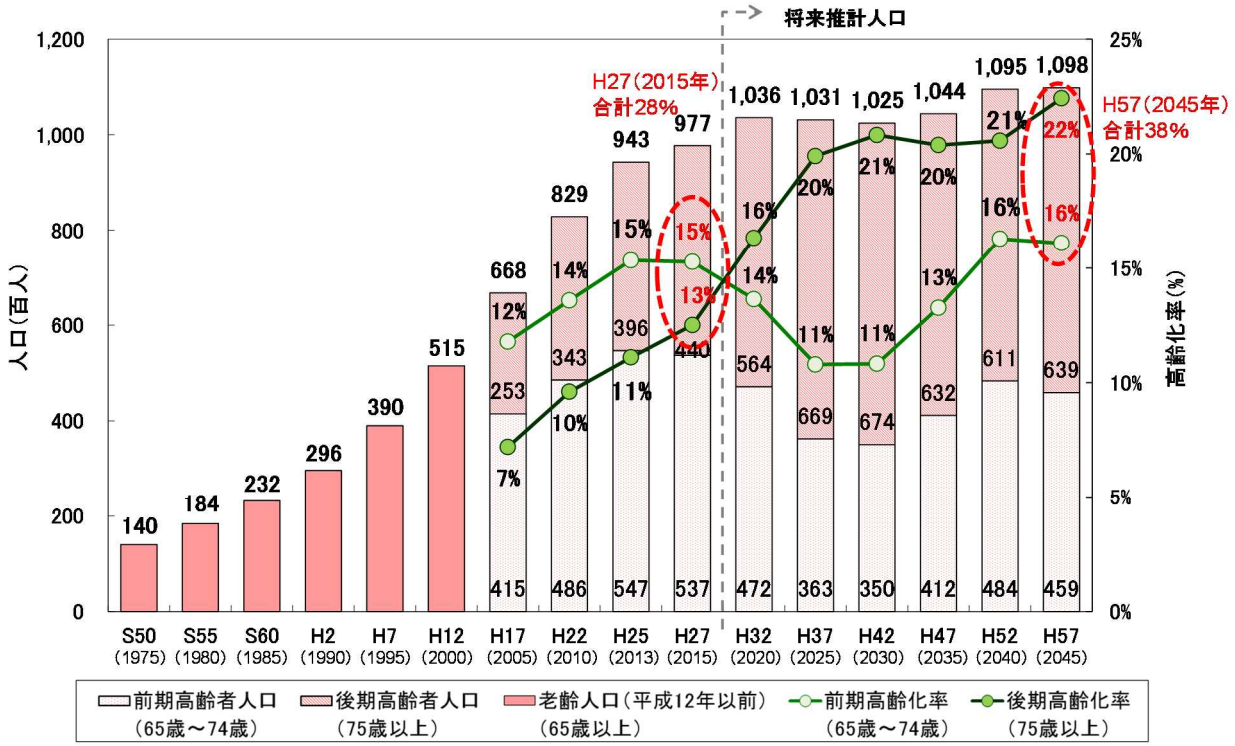
出典：高槻市みどりの基本計画（H29.3）、高槻市統計書

図 2.1　土地利用状況と土地利用比率



※各年 10 月 1 日時点の推計人口　　※平成 27 年は国勢調査による実績値

図 2.2　人口の推移

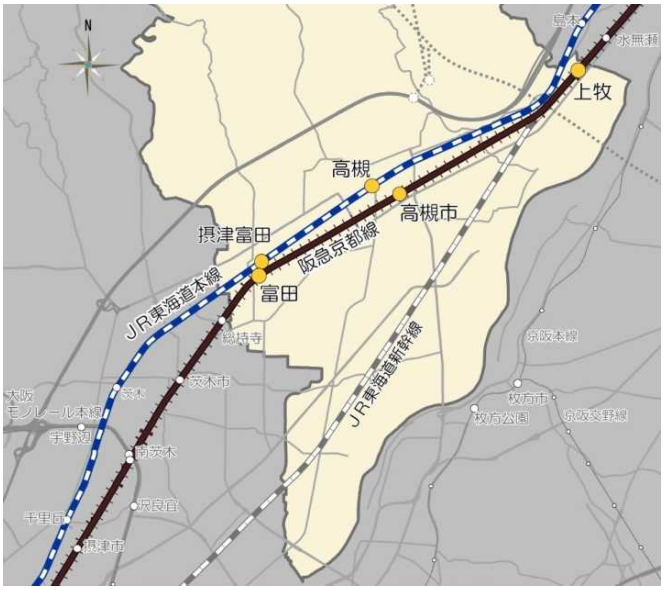


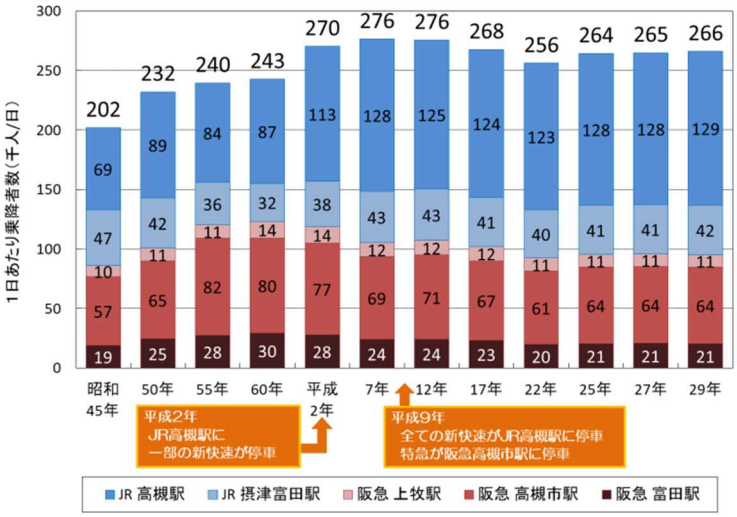
※各年 10 月 1 日時点の推計人口　　※平成 27 年は国勢調査による実績値

図 2.3　高齢化の推移

2-2-2 交通実態

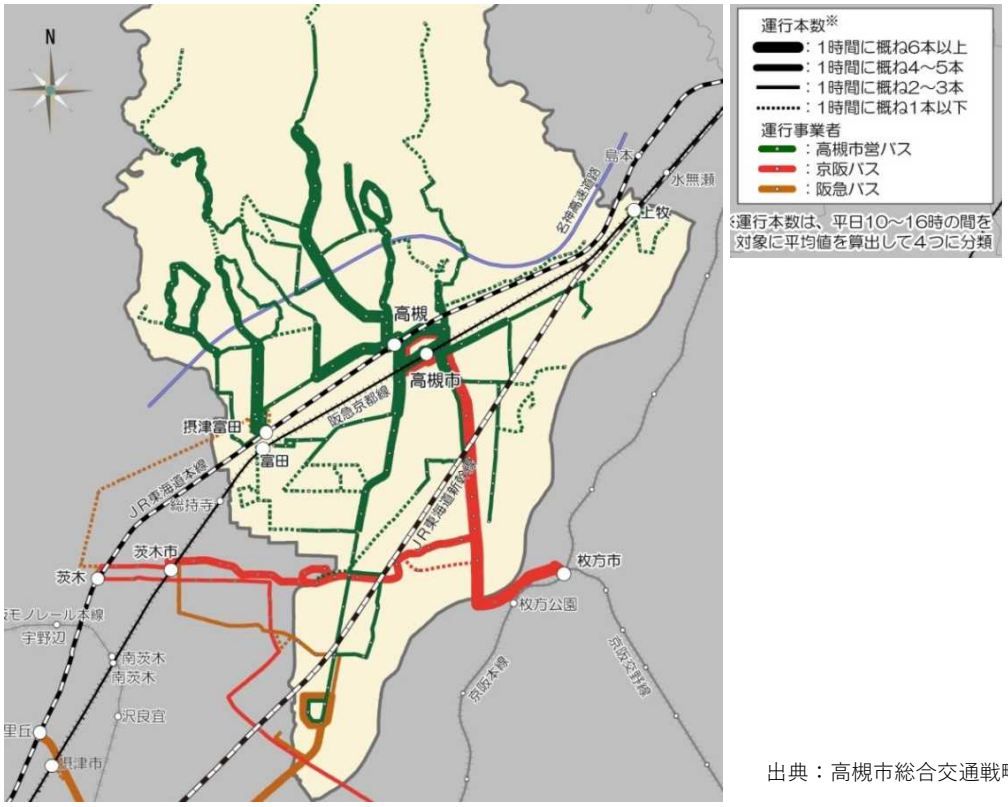
- 鉄道は、JR 東海道本線及び阪急京都本線が本市中心部を東西に横断し、市内に JR 駅が 2 駅、阪急が 3 駅立地しています。各駅の乗降客数は、近年横ばいで推移しています。
- バスは、市営バスが各鉄道駅から市内各地域へ放射状ネットワークを形成しています。市営バスネットワークは、停留所を中心に半径 300m をバス停勢圏とした場合、総人口の約 8 割をカバーしています。そのほか京阪バス、阪急バスが市内を運行し、高速バスが名神高速道路の高槻停留所から全国を結んでいます。
- 自動車交通は、新名神・名神高速道路・国道 171 号・国道 170 号・府道大阪高槻京都線等で交通量が多く、特に、国道 171 号の主要交差点（大畑町、市役所前等）では慢性的な交通渋滞が発生しており、市営バスの定時運行が阻害される要因となっています。
- 本市の都市計画道路の整備率は北摂 7 市において低い水準にとどまっており、整備が進めば市営バスの路線やダイヤにも大きな影響があると考えられますが、費用面等により整備の促進は難しい状況にあります。





出典：高槻市総合交通施戦略（H28.3）、大阪府統計年鑑

図 2.4　市内の鉄道ネットワークと輸送人員



出典：高槻市総合交通戦略（H28.3）

図 2.5　市内のバスネットワーク

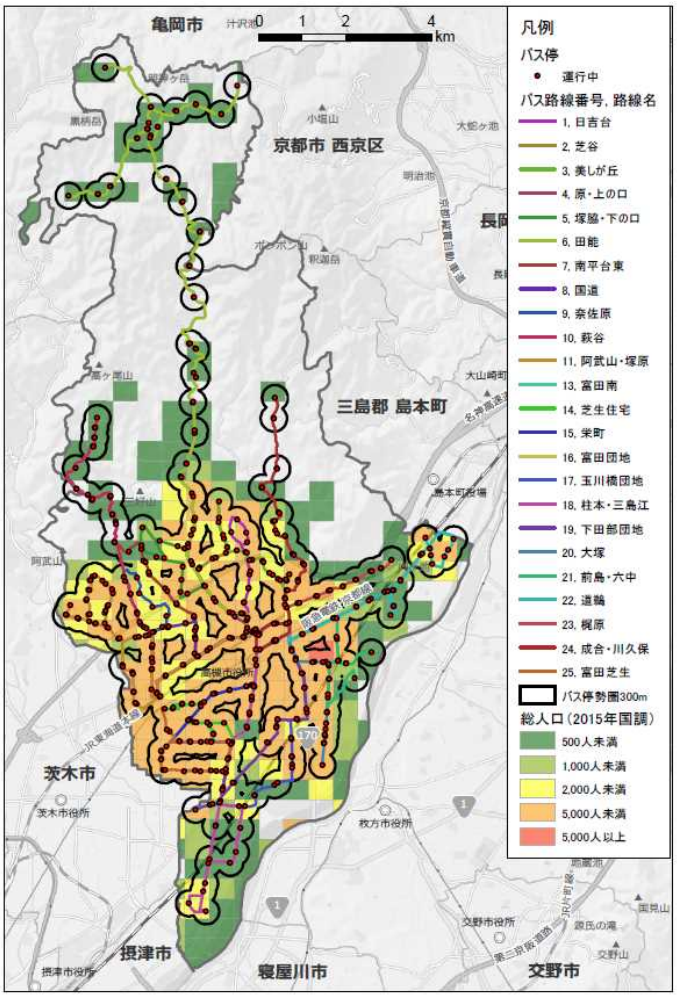
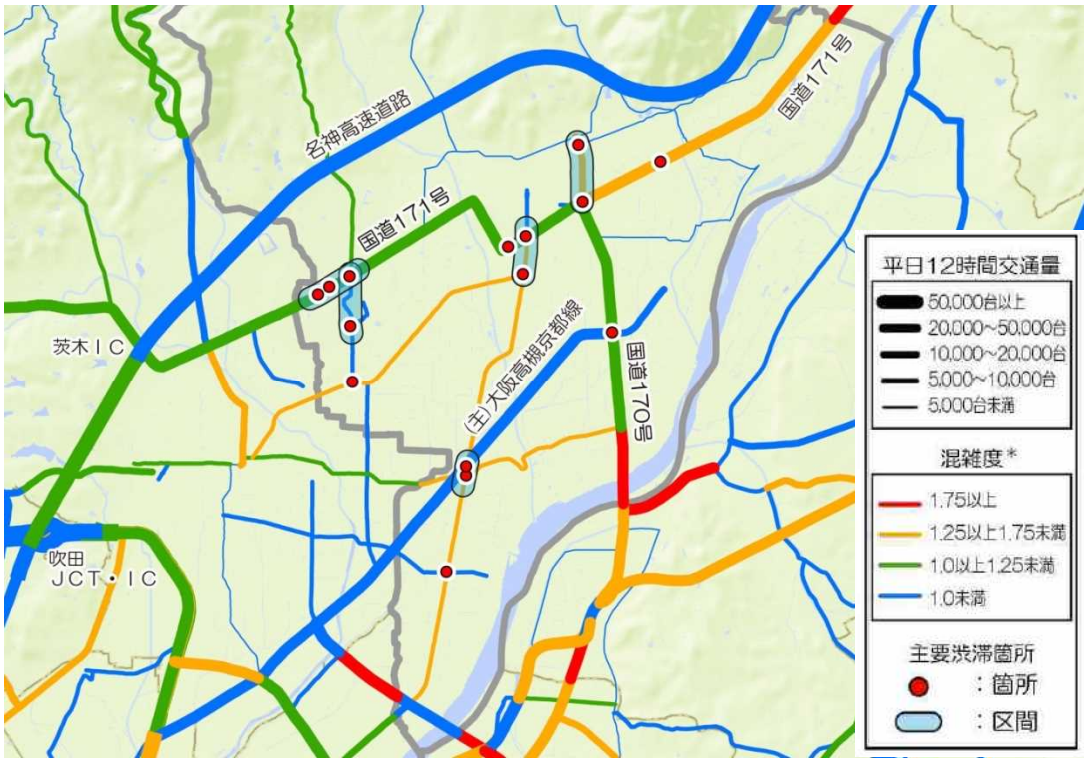


図 2.6　市営バスネットワークの人口カバー状況

表 2.1　市営バスの人口カバー率

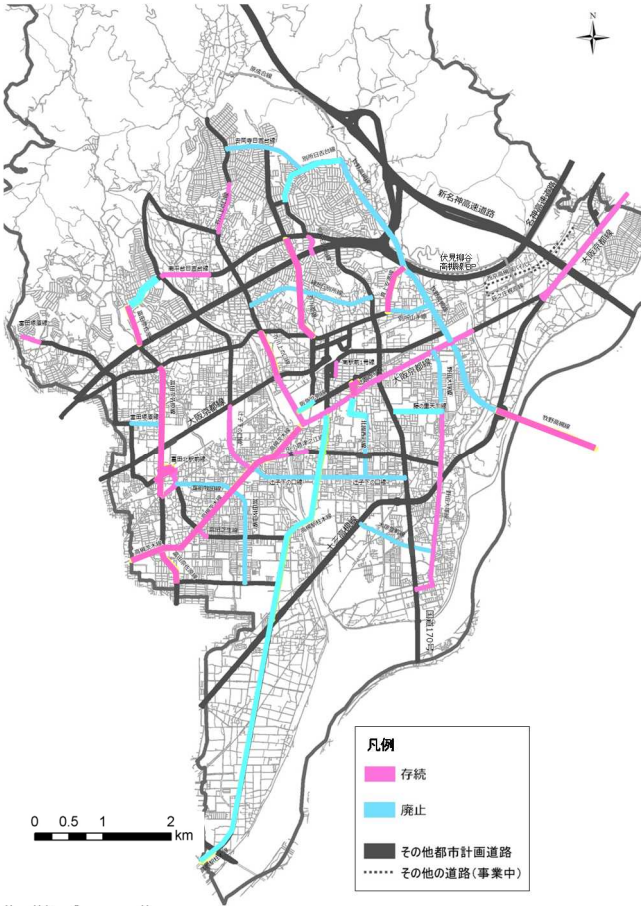
	高槻市全体	市営バス勢圏内（300m）	カバー率
面積	105,276,194㎡	44,745,276㎡	42.5%
総人口	353,274人	279,008人	79.0%
年少人口	45,879人	36,191人	78.9%
生産年齢人口	207,382人	164,776人	79.5%
老年人口	96,828人	75,486人	78.0%
高齢化率	27.4%	27.1%	－

出典：高槻市交通部作成資料



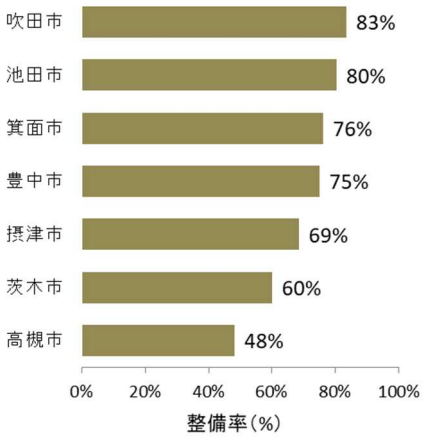
出典：平成 27 年道路交通センサス及び京阪神圏渋滞ボトルネック対策協議会公表資料（平成 25 年）を基に作成

図 2.7　市内幹線道路の交通量と混雑状況



出典：高槻市都市創造部作成資料

図 2.8　市内の都市計画道路の整備状況



出典：高槻市総合交通戦略

図 2.9　北摂 7 市の都市計画道路の整備率

2-2-3 バス利用者数

- 市営バスの利用者数は、平成 14（2002）年以降は約 2,000 万人/年弱とほぼ横ばいで推移しており、人の移動におけるバスの利用割合が北摂 7 市や大阪府平均と比較して高く、市民にとって身近な交通手段となっています。
- 一方で、現金・定期券等の利用者が減少する一方、無料乗車証（高齢者・障がい者）の比率が高まっています。平成 30（2018）年度における無料乗車証の利用比率は約 4 割に達しています（IC カードのみの集計）。
- また、時間帯別の利用者数を見ると、朝夕ラッシュ時間帯における利用が年々減少している一方、昼間の利用が増加傾向にあります。これは、年少人口及び生産年齢人口の減少に伴う通勤・通学需要が減り、高齢者の増加に伴う通院・買物等の自由目的需要が増えていることや、ライフスタイルや価値観が多様化していること等、利用者の質的な変化が生じていると考えられます。

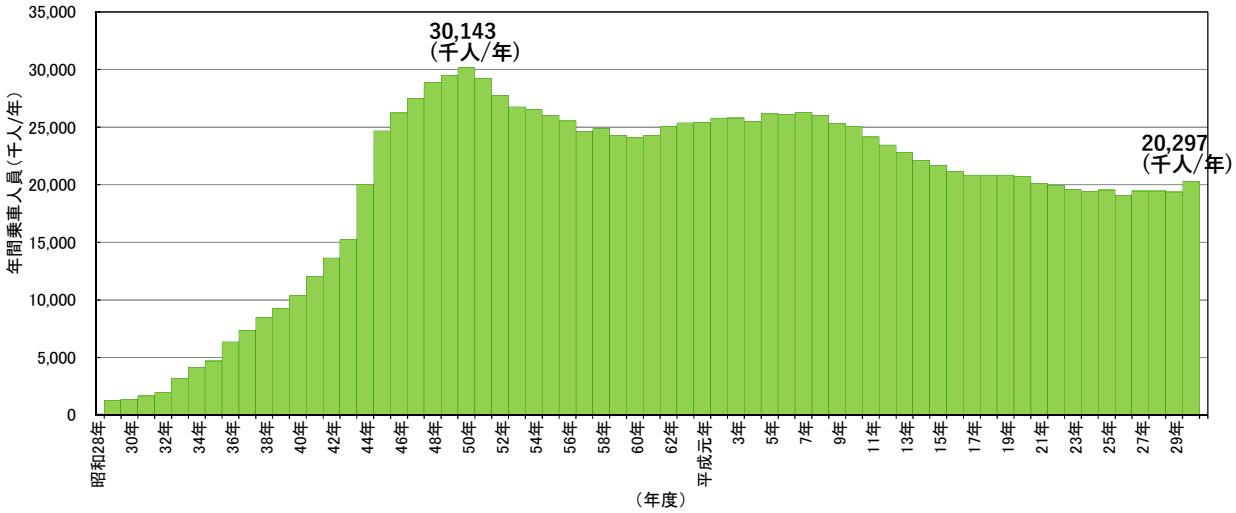
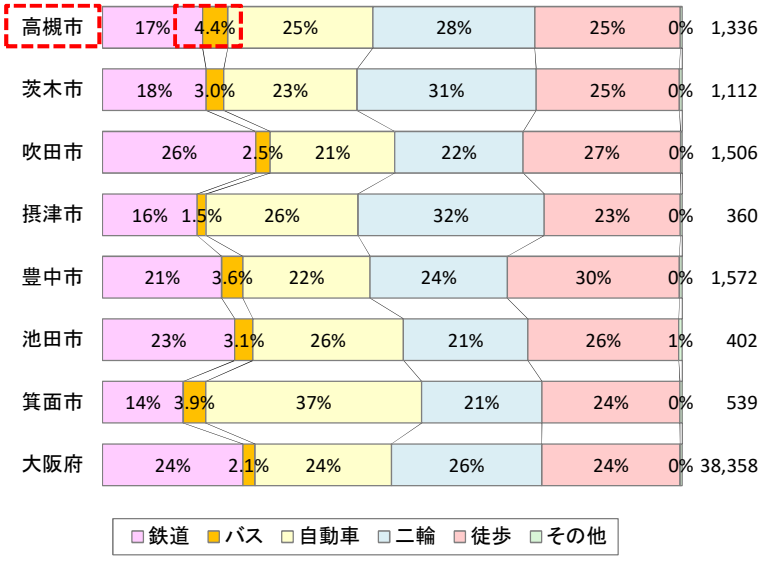
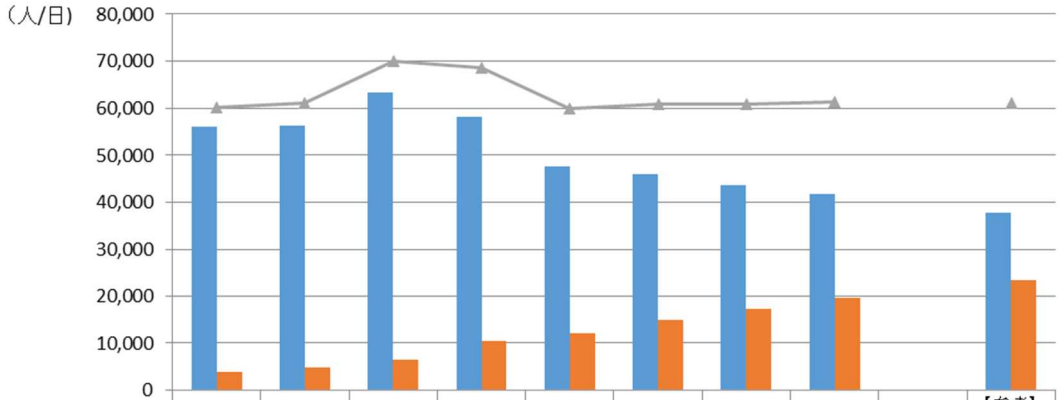


図 2.10　市営バス利用者数の推移　出典：高槻市交通部作成資料



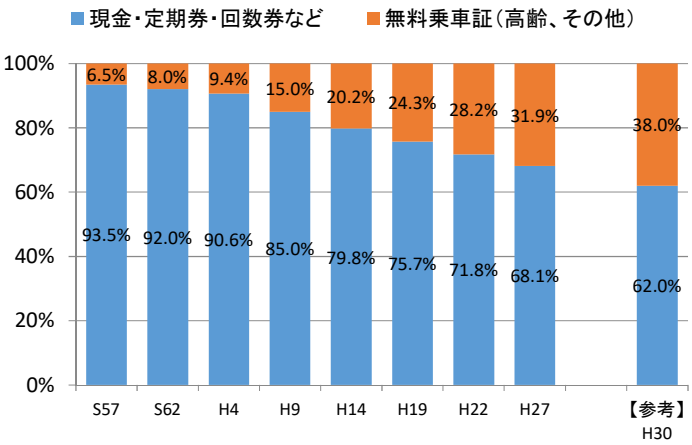
出典：第 5 回近畿圏パーソントリップ調査（平成 22 年度）

図 2.11　北摂 7 市及び大阪府における代表交通手段別分担率



	S57	S62	H4	H9	H14	H19	H22	H27		【参考】H30
現金・定期券・回数券など	56,133	56,303	63,367	58,228	47,710	46,040	43,662	41,693		37,878
無料乗車証（高齢、その他）	3,917	4,871	6,548	10,307	12,093	14,812	17,151	19,557		23,203
合計	60,050	61,174	69,915	68,535	59,803	60,852	60,813	61,250		61,081

図 2.12　市営バスの券種別輸送人員の推移　出典：高槻市交通部作成資料



※図 2.12，図 2.13 のデータについて
- 昭和 57 年度～平成 27 年度：乗客調査報告書
- 平成 30 年度：H30.10.1～H31.3.31 の平日の IC 利用者数の平均値と平日の利用者実測値から算出

図 2.13　市営バスの券種別輸送比率の推移　出典：高槻市交通部作成資料

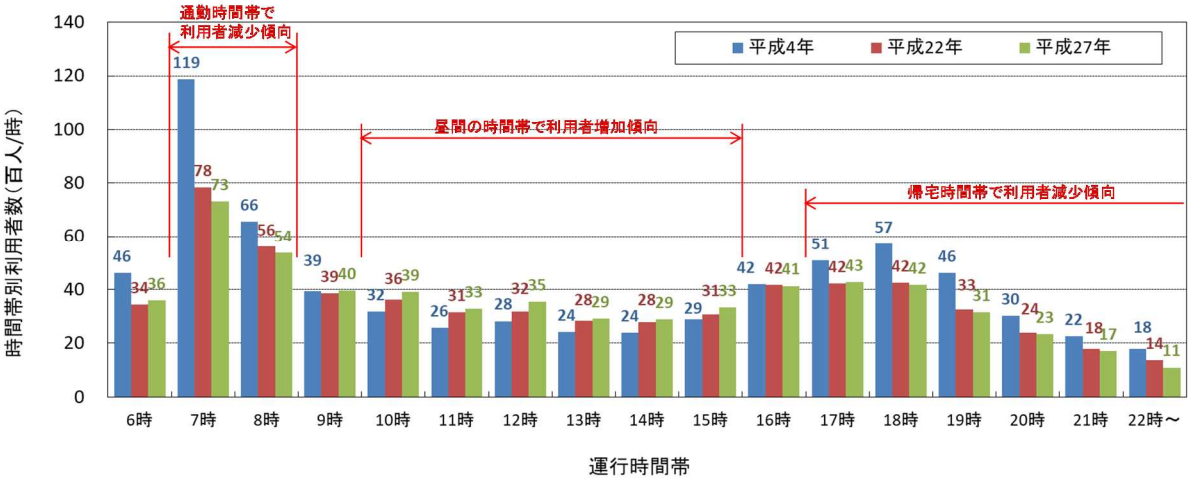


図 2.14　市営バスの時間帯別利用者数の推移　出典：高槻市交通部作成資料

2-2-4 バス事業の収支

- 近年、収入はほぼ横ばいで推移しています。一方、支出については、職員の年齢構成の変化等により人件費が増加傾向にあり、全支出額の 72%を占めています（令和元（2019）年度）。
- このため、平成 9（1997）年度から平成 29（2017）年度まで、経常損益は黒字で推移してきたものの、黒字額は減少を続け、平成 30（2018）年度は自然災害による影響もあり、赤字決算となりました。
- 特に、本業部分のバス事業の営業損益は長年赤字で推移し、その額は増加傾向にあります。路線別に見ると、運行収益が運行費用を上回る「黒字路線」は全 24 路線中 4 路線のみで、 4 路線の黒字で 20 路線の赤字をカバーする構造となっています。
- 収入の約 3 割が市の一般会計からの繰入れとなっており、そのうち約 2 割が市の福祉施策として創設された高齢者及び障がい者等のための無料乗車制度に対する運賃相当額としての補助、約 1 割は市民の移動手段を確保するために路線を維持する生活交通路線維持事業に伴う補助となっています。
- 新型コロナウイルス感染症の収支への影響については、令和 2（2020）年 3 月から顕著に出始め、同年 4 月には運送収益で対前年比約 50%という大きな減少を計上しました。同年 5 月についても引き続き大きな減少が予想され、非常に厳しい状況に直面しています。また、終息後も政府が推奨する「新たな生活様式」などにより、国民の移動に変化が生じる可能性があり、市営バスの利用者数が流行前の状況に回復するかどうか、先行きが不透明な状況です。

※コロナ影響（5 月以降の記載）は、パブコメ時や最終とりまとめ時に時点更新する

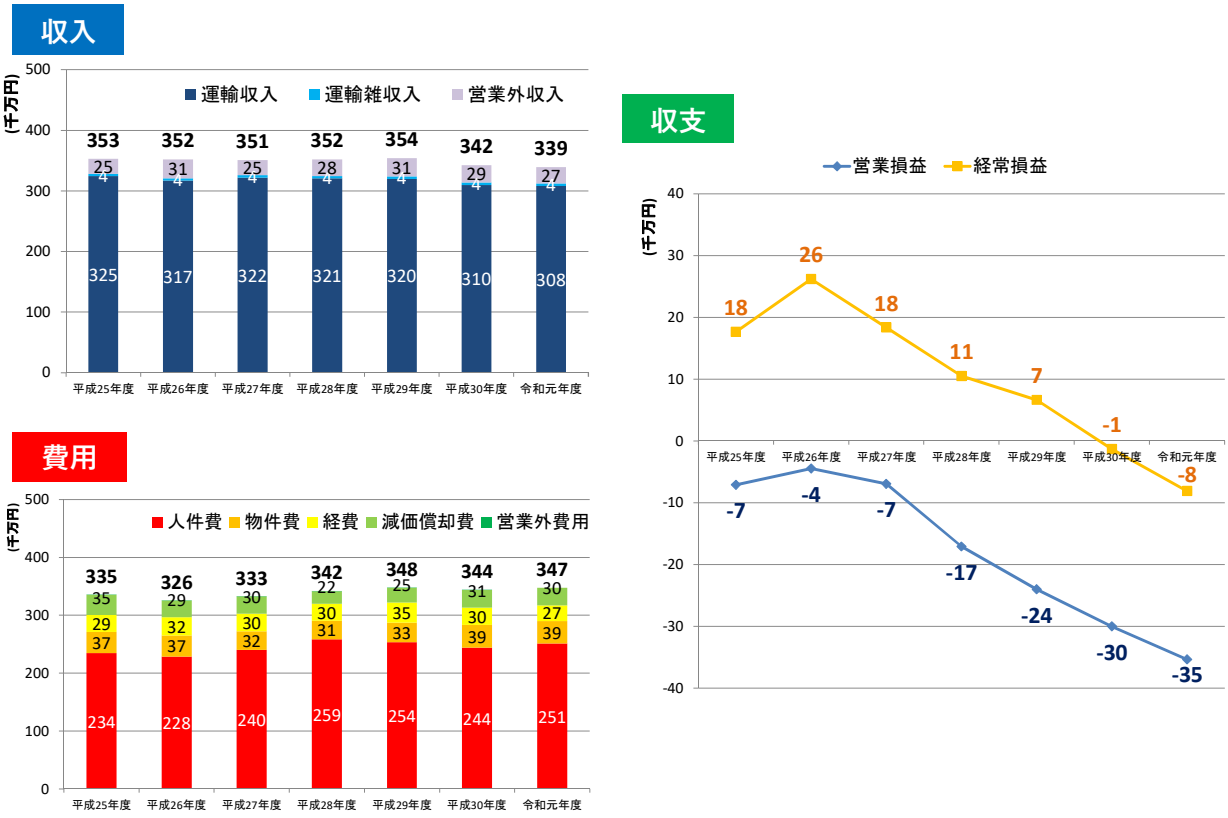


図 2.15　市営バスの収支の推移　　出典：高槻市交通部作成資料

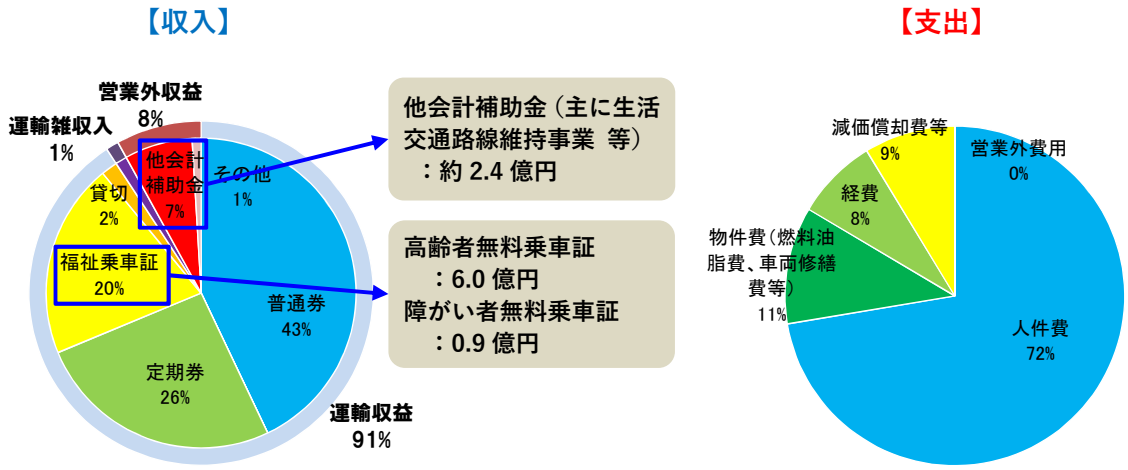


図 2.16　収入と支出の内訳（令和元（2019）年度）　　出典：高槻市交通部作成資料

表 2.2　市営バスの収支の推移

出典：高槻市交通部作成資料

経常収益

（百万円）

		平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
乗合	普通券	1,140	1,117	1,154	1,159	1,185	1,344	1,457
	回数券	558	526	500	473	419	170	0
	定期券	816	788	830	840	856	837	876
	小計	2,514	2,432	2,484	2,472	2,460	2,350	2,332
	福祉乗車証	691	691	690	690	690	690	690
		3,205	3,123	3,175	3,162	3,150	3,040	3,022
貸切		40	47	43	44	46	58	58
運輸収益（乗合＋貸切）		3,246	3,170	3,217	3,206	3,196	3,099	3,080
運輸雑収益		38	41	41	40	40	39	41
営業収益（運輸収益＋運輸雑収益）		3,284	3,211	3,258	3,246	3,236	3,138	3,121
営業外収益	他会計補助金	229	250	206	235	265	259	241
	その他	19	57	47	42	42	28	32
		248	307	253	276	307	287	273
合計		3,532	3,517	3,511	3,522	3,543	3,425	3,394

経常収益：運輸収益や営業外収益など通常の経営で得た収入

経常費用：人件費や物件費、経費、営業外費用など通常の経営で支出した金額

営業損益：運輸収益・運輸雑収益から人件費や物件費、経費などの費用を引いたもので、企業の『本業による損益』

経常損益：営業損益に、営業外収益・費用などの会社の『本業以外の財務活動による収益と費用』も含めた損益

☜経常収益はH29まで横ばい、H30,R1は減少

経常費用

		平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
人件費		2,344	2,284	2,404	2,588	2,537	2,443	2,514
物件費	燃料油脂費	254	244	189	180	205	241	229
	車両修繕費	103	111	112	124	120	134	147
	その他	10	9	18	10	9	17	11
	計	368	365	319	314	334	392	387
経費		293	316	303	296	351	297	271
減価償却費等		350	290	300	219	255	306	302
営業費用		3,355	3,255	3,327	3,417	3,476	3,438	3,475
営業外費用		0	0	0	0	0	0	0
合計		3,355	3,255	3,327	3,417	3,477	3,438	3,475

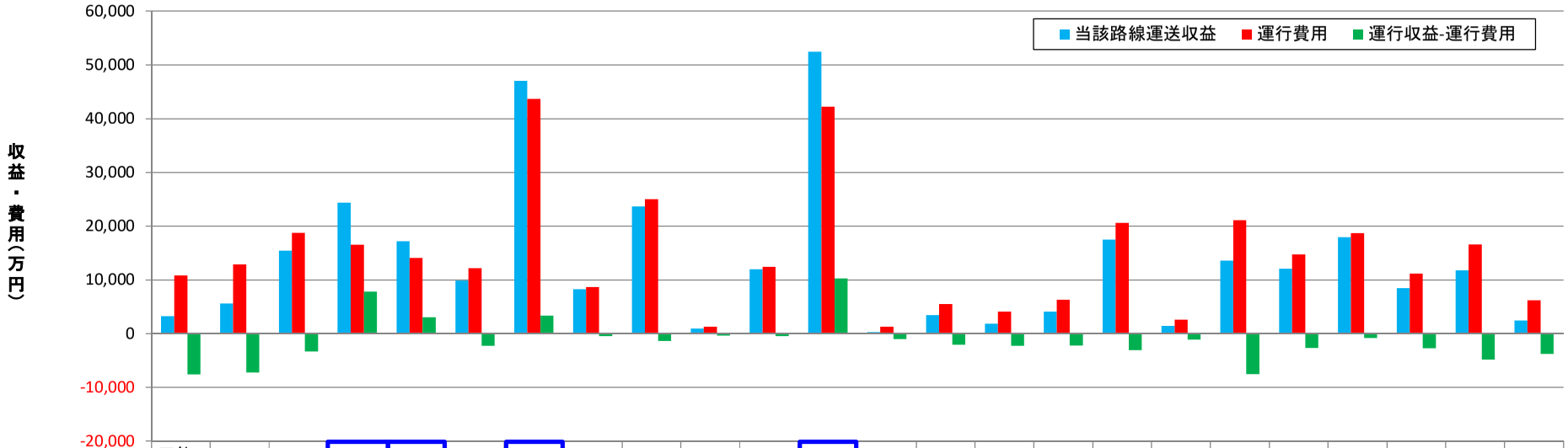
☜経常費用は人件費が増加傾向

	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
特別利益	15	10	2	0	0	0	0
特別損失	0	933	0	0	5	3	0

		平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
営業損益	営業収益-営業費用	-71	-44	-69	-171	-240	-300	-354
経常損益	経常収入-経常費用	177	262	184	105	66	-13	-81
当年度純利益	経常損益+特別利益-特別損失	192	-661	186	105	61	-16	-81

☜営業損益は赤字で推移し、赤字額は増加傾向

☜経常損益はH29まで黒字で推移したが、H30,R1は赤字転落



	田能、杉生中畑、二料	萩谷	成合・川久保	日吉台	芝谷	美しが丘	原・上の口	塚脇・下の口	南平台東	国道	奈佐原	阿武山・塚原	昭和台	富田南	芝生住宅	栄町	富田団地	玉川橋団地	柱本・三島江	下田部団地	大塚	前島・六中	道鵜	梶原
	山間部							平坦部																
当該路線運送収益	3,263	5,618	15,441	24,380	17,166	9,882	47,007	8,245	23,683	925	11,982	52,454	315	3,449	1,852	4,118	17,508	1,457	13,551	12,090	17,928	8,464	11,779	2,430
運行費用	10,853	12,879	18,762	16,561	14,097	12,176	43,660	8,696	25,021	1,294	12,443	42,206	1,289	5,512	4,121	6,319	20,584	2,581	21,121	14,772	18,710	11,183	16,610	6,208
運行収益-運行費用	-7,591	-7,261	-3,321	7,820	3,069	-2,294	3,347	-451	-1,337	-369	-461	10,248	-975	-2,063	-2,269	-2,200	-3,076	-1,124	-7,570	-2,681	-782	-2,719	-4,831	-3,778
				黒字路線			黒字路線					黒字路線												

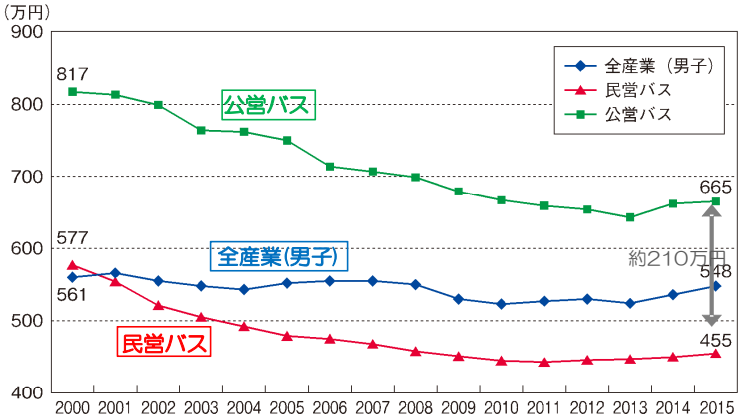
※昭和台線は、平成31年3月末で休止

図 2.17　路線別の収支状況（平成 30（2018）年度）　出典：高槻市交通部作成資料

2-2-5 運転士の労働環境

- 市営バスの平均給与は年間約 594 万円で、全公営バス事業者の平均値（665 万円）は下回るものの、全国のバス事業者平均（455 万円）よりは高く、全産業の平均値（548 万円）に近い水準にあります。
- 市営バスの平均労働時間は月間 188 時間で、全国のバス事業者平均（210 時間）を下回り、全産業の平均値（177 時間）に近い水準です。
- 市営バスの平均年齢は 48.0 歳で、全国のバス事業者平均（約 51.2 歳）よりやや低いですが、全産業の平均値（42.9 歳）よりもかなり高い水準にあります。
- 運転士の数は、他都市で散見されるような減便を検討するほどには差し迫っていませんが、不足気味の状況にあります。このため、全国的に運転士不足や高齢化が進む中、退職者の補充がスムーズに行えない場合、将来的な減便や路線廃止に直面する可能性があります。

（数値は、平均給与は平成 27（2015）年時点、平均労働時間・平均年齢は平成 30（2018）年時点）



注１：バスの保有車両数が30以上のバス事業者のデータを採用。
注２：調査産業計（男子）のデータを「全産業（男子）」とした。
注３：年間所得＝「賃金構造基本統計調査」中「きまって支給する現金給与額×12＋年間賞与その他特別給与額」から国土交通省自動車局作成
きまって支給する現金給与額＝各年６月分として支給された現金給与額（所得税、社会保険料等を控除する前の額）で、基本給、職務手当、精皆勤手当、通勤手当、家族手当、超過勤務手当等を含む。
年間賞与その他特別給与額＝調査年前年１月から12月までの１年間における賞与、期末手当等特別給与額
資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」及び「国土交通省自動車局調べ」から国土交通省自動車局作成

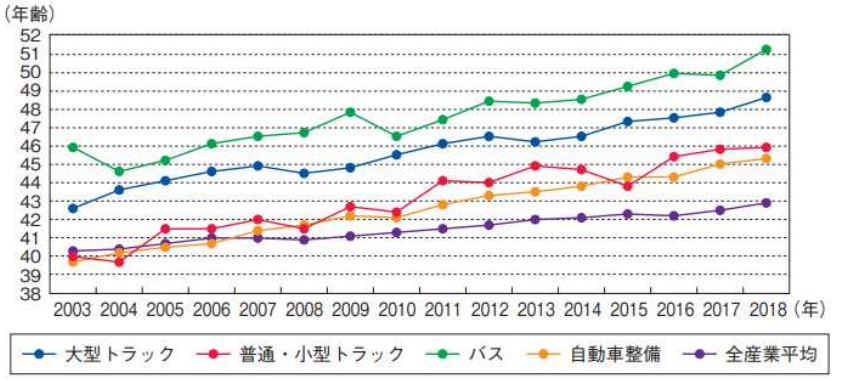
出典：平成 29 年版交通政策白書

表 2.3　バス運転手の平均労働時間

種別	平均労働時間
バス運転士	210 時間
全産業	177 時間

出典：令和元年版交通政策白書

図 2.18　バス事業の年間所得の推移



注：調査産業計のデータを「全産業平均」としている。
資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」、（一社）日本自動車整備振興会連合会「自動車整備白書」から国土交通省自動車局作成

出典：令和元年版交通政策白書

図 2.19　自動車運送事業における労働者の平均年齢の推移

2-2-6 バス事業に対する公共負担

(1) 高齢者無料乗車制度について

- 70 歳以上の高齢者に対する無料乗車制度に基づく市の一般会計からの繰入額は 6 億円です。この金額は、平成 9 （1999）年 9 月末時点の 70 歳以上人口をベースに算定されており、その後、市全体で高齢化が進行しているものの、約 20 年以上固定化されています。
- 平成 30（2018）年度における 70 歳以上の高齢者の利用状況は、1 乗車 220 円相当の運賃換算で約 13 億円であり、上記の繰入額と大きな乖離があります。
- 市営バス事業の収支は平成 30（2018）年度に経常赤字となり、今後さらに厳しくなることが予測されます。こうした中、将来の高槻のまちづくりにおける一つの要素として、引き続き、本制度を持続可能な形で維持することを目指し、市、市営バス及び高齢者の市民がそれぞれの立場から適切に支え合うことを軸に、令和 3（2021）年度より制度の枠組みを見直し、無料制度の対象年齢を段階的に 75 歳に引き上げることとしました。

表 2.4　IC カード利用実績から試算した年間運賃相当額（2018 年 10 月～2019 年 9 月）

券種	延べ利用者数		運賃相当額	
	（人）	（%）	（円）	（%）
ICOCA	2,234,598	12.3%	489,077,370	14.3%
PiTaPa	1,871,610	10.3%	374,840,298	11.0%
Tsukica	1,345,698	7.4%	251,429,309	7.4%
その他共通IC	318,936	1.8%	70,413,280	2.1%
高齢者IC	6,063,367	33.4%	1,335,878,450	39.2%
障がい者IC	1,554,427	8.6%	171,398,725	5.0%
通勤定期	3,518,993	19.4%	540,461,254	15.8%
通学定期	1,258,527	6.9%	177,734,622	5.2%
計	18,166,156	100.0%	3,411,233,308	100.0%

出典：高槻市交通部作成資料

表 2.5　高齢者無料乗車制度の見直し内容　出典：高槻市交通部作成資料

・無料対象年齢を 75 歳に引き上げたうえで、高齢者の福祉施策として、無料乗車制度を堅持する。
・70 歳～74 歳の市民について、1 乗車 100 円を負担していただく「高齢者割引乗車制度」を創設する。
・新制度の開始は令和 3（2021）年 4 月とし、令和 2（2020）年度までに既に無料乗車券を所持されている方については、無料を継続する。
・新制度開始後に 70 歳を迎えられる方について、対象年齢を 1 歳ずつ引き上げる形で、段階的に無料乗車券の発行年齢を 75 歳まで引き上げる経過措置を設ける。

生年月日	令和元年度	２年度	→見直し制度開始								→制度完成	
			３年度	４年度	５年度	６年度	７年度	８年度	９年度	10年度	11年度	12年度
S25.4.2～S26.4.1	69歳	70歳	71歳	72歳	73歳	74歳	75歳	76歳	77歳	78歳	79歳	80歳
S26.4.2～S27.4.1	68歳	69歳	70歳	71歳	72歳	73歳	74歳	75歳	76歳	77歳	78歳	79歳
S27.4.2～S28.4.1	67歳	68歳	69歳	70歳	71歳	72歳	73歳	74歳	75歳	76歳	77歳	78歳
S28.4.2～S29.4.1	66歳	67歳	68歳	69歳	70歳	71歳	72歳	73歳	74歳	75歳	76歳	77歳
S29.4.2～S30.4.1	65歳	66歳	67歳	68歳	69歳	70歳	71歳	72歳	73歳	74歳	75歳	76歳
S30.4.2～S31.4.1	64歳	65歳	66歳	67歳	68歳	69歳	70歳	71歳	72歳	73歳	74歳	75歳

※白文字は無料制度の適用年齢を示す

（例：S26.4.2～S27.4.1 生の方は、71 歳で無料乗車券を発行）

(2) 生活交通路線維持事業補助制度について

- 市域外縁部等の地域において市営バスが生活に欠かせない移動手段となっていることを踏まえ、北部山間 3 路線と運行損失額が大きい路線を対象に、年間損失額の 75％を市の一般会計から補助しており、近年の補助額は年間約 2 億円前後で推移しています。
- 対象路線の OD データを見ると、一部路線では、駅から一定区間を越えると極端に利用者が減少しています。市民の生活を守るための補助制度である一方で、運行損失額の 25％を負担するバス事業の観点からは、事業収支が厳しい経営環境においては、小さくない負担となっています。

2-3 市営バス事業の課題

2-3-1 経済性確保の観点

- 独立採算を原則とするバス事業者として、利用者増、収入増、経費削減等により経営基盤の強化に取り組み、経常損益の収支均衡を目指す必要があります。
- 利用者の質的変化を踏まえ、顧客ニーズを的確に捉えた快適で質の高いサービスの提供を行うとともに、将来を見据えた顧客確保を図る必要があります。
- 生活交通路線維持事業については、移動手段の確保と沿線住民の利用ニーズが合致していない可能性があり、そのあり方について検討する必要があります。
- 収支均衡を図るため、バス事業として担うべきサービスレベルとその判断基準を明確にする必要があります。特に収支状況に課題がある路線については見直しを図り、新たな需要が考えられる路線について再編を図る等の対応が必要です（下表参照）。

【見直しが必要と考えられる路線】

エリア	路線名称	路線の概要	検討の方向性
山間	**田能線 （杉生） （中畑） （二料）**	・JR 高槻駅と市域北部の樫田地区の 4 集落を結び、JR 高槻駅北～原大橋は均一制運賃、原大橋以北は対キロ区間制運賃区域。 ・上の口以北は市街化調整区域で居住人口が少なく、原大橋以北は更に少ない。 ・上の口までは、沿線周辺には商業施設や総合病院が立地し旺盛な需要がある、原大橋以北は利用者が少ない。 ・平成 30（2018）年度の収支は、約 7,590 万円の赤字（全路線中最低）	・原大橋以北は、市民や地域にとって、より最適な交通手段の導入等について、市の交通政策と連携しながら検討を進める。
山間	**萩谷線**	・JR 高槻駅・摂津富田駅と市域北西部の萩谷地区を結び、JR 高槻駅北～奈佐原は均一制運賃、奈佐原以北は対キロ区間制運賃区域。 ・奈佐原地区以北は市街化調整区域で居住人口が少なく、関西大学までは通学需要があるが、大学以北は極端に利用者が少ない。 ・平成 30（2018）年度の収支は約 7,260 万円の赤字。	・関西大学以北は、市民や地域にとって、より最適な交通手段の導入等について、市の交通政策と連携しながら検討を進める。

エリア	路線名称	路線の概要	検討の方向性
山間	**成合・川久保線**	・JR 高槻駅・阪急高槻駅と市域北東部の川久保地区を結び、JR 高槻駅北～上成合は均一制運賃、上成合以北は対キロ区間制運賃区域。 ・名神高速道路以北は市街化調整区域で居住人口が少なく、上成合以北は利用者が極端に少ない。 ・沿線では、新名神高速道路高槻インターチェンジ周辺のまちづくり（土地区画整理事業）が進められている。 ・平成 30（2018）年度の収支は約 3,320 万円の赤字。	・上成合以北は、市民や地域にとって、より最適な交通手段の導入等について、市の交通政策と連携しながら検討を進める。 ・あわせて、高槻インターチェンジ周辺のまちづくりの状況を踏まえ、合理的な運行本数や経路変更も検討する。
南部	**柱本・三島江線**	・JR 高槻駅と柱本・三島江地区を結ぶ循環路線。 ・路線全体の利用者数は比較的多いものの、一部が三島江経由となる駅への復路については、三島江～唐崎間での利用者数は比較的少ない。 ・路線全体の距離が長いことから、所有時間も要し、遅延も発生しやすくなっており、平成 30（2018）年度の収支は約 7,570 万円の赤字。 ・駅～車庫前区間は、富田団地線と重複するが、それぞれの運行間隔が異なるため、全体でのパターンダイヤにはなっていない。	・車庫前以南について、対キロ区間制や特殊区間制運賃の導入や、車庫前で接続するゾーンバスとする等、路線全体の効率化を検討する。
南西部	**芝生住宅線**	・阪急富田駅と芝生住宅東口・三中前を結ぶ循環路線。 ・栄町線・富田南線・富田芝生線との重複区間が多く、系統も複雑化している。 ・起終点が重複する富田芝生線の開業時に一部減便を行ったが、平成 30（2018）年度の収支は約 2,270 万円の赤字。	・生活路線としての利用状況を踏まえ、重複する他の路線とあわせて総合的に検討する。

エリア	路線名称	路線の概要	検討の方向性
東部	**前島・六中線**	・JR 高槻駅・阪急高槻市駅から六中前を経て市域東部の前島を結ぶ路線。 ・六中前折り返しの系統は大型車の運行が可能だが、前島系統については路線の一部に狭隘区間があり、小型車又は中型車での運行に制限されている。 ・平成 30（2018）年度の収支は約 2,720 万円の赤字。 ・沿線で府道十三高槻線や高槻東道路等の整備が進められており、周辺の交通需要に変動が生じると考えられる。	・生活路線としての利用状況や府道十三高槻線等の新たな道路整備状況を踏まえ、一部経路の変更や「前島・六中線」と「道鵜線」相互の統合・再編等を検討する。
東部	**道鵜線**	・JR 高槻駅・阪急高槻市駅から市域東部の道鵜町または上牧地区を結ぶ路線。 ・道鵜町折り返しの系統は大型車の運行が可能だが、上牧系統は路線の一部に狭隘区間があり、中型車限定での運行に制限されている。 ・平成 30（2018）年度の収支は約 4,830 万円の赤字。 ・府道十三高槻線や高槻東道路等の整備が進められており、周辺の交通需要に変動が生じると考えられる。	
東部	**梶原線**	・JR 高槻駅・阪急高槻市駅から旧西国街道経由で梶原地区を結ぶ路線。 ・旧西国街道区間は大変狭隘なため、小型車限定での運行となっている。 ・平成 30（2018）年度の収支は約 3,780 万円の赤字。 ・新名神高速道路高槻インターチェンジから京都府八幡市方面への延伸を踏まえ、新たに JR 東海道本線沿いに旧西国街道のバイパス道路や市道萩之庄梶原線の整備が進められている。 ・駅に近いエリアでは、令和 3（2021）年度に安満遺跡公園が全面開園予定。	・新名神高速道路関連の道路整備（府道西京高槻線バイパス、市道萩之庄梶原線等）を踏まえ、経路の変更を検討する。 ・あわせて、観光振興への貢献も検討する。

【新たな需要への対応】

・山間部の 3 路線等において、比較的利用の多い区間までの運行に見直した場合、費用対効果等を総合的に分析したうえで、当該路線周辺の市営バス空白地への延伸等も合わせて検討する。
・路線の延伸、経路変更等を検討する場合は、道路管理者、交通管理者、地元関係者等と十分に協議調整を行うこととする。

2-3-2 公共性確保の観点

- 市民の生活に欠かせない社会インフラであるバスサービスを、今後もサービスレベルを維持しながら、安全・安心に提供し続けるため、人材を確実に確保し、育成するとともに、運行の安全に資するソフト・ハード面での投資を図る必要があります。
- 総合計画、都市計画マスタープラン、総合交通戦略等の本市計画が掲げるまちづくりや交通施策との連携を図り、本市の目指す将来像の実現をサポートしていく必要があります。
- 高齢者や市域外縁部等の地域の居住者の生活を守るため、市営バスとして一定の費用を負担しながら、高齢者無料乗車制度や生活交通路線維持事業を維持していく必要があります。

3 経営戦略と具体的取組

3-1 経営理念と基本戦略

市営バスの経営理念を実現するための基本戦略を下記の４つとしました。

高槻市営バスの経営理念

①公共交通として社会的使命を果たし、市民に愛される市営バスを目指します。
②安全・快適で効率的な運行に努めます。
③お客様に感謝し、親切で思いやりあふれるサービスに努めます。

経営理念実現のための基本戦略を設定

基本戦略１　安全・安心な運行サービスの提供
安全・安心の確保は、バス事業を運営していく上で最優先に欠くことのできない基本的なサービスです。市営バスは、今後ともこの考え方に立ち、安全性の強化に努め、お客様に信頼される公共交通を目指します。

基本戦略２　快適で質の高いサービスの提供
誰もが利用しやすい市営バスとしてさらなる進化を図るため、利便性・快適性の向上、お客様のニーズを的確にとらえた質の高いサービスの提供に努めます。

基本戦略３　まちづくりと連携したサービスの提供
高槻市の公営交通として、本市が進める定住促進、子育て支援、拠点整備、観光促進等のまちづくり施策に対して市営バスが求められている役割を積極的に果たし、本市の発展に貢献します。

基本戦略４　経営基盤の強化
利用者数及び人口の減少、運転手不足等により今後直面すると考えられる厳しい経営環境に備え、今後も市民の生活と本市の発展を支えるサービスを提供可能な安定した経営基盤を確保するための経営改善に努めます。

3-2 基本戦略と個別戦略（具体的取組）

前節で定めた4つの基本戦略の下に10の個別戦略を設け、各事業に積極的に取組んでいきます。具体的取組については次ページより詳述します。

基本戦略	基本戦略に基づく個別戦略	
1　安全・安心な運行サービスの提供	①　安全対策の強化	具体的取組
2　快適で質の高いサービスの提供	②　利便性の向上	
	③　接遇サービスの向上	
	④　顧客ニーズの的確な把握	
	⑤　効果的な情報発信とブランド力の向上	
3　まちづくりと連携したサービスの提供	⑥　定住促進・子育て支援との連携	
	⑦　拠点整備との連携	
	⑧　観光促進との連携	
4　経営基盤の強化	⑨　人材の確保・育成と組織力向上	
	⑩　効率的な経営・収支の改善	

個別戦略①　安全対策の強化

具体的取組	概要
(1) 安全運転研修の実施 ☞P24	安全に関するスローガンである「輸送の安全確保が最大の使命」を実践するため、従来の運転士の安全運転研修を継続するだけでなく、課題が共通するバス事業者との合同研修の企画等により、運転技術の向上と事故防止の啓発に引き続き努めます。
(2) 事業継続計画の整備 ☞P25	現行の事業継続計画（平成 28（2016）年度策定）について、新型コロナウイルス等による感染症対策や災害時における車両避難計画、想定を超える風水害に対応する計画運休等、多様化するリスクを踏まえた見直しを検討します。
(3) 安全な運行の確保	安全で安心なバス運行を提供するため、運転士に対する睡眠時無呼吸症候群（SAS）チェック等の健康管理や、乗車前のアルコールチェック等に加え、新型コロナウイルス等による感染症等多様化するリスクへの対策を確実に実施し、安全管理を徹底します。

《個別戦略①に対する指標（案）》

指標	現状	➡	目標値（令和 12 年度）
有責事故件数	●件（令和元年度）	➡	●件（現状よりも●%減）
重大事故件数	●件（令和元年度）	➡	0 件

【 基 本 戦 略 】	1　安全・安心な運行サービスの提供
【 個 別 戦 略 】	①安全対策の強化
【具体的取組】	(1) 安全運転研修の実施

＜取組のねらい＞

【現状と課題】

・他の先進バス事業者では、運輸安全マネジメントの取組の一環として、「安全運転訓練車」の導入を図る等、より理解しやすく効果的な乗務員教育を行っている。
・近年は大型二種免許の取得者が減少する等乗務員確保が困難になる一方、熟練乗務員の高齢化による大量退職が見込まれる等、お客様の安全確保に向けた乗務員のスキルアップは喫緊の課題となっている。
・教習体制の拡充は必要であるが、本市自動車運送事業の規模で安全運転訓練車導入等の設備投資を行うのは不合理な面もある。

【取組の概要】

・本市内に乗り入れるバス事業者がそれぞれの強みを活かして共同で研修を行い、バス事業者全体の安全性向上とホスピタリティアップを図る。
・本市内の路線網は本市のバス路線が大半を占めており、観光スポット等ソフト面での教習については、本市が他のバス事業者に情報提供を担える部分がある。
・本市内から市外へと結ぶバス路線網については、本市の乗務員が情報を持ちえていない部分であり、乗り換え案内等での連携を図ることができる。
・交通利便性向上により、本市の都市格向上やブランドアップにもつなげ、都市間競争での勝ち抜けを目指す。

＜導入事例＞

・安全運転訓練車導入事例(近畿圏)：京都市交通局・大阪シティバス・阪急バス・近鉄バス

安全運転訓練車
（出典：近鉄バス・阪急バス・スルッとＫＡＮＳＡＩ各ＨＰ）

＜期待される効果＞

・接客面や安全面はいずれのバス事業者においても共通の課題である。お互いの資源を相互に融通し補完することで、本市全体としての魅力向上や安全･安心なまちづくりにつなげる。
・安全運転訓練車については、乗務員の運転操作等がメーター等で具体的に確認されることにより、的確な安全指導につなげられる。またお客様への安全性担保やＰＲ効果も大きい。
・他のバス事業者との交流や課題共有を行うことにより、お客様へのシームレスな交通サービス提供や分かりやすさの向上につなげることができる。ＭａａＳ導入への基礎をつくることにもつながる。

＜実施スケジュール＞

令和３年度	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度
令和８年度	**令和９年度**	**令和 10 年度**	**令和 11 年度**	**令和 12 年度**

【基本戦略】	1 安全・安心な運行サービスの提供
【個別戦略】	①安全対策の強化
【具体的取組】	(2) 事業継続計画の整備

＜取組のねらい＞

【現状と課題】

・現行の事業継続計画（以下、「BCP」（Business Continuity Plan の略））では、「台風」「地震」「バスジャック」「テロ」等を想定しており、それに対応する内容としては策定完了としていた。
・しかし、近年に発生する事象（想定を超える風水害、近隣国からの弾道ミサイル発射、新型コロナウイルス感染症（COVID-19））に対して、新たな危機対応マニュアルと BCP が求められる。
・市民のライフラインを預かる公営企業としては、一刻も早い復旧のために、運転士をはじめとする職員の生命の確保とバス車両など財産の被害軽減が求められる。

【取組の概要】

・運休等によるお客様へのご迷惑を最小限に留めるとともに、経営上のダメージも最小限にするため、現行の BCP を見直し、抜本的な変更が必要であれば、遅滞なく新たな BCP 策定に取り組む。
・発災後の事後処理的な復旧内容のみでなく、段階的な減便による計画運休の実施手法やリスクの段階に応じた減便ダイヤの事前策定など、積極的にお客様と従業員の生命と資産の保全及び被害の軽減に資する内容とする。
・平常モードから危機対応モードに切り替える際のお客様への周知方法も明記する。

＜導入事例＞

・長電バスでは、令和元（2019）年 9 月に発生した台風 19 号による千曲川堤防決壊の際、決壊場所から 2 キロほど離れた長野市村山地区の車庫敷地内が浸水したが、約 100 台のバスを早期に避難させることに成功し、被害を免れている。
・1980 年代に同社（当時は長野電鉄）では、飯山市で千曲川の堤防が決壊したことにより車庫内の多くの車両が水没したが、その経験を活かし高いところにある駐車場をあらかじめ把握。長野市に隣接する須坂市のグループ所有地に 30 台移動したほか、北陸信越運輸局長野運輸支局に相談し、長野市内で浸水被害の少ない同支局の駐車場に残り 70 台を移動。約 2 ～ 3 時間で 100 台の無事を確保し、 2 日後には通常の運行を再開した。

＜期待される効果＞

・市営バスの資源である運転士をはじめとする職員と車両の安全を確保することにより、非常時においても確実な運行体制を確保し、お客様への安心を提供する。

＜実施スケジュール＞

令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度
令和 8 年度	**令和 9 年度**	**令和 10 年度**	**令和 11 年度**	**令和 12 年度**

個別戦略②　利便性の向上

具体的取組	概要
(1) バス停留所の利便性・快適性向上 ☞P27	お客様が、より快適にバスを待てるよう、ベンチ・照明設備・バス停上屋等の整備を図るとともに、コンビニエンスストア等近隣事業所との協働によるバス待合施設の設置を検討します。 また、バス停留所名称の見直しや案内表示の整備に継続して取り組むとともに、名称見直しの方針や案内表示マニュアルの策定を検討します。
(2) キャッシュレス決済の導入 ☞P28	お客様の利便性を向上するため定期券販売等におけるキャッシュレス決済の導入を検討します。
(3) 各種ＩＣカードの統合 ☞P29	市営バス定期券、市営バス専用ＩＣカード、全国共通交通系ＩＣカード等の統合を検討し、利用者の利便性を向上する。
(4) 新たな企画券の検討 ☞P30	お客様の増加に向けて、既存の企画券（一日乗車券等）の積極的な案内・販売や、年間定期券など新たな企画券の導入について検討を進めます。
(5) 自動運転技術及び先進的車両の導入検討 ☞P31	環境負荷の少なくあらゆるお客様が利用しやすい交通システムの実現に向け、低炭素型車両やバリアフリー車両の導入促進を図ります。また、運転手不足や新しい技術への対応を見据え、自動運転車両の導入可能性について研究を進めます。
(6) 路線再編及びダイヤの適正化 ☞P32,33	IC カードの OD データに基づく利用実態の分析を踏まえ、より利便性が高く効率的な運行経路の検討や運行ダイヤの改正に、引き続き取り組みます。

《個別戦略②に対する指標（案）》

指標	現状	➡	目標値（令和 12 年度）
乗車人員	●人/日（令和元年度）	➡	現状維持
お客様からの運行サービスに関する苦情件数	●件（令和元年度）	➡	●件（現状よりも●%減）

【 基 本 戦 略 】	2 快適で質の高いサービスの提供
【 個 別 戦 略 】	② 利便性の向上
【具体的取組】	(1) バス停留所の利便性・快適性向上

＜取組のねらい＞

【現状と課題】

・バス停施設について、特にバス停上屋やベンチの設置についてのご要望が途切れることがないが、道路幅員など設置基準に照らすと設置不可能な場所もある。

・停留所名称については、これまでネーミングライツ制度を活用して企業名の入ったバス停名への変更を進めてきたが、本来の目的である「わかりやすい名称への見直し」という観点では、課題に挙がりながらもこれまで未着手となっている。

【取組の概要】

・乗降人数や道路条件等を踏まえた優先順位を検討し、計画的に上屋・ベンチの設置に努めるとともに、道路空間内での設置不可能な場所については、コンビニエンスストアなどのバス停近隣施設の協力を得てバス待合施設の設置を検討するなどによりバス待ち環境を整えていく。あわせて、事業者の説明責任として、設置目標や設置基準などの方針をお客様に明示することを検討する。

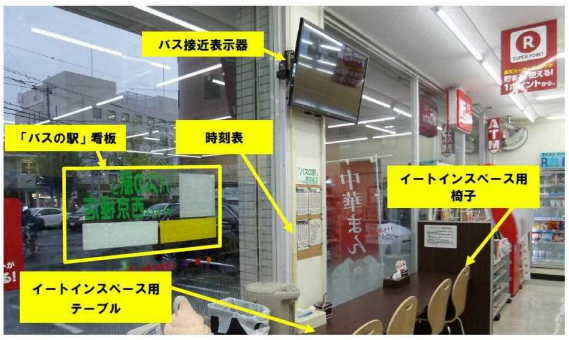
・案内サイン類については、改善やマニュアル策定の方針などを検討する。

・バス停留所に関する基礎的な情報とあわせて、施設整備に対する要望・意見やそれに対する対応等について整理したバス停台帳のデータベース化の作成を検討する。

・バス停名称の見直しについて、路線・方面などのまとまりで変更を進めるような具体的な実施計画を策定する。（特に、「阪急高槻駅」「JR 富田駅」バス停は鉄道駅との整合を図る）

＜導入事例＞

・コンビニエンスストアとの連携による「バスの駅」の設置（京都市交通局）



（出典：京都市交通局ＨＰ）

＜期待される効果＞

・高齢者や来街者が快適にバスを待つ環境を整えることで、待ちやすさ・わかりやすさの観点でバス利用に対する抵抗が下がり、バス利用者の増加が期待できる。

＜実施スケジュール＞

令和３年度	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度
令和８年度	**令和９年度**	**令和 10 年度**	**令和 11 年度**	**令和 12 年度**

【 基 本 戦 略 】	2 快適で質の高いサービスの提供
【 個 別 戦 略 】	② 利便性の向上
【具体的取組】	(2) キャッシュレス決済の導入

＜取組のねらい＞

【現状と課題】

・全世界的にキャッシュレス化が進展している中、市営バスにおいては現在、現金決済のみの運用となっている。

・特に、高額な定期券購入時にクレジット決済を要望されることが多くまた、インバウンド需要の増加を見込む際にもキャッシュレス決済の導入が求められると考えられる。

・国内でもクレジットカードやＱＲコード、電子マネー等、現状ではキャッシュレス決済の選択肢がかなり広がってきていることを踏まえ、それぞれの普及率や利用率等を研究し、広く利用してもらえる適切な媒体の選定が必要となる。

【取組の概要】

・キャッシュレス事業者に対する手数料が毎年度発生することから、経営上大きな負担になる可能性があることに留意し、慎重に検討を進める必要がある。

・初期コストについてもシステム改修費用が多額になると予想されることから、既存システムの更新時期や、他のシステム改修と抱き合わせで実施する等の配慮が必要となる。

＜導入事例＞

・事業規模の大きい交通事業者では既に導入されている社局が多いが、地方の中小規模の事業者では導入が進んでいない傾向にある。

＜期待される効果＞

・利用者の利便性向上

＜実施スケジュール＞

令和３年度	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度
令和８年度	**令和９年度**	**令和 10 年度**	**令和 11 年度**	**令和 12 年度**

【 基 本 戦 略 】	2 快適で質の高いサービスの提供
【 個 別 戦 略 】	② 利便性の向上
【具体的取組】	(3) 各種ＩＣカードの統合

＜取組のねらい＞

【現状と課題】

・現状、ＩＣ定期券と市営バス専用ＩＣカード「Tsukica（ツキカ）」を利用するお客様は、それぞれ計２枚のＩＣカードをお使いいただく形式となっている。また、鉄道と市営バスの乗継利用等では、ＪＲ西日本の「ICOCA」やスルッとＫＡＮＳＡＩの「PiTaPa」と市営バス専用ＩＣカードを併用する（複数枚保有する）必要がある。

【取組の概要】

・一枚のＩＣカードで、市営バスのＩＣ定期券や Tsukica（ツキカ）、全国共通交通系ＩＣカードの機能を併せ持つサービスの提供を検討する。

・実施に当たっては、ＩＣカードシステムの改修費用が多額なことから、既存システムのリプレイスのタイミングや他システムの改修と合わせて実施する等、コスト縮減の工夫が必要となる。

市営バスＩＣ定期券

市営バス専用ＩＣカード（Tsukica）

全国共通交通系ＩＣカード

＜導入事例＞

＜期待される効果＞

・市営バスと合わせて鉄道を利用するお客様がかなり多いことから、交通系ＩＣカードの一人当たりの所有枚数が増加傾向にある中で、市営バスにご乗車の際に市営バスの定期券を持っているにも関わらず、別のＩＣカードをタッチしてしまうケースもあるため、カードを１枚にまとめることにより利便性の向上を図る。

＜実施スケジュール＞

令和３年度	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度
令和８年度	**令和９年度**	**令和 10 年度**	**令和 11 年度**	**令和 12 年度**

【 基 本 戦 略 】	2 快適で質の高いサービスの提供
【 個 別 戦 略 】	② 利便性の向上
【具体的取組】	(4) 新たな企画券の検討

＜取組のねらい＞

・学生向け定期券で期間の最長のものは関西大学、大阪薬科大学、平安女学院大学と本市内の公立高校、中学校、小学校の授業日程に合わせた１～３学期の学期定期券であるが、定期券の期間を大幅に延長し、１年間有効な年間定期券を導入することで年間を通じてバスに乗車いただき、期間ごとの更新の必要がなくなることで利便性の向上を図る。

＜導入事例＞

・他のバス事業者数社が年間定期券を取り入れている。

＜期待される効果＞

・通学定期券については、毎年度４月の売上が最も多く、２学期、３学期と枚数金額ともに減少していく傾向にある。
・年間定期券を導入することで、２学期以降の減少を防ぐことにもつながり、収益の増加が期待できる。

＜その他＞

・割引率の設定や制度設計等他事業者の先行事例を広く研究し、効果的な施策になり得るかの判断が必要である。

＜実施スケジュール＞

令和３年度	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度
令和８年度	**令和９年度**	**令和 10 年度**	**令和 11 年度**	**令和 12 年度**

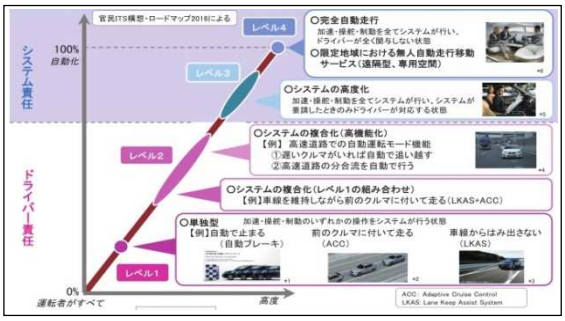
【 基 本 戦 略 】	2 快適で質の高いサービスの提供
【 個 別 戦 略 】	② 利便性の向上
【具体的取組】	(5) 自動運転技術及び先進的車両の導入検討

＜取組のねらい＞

【現状と課題】

・自動運転技術は、交通事故の削減や地域の移動手段の確保等に資するものとして、近年、国内外においてその開発が急速に進展している。

・わが国では、「自動運転に係る制度整備大綱（平成 30 年 4 月 17 日）」において、自動運転車の早期実用化の実現に向け、官民が一体となり技術開発を更に進めるとともに、道路交通に関連する法制度の見直しを行うこととされ、必要となる道路交通関連の法制度の見直しに関する政府全体の方向性が取りまとめられている。



（出典：国土交通省ＨＰ）

【取組の概要】

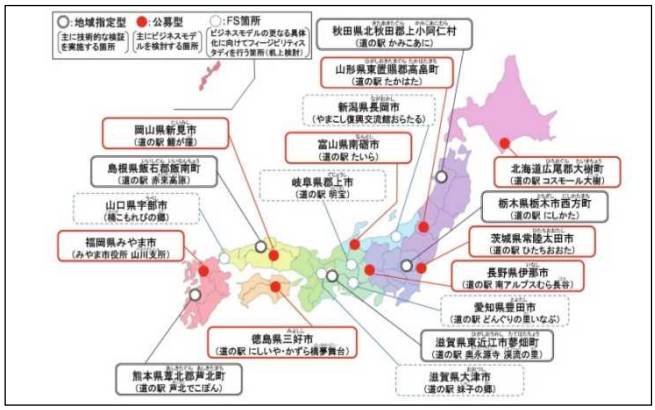
・市営バスにおける自動運転技術の適応可能性等の検討を行い、市の持続可能な交通体系の在り方に関する研究を行う。

・バス車両における先進的技術の導入として、自動ブレーキなどの安全装置の設置を検討する。

＜導入事例＞

・国土交通省主導の施策として、全国の「道の駅」を拠点とした実証実験が数箇所で行われている。

・近隣地域では滋賀県大津市、河内長野市、大阪シティバス等で実証実験が行われている。



（出典：国土交通省ＨＰ）

＜期待される効果＞

・山間部等において、大型路線バスに代わる移動手段となる。

・全国的にバス業界で課題となっている乗務員不足が解消される。

・レベル４（限定地域での完全無人化）での実装が可能となった場合、人件費が抑制され、経済的なメリットが発生する。

＜その他＞

・現時点（令和元（2019）年度）では、レベル３での実証実験段階であり、公道でのレベル４導入の目途は立っていない。

・本市においては、同技術を保有する民間企業との共同研究に係る協定を締結（令和２（2020）年２月）。

＜実施スケジュール＞

令和３年度	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度
令和８年度	**令和９年度**	**令和 10 年度**	**令和 11 年度**	**令和 12 年度**

【 基 本 戦 略 】	2 快適で質の高いサービスの提供
【 個 別 戦 略 】	② 利便性の向上
【具体的取組】	(6) 路線再編及びダイヤの適正化

＜取組のねらい＞

【現状と課題】

・利用実態が極端に少ない区間については、乗合バスで運行するほどの利用者数も見込まれないことから、赤字額も大きく増発が難しい。乗合バスで運行した場合は最低限の本数とならざるを得ず、お客様にとって利便性の低いダイヤとなるため、ますます利用者離れが起こるという負のスパイラルに陥っている。

【取組の概要】

・閑散路線沿線住民の高齢化や交通の利便性向上を考え、バス停まで出向かなければならない定時定路線の乗合バス輸送にこだわらず、小型モビリティやデマンド交通等、より小回りの効く利便性の高い交通機関にシフトする等、市の交通施策と連携を図りながら役割分担と調整を行う。

・沿線の年齢構成の変化を見極め、通勤時間帯を削減し昼間時間帯を増強する等、ＩＣカードの乗降データを活用しながら、より利用しやすく沿線需要に応じたダイヤや系統に再編する。

・長距離路線については、道路渋滞による影響で遅延運行が発生しやすく、ダイヤへの信頼性を損なうリスクも高いため、中心市街地への直通運行にこだわらず、ゾーンバスと幹線バスとの乗継方式を導入する等、柔軟な検討を行う。

・他社線との重複路線については、住み分けと連絡運輸を行う等、競争関係から共存関係に発想を転換し、相互に効率が高まる方法も検討する。

・新たな道路整備や商業施設の立地等、沿線住民の生活環境や生活スタイルの変化に応じて、より需要が見込まれる経路への変更も検討する。

【見直しが必要な不採算路線、新たな需要が考えられる路線】

エリア	路線	検討の方向性
山間	田能線（杉生・中畑・二料）	・原大橋以北は、市民や地域にとって最適な交通手段の導入等について、市の交通政策と連携しながら検討を進める。
山間	萩谷線	・関西大学以北は、市民や地域にとって最適な交通手段の導入等について、市の交通政策と連携しながら検討を進める。
山間	成合・川久保線	・上成合以北は、市民や地域にとって最適な交通手段の導入等について、市の交通政策と連携しながら検討を進める。 ・あわせて、高槻インターチェンジ周辺のまちづくりの状況を踏まえ、合理的な運行本数や経路変更も検討する。
南部	柱本・三島江線	・車庫前以南について、対キロ区間制や特殊区間制運賃の導入や、車庫前で接続するゾーンバスとする等、路線全体の効率化を検討する。
南西部	芝生住宅線	・生活路線としての利用状況を踏まえ、重複する他の路線とあわせて総合的に検討する。
東部	前島・六中線 道鵜線	・生活路線としての利用状況や府道十三高槻線等の新たな道路整備状況を踏まえ、一部経路の変更や「前島・六中線」と「道鵜線」相互の統合・再編等を検討する。
東部	梶原線	・新名神高速道路関連の道路整備（府道西京高槻線バイパス、市道萩之庄梶原線等）を踏まえ、経路の変更を検討する。 ・あわせて、観光振興への貢献も検討する。

（次頁へ続く）

＜導入事例＞				
・路線の廃止、統合は全国各地で事例あり ・（住み分け・共存）京都市交通局・京都バス（京都市左京区大原地区）他 ・（ゾーンバス方式）京阪バス（大津市大石地区）他				
＜期待される効果＞				
・市営バス及び一般会計の収支改善 ・地域交通の利便性向上				
＜実施スケジュール＞				
令和３年度	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度
令和８年度	令和９年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度

個別戦略③　接遇サービスの向上

具体的取組	概要
(1) 優良運転士の育成 ☞P35	お客様から高い評価を受けた運転士の表彰や市営バスに関するサービス知識検定を行う等の方法により、目に見える評価を行うことで、運転士の意識向上やサービスの改善につなげていきます。

《個別戦略③に対する指標（案）》

指標	現状	➡	目標値（令和 12 年度）
お客様からの接遇サービスに関する苦情の件数	●件（令和元年度）	➡	●件（現状より●%減）

【 基 本 戦 略 】	2 快適で質の高いサービスの提供
【 個 別 戦 略 】	③ 接遇サービスの向上
【具体的取組】	(1) 優良運転士の育成

＜取組のねらい＞

【取組の概要】

・「乗って良かった」「また乗りたい」と思っていただけるサービスを提供するとともに、運転士のモチベーションを向上することを目的として、お客様から高い評価を受けた運転士の表彰や、運転・接客競技会等の目に見える評価を行う。
・具体的なコンテスト形式などにより、運転士相互の競争意識による技量アップを図り、同時に適切な評価や人事考課に反映する。
・運転士の意識を高めるため、民間を含め他事業者との共同研修の実施を検討する。

＜導入事例＞

＜期待される効果＞

・運転士のモチベーション向上による退職者の減少
・市営バスのイメージやブランドの向上

＜実施スケジュール＞

令和３年度	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度
令和８年度	**令和９年度**	**令和 10 年度**	**令和 11 年度**	**令和 12 年度**

個別戦略④　顧客ニーズの的確な把握

具体的取組	概要
(1) アンケート調査等の実施	お客様のニーズを把握し、利用促進やサービスの充実につなげていくために、適切な時期にアンケート調査等を実施します。
(2) OD データの整理・分析 ☞P37	IC カードの OD データよりお客様の利用実態を見える化し、路線やダイヤの見直し等を行うため、基礎的なデータベースとして整理・分析します。

《個別戦略④に対する指標（案）》

※数値目標は設定しない

【 基 本 戦 略 】	2 快適で質の高いサービスの提供
【 個 別 戦 略 】	④ 顧客ニーズの的確な把握
【具体的取組】	(2) OD データの整理・分析

＜取組のねらい＞

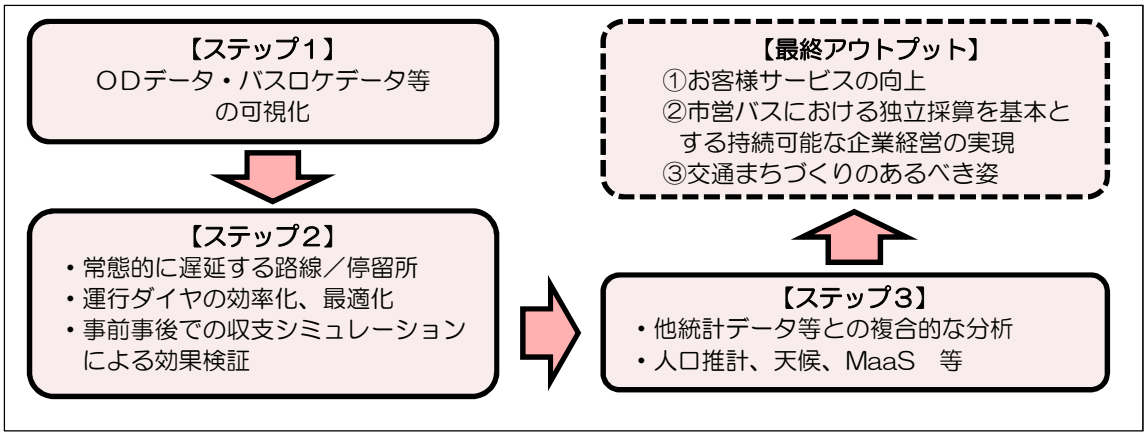
【現状と課題】

・近年、自動車のネットワーク化の進展やスマートフォンの普及等により、自動車や人の移動に関する様々なデータが収集され、これらのデータを活用した新たな交通サービスの実現が求められている。

・市営バスにおいても乗車券のＩＣ化によるＯＤデータや、バスケーションシステムによる遅延情報（データ）等、日々、様々なデータが収集されているが、他の統計データ等との複合的な分析等のノウハウが組織内に確立されていないという課題がある。

【取組の概要】

・政府が推進する Society 5.0 では、サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させることにより、人々が快適で活力に満ちた質の高い生活を送ることのできる社会を目指しており、高度な交通サービスの提供と符合するものである。



＜期待される効果＞

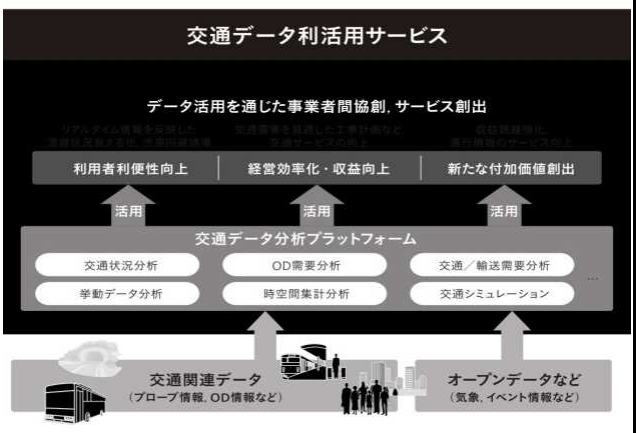
・データの可視化により、明確な根拠に基づく第三者（利用者、市民等）への説明が容易となる。

・沿線の人口推計や天候データ等と複合的に分析することにより、より効率的かつ公平なダイヤ及び路線編成が可能となりまた、収益の向上も図ることができる。

＜その他＞

・ＯＤデータ等の分析及び活用は、継続的な取組が重要と考えられるため、市営バスの組織内にデータを分析し、かつ、それらを活用する企業文化を構築することが重要となる。

＜導入事例＞



（出典：ﾃﾞｼﾞﾀﾙｿﾘｭｰｼｮﾝの基盤技術と先端事例）

＜実施スケジュール＞

令和３年度	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度
令和８年度	**令和９年度**	**令和 10 年度**	**令和 11 年度**	**令和 12 年度**

個別戦略⑤　効果的な情報発信とブランド力の向上

具体的取組	概要
(1) さまざまな媒体を通じた情報発信の充実 ☞P39	市営バスホームページのコンテンツの充実やバスご利用ガイドの配布、各種 SNS を通じた情報発信を図り、より多くの人が多様な場面で市営バスの情報に接することができるよう努めます。
(2) 市営バスのファンを増やすためのイベント企画や参画 ☞P40	市営バスのイメージアップを図るためのイベントの企画・開催や各種イベントに積極的に参画し、市営バスの PR やグッズ販売等により、市営バスにふれあう機会を創出します。

《個別戦略⑤に対する指標（案）》

指標	現状	➡	目標値（令和 12 年度）
市営バスホームページへのアクセス数	●万ビュー/年 （令和元年度）	➡	●万ビュー （現状より●％増）
高齢者（70－74 歳）の運賃有料化後の利用者数	●万人（令和元年度）	➡	現状維持

【基本戦略】	2 快適で質の高いサービスの提供
【個別戦略】	⑤ 効果的な情報発信とブランド力の向上
【具体的取組】	(1) さまざまな媒体を通じた情報発信の充実

＜取組のねらい＞

【現状と課題】

・令和元（2019）年１月に市営バスの独自サイトを開設し、新たな情報発信をスタートした。また、経営情報については独自サイト開設後「IR 情報」として「決算の概況」「経営比較分析表」を遅滞なく更新している。

・一方、他のバス・鉄道事業者が行っている Facebook や Twitter などのＳＮＳでのタイムリーな情報発信は、現段階では未実施である。また、同エリア内の民間事業者が行っている延着証明書の WEB 発行も現段階では未対応となっている。

【取組の概要】

・ＳＮＳによる情報発信を積極的に行い幅広い層へのコミュニケーションを図るとともに、市観光協会で取り組む観光 MaaS アプリケーションとのタイアップに取り組む。情報提供にあたっては、有用な運行情報だけではなく、観光や文化などの市の魅力を伝える情報もセットで提供し、顧客満足度の向上によるリピーターや市内外からの新規顧客の獲得につなげることを目指す。

・新型コロナウイルス感染症の拡大を踏まえた新たな生活様式の中で、混雑した公共交通の利用を避けようとする意識が働くことを考慮し、Web の運賃・経路検索でのバス接近情報で「現在の車内混雑度」の情報提供について検討する。

＜導入事例＞

・Web の運賃・経路検索でのバス接近情報で「現在の混雑度」の表示（横浜市営バス）

（出典：横浜市営バスＨＰ）

＜期待される効果＞

・タイムリーかつ有用な情報提供による利便性の向上

・観光や文化などの情報発信により市の魅力向上による観光客の増加や定住の促進

＜実施スケジュール＞

令和３年度	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度
令和８年度	**令和９年度**	**令和 10 年度**	**令和 11 年度**	**令和 12 年度**

【 基 本 戦 略 】	2 快適で質の高いサービスの提供
【 個 別 戦 略 】	⑤ 効果的な情報発信とブランド力の向上
【具体的取組】	(2) 市営バスのファンを増やすためのイベント企画や参画

＜取組のねらい＞

【現状と課題】

・今後の更なる少子高齢化や生産年齢人口の減少見込に伴い、市営バスの運賃収入も減収傾向が続く厳しい見通しとなっている。少子化については、将来のバス事業の担い手となる運転士の確保についても厳しくなることを意味しており、将来の事業継続性についても危ぶまれる大きな課題であるといえる。

【取組の概要】

・将来の市営バス事業を支える子供達が「もっとバスに乗りたい」「市営バスの運転士になりたい」という憧れを持ってもらえるように、市営バスとの接点を増やすような機会を積極的に創出する。

・本市主催の事業だけでなく、市内の企業・団体が取り組む行事や他のバス事業者等が主催するイベントにも機会があれば、ブース出展や「たかつき ばすお」着ぐるみ出演等で積極的に参加する。

・市営バスのサポーター組織として「高槻市営バスファンクラブ（たかつき ばすおクラブ）」を設立する。

＜導入事例＞

・（ふれあいイベント）阪急バス「お客様感謝 Day」：阪急阪神エムテック本社工場（茨木市）で開催。阪急バスとグループ会社及び阪急バスの受託先である京都市交通局や神戸市交通局、大阪府警や地元の茨木市消防本部なども参加。バスファンやご家族皆様が一緒に楽しめる催し。

・（ファンクラブ）阪急電鉄「鉄道ファンクラブ」：お客様の鉄道に対する理解をさらに深めて頂くため、平成 9（1997）年に設立。会報の配布（年 4 回）や会員及びご家族限定のイベント開催など。（かつては京都市交通局でも市民の方やお客様にもっと市バス・地下鉄に親しみや興味を持っていただくため，市バス・地下鉄友の会を平成 2 年から組織、会報等も発行した実績がある）

阪急バスお客様感謝 Day
（出典：阪急バス HP）

阪急電鉄鉄道ファンクラブ
（出典：阪急電鉄 HP）

＜期待される効果＞

・市営バスファン層を育成することにより、乗車の習慣づけによる乗車頻度の向上や、ファンによる周辺への広報等での認知度向上につながる。

＜実施スケジュール＞

令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度
令和 8 年度	**令和 9 年度**	**令和 10 年度**	**令和 11 年度**	**令和 12 年度**

個別戦略⑥　定住促進・子育て支援との連携

具体的取組	概要
(1) 幼児・小学生・保護者向けイベントの継続・拡充 ☞P43	定住促進や子育て支援を推進するため、子育て世代に対するベビーカー乗車体験を継続するとともに、夏休み期間の小学生を対象とした市バスでぶらりキャンペーンの見直しを検討します（実施期間と対象者の拡大、有料化等）を図ります。
(2) こうのとりパスの継続	子育て世代に対する移動支援として、妊娠中の方の運賃割引を行う妊婦特別運賃制度（こうのとりパス）を継続します。
(3) 幅広い層へのモビリティ・マネジメントの実施、モビリティ・マネジメント取組の体系化 ☞P44	バス乗車体験による小・中学校、自治会、子育て世代等に対する交通環境学習等をはじめとするモビリティ・マネジメントに取組みます。特に、令和 3（2021）年度より有料化対象となる 70－74 歳世代においてバス離れが起こらないよう努めます。

個別戦略⑦　拠点整備との連携

具体的取組	概要
(1) 新たな道路整備に伴う交通需要への対応	新名神高速道路・高槻 IC 開通や新規の道路整備に伴う交通需要の変化に応じた路線・ダイヤの見直し及び新たな路線設定について検討します。

個別戦略⑧　観光促進との連携

具体的取組	概要
(1) 旅客案内の改善	観光客をはじめとする市外からのお客様に対し、観光施設沿線路線における沿線ガイドや旅客案内表示、印刷物の検討等、よりわかりやすい旅客案内の改善を図ります。
(2) 安満遺跡公園へのバス路線の設定検討	令和 3（2021）年度に全面開園を予定する安満遺跡公園へのアクセスを確保するために、新たな路線設定について検討します。
(3) 貸切観光バス事業の拡大 ☞P45	大阪・関西万博の開催も見据え、国内外の観光需要の取込みを図るため、貸切観光バス事業の拡大を図ります。
(4) 空港リムジンバス事業の参入検討 ☞P46	大阪・関西万博の開催も見据え、国内外の観光需要の取込みを図るため、空港リムジンバス事業への参入を検討します。

《個別戦略⑥～⑧に対する指標（案）》

指標	現状	➡	目標値（令和 12 年度）
市営バスにより交通の利便性が高いと思う割合	85%（平成●年度）	➡	●%アップ
市民1人あたり年間バス乗車回数		➡	
移動手段に関する満足度で「不満」「やや不満」の割合		➡	

【基本戦略】	3 まちづくりと連携したサービスの提供
【個別戦略】	⑥ 定住促進・子育て支援との連携
【具体的取組】	(1) 幼児・小学生・保護者向けイベントの継続・拡充

＜取組のねらい＞

【現状と課題】

・平成 24（2012）年度以降 7 年間、夏休み期間に合わせて大人 1 名につき同伴の小学生 5 名まで無料とする「市バスでぶらりキャンペーン」を展開し、評価の声も多い。

・本企画については、家族での利用を念頭におき、小学生にバス乗車の習慣付けを行うモビリティ・マネジメント的な要素を意図しているが、実際には子ども会での大口団体利用が見受けられる等、改善点がある。

・また、大人運賃となる中学生についてはフォローできる企画がない。高校進学の際にはバスの優良顧客となる可能性を秘めているが、自転車での行動半径が広がることを考えると何らかの対策が必要である。

【取組の概要】

・Tsukica（ツキカ）所有の小学生（※単独乗車の幼児を含む。以下同様）・中学生を対象に、土・日・祝日ダイヤでの運行日と学校の長期休暇・ゴールデンウイーク期間には 1 乗車に付き小学生 50 円・中学生 100 円で乗車可能な「Tsukica（ツキカ）小・中学生事前登録型割引プラン【げんきっずパス】」を実施する（※現行の小児カードを制度変更。プラン登録者については、特定日の引去り金額を変更。昼間割引や乗継割引との重複適用はしない）。

＜導入事例＞

・（現金方式）土・日・祝日と春休み・ＧＷ期間・夏休み・冬休み期間に現金 50 円で乗車可能
　：神奈川中央交通他

＜期待される効果＞

・Tsukica（ツキカ）を媒体とすることで、対象者である「普段から市営バスを利用する小・中学生」を囲い込むことができる。また事前登録することにより、本人確認も行うことができる。

・Tsukica（ツキカ）を媒体とすることで、乗務員に負担をかけることなく利用実態を把握することができる。また Tsukica（ツキカ）の販売促進にもなる。

・受益者負担は発生するが、週末については通年適用となり、「市バスでぶらりキャンペーン」のように保護者同伴でなく友達同士で出掛けることも可能になる等、メリットは大きくなる。

＜その他＞

・運賃収受システムと Tsukica（ツキカ）発券システムの改修が必要である。

・本人確認の頻度（毎年度在籍確認するか、生年月日確認により義務教育期間終了まで継続適用とするか等）について、制度設計が必要である。

（出典：神奈川中央交通ＨＰ）

＜実施スケジュール＞

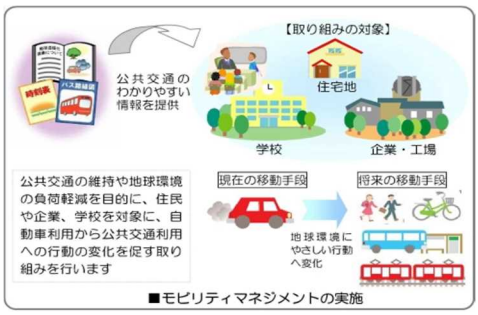
令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度
令和 8 年度	**令和 9 年度**	**令和 10 年度**	**令和 11 年度**	**令和 12 年度**

【基本戦略】	3 まちづくりと連携したサービスの提供
【個別戦略】	⑥ 市の交通まちづくり政策との連携
【具体的取組】	(3) 幅広い層へのモビリティ・マネジメントの実施、モビリティ・マネジメント取組の体系化

＜取組のねらい＞

・広義のモビリティ・マネジメント（以下、MM）とは、当該の地域や都市全体を「過度に自動車に頼る状態」から「公共交通や徒歩等を含めた多様な交通手段を適度に利用する状態」へと少しずつ変えていく一連の取組を意味する。ひとり一人の住民や、一つ一つの学校や職場等に働きかけ、自発的な行動の転換を促していくことが重要となる。

・また、狭義の意味で市営バスにおけるMMとは、転入者や小、中学生等、新規あるいはこれから顧客となりうる市民等を対象に、マイカーから市営バスへの転換を促す取組となる。



■居住地域
居住者を対象にすることで、職業や年齢などに関わらず地域に固有な交通問題の改善が期待できます。

■学校
学校教育等を通じて児童に働きかけることで、将来の交通のあり方の改善可能性が期待できます。

■職場
就労者を対象にすることで、交通に占める割合の高い通勤や業務交通を効率的に行動変容させることが期待できます。

■特定路線
バスや鉄道、あるいは、高速道路の特定路線の利用者や沿線住民などを対象にすることで、当該路線の効率的な利用促進を期待することができます。

（出典：国土交通省ＨＰ）

＜期待される効果＞

・新たな転入者や子育て世代等のこれまで市営バスを利用していない市民等に啓発を行うことで乗合収入の増加を図る。

・小・中学生の頃から市営バスに親しむことでバスに乗車するという行為のハードルを低下させまた、職業としての選択肢を持ってもらう。

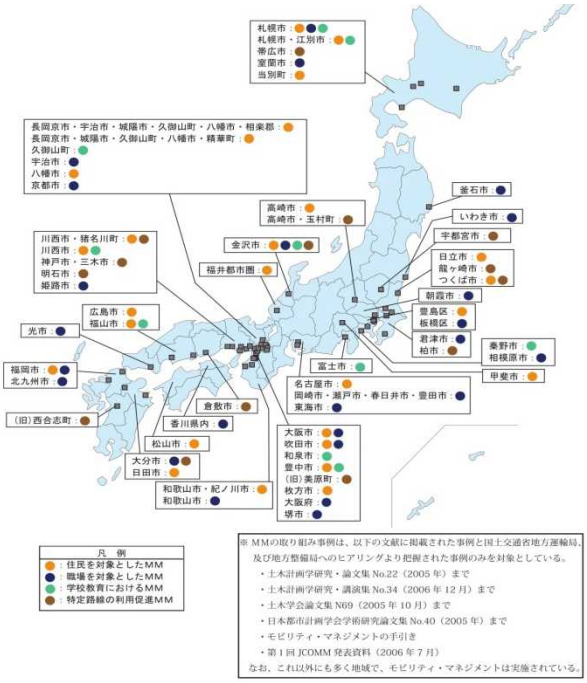
＜具体的な施策事例＞

①子育て世代：ベビーカー乗車体験教室
②小・中学生：車庫見学、職場体験
③市イベントとのタイアップ
　　：みどりのカーニバル、福祉展等
④転入者：ご利用ガイドの配布
⑤市民全般：出前講座

＜その他＞

・モビリティマネジメントのつぼ
　→適切な「人」に、適切な「時」に、適切な「場所」で、適切な「もの」を適切な「方法」で

＜導入事例＞



（出典：国土交通省ＨＰ）

＜実施スケジュール＞

令和３年度	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度
令和８年度	**令和９年度**	**令和 10 年度**	**令和 11 年度**	**令和 12 年度**

【基本戦略】	3 まちづくりと連携したサービスの提供
【個別戦略】	⑧ 観光促進との連携
【具体的取組】	(3) 貸切観光バス事業の拡大

＜取組のねらい＞

【現状と課題】

・大阪・関西万博の開催を見据え、本市の施政方針でも更なる観光振興に向けて取り組むことが記述されている。また、万博来場者の本市へのインバウンド需要等の増加も考えられる。

・現在は路線バス仕様の車両で近距離の貸切需要に対応しているが、車内につり革が付いている等、立席を重視した路線バス仕様が色濃い車両となっている。

・他のバス事業者では、貸切専用のハイグレードな車両だけではなく、近距離の貸切需要や深夜急行バス等の中距離路線に対応可能なように、路線バスの営業所にも背もたれの高いロマンスシートと補助席を備えた、「ワンマンロマンスシート（ワンロマ）仕様」の２ドア路線貸切兼用車両を配置している事例が見られる。

【取組の概要】

・路線旅客の高齢化も進んでいることから、今後新たに導入する車両の一部については、通常の路線バス仕様よりも座席を増やし、ハイバックシートや補助席を採用する等、着席時のアメニティ重視の路線及び貸切兼用車両を導入し、近距離の高速道路走行への対応や安全性と快適性向上の両立を図る。

＜導入事例＞

・（ワンロマ車）南海バス・東急バス・京王バス他

・路線バス仕様車をベースとした前ドアのみの貸切車を導入している事例もある（横浜市交通局他）

（出典：京王バスＨＰ）

貸切専用車

（出典：横浜市交通局ＨＰ）

＜期待される効果＞

・通常は一般の路線バスとして使用し、座席数の多い車両として立席を削減できるため、着席サービスの向上にもなり、特に高齢化率の高い路線や山間部等の路線では車内事故防止にもつながる。

・現行の本市貸切車は、小型もしくは大型クラスの車両となるが、30 人程度でのグループやサークルでの旅行需要等を配慮し、中型車両での貸切仕様の導入を検討し、貸切バスの商品力向上を図る。

＜その他＞

・貸切バス事業への本格的な参入を検討する場合、民間バス事業者の事業を圧迫する可能性もあり、車両のグレードもトイレ付き車両等本格的な貸切専用の装備を求められる。現状の路線バス事業の規模を維持しながら経営する場合は、乗務員確保（運転士・ガイド）や教習の問題もあり、慎重に検討する必要がある。

＜実施スケジュール＞

令和３年度	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度
令和８年度	**令和９年度**	**令和 10 年度**	**令和 11 年度**	**令和 12 年度**

【基本戦略】	3 まちづくりと連携したサービスの提供
【個別戦略】	⑧ 観光促進との連携
【具体的取組】	(4) 空港リムジンバス事業の参入検討

＜取組のねらい＞

【現状と課題】

・大阪・関西万博の開催を見据え、本市の施政方針でも更なる観光振興に向けて取り組むこととされている。また、万博旅客の本市へのインバウンド需要等の増加も考えられる。
・現在、関西国際空港と本市はＪＲ「関空特急はるか」で直結されているが、高槻駅の停車は朝の関西空港行きと夜の京都方面行きのみとなっており、昼間の需要には対応できていない。
・大阪国際空港（伊丹）については、阪急京都線と大阪モノレールが連絡しているものの乗換えが必要で、ＪＲ線以北在住の本市市民には利用しにくい。リムジンバスについては、ＪＲ片町線（学研都市線）沿線発の大阪（伊丹）空港行きが名神高槻バス停（緑が丘）に停車するが、高速道路上のバス停に停車するため、途中に階段がある等、大きなキャリーバッグ等を所持しているお客様や身体の不自由なお客様には使いづらい状況にある。

【取組の概要】

・各空港に乗り入れている地元事業者との相互乗り入れを目指し、本市の玄関口であるＪＲ高槻駅・阪急高槻市駅と空港との直結と、スムーズな旅客の移動環境構築に取り組む。

＜導入事例＞

・（公営での空港リムジンバス事業者）
　長崎県交通局・佐賀市交通局・宇部市交通局等
・（大阪府内の空港リムジンバス事業者）
　大阪国際空港（伊丹）：大阪空港交通
　関西国際空港：関西空港交通
・（大阪府内の空港に乗り入れている公営事業者）
　大阪国際空港（伊丹）：伊丹市交通局

リムジンバス
（出典：大阪空港交通ＨＰ）

空港アクセスバス
（出典：伊丹市交通局ＨＰ）

＜期待される効果＞

・空の玄関口から市の玄関口まで直結が可能となることで、新たな本市の魅力構築につながる。
・車両面では長距離の場合トイレ付きの車両が求められるが、乗車時間が１時間以内であれば、座席定員の多い比較的安価な仕様の車両で対応が可能である。
・お客様にとっては、鉄道駅等での乗り換えが減り、空港搭乗口に比較的近いところに到着できる。鉄道よりも所要時間は要するが、大きなスーツケースやキャリーバッグ等を移動させる負担が軽減されるため、鉄道より優位性がある。また、市域の北部等では、名神高槻バス停からリムジンバスに乗車する場合、ＪＲ高槻駅前までの所要時間や乗り換えの待ち時間等が短縮されるため、特に大阪（伊丹）空港へ向かう場合は時間的にも優位性がある。
・座席定員制で運行する場合、事前予約を受けるシステム構築が必要ない。早朝出発の対応については、主要のりば（駅前）でのポーターサービス（アルバイト）が対応できる範囲であり、その他については乗務員の対応で賄える。

＜その他＞

・バス待ち環境の改善が必要である。

＜実施スケジュール＞

令和３年度	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度
令和８年度	**令和９年度**	**令和 10 年度**	**令和 11 年度**	**令和 12 年度**

個別戦略⑨　人材の確保・育成と組織力向上

具体的取組	概要
(1) 運転士等の確保 ☞P48	将来的な担い手の不足を想定し、若年層や女性運転士の確保や定年延長・再雇用制度の充実等によるシニア層の拡充等多様な人員の確保に努めます。
(2) 実務経験が不足する運転士に対する育成の強化	実務経験の少ない熟練運転士の不足を経験の少ない運転士で補うため、教習の充実や民間バス事業者との合同研修等により、お客様が安全・安心・快適にご乗車いただけるよう育成の強化に努めます。(①-(1)と一部重複)
(3) 運転士グループワークの活性化	運転士を中心とした小グループで行う安全運転や接遇に関する研修を継続して実施し、参加者同士でディスカッションを行う中で組織力の向上と接遇サービスの品質向上を図ります。
(4) 運転・整備・ダイヤ編成等の技術の継承 ☞P49	市営バスがこれまでに培った運転、整備、ダイヤ編成等に関する多様な技術を継承し、将来の市営バスを担う人材を育成します。

《個別戦略⑨に対する指標（案）》

指標	現状	➡	目標値（令和 12 年度）
運転士の平均年齢	●歳（令和 2 年度）	➡	●歳（現状より●歳減）
全運転士に占める女性運転士の割合	●％（令和 2 年度）	➡	●％（現状より●％増）

【 基 本 戦 略 】	4　経営基盤の強化
【 個 別 戦 略 】	⑨ 人材の確保・育成と組織力向上
【具体的取組】	(1) 運転士等の確保

＜取組のねらい＞

【現状と課題】

・自動車運送事業における運転士を取り巻く現状は、中高年層の男性労働力に依存しており、将来的に深刻な労働力不足に陥ることが懸念される。
・また、社会的背景として少子高齢化による人手不足と、運転士の需要減少や担い手不足により交通の維持が困難となることが予想される。
・今後、採用環境が厳しくなる中、バス運転士を安定的かつ継続的に確保する必要がある。
・現行では中途採用や同業他社からの募集を行っているため、女性や若年層へのリクルートや労働環境の整備が不十分である。
　→　女性比率：約１.４％、若年層（40 歳未満の若い運転士）が全体の１／５

【取組の概要】

・女性運転士の採用に向けた取組として、勤務時間や休暇制度等の調整（例：女性専用シフトや有給による生理休暇の創設）、女性向け設備の充実、女性向けの制服等、女性の働きやすい環境整備が必要である。
・また、若年層の運転士の確保として、大型二種免許取得支援制度や高等学校や大学等への運転士募集ポスターの掲示等のＰＲ等の活動を積極的に行う。

＜導入事例＞

・京都市交通局（令和元（2019）年５月実施）
　→　現役女性運転士に直接質問できる「女性限定の説明会」の開催
・茨城交通株式会社（平成 26（2014）年７月）
　→　女性バス運転士募集の専用サイトを開設、採用前から採用後の相談まで２名の女性スタッフが対応し相談しやすい環境整備、小学校３年生までの育児短時間勤務制度の実施
・バス事業やバス運転士のイメージアップ（若者向け、女性向けのＰＲ）

＜期待される効果＞

・バス運転士の安定的かつ継続的な確保。

＜その他＞

・現状、市営バスの女性運転士は芝生営業所所属の２名。

＜実施スケジュール＞

令和３年度	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度
令和８年度	**令和９年度**	**令和 10 年度**	**令和 11 年度**	**令和 12 年度**

【基本戦略】	4 経営基盤の強化
【個別戦略】	⑨ 人材の確保・育成と組織力向上
【具体的取組】	(4) 運転・整備・ダイヤ編成等の技術の継承

＜取組のねらい＞

【現状と課題】

・市営バスでは、公営企業として定期的に市行政部局と人事交流を行い組織の活性化を図っているが、個人のスキル継承が円滑にいかないケースも散見される。

・また、乗務員から営業所職員や事務職員に転身した職員の高齢化が進み、運転、整備、ダイヤ編成等、バス事業の骨格をなす技術の伝承が課題となっている。

【取組の概要】

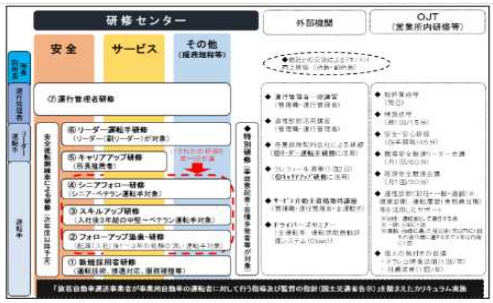
・お客様の信頼を裏切らない 100 年続く名門企業とするため、属人的になっている「技」を「見える化」することで「知の継承」を行う。

・「知の継承」の上に、バトンを受け取ったものが自らの創意工夫を重ね、市営バスならではと言っていただけるようなサービスに磨き上げていく。

・将来の市営バス事業を支えるうえで、ソフトや映像化できるもの、自動化できるもの、システム化できるものについては積極的に技術を移行し、そこでうまれた「ゆとり」を「人でないとできないサービス」に注ぎ「安全と安心」を極めていく。

＜導入事例＞

・大阪シティバスでは、旧・大阪市営バス港営業所跡地を整備し、平成 30（2018）年 4 月の市バス事業引き継ぎに合わせて研修センター「港トレーニング場」を開設した。運転訓練場として活用し「運転・接客競技会」を実施する等、システム化された研修体制を構築している。また、それに先立って平成 28（2016）年には安全運転訓練車も導入する等、運転技術の定着化を図っている。



港トレーニング場での運転・接客技術協議会と研修センターのカリキュラム

出典：大阪シティバス「安全報告書」（令和元（2019）年 7 月）

＜期待される効果＞

・経験の薄い若手乗務員や整備員・事務員等の育成をマニュアル化することで、未経験の人材を採用しやすくなり、きめ細かなフォローアップで定着率を高めることが可能となる。ひいては、人材募集の頻度を落とすことで、採用面での負担を抑制することもできる。

＜その他＞

・企業秘密との兼ね合い（ノウハウ流出防止やコンプライアンス対応）を意識する必要がある。

・基礎的な教習や人材育成などでオープン化しても差し支えないような項目については、同業他社との共同や OB 人材等を活用し別組織とすることも検討する。

＜実施スケジュール＞

令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度
令和 8 年度	**令和 9 年度**	**令和 10 年度**	**令和 11 年度**	**令和 12 年度**

個別戦略⑩　効率的な経営・収支の改善

具体的取組	概要
(1) 広告料収入の増加 ☞P51	ネーミングライツや車両ラッピング広告、ターミナルに設置した時刻表内広告の継続実施により新規スポンサーを開拓するとともに、先進バス事業者の取組等を参考にして新たな広告媒体の検討を進め、広告料収入の増加を図ります。
(2) 経営の効率化・多角化検討 ☞P52	市営バス路線網の効率的な維持を図るための運行業務の一部委託や、各種関連事業の多角的な展開を図るため、関連会社の設立を検討します。
(3) アセットマネジメントの取組 ☞P53	市営バスの安全な運行に支障を生じないよう、市営バスが所有する施設等の維持管理を確実に実施するとともに、長期にわたり安定的な事業運営を行っていくために、アセットマネジメント基本方針及び施設の長期維持管理計画の策定について検討します。
(4) 企業ガバナンス強化の推進 ☞P54	公認会計士等第三者の意見等を参考にしながら、より合理的な企業経営と経営改善が遂行できる仕組みの確立を図ります。

《個別戦略⑪に対する指標（案）》

指標	現状	➡	目標値（令和 12 年度）
広告収入額	●円（令和元年度）	➡	●円（現状より●％増）

【基本戦略】	4 経営基盤の強化
【個別戦略】	⑩ 効率的な経営・収支の改善
【具体的取組】	(1) 広告料収入の増加

＜取組のねらい＞

【現状と課題】

・今後の更なる高齢化や生産年齢人口の減少により、市営バスの運賃収入も減収傾向が続く厳しい見通しとなる反面、市民の高齢化やインバウンド需要の増加は、バス路線網の維持や拡充を求める声につながっており、相反する状況への対応や経営のバランス確保が大変難しい状況にある。

・運賃外収入の増加策の一つとして市営バスを媒体とした交通広告事業を展開しているが、昭和期からの車内ポスターと車体やバスのりばの看板以外には、ネーミングライツ程度の商品しか展開できていない。

【取組の概要】

・市営バスのお客様や本市市民への情報サービス拡充の観点から見直しを行い、動画広告等の時代のニーズに対応した新たな情報サービスの展開により、市民に新たなライフスタイルの提案を行うとともに、情報メディアとしての市営バスの媒体価値を高め、収益向上を目指す。

＜導入事例＞

・(運転席後部デジタルサイネージ) 八戸市交通部・横浜市交通局・阪急バス・奈良交通他
・(窓貼りステッカー) 伊丹市交通局・京都市交通局、阪急バス他
・(天井吊り) 南海バス・阪急バス他　　・(Ｂ３中吊り) 大阪シティバス・和歌山バス他
・(ポケット時刻表) 大阪空港交通他　　・(ＬＥＤ行先表示機メッセージ) 鹿児島市交通局他

＜期待される効果＞

・車内広告で注目度の高い枠は、運転席後部等数が限られるが、液晶モニター導入により動画や複数社の広告掲出に対応し、お客様への情報伝達力向上やクライアントの広告効果向上を図ることで、広告収入の増加が見込める。

・他社局で実施しているバス広告のうち、本市が実施できていないものについては、新たな収益源となる可能性があるため、広告代理店等と調整を行い積極的にセールスを行う。

・現在路線ごとに１枚にまとめている配布用バス時刻表（紙媒体）については、冊子タイプの時刻表にしてお客様の携帯性や保存性を良くすることにより媒体効果を高め、クライアントにとっても広告効果が得られるようにする。また、広告費の収益で制作費（印刷費）を賄う。

・バスのＬＥＤ行先表示機については、単発のプライベートメッセージ表示等ができるように改良を行い、営業につなげる。

＜その他＞

・広告代理店との調整（価格設定等）や設備の改良（車内液晶モニター等）が必要である。

車内デジタルサイネージ(運転席)
（出典：横浜市交通局ＨＰ）

透明ステッカー
（出典：阪急バスＨＰ）

Ｂ３中吊りポスター
（出典：和歌山バスＨＰ）

＜実施スケジュール＞

令和３年度	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度
令和８年度	**令和９年度**	**令和 10 年度**	**令和 11 年度**	**令和 12 年度**

【 基 本 戦 略 】	4　経営基盤の強化
【 個 別 戦 略 】	⑩ 効率的な経営・収支の改善
【具体的取組】	（2）経営の効率化・多角化検討（関連会社設立等）

＜取組のねらい＞

【現状と課題】

・少子高齢化社会の進展により生産年齢人口が減少し、通勤通学旅客の減少に伴う収益減と大型２種免許取得者減少に伴う乗務員確保の先細りが予測される。

・バス旅客の高齢化は、これまで以上の車両・施設のバリアフリー化や安全性強化が求められ、ソフト面でもよりきめ細やかなサービスが求められることとなる。一方、乗務員確保については、定年延長等で一定の対応を行いながら、安全性担保の観点から再教習や研修の改善、運転支援装置の導入等の整備を求められることとなる。

【取組の概要】

・これまでとは違うサービス水準を求められるなか、より柔軟な事業運営を行うため、新規に関連会社を設立し、本体業務である自動車運送事業の支援を行うと共に、関連事業の展開の多角化による旅客サービスの向上を行う。

＜導入事例＞

・（近畿圏の公営交通による関連企業と主な事業内容）

＜神戸交通振興株式会社（神戸市交通局）＞

・自動車運輸・ビル経営・広告・駅構内営業・商業施設駐車場運営・地下鉄駅業務受託等

＜一般社団法人京都市交通局協力会（京都市交通局）＞

・交通道徳の実践普及・乗客に対する便益増進及び輸送力増強・乗客案内・乗車券の発売・清掃その他作業の協力・地下鉄駅構内等の売店・コインロッカー、公衆電話等乗客サービス施設の経営・各種広告・旅行斡旋・宅配便の受付取扱等

＜期待される効果＞

・民営バス事業者でも、本体業務以外の旅客サービス等は別会社で運営されることが多く、乗車券出札・案内所業務や広告代理事業、保険代理事業、売店・喫茶店の経営、送迎業務、車両管理業務、不動産業、自動車整備業、自動車教習所等が営まれている。バス事業についても地域や部門ごとに分社化されていたが、近年は阪急バスのように改めて吸収・再編されるケースもある。

・旧大阪市交通局と旧尼崎市交通局でも、関連会社として大阪運輸振興株式会社（現在の大阪シティバス株式会社）と尼崎交通事業振興株式会社を設立している。それぞれ交通局と労働組合の共同出資による外郭団体として発足し、当初は前者がバスの運行受託、後者は車両の清掃や回数券の販売等運行以外のサポート業務を担当していた。いずれも交通局が廃止された現在も存続し、旧市営バスの運行業務（尼崎は旧市営バス事業を引き継いだ阪神バス尼崎市内線の受託）を担っている。

・これらの関連企業は、古くは事業の多角化が目的であったと考えられるが、公営交通の関連企業については当初から本体業務の経営改善を目指して設立されていることが多い。例えば、神戸交通振興ホームページの事業目的説明文では「市営交通事業の経営改善に資する事業」が最初に表記されている。

＜その他＞

・現在の委託業務との調整が必要となる。

＜実施スケジュール＞

令和３年度	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度
令和８年度	**令和９年度**	**令和 10 年度**	**令和 11 年度**	**令和 12 年度**

【基本戦略】	4 経営基盤の強化
【個別戦略】	⑩ 効率的な経営・収支の改善
【具体的取組】	(3) アセットマネジメントの取組

＜取組のねらい＞

【現状と課題】

・日本の道路・橋・トンネルなど社会資本の多くは昭和 40 年代の高度経済成長期に建てられたことから、その公共物が老朽化し、建て替えや補修のピークを迎えた時に適切かつ効率的な作業計画が求められることとなった。

・そこで国土交通省では、平成 15（2003）年の「道路構造物の今後の管理・更新等のあり方に関する委員会提言」において。「道路構造物の状態を客観的に把握・評価し、中長期的な資産の状態を予測するとともに、予算的制約の中でいつどのような対策をどこに行うのが最適であるかを考慮して、道路構造物を計画的かつ効率的に管理すること」としてアセットマネジメントの重要性を述べている。

【取組の概要】

・市営バスにおいても所管施設の老朽化が徐々に表面化しており、資産管理の強化を図る目的でアセットマネジメントの考え方を取り入れ、長期的視点で資産の保全計画作成に取り組み、大規模な支出が発生する時期の把握をしたうえで計画的かつ効率的な管理ができる体制の構築を目指す。

＜期待される効果＞

・適切な補修による資産の延命化や新規取得資産の長寿命化、さらに補修・更新費用の平準化及び最小化を図ることができ、長期的視点で経営に資することができる。

＜その他＞

・事後保全と予防保全の観点から適切に対象資産を選択し、計画に則って管理することを前提にしながらも、計画上の補修時期が来た時に資産の状態を分析し、想定よりも損傷等が進んでいない場合は当該資産に対して再度計画を練り直す等の対応も視野にいれておくべきである。

＜実施スケジュール＞

令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度	令和 7 年度
令和 8 年度	**令和 9 年度**	**令和 10 年度**	**令和 11 年度**	**令和 12 年度**

【 基 本 戦 略 】	4　経営基盤の強化
【 個 別 戦 略 】	⑩ 効率的な経営・収支の改善
【具体的取組】	(4) 企業ガバナンス強化の推進

＜取組のねらい＞

【現状と課題】

・市営バスは、行政の一部局としての公共性と企業としての利潤追求を両立させる組織であるが、特に後者の部分で企業としての組織統治を確立し、その方針や取組について客観的なチェックが必要となる。

【取組の概要】

・企業ガバナンス強化に向け、まず、市営バスの経営を行う基盤となる内部統制に力を入れる。

・具体的には、会計士等の専門家の支援を通じ、通常業務におけるリスク領域の特定を行い、リスク領域に対応した統制状況の把握と課題の抽出を行い、リスクに対する評価を行う。そこから抽出した課題に対応する改善方向性の検討を実施し、対応方法を作成する。

・そこから多重チェックが機能する承認システムの構築や複数社員による職務の分掌など具体的な統制活動を目指していくことで業務の有効性や効率性、財務報告の信頼性、法令遵守の達成等を通じて内部統制に力を入れ、ひいては企業ガバナンスの強化に繋げていく。

＜期待される効果＞

・市営バスをよりガバナンスの効いた組織に再構築することで経営上の課題を明確化し、経営基盤を確立する。

＜実施スケジュール＞

令和３年度	令和４年度	令和５年度	令和６年度	令和７年度
令和８年度	**令和９年度**	**令和 10 年度**	**令和 11 年度**	**令和 12 年度**

4 財政計画

4-1 将来収支の見通し

- 将来収支予測において、高齢者無料乗車制度は、令和 3（2021）年度より導入される無料対象年齢の 75 歳への段階的な引き上げを考慮しています。（表 4.1 参照）
- 生活交通路線維持事業は、山間 3 路線を現状のまま維持する場合と、縮小する場合の 2 ケースで算出しています。（一定の条件を満たした路線を対象に運行損失額の 75%を市が補助）
- 検討の結果、山間 3 路線を維持する場合の将来収支は、令和 10（2028）年度までは経常黒字で推移しますが、令和 11（2029）年度には経常赤字となり、令和 12（2030）年度は約 1 億 3,900 万円の経常赤字となる見込みです。
- 一方、山間 3 路線を縮小する場合の将来収支も同様の傾向ですが、令和 12（2030）年度の経常赤字は路線維持時に比べてやや改善し、約 9,700 万円の経常赤字となる見込みです。

表 4.1　収支試算にあたっての高齢者 1 回の運賃（200 円）負担の考え方

（令和 3 （2021）年度以降）

	70～74 歳まで 【高齢者割引乗車制度(新規)】	75 歳以上 【高齢者無料乗車制度】
市民（利用者）	100 円	無料
市（一般会計の負担）	50 円	150 円
交通部（自動車運送事業会計の負担）	50 円	50 円
合計	200 円	200 円

（単位：百万円）

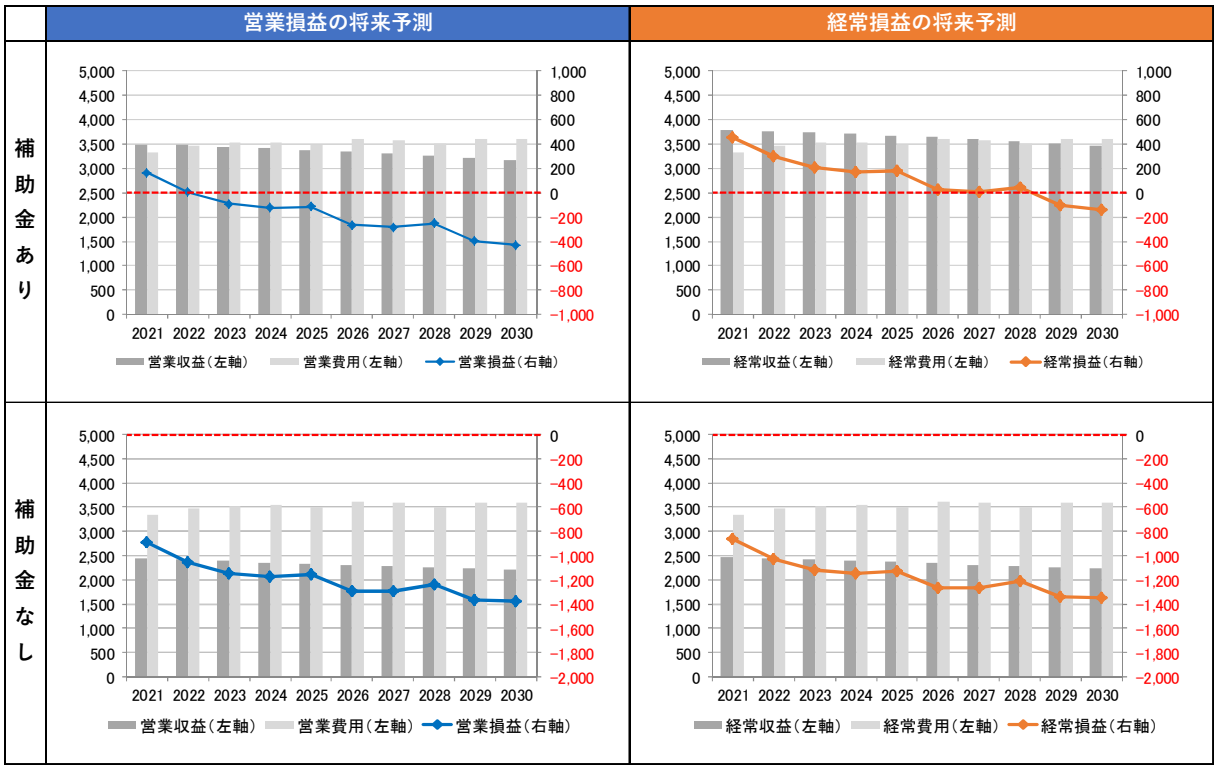


図 4.1　将来収支の見通し（山間 3 路線継続パターン）

（単位：百万円）

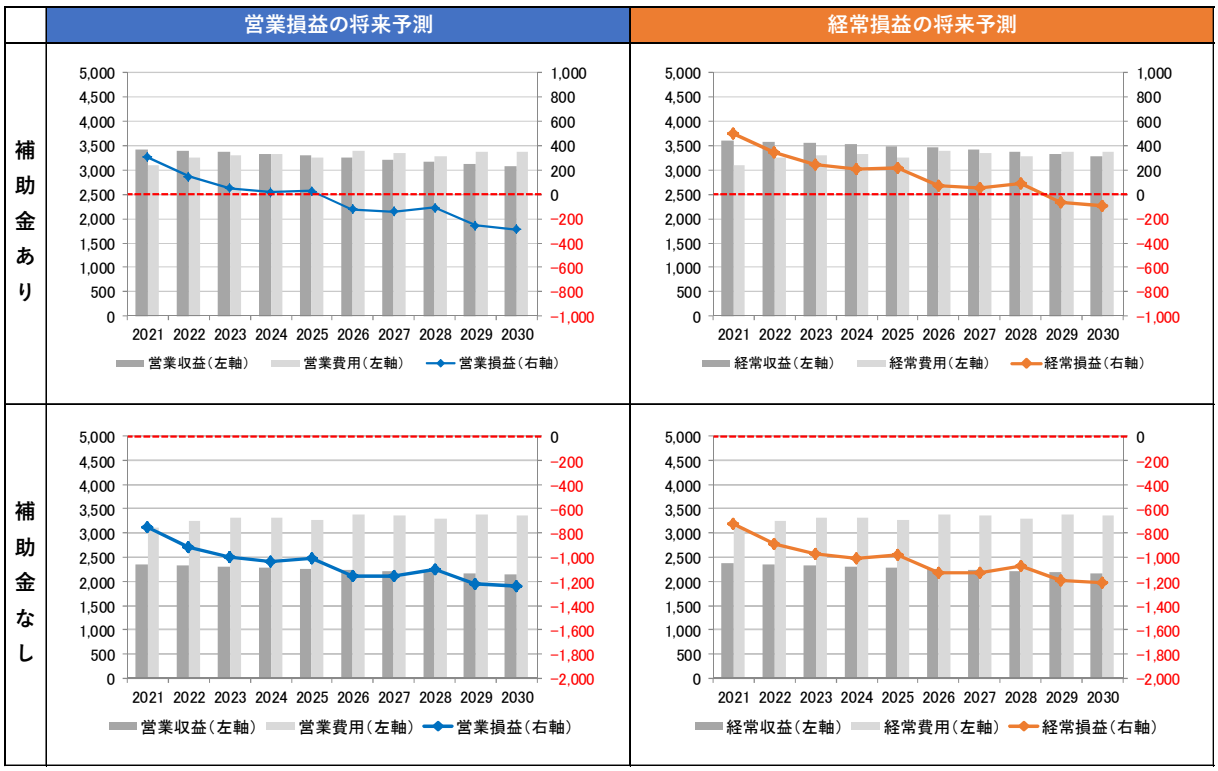


図 4.2　将来収支の見通し（山間 3 路線縮小パターン）

【参考】新型コロナウイルス感染症の流行による収支への影響予測

(1) 新型コロナウイルス感染症流行の経緯

- 新型コロナウイルスは、令和元（2019）年 11 月に中国の湖北省武漢市で「原因不明のウイルス性肺炎」として最初の症例が確認されて以降、武漢市内から中国大陸に感染が拡がり、その後、中国以外の国と地域に拡大しました。
- 世界保健機関（WHO）は令和 2（2020）年 2 月 28 日にはこの疾患が世界規模で流行する危険性について最高レベルの「非常に高い」と評価し、同 3 月 11 日にはパンデミック相当との認識を表明しました。
- 日本においても令和 2（2020）1 月 16 日に感染者が確認され、同 2 月 27 日には政府から小中高校等の一斉休校の要請が出されることになり、同 4 月 7 日には全国的に緊急事態宣言が発令されるに至りました。
- 緊急事態宣言と同時に、政府は「人と人との接触を 7 割から 8 割削減できれば、感染者数を 2 週間後にピークアウトできる」と表明し、不要不急の外出、テレワーク等の在宅勤務の実施、店舗の営業自粛等を要請した結果、市営バスにおいても乗客が激減しました。

(2) 令和 2（2020）年 1 月～4 月の運送収益（路線＋貸切）推移及び前年同月との比較

- 令和 2（2020）年 5 月初旬時点では、未だ渦中にあるものの、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う運送収益への影響を整理しました。
- 国内感染が確認された令和 2（2020）年 1 月～4 月における運送収益は、1 月・2 月は前年同月に比べて同水準または増加となっていましたが、3 月・4 月は大きく減少し、3 月は対前年度比で約 80%、4 月は約 50%、5 月も 4 月と同様の状況になると予測されます。

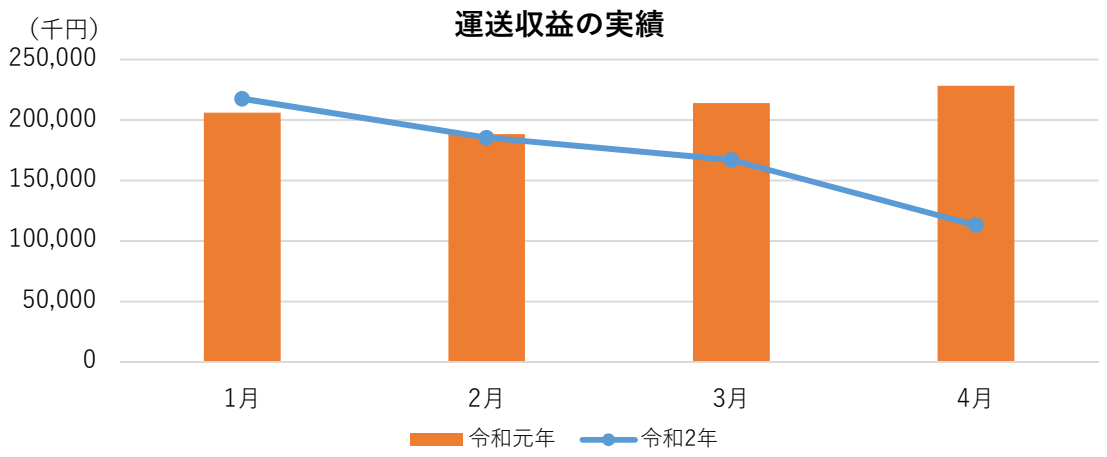


図 4.3　令和 2（2020）年 1 月～4 月における運送収益と前年同月との比較

(3) 令和２（2020）年度の収益予測

- 令和２（2020）年５月時点で、新型コロナの終息時期が不透明でありかつ、政府から「新しい生活様式」が提唱されていることなどから、同年度中に流行以前の収益水準に戻ることは考えにくい状況にあります。
- そのため、ここでは、令和２（2020）年６月以降は同年３月と４月の減少率の半分程度まで回復すると仮定し、令和元（2019）年度の収益をベースに令和２（2020）年度の収益予測を行いました（４月は今年度実績値、３月は前年度実績値を適用）。
- 推計の結果、令和２（2020）年度の運送収益合計で、令和元（2019）年度より約６億円減少する見込みとなります（下図参照）。

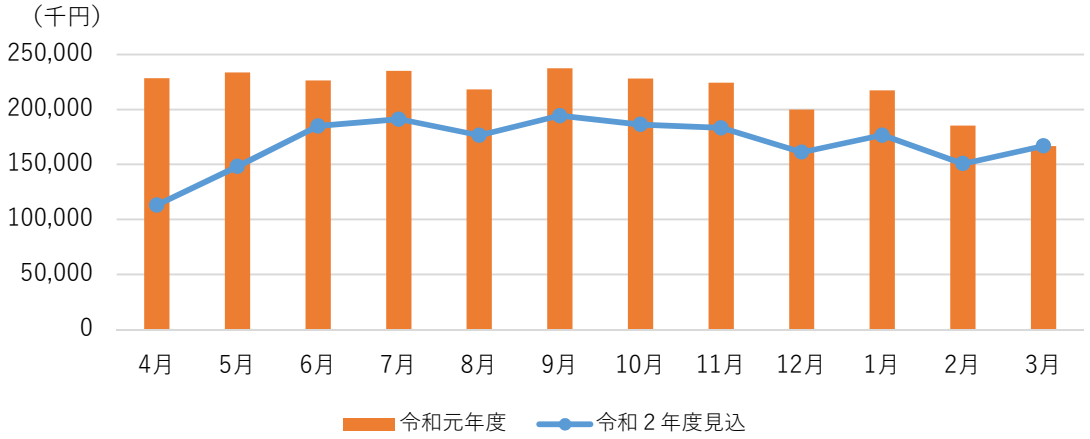


図 4.4　令和２（2020）年度の運送収益予測と対前年比較

(4) コロナ禍終息後の事業経営の方向性

- 前項で予測した運送収益の減少に対する対応手段としては、令和２（2020）年度のみの現象であれば、これまで積み上げた「未処分利益剰余金」を充てるのが現実的です。
- しかし、今回のコロナ禍を契機として、国民の働き方や通学等の生活様式が激変し、人々の移動そのものが減少するといった長期的な影響が見込まれる場合、市営バス事業の存続という観点から、運賃改定やダイヤ削減、路線再編、車両及び人員体制の見直しといった大幅な支出削減を迅速かつ大胆に実施する必要が生じます。
- 今回のコロナ禍は未曽有の事態であり、将来の収支予測が大変難しい状況ですが、ＯＤデータ等を分析しながら、より一層、利用実態に応じた事業規模に見直すといった柔軟な経営が求められることになると考えます。

※コロナ影響（５月以降の記載）は、パブコメ時や最終とりまとめ時に時点更新する。

5 経営戦略の推進と進捗管理

第 3 章で示した経営戦略とその具体的取組を実践し、評価指標の達成状況や財政状況を評価・検証し、必要に応じて適宜戦略の改善・見直しを行います。評価・検証については、高槻市自動車運送事業審議会において年に 1 度実施するとともに、各取組の進捗状況や評価指標の達成状況については、ホームページ等で公開し、見える化を図ります。

特に、新型コロナウイルス感染症のバス事業への影響については不透明であり、収益状況の変化を注意深く見守るとともに、状況に応じて将来予測や取組みの見直しについて、柔軟に対応していく必要があります。

参考資料

(1)今後の検討体制

(2)審議会開催概要

(3)審議会委員構成

(4)パブリックコメントの概要

(5)用語集