# 高槻市営バス経営戦略

令和３（2021）年度～令和 12（2030）年度

高槻市交通部

令和２年 12 月

# 目　次

**経営戦略の策定にあたって ..... 1**

**1 経営戦略策定の目的と位置づけ ..... 2**

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

**2 市営バス事業を取り巻く環境と課題 ..... 3**

2-1 市営バス事業の沿革 ..... 3
2-2 市営バス事業を取り巻く環境 ..... 4
2-3 市営バス事業の課題 ..... 17

**3 経営戦略と具体的取組 ..... 27**

3-1 経営理念と基本戦略 ..... 27
3-2 個別戦略に基づく具体的取組 ..... 28
3-3 個別戦略ごとの具体的取組 ..... 29

**4 財政計画 ..... 59**

4-1 将来収支の見通し ..... 59
4-2 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 ..... 63

**5 経営戦略の推進と進捗管理 ..... 65**

**参考資料 ..... 67**

## 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）

# 経営戦略の策定にあたって

高槻市の自動車運送事業（市営バス事業）は、昭和 29（1954）年 2 月 25 日に営業を開始し、隣接自治体との合併による市域の拡大や企業誘致に伴う工場立地、高度成長期のベッドタウン化に伴う人口急増に対応する等、「動く市道」として大きな使命を担ってまいりました。高槻市営バスの前身である日乃出バスは、大正 14（1925）年に個人事業として産声を上げており、バス事業としては創業以来 95 年の長きにわたって、地域に欠くことのできない生活基盤として歴史を重ねてきたことになります。

市営バス事業は、高槻市のまちづくりや行政施策と連携し、公共の福祉の増進に努めてまいりましたが、経営面での道のりは決して平坦なものではありませんでしたが、その都度、英知を結集し、市民のみなさまのご理解とご協力をいただきながら、これまで途切れることなく事業を継続してまいりました。

バス事業創業 100 周年、市営バス開業 70 周年、そして高槻市制施行 80 周年を目前とした今、高槻市営バスは成熟する未来の高槻市の姿を展望し、変貌する市民の新しい生活様式に見合った交通インフラへと飛躍する必要があります。このような中、高槻市を取り巻く様々な課題に的確に対応しつつ、より安全で快適な輸送サービスを追求し、持続・発展させるため、新たな 100 年の歴史への幕開けとなる今後 10 年間の「高槻市営バス経営戦略」を策定し、高槻市の「みらい創生」に取り組むものです。

私たち高槻市交通部職員は、高槻市民をはじめとする「みなさまの公共交通」として、課せられた使命を自覚し、本戦略の目標達成に向けて全力で取組を進めてまいります。

# 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に伴うサービス需要の減少等、これまで以上に厳しさを増しており、不断の経営健全化の取組が不可欠な状況にあります。そのため、総務省は、「経営戦略の策定・改定の更なる推進について」を平成 31（2019）年 3 月 29 日付けで各公営企業に対して発出しました。そこでは、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、経営戦略を令和 2（2020）年度中に策定することを求めています。

現行の「高槻市営バス経営計画」の期間は令和 2（2020）年度で終了します。それを受けて、令和元（2019）年度に開催した高槻市自動車運送事業審議会の答申と総務省の方針を踏まえて、新たに「高槻市営バス経営戦略」を策定します。この戦略で令和 3（2021）年度を初年度とする 10 年間の経営方針や具体的な取組等を定め、市営バスを取り巻く状況の様々な変化を敏感に捉え、高槻市の未来や魅力を創造する市営バス事業を「自立経営の徹底」によって実現しようとするものです。

## 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。
（短期：令和 3～5 年度、中期：令和 6～7 年度、長期：令和 8～12 年度）

## 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 28～32 年度）」の後続計画として、自立経営の徹底による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、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。

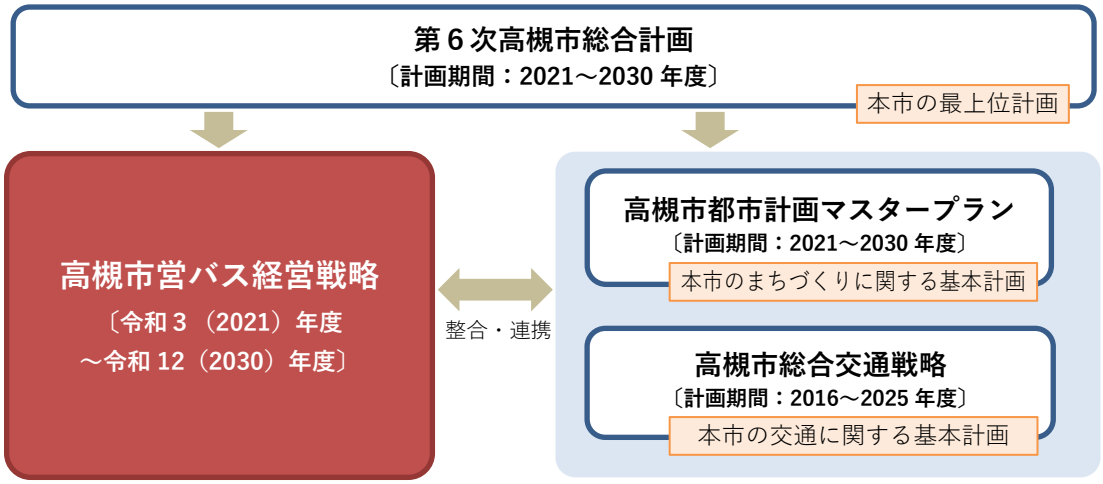



**図 1.1　本戦略の位置づけ**

# 2 市営バス事業を取り巻く環境と課題

## 2-1 市営バス事業の沿革

| 年月 | 内容 |
|---|---|
| 昭和 29（1954）年 2 月 | 事業開始（乗合・貸切） |
| 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 | 緑が丘車庫新設、緑が丘営業所設置 |
| 昭和 49（1974）年 11 月 | 桃園車庫を廃止し、芝生車庫新設（営業所、整備部門移転） |
| 昭和 54（1977）年 11 月 | 国鉄高槻南口新ターミナル供用開始 |
| 平成 5 （1993）年 10 月 | 阪急高槻駅新ターミナル供用開始（駅前乗り入れ再開） |
| 平成 16（2004）年 8 月 | JR 高槻駅北新ターミナル供用開始（西ターミナルと統合） |
| 平成 20（2008）年 4 月 | IC カードシステム運用開始(PiTaPa、ICOCA、市 IC 定期券) |
| 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 | 交通系 IC カード全国相互利用開始 |
| 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

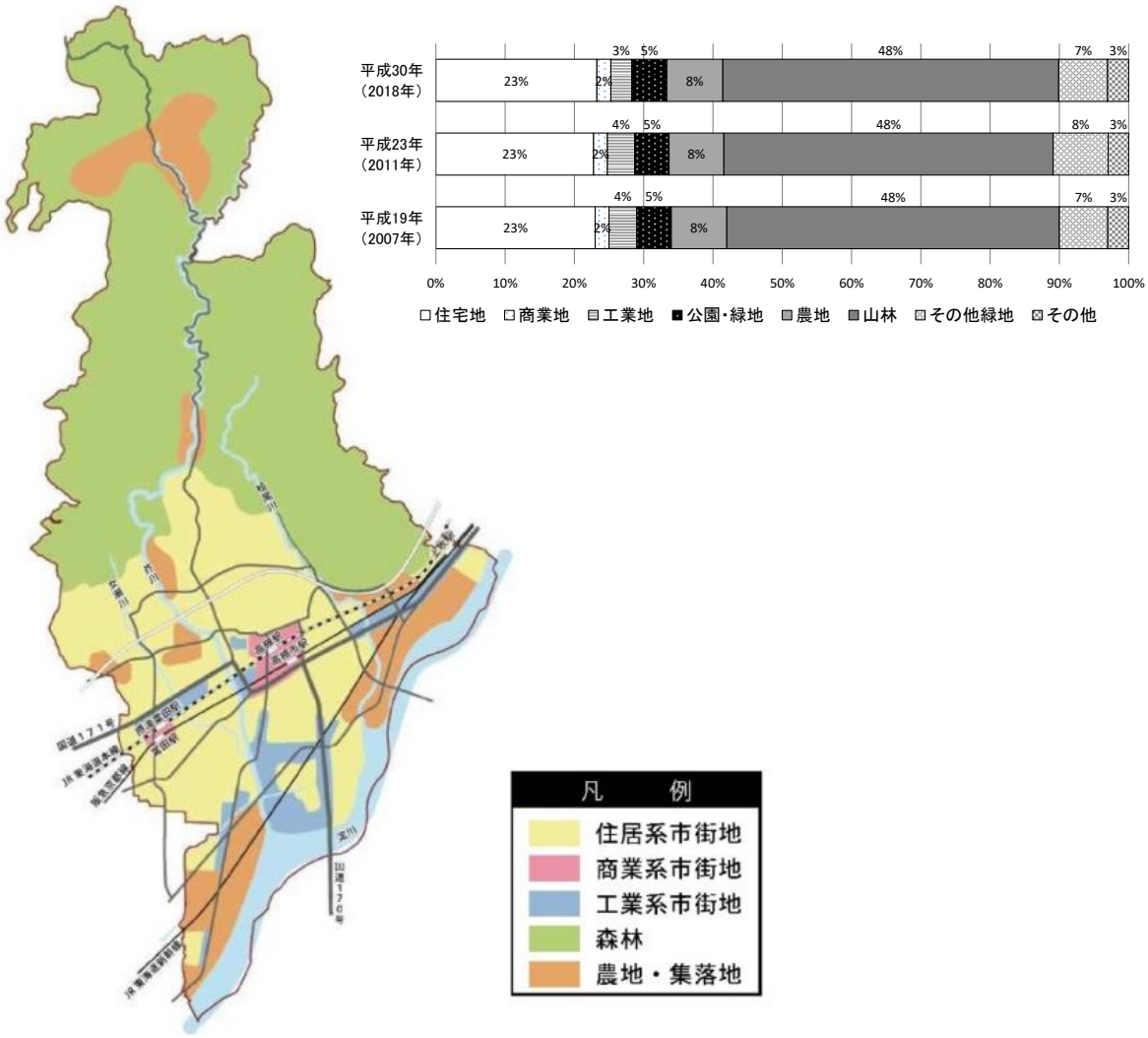
**◆令和 2 年 4 月（現在）**

・車 両 数 ： 171 両
・職 員 数 ： 308 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 市営バス事業を取り巻く環境

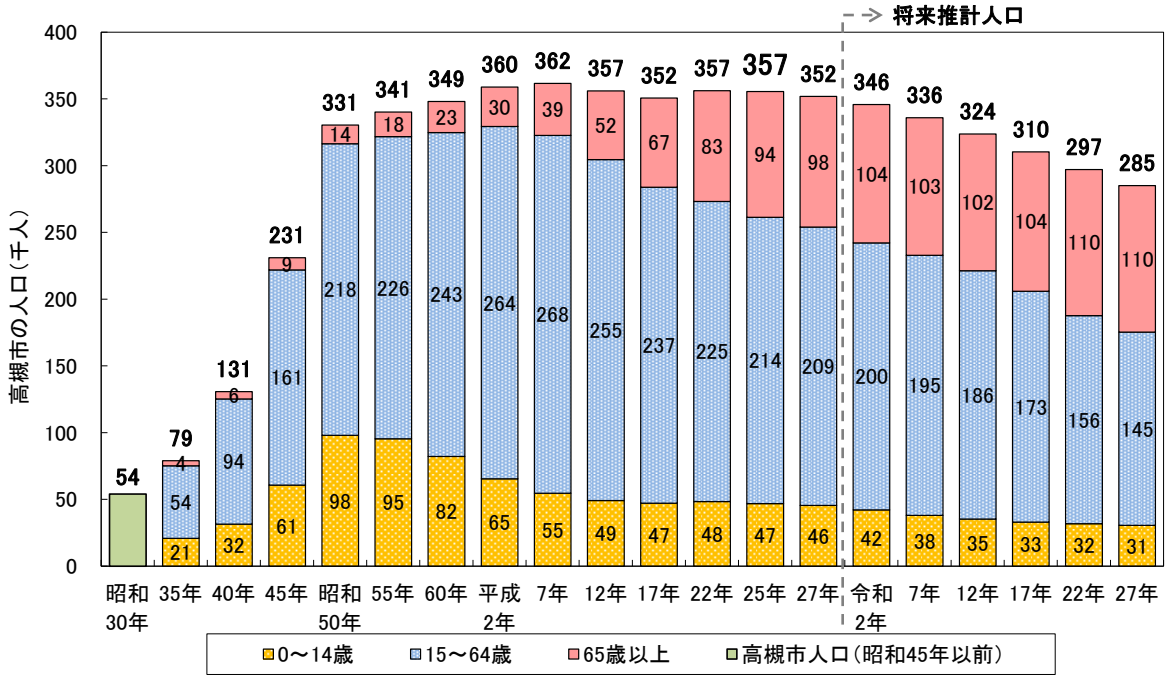
### 2-2-1 土地利用と人口

- 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及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。



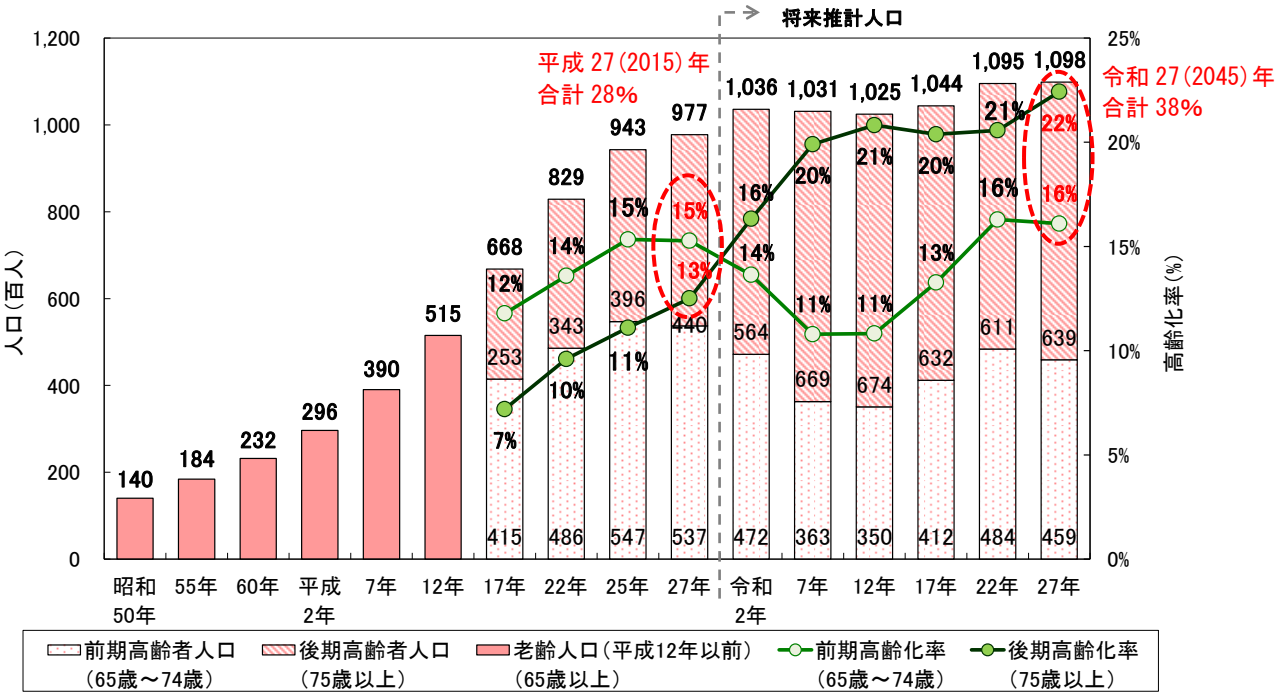

出典：高槻市みどりの基本計画（平成 29 年 3 月）、高槻市統計書

**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**

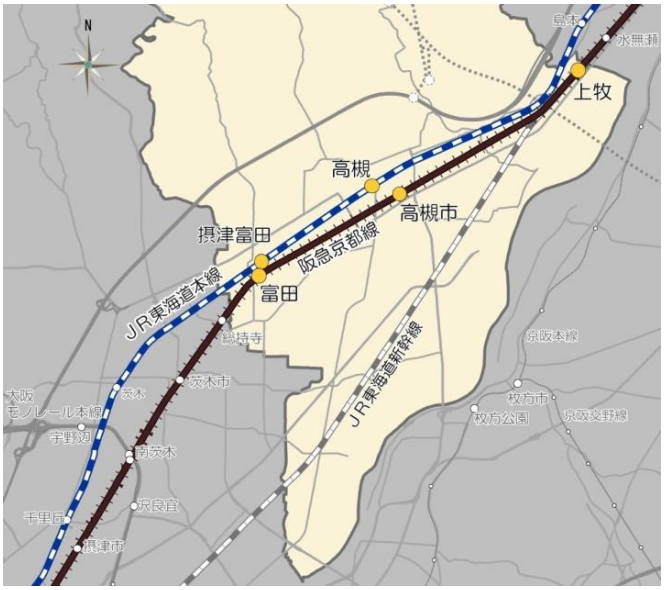


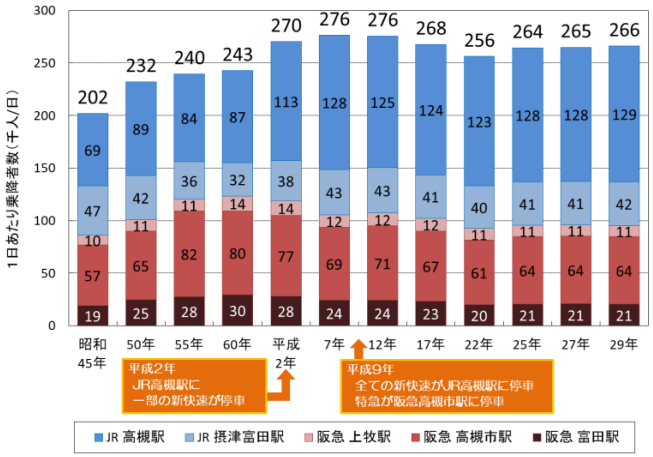

※各年 10 月 1 日時点の推計人口　　※平成 27 年は国勢調査による実績値

**図 2.3　高齢化の推移**

### 2-2-2 交通実態

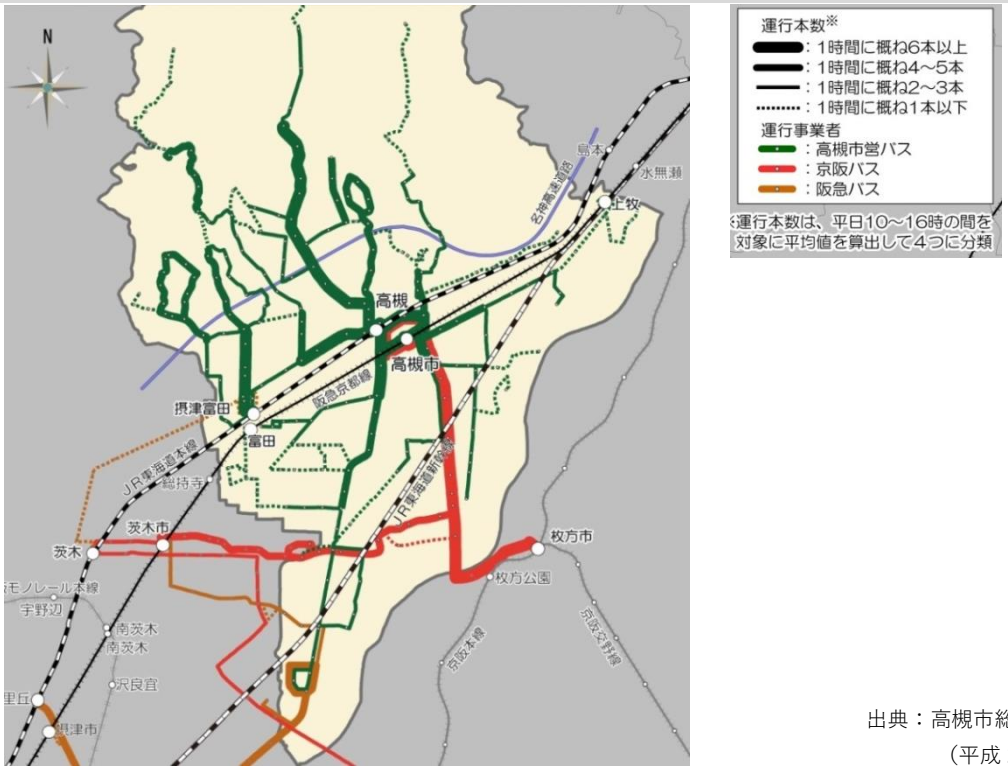
- 鉄道は、JR 東海道本線及び阪急京都本線が本市中心部を東西に横断し、市内に JR が 2 駅、阪急が 3 駅立地しており、各駅の乗降客数は、近年横ばいで推移しています。
- バスは、市営バスが各鉄道駅から市内各地域へ放射状ネットワークを形成しています。市営バスネットワークは、停留所を中心に半径 300m をバス停勢圏とした場合、総人口の約 8 割をカバーしています。そのほか京阪バス、阪急バスが市内を運行し、高速バスが名神高速道路の高槻停留所から全国を結んでいます。
- 自動車交通は、新名神・名神高速道路・国道 171 号・国道 170 号・府道大阪高槻京都線等で交通量が多く、特に、国道 171 号の主要交差点（高槻市役所前等）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影響があると考えられますが、費用面等によって整備の促進は難しい状況にあります。



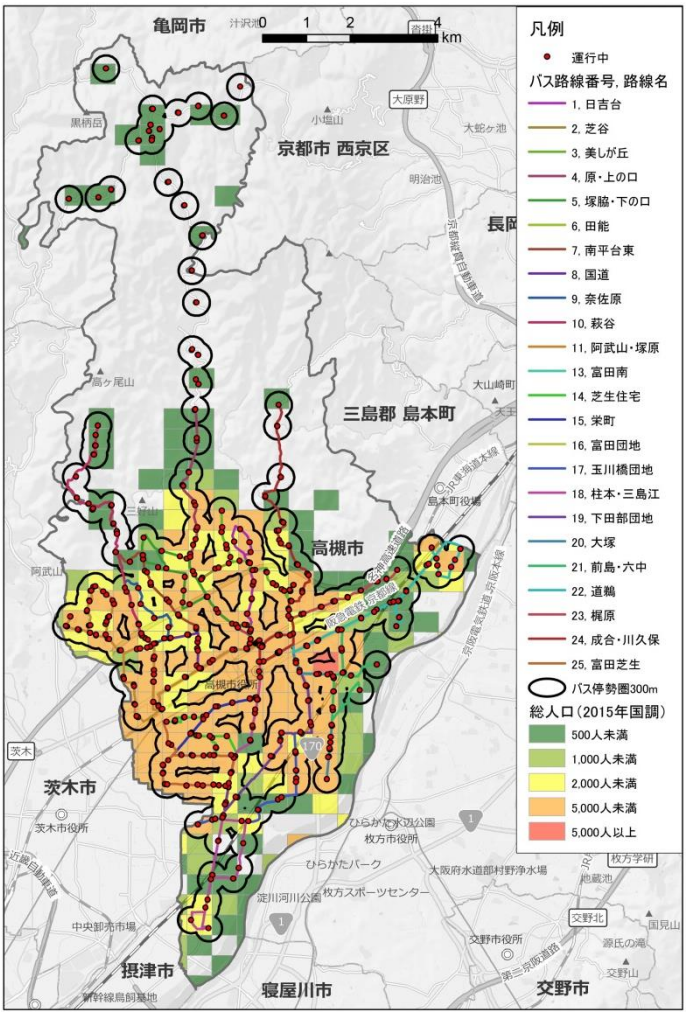

出典：高槻市総合交通戦略（平成 28 年 3 月）、大阪府統計年鑑

**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
（平成 28 年 3 月）

**図 2.5　市内のバスネットワーク**



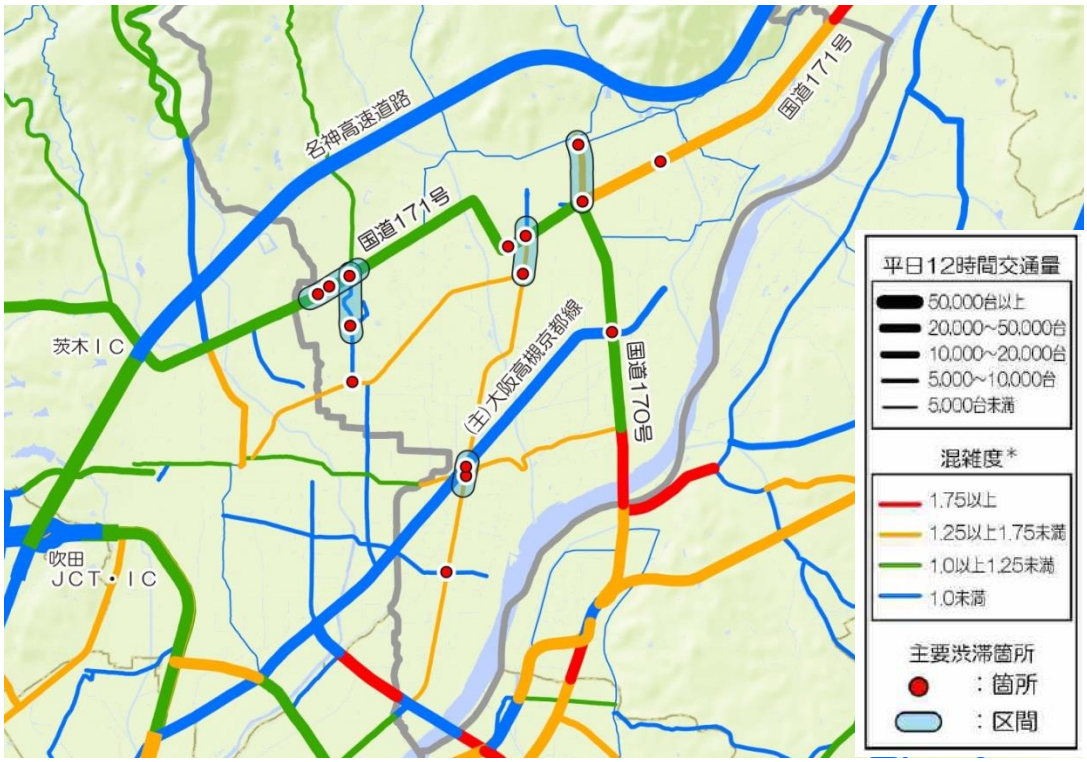

出典：高槻市交通部作成資料、人口データは平成 27 年国勢調査

**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**

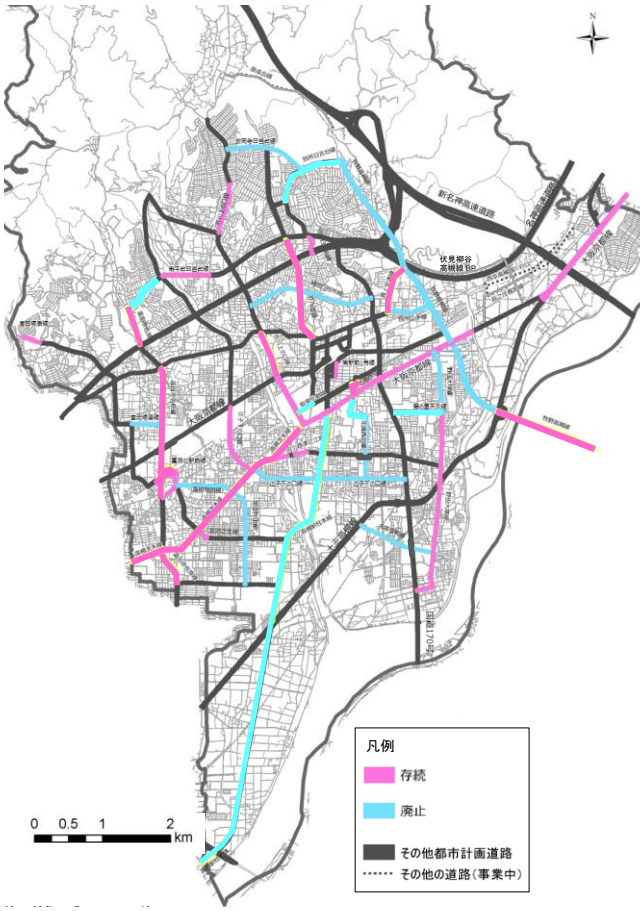
| | 高槻市全体 | 市営バス勢圏内（300m） | カバー率 |
|---|---|---|---|
| 面積 | 105,276,194㎡ | 44,745,276㎡ | 42.5% |
| 総人口 | 353,274人 | 279,008人 | 79.0% |
| 年少人口 | 45,879人 | 36,191人 | 78.9% |
| 生産年齢人口 | 207,382人 | 164,776人 | 79.5% |
| 老年人口 | 96,828人 | 75,486人 | 78.0% |
| 高齢化率 | 27.4% | 27.1% | － |

出典：高槻市交通部作成資料
人口データは平成 27 年国勢調査



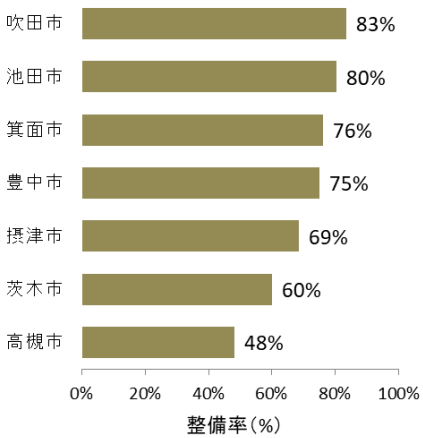

出典：平成 27 年道路交通センサス及び京阪神圏渋滞ボトルネック対策協議会公表資料（平成 25 年）を基に作成

**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**

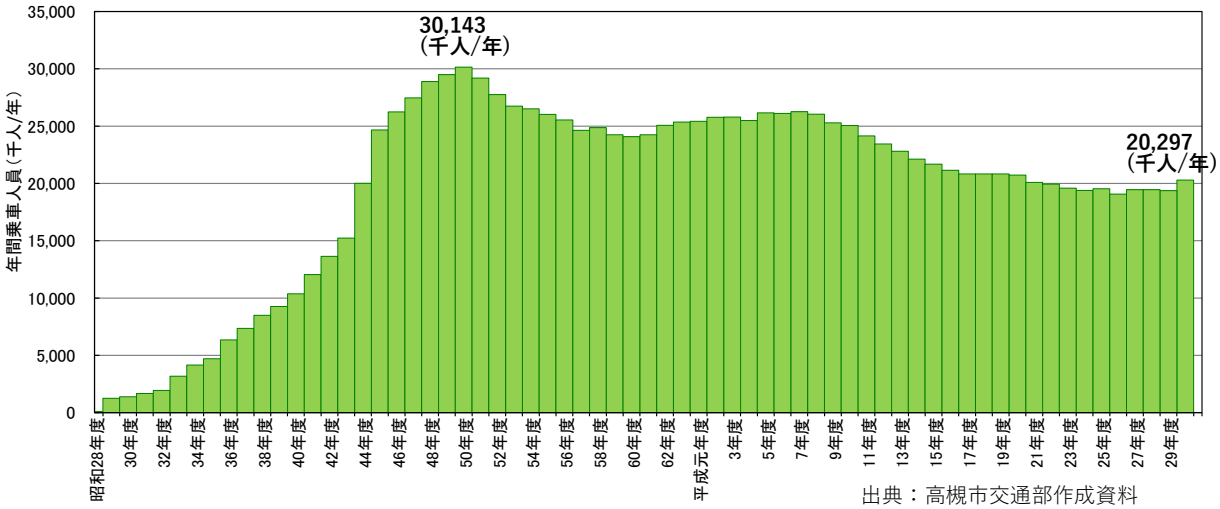



出典：高槻市総合交通戦略（平成 28 年 3 月）

**図 2.9　北摂 7 市の都市計画道路の整備率**

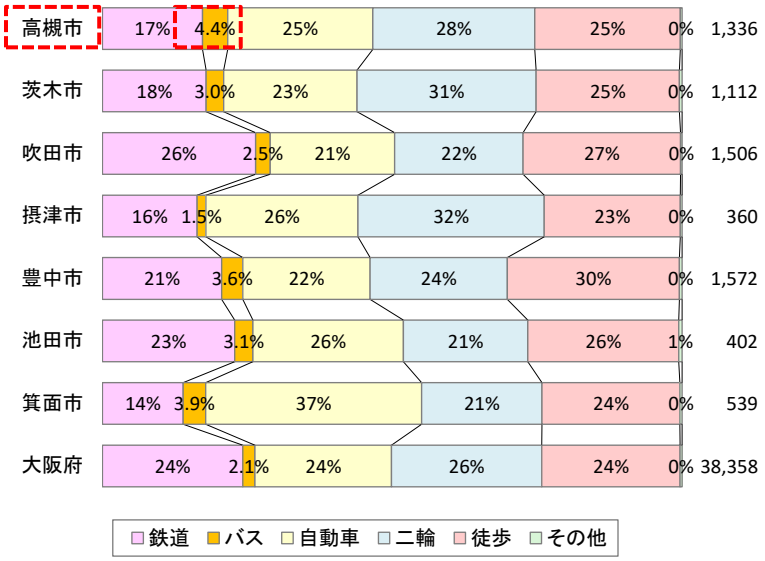
### 2-2-3 バス利用者数

- 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し、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）。
- 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ことが要因と考えられます。



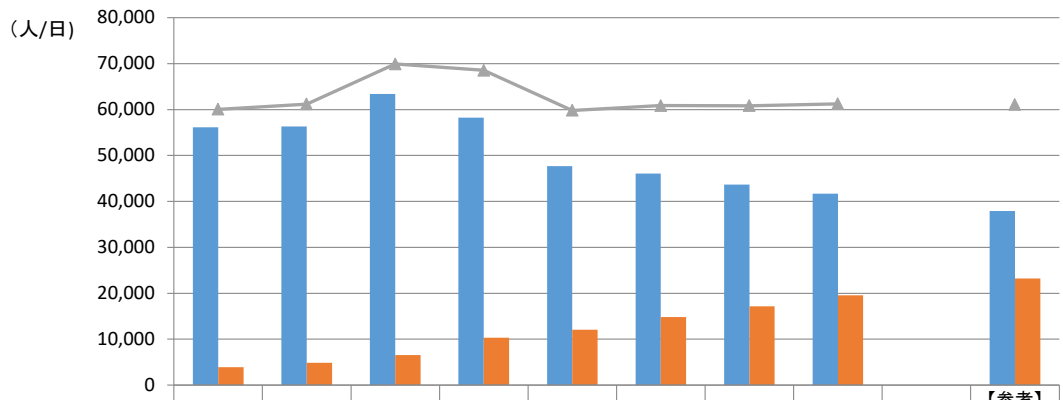

出典：高槻市交通部作成資料

**図 2.10　市営バス利用者数の推移**




出典：第 5 回近畿圏パーソントリップ調査（平成 22 年度）

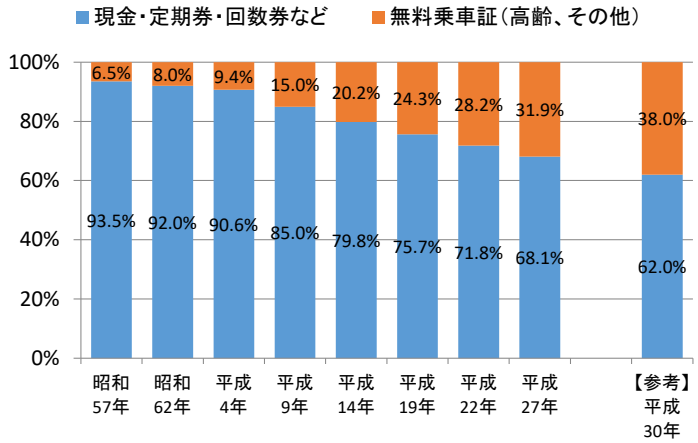
**図 2.11　北摂 7 市及び大阪府における代表交通手段別分担率**




| | 昭和57年 | 昭和62年 | 平成4年 | 平成9年 | 平成14年 | 平成19年 | 平成22年 | 平成27年 | | 【参考】平成30年 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 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 |

出典：高槻市交通部作成資料

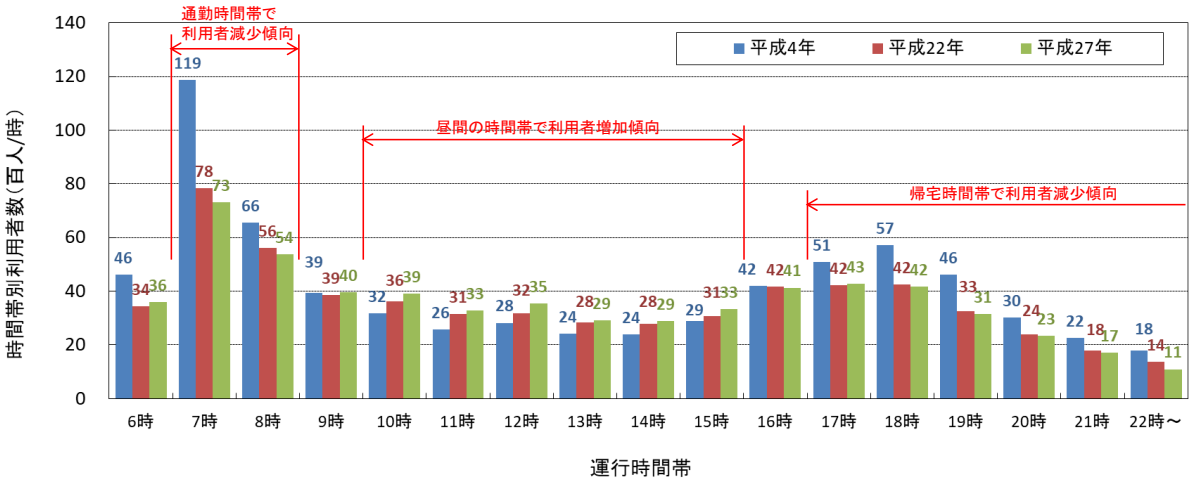
**図 2.12　市営バスの券種別輸送人員の推移**




※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：平成 30 年 10 月 1 日～平成 31 年 3 月 31 日の平日の IC 利用者数の平均値と平日の利用者実測値から算出

出典：高槻市交通部作成資料

**図 2.13　市営バスの券種別輸送比率の推移**

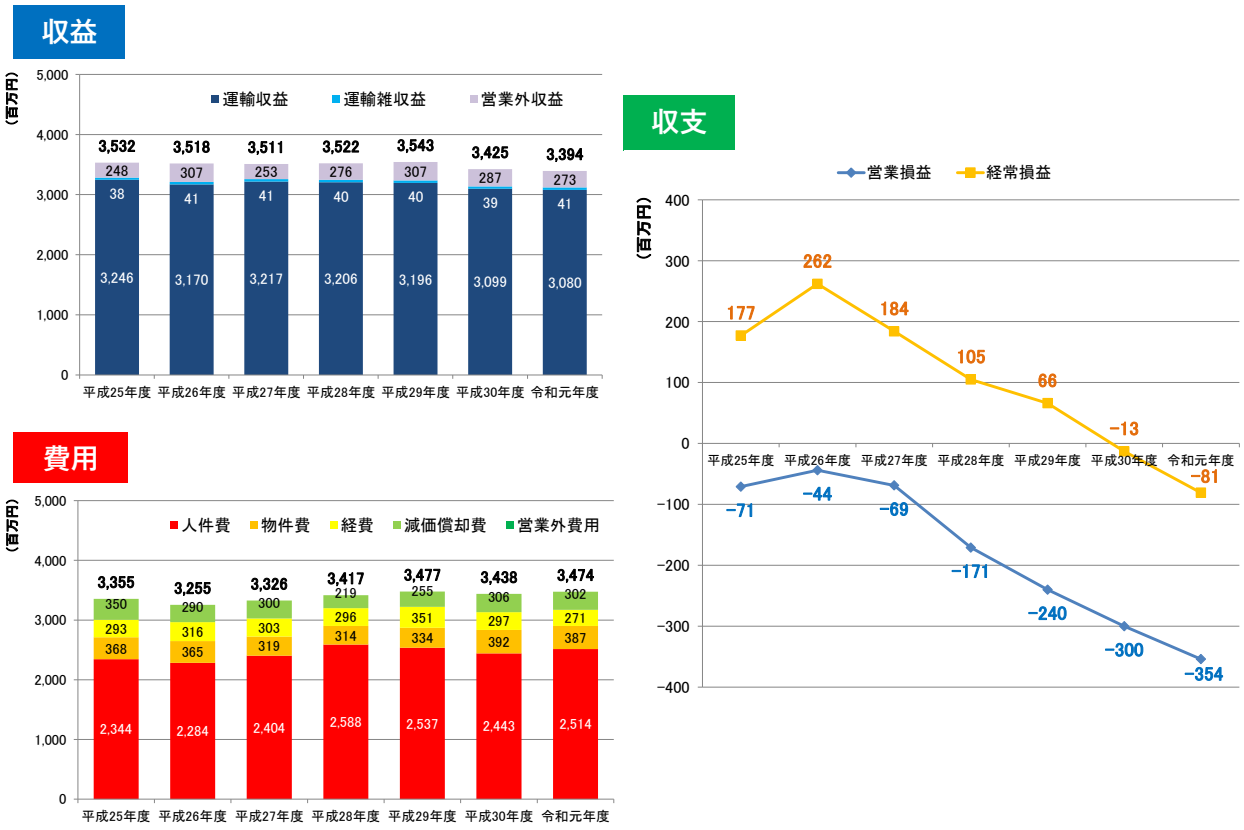



出典：高槻市交通部作成資料

**図 2.14　市営バスの時間帯別利用者数の推移**

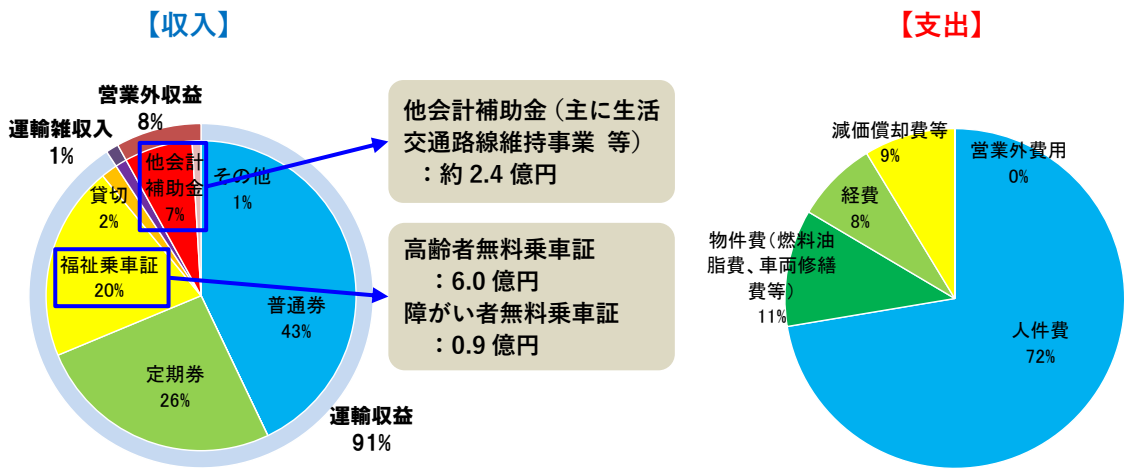
### 2-2-4 市営バス事業の収支

- 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って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」等によって、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。




出典：高槻市交通部作成資料

図 2.15　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）

## 表 2.2　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

**☜経常収益は平成29年度まで横ばい、平成30年度、令和元年度は減少**

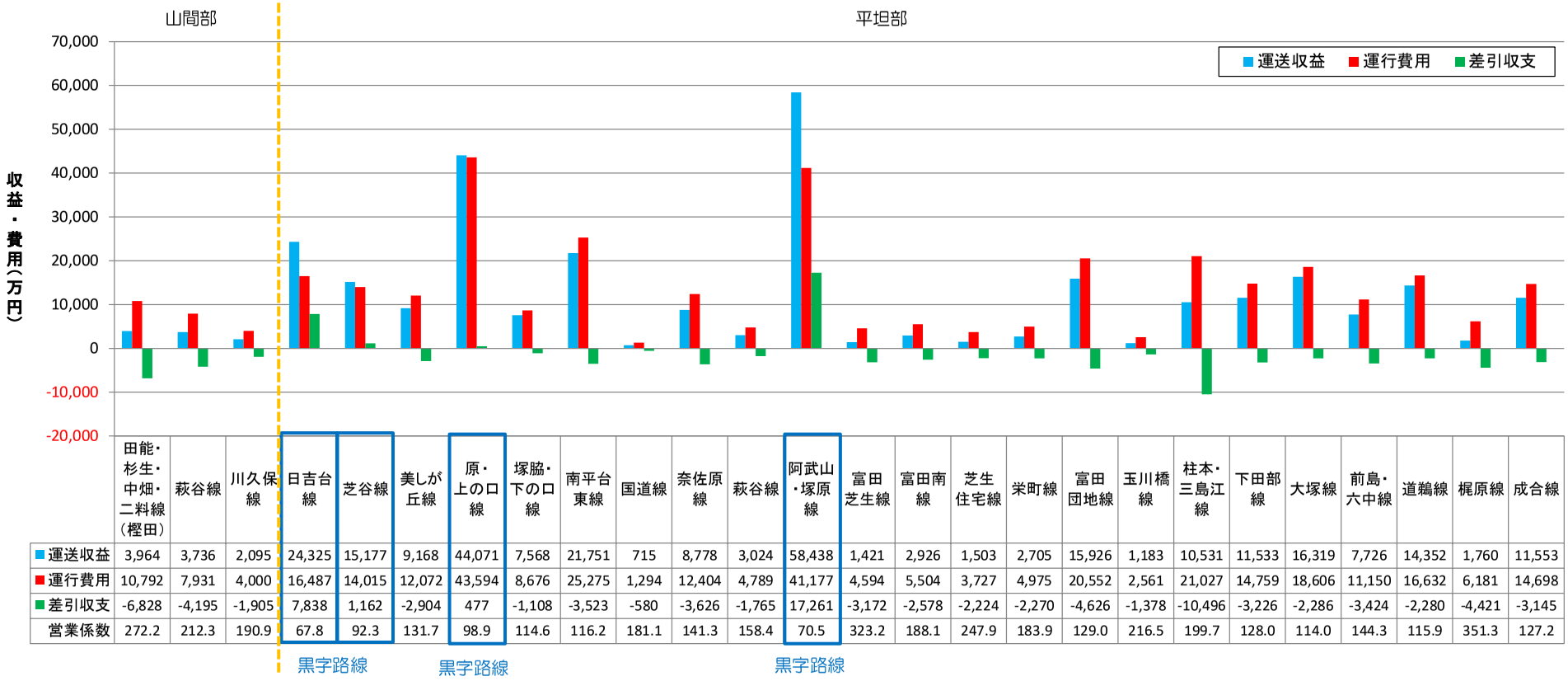
### 経常費用

| | | 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 |

| | 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**




| | 田能・杉生・中畑・二料線（樫田） | 萩谷線 | 川久保線 | 日吉台線 | 芝谷線 | 美しが丘線 | 原・上の口線 | 塚脇・下の口線 | 南平台東線 | 国道線 | 奈佐原線 | 萩谷線 | 阿武山・塚原線 | 富田芝生線 | 富田南線 | 芝生住宅線 | 栄町線 | 富田団地線 | 玉川橋線 | 柱本・三島江線 | 下田部線 | 大塚線 | 前島・六中線 | 道鵜線 | 梶原線 | 成合線 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 運送収益 | 3,964 | 3,736 | 2,095 | 24,325 | 15,177 | 9,168 | 44,071 | 7,568 | 21,751 | 715 | 8,778 | 3,024 | 58,438 | 1,421 | 2,926 | 1,503 | 2,705 | 15,926 | 1,183 | 10,531 | 11,533 | 16,319 | 7,726 | 14,352 | 1,760 | 11,553 |
| 運行費用 | 10,792 | 7,931 | 4,000 | 16,487 | 14,015 | 12,072 | 43,594 | 8,676 | 25,275 | 1,294 | 12,404 | 4,789 | 41,177 | 4,594 | 5,504 | 3,727 | 4,975 | 20,552 | 2,561 | 21,027 | 14,759 | 18,606 | 11,150 | 16,632 | 6,181 | 14,698 |
| 差引収支 | -6,828 | -4,195 | -1,905 | 7,838 | 1,162 | -2,904 | 477 | -1,108 | -3,523 | -580 | -3,626 | -1,765 | 17,261 | -3,172 | -2,578 | -2,224 | -2,270 | -4,626 | -1,378 | -10,496 | -3,226 | -2,286 | -3,424 | -2,280 | -4,421 | -3,145 |
| 営業係数 | 272.2 | 212.3 | 190.9 | 67.8 | 92.3 | 131.7 | 98.9 | 114.6 | 116.2 | 181.1 | 141.3 | 158.4 | 70.5 | 323.2 | 188.1 | 247.9 | 183.9 | 129.0 | 216.5 | 199.7 | 128.0 | 114.0 | 144.3 | 115.9 | 351.3 | 127.2 |

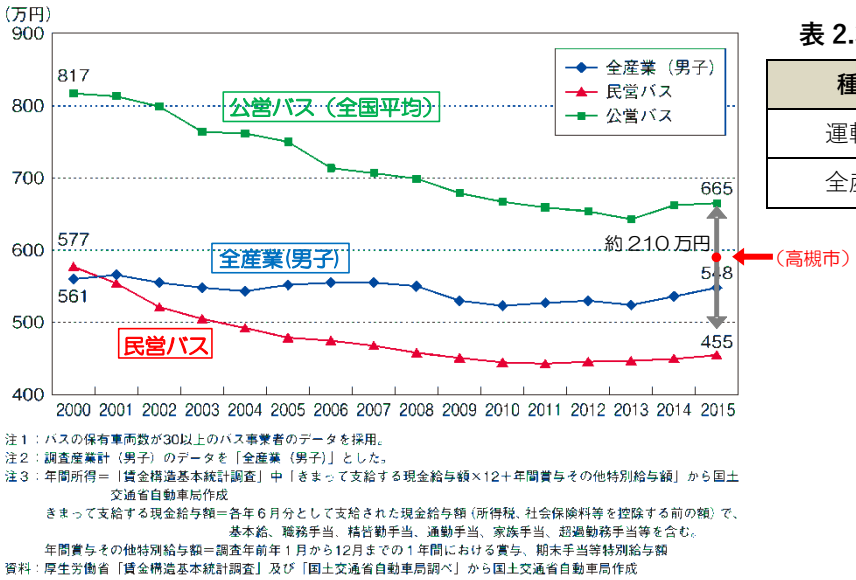
出典：高槻市交通部作成資料

**図 2.17　路線別の収支状況（令和元（2019）年度）**

### 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、全国のバス事業者平均（455 万円）は上回るものの、全公営バス事業者の平均値（665 万円）よりは低く、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）



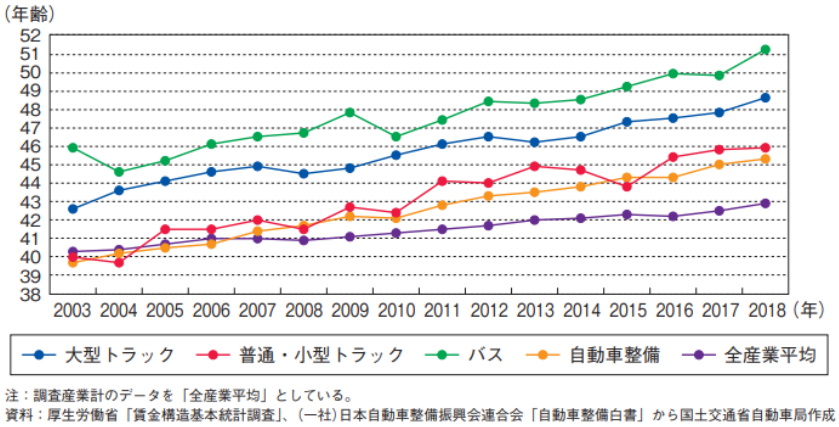

出典：平成 29 年版交通政策白書

**図 2.18　全国バス事業における年間所得の推移**

**表 2.3　運転士の平均労働時間**

| 種別 | 平均労働時間 |
|---|---|
| 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




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

- 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、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）年度から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（平成 30 年 10 月～令和元年 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**

- 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及び昭和 26(1951)年 4 月 1 日以前に生まれた方については、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 |
| 昭和25年4月2日～昭和26年4月1日 | 69歳 | 70歳 | 71歳 | 72歳 | 73歳 | 74歳 | 75歳 | 76歳 | 77歳 | 78歳 | 79歳 | 80歳 |
| 昭和26年4月2日～昭和27年4月1日 | 68歳 | 69歳 | 70歳 | 71歳 | 72歳 | 73歳 | 74歳 | 75歳 | 76歳 | 77歳 | 78歳 | 79歳 |
| 昭和27年4月2日～昭和28年4月1日 | 67歳 | 68歳 | 69歳 | 70歳 | 71歳 | 72歳 | 73歳 | 74歳 | 75歳 | 76歳 | 77歳 | 78歳 |
| 昭和28年4月2日～昭和29年4月1日 | 66歳 | 67歳 | 68歳 | 69歳 | 70歳 | 71歳 | 72歳 | 73歳 | 74歳 | 75歳 | 76歳 | 77歳 |
| 昭和29年4月2日～昭和30年4月1日 | 65歳 | 66歳 | 67歳 | 68歳 | 69歳 | 70歳 | 71歳 | 72歳 | 73歳 | 74歳 | 75歳 | 76歳 |
| 昭和30年4月2日～昭和31年4月1日 | 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：昭和 26 年 4 月 2 日～昭和 27 年 4 月 1 日生まれの方は、71 歳で無料乗車券を発行）

出典：高槻市交通部作成資料

### (2) 生活交通路線維持事業補助制度

- 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、経費削減等によって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検討し、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（後頁参照）。

### ※ 見直しが必要と考えられる路線について

### (1) 田能・杉生・中畑・二料線（樫田）【山間エリア】

| | |
|---|---|
| **路線の概要** | ・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。<br>・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。<br>・上の口までは、沿線周辺に商業施設や総合病院が立地し旺盛な需要があるが、原大橋以北は利用者が少ない。<br>・令和元（2019）年度の収支は、約 6,830 万円の赤字。 |
| **検討の方向性** | ・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。 |

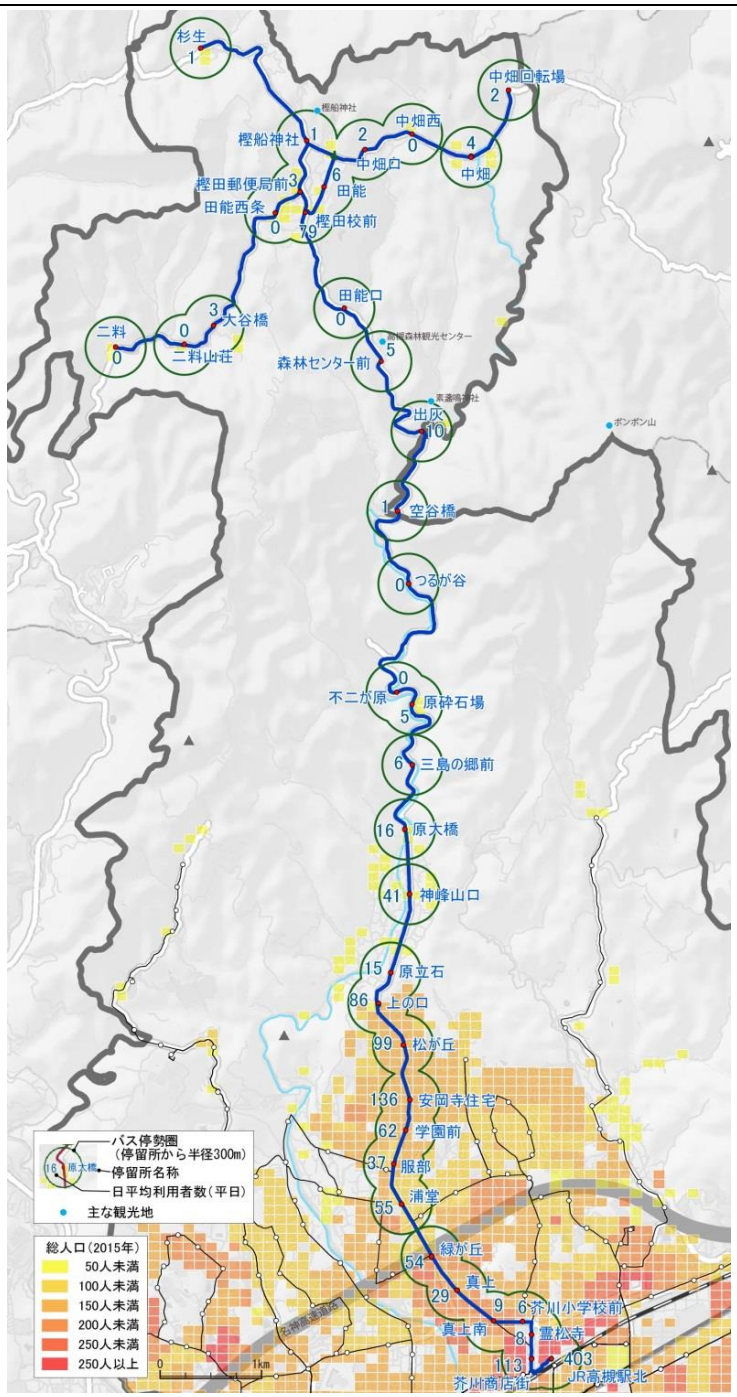



図 2.20　田能・杉生・中畑・二料線（樫田）のバス停別利用者数と沿線の人口分布

### (2) 萩谷線【山間エリア】

| | |
|---|---|
| **路線の概要** | ・JR 高槻駅及び JR 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。<br>・奈佐原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、関西大学以北は利用者が少ない。<br>・令和元（2019）年度の収支は、約 4,200 万円の赤字。 |
| **検討の方向性** | ・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。 |

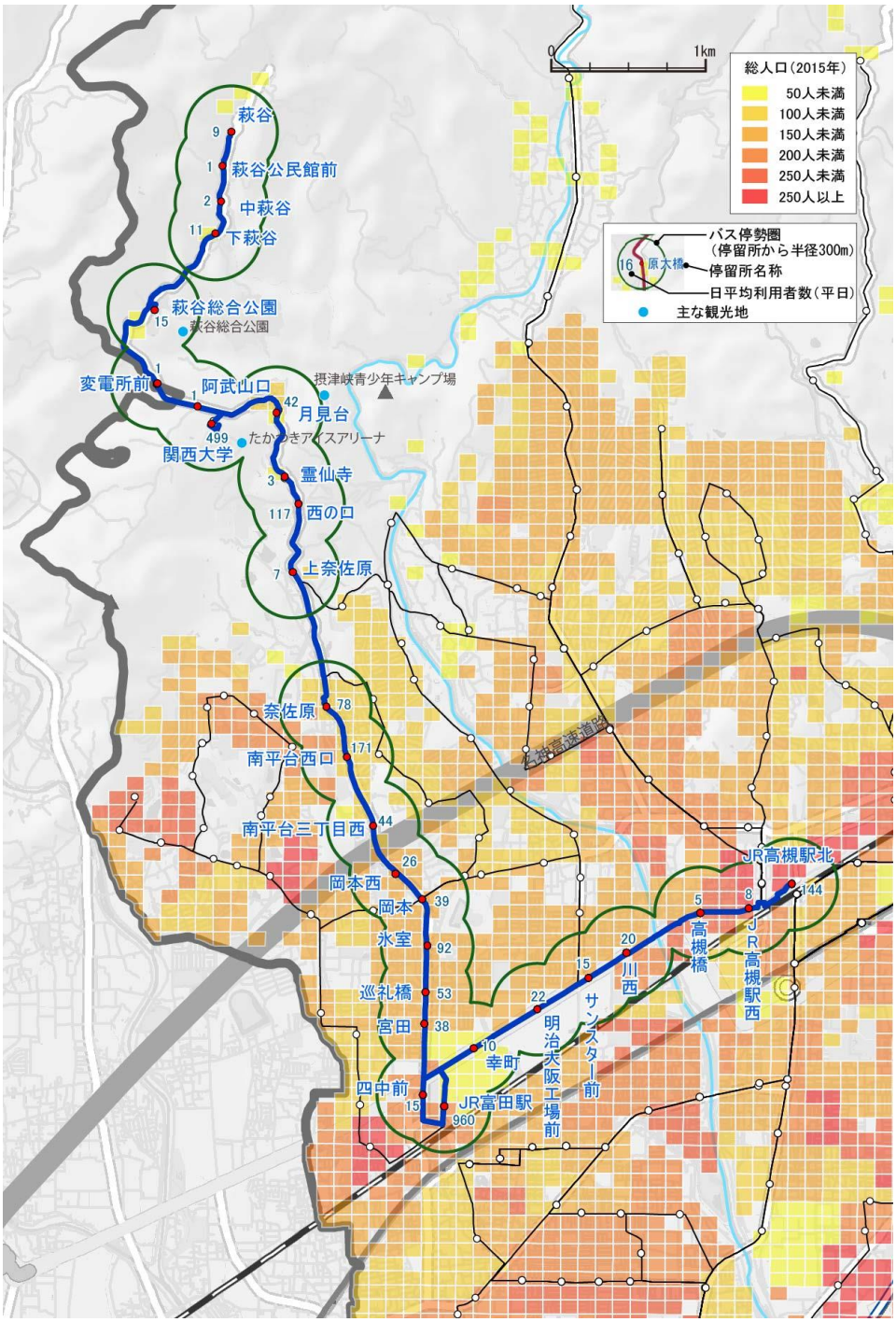



図 2.21　萩谷線のバス停別利用者数と沿線の人口分布

### (3) 成合・川久保線【山間エリア】

| | |
|---|---|
| **路線の概要** | ・JR 高槻駅及び阪急高槻市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。<br>・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少ない。<br>・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。<br>・令和元（2019）年度の収支は、約 1,910 万円の赤字。 |
| **検討の方向性** | ・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。<br>・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。 |

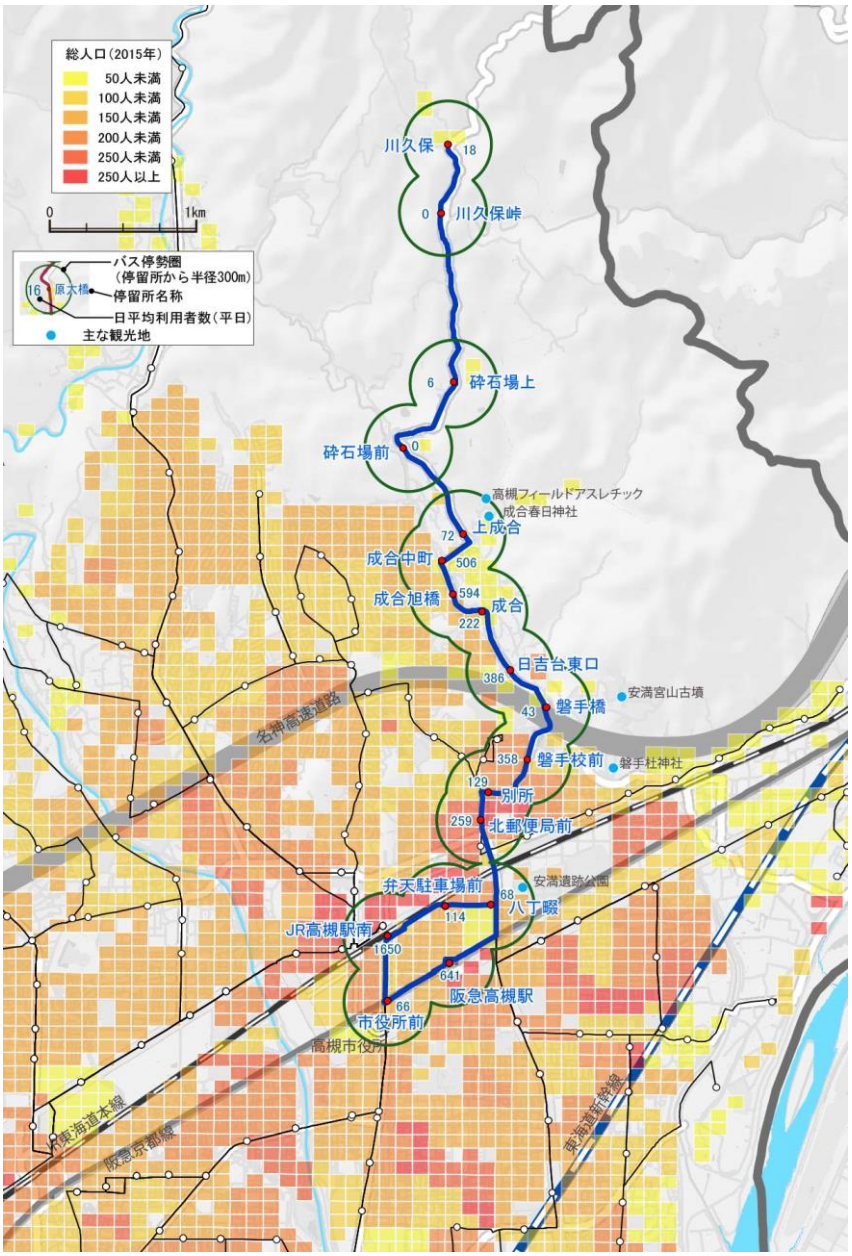



図 2.22　成合・川久保線のバス停別利用者数と沿線の人口分布

### (4) 柱本・三島江線【南部エリア】

| | |
|---|---|
| **路線の概要** | ・JR 高槻駅及び阪急高槻市駅と柱本・三島江地区を結ぶ循環路線。<br>・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が比較的少ない。<br>・路線全体の距離が長いことから、所要時間を要し、遅延も発生しやすい等運行効率が悪く、令和元（2019）年度の収支は、約 10,500 万円の赤字。（全路線中最低）<br>・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、全体での等間隔ダイヤにはなっていない。 |
| **検討の方向性** | ・車庫前以南について、対キロ区間制運賃や特殊区間制運賃の導入、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。 |

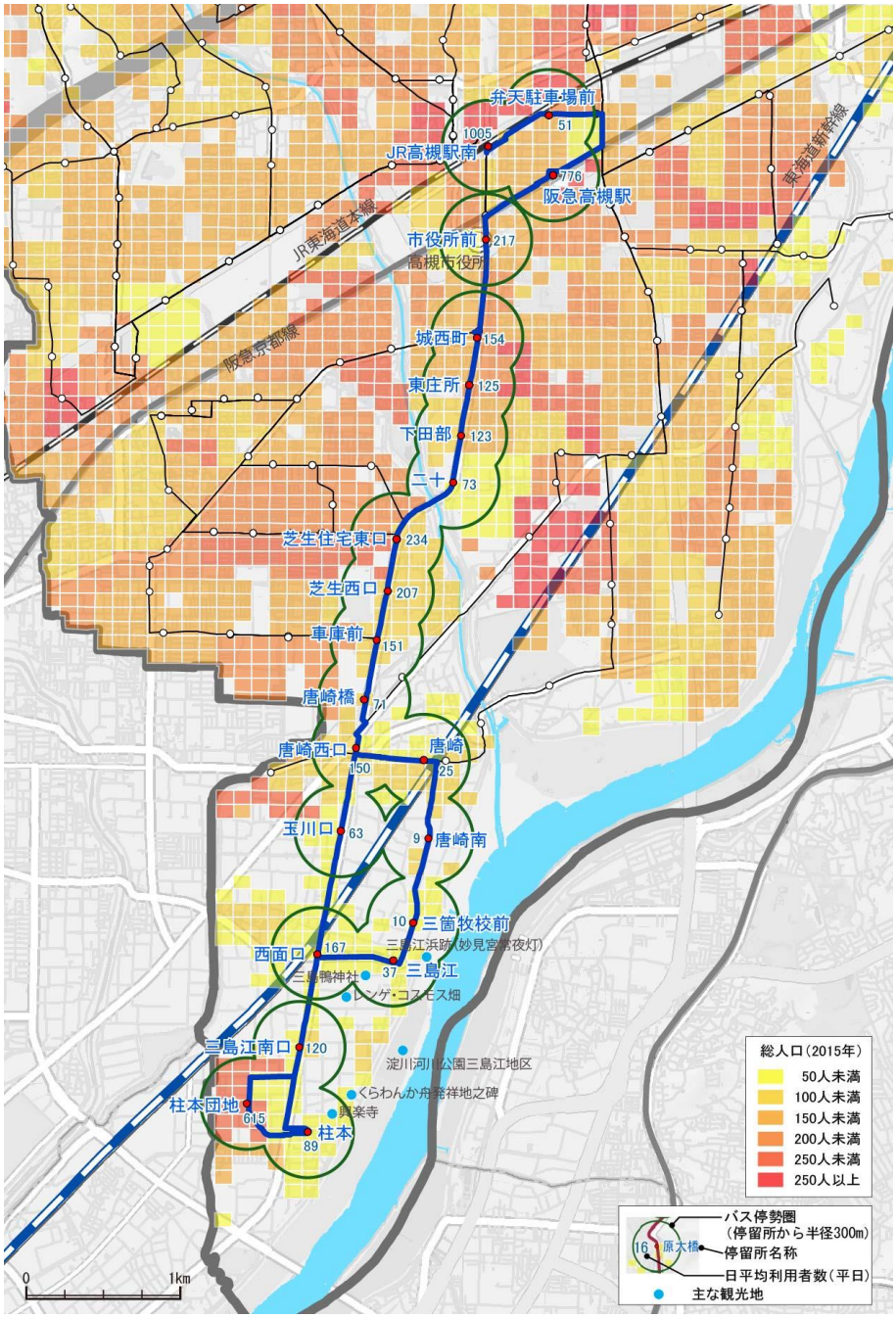



図 2.23　柱本・三島江線のバス停別利用者数と沿線の人口分布

### (5) 芝生住宅線【南西部エリア】

| | |
|---|---|
| **路線の概要** | ・阪急富田駅と芝生住宅東口・三中前を結ぶ循環路線。<br>・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。<br>・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、令和元（2019）年度の収支は、約 2,220 万円の赤字。 |
| **検討の方向性** | ・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効率化を検討する。 |

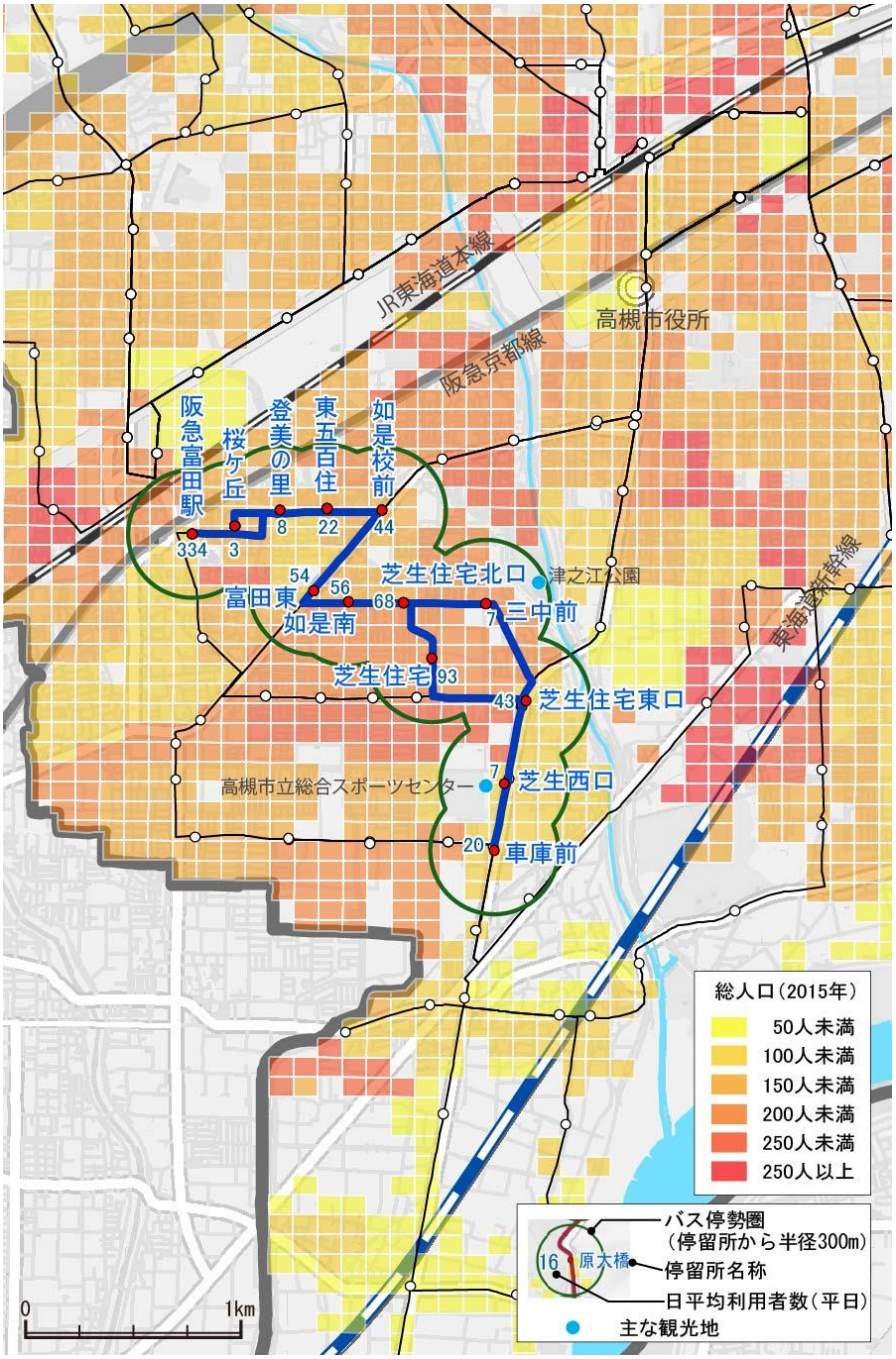



図 2.24　芝生住宅線のバス停別利用者数と沿線の人口分布

### (6) 前島・六中線【東部エリア】

| | |
|---|---|
| **路線の概要** | ・JR 高槻駅及び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。<br>・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。<br>・令和元（2019）年度の収支は、約 3,420 万円の赤字。<br>・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。 |
| **検討の方向性** | ・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「道鵜線」との統合・再編等を検討する。 |

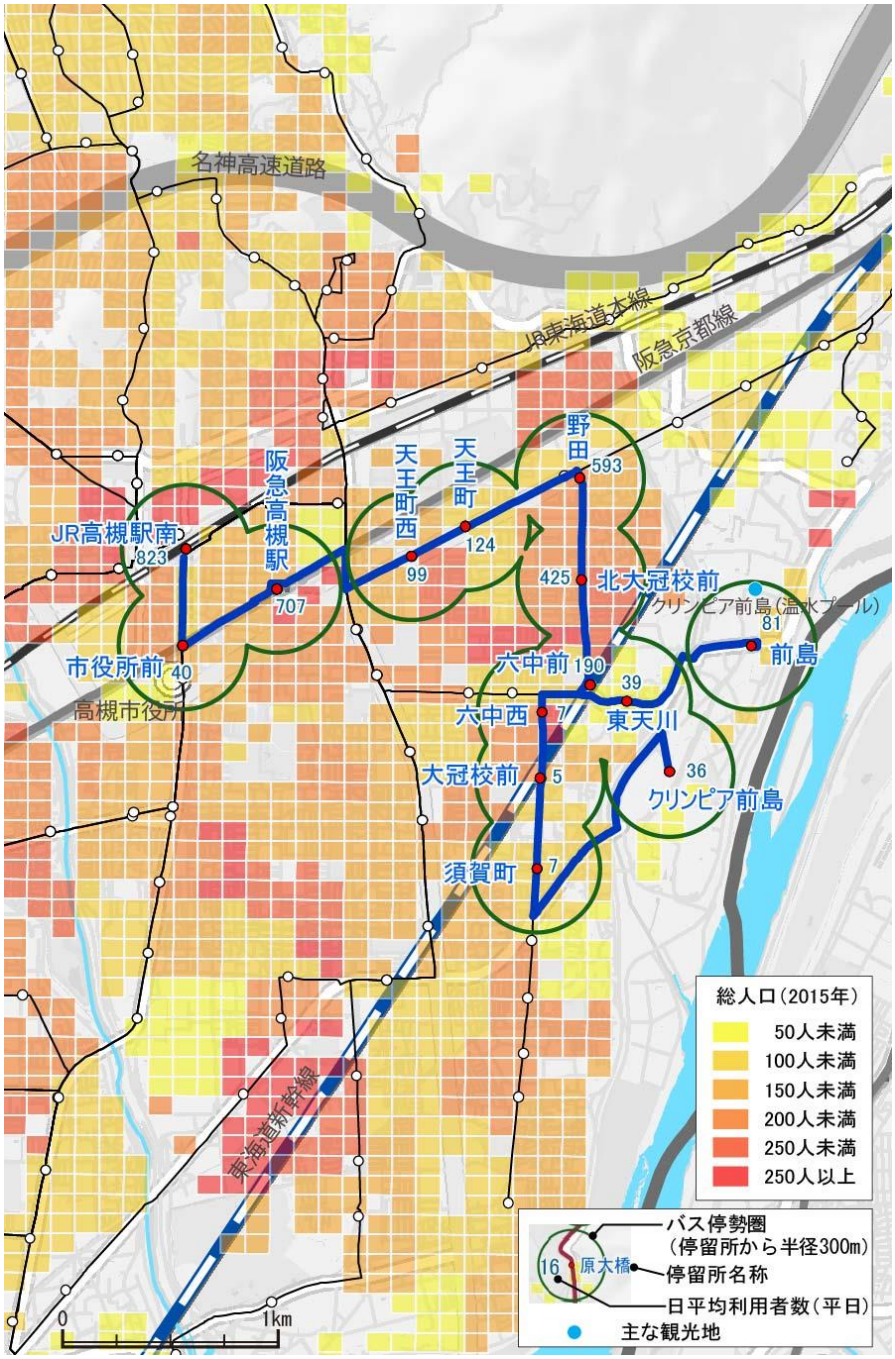



図 2.25　前島・六中線のバス停別利用者数と沿線の人口分布

### (7) 道鵜線【東部エリア】

| | |
|---|---|
| **路線の概要** | ・JR 高槻駅及び阪急高槻市駅から市域東部の道鵜町又は上牧地区を結ぶ路線。<br>・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、中型車での運行に制限されている。<br>・令和元（2019）年度の収支は、約 2,280 万円の赤字。<br>・（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。 |
| **検討の方向性** | ・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」との統合を検討する。合わせて、系統再編による効率化も検討する。 |

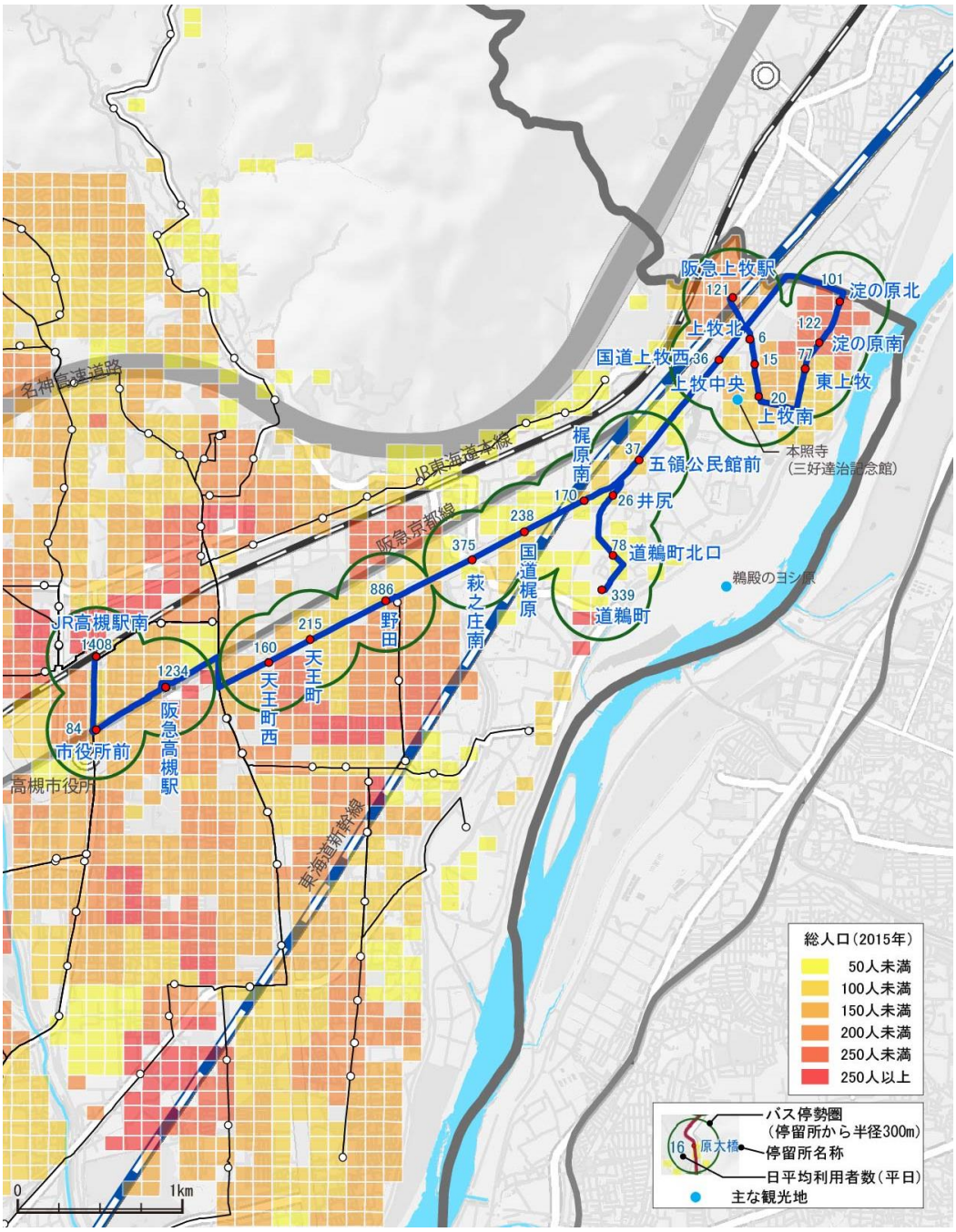



図 2.26　道鵜線のバス停別利用者数と沿線の人口分布

### (8) 梶原線【東部エリア】

| | |
|---|---|
| **路線の概要** | ・JR 高槻駅及び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。<br>・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。<br>・令和元（2019）年度の収支は、約 4,420 万円の赤字。<br>・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（府道）西京高槻線バイパスや（市道）萩之庄梶原線の整備が進められている。<br>・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。 |
| **検討の方向性** | ・新名神高速道路関連の道路整備を踏まえ、経路の変更を検討する。<br>・観光振興への貢献も検討する。 |

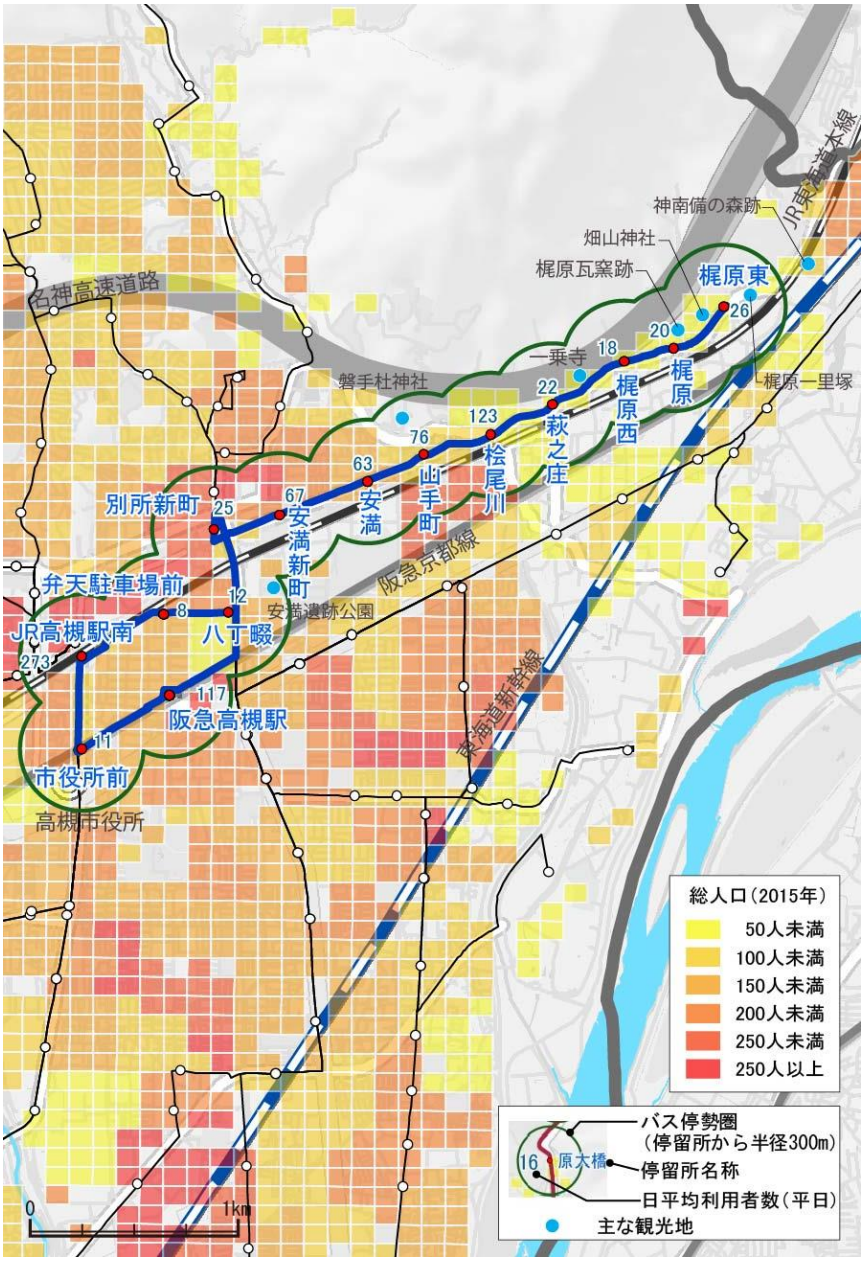



**図 2.27　　梶原線のバス停別利用者数と沿線の人口分布**

### 2-3-2 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のカバー等も併せて検討する。
- 空白地のカバーや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。

### 2-3-3 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福祉政策や観光政策、交通まちづくり等との連携を図り、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として、下記の４つを設定しました。

**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。

| 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かつ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。 |

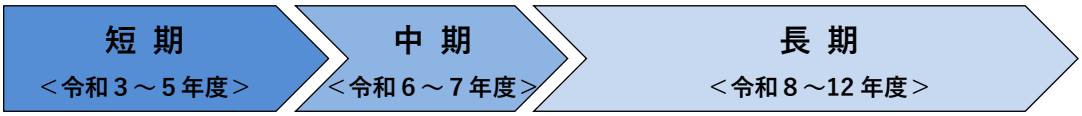
| 基本戦略４　経営基盤の強化 |
| --- |
| 利用者数及び人口の減少、運転士不足等によって今後直面すると考えられる厳しい経営環境に備え、今後も市民の生活と本市の発展を支えるサービスを提供するため、安定した経営基盤の強化と経営改善に努めます。 |

## 3-2 個別戦略に基づく具体的取組

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り組んでいきます。具体的取組については次ページから詳述しますが、具体的取組に示す実施スケジュールは、短期・中期・長期に区分し、特に短期で実施する事業について、可能なものは、年度単位で実施する内容を記載しています。

| 【基本戦略】 | 【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 | |

《事業の実施スケジュール区分》



## 3-3 個別戦略ごとの具体的取組

### 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** ☞P30 | 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って、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** ☞P31 | 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の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進めます。 |
| **(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による感染症等の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》**

| 指標 | 現状 | ➡ | 目標 |
|---|---|---|---|
| **有責事故件数** | 26 件（令和元年度） | ➡ | 逓減 |

**※個別戦略に対する指標の目標について**

指標の目標値は、計画の進捗状況を管理するための目安として、本来、数値化することが望ましいところですが、新型コロナウイルス感染症の影響によって事業の先行きが不透明であることを踏まえ、本経営戦略では、「増加」「減少」「逓減」といった表記としました。

| 【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運転士教育を行っている。

・近年は大型自動車 2 種免許の取得者が減少する等、運転士の確保が困難になっている一方、熟練運転士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運転士のスキルアップは喫緊の課題となっている。

**【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、本市の運転士が情報を持ち得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って、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、運転士の運転操作がメーターで具体的に確認されることによって、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って、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。

＜実施スケジュール＞

| 短期 | | | 中期 | | 長期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 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 8～12 年度 |
| ←→ | ←→ | ←→ | ←→ | ←→ | ←→ |
| 共同研修等の実施検討・調整 | | 実 | 施 | | 前半 5 か年の課題や成果を踏まえて実施内容や体制の改善を検討 |

| 【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）」という）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、新型コロナウイルス感染症（COVID-19））や、各種システム関係の不具合発生に対して、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、運転士を始めとする職員の生命の確保とバス車両等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影響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等、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って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って、非常時においても確実な運行体制を確保し、お客様へ安心を提供する。

**＜実施スケジュール＞**

| 短期 | | | 中期 | | 長期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 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 8～12 年度 |
| ←→ | | ←→ | | | ←→ |
| 新たなリスクやシステム関係の不具合発生に対する BCP 策定 | | | 実 施 | | 社会環境等の変化を踏まえて更なる改善を検討 |

## 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** ☞P33 | お客様が、より快適にバスを待てるよう、ベンチ・照明設備・バス停留所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共同によるバス待合施設の設置を検討します。<br>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、バス停台帳のデータベース化を検討します。 |
| **(2) キャッシュレス決済の導入** ☞P34 | 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** ☞P35 | お客様の利便性を向上するため、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 カード等の統合を関係各所と調整及び検討し、利用者の利便性向上を図ります。 |
| **(4) 新たな企画券及び年間定期券の導入検討** ☞P36 | 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、年間定期券等新たな企画券の導入について検討を進めます。 |
| **(5) 先進的車両の導入検討（自動運転技術等）** ☞P37 | 自動ブレーキや対人、対物センサー等を搭載した先進的車両の導入を検討します。また、運転士不足や新技術の進展、法改正等を踏まえ、自動運転技術の導入可能性について研究を進めます。 |
| **(6) 交通需要や市民生活に即した路線再編及びダイヤ適正化** ☞P38,39 | OD データに基づく利用実態の分析結果を踏まえ、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適正化に取り組みます。 |

**《個別戦略②に対する指標》**

| 指標 | 現状 | ➡ | 目標 |
|---|---|---|---|
| **お客様からの運行サービスに関する評価件数** | 6 件（令和元年度） | ➡ | 増加 |

| 【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】**

・バス停留所施設について、特にバス停留所上屋やベンチの設置についてのご要望は途切れることがないが、道路幅員等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留所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】**

・バス停留所に関する基礎的な情報と併せて、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留所台帳のデータベース化を検討する。

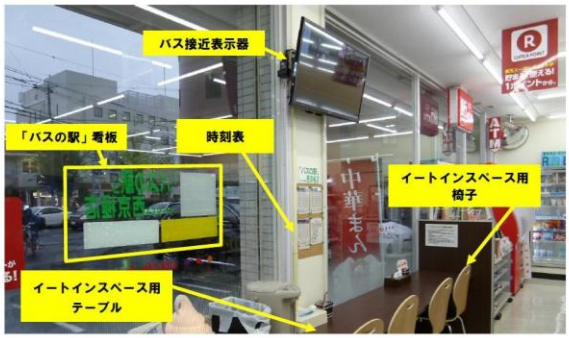
・バス停留所名称の見直しについて、路線・方面等のまとまりで変更を進めるような具体的な実施計画を策定する。(特に、「阪急高槻駅」「JR 富田駅」バス停は鉄道駅との整合を図る)

・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等のバス停留所近隣施設の協力を得てバス待合施設の設置を検討する等によってバス待ち環境を整えていく。併せて、事業者の説明責任として、設置目標や設置基準等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等を検討する。

**＜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、お客様の増加が期待できる。

**＜実施スケジュール＞**

| 短期 | | | 中期 | | 長期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 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８～12 年度 |
| ←→ バス停留所台帳のデータベース化 | | | | | |
| ←→ 新たなバス停留所のあり方を検討 情報収集・協議・調整 | | | ←→ 実施 | | ←→ 社会環境等の変化を踏まえて更なる改善を検討 |

| 【 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、市営バスの発券窓口においては現在、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併せて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し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＞**

・お客様の利便性向上

**＜実施スケジュール＞**

| 短期 | | | 中期 | | 長期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 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 8～12 年度 |
| 情報収集・課題整理<br>カード媒体の選定 | | | 既存システムのリプレイスと合わせて導入時期を検討 | | 社会環境等の変化を踏まえて更なる改善を検討 |

| 【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、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。

・実施においては、IC カードシステムの改修費用が必要となることから、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併せて実施する等、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）

・２次元バーコード乗車券、非接触型クレジットカード、生体認証等の次世代乗車券の導入も併せて検討する。

全国共通交通系 IC カード

＜導入事例＞

・京阪バス：PiTaPa カードに１day チケット機能を登録できるサービスを展開

・京都市営バス：ICOCA カードで市営地下鉄との連絡定期券を販売
（均一運賃区間内の京都バス・西日本ジェイアールバスとの共通利用が可能）

・神戸市営バス：PiTaPa カードに市営バスの定期券機能を登録できるサービスを展開

＜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って利便性の向上を図る。

・現在、紙券で運用している「１day、２day チケット」や「妊婦特別運賃制度（こうのとりパス）」等も IC カード化した場合、全て OD データを取得することが可能となり、更なるサービスの効率化や合理化を図ることができる。

＜実施スケジュール＞

| 短期 | | | 中期 | | 長期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 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 8～12 年度 |
| ←→ | | | | | ←→ |
| | 情報収集、課題整理、導入可否の検討 | | | | 既存システムのリプレイスと併せて導入を検討 |

| 【 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) 新たな企画券及び年間定期券の導入検討 |

＜取組のねらい＞

**【現状と課題】**

・現状の市営バス企画券は、実質、紙券の「１day、２day 乗車券」のみとなっている。
・夏休み期間中、大人１人につき小学生５人まで無料となる「市バスでぶらりキャンペーン」は、環境定期券制度との棲み分けや、適用期間及び対象者が課題となっている。

1day、2day 乗車券(高槻市営バス)

**【取組の概要】**

・市観光協会で取り組む観光 MaaS アプリとの連携等、市内の回遊が便利でお得になる新たな企画券の導入を検討する。
・「市バスでぶらりキャンペーン」については、夏休み期間中のみとなっている適用期間の拡充に合わせて、中学生への適用及び有償化を検討する。
・学生向け定期券で期間最長のものは関西大学、大阪薬科大学、平安女学院大学と市内の公立高校、中学校、小学校の授業日程に合わせた１～３学期の学期定期券がある。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。

市バスでぶらりキャンペーン(高槻市営バス)

＜導入事例＞

・MaaS アプリと連携した企画券は、スマートフォンの普及やインバウンド需要の拡大に合わせて、事例が増えている。
・夏、冬、春の小中学校における長期休み期間に利用可能な児童、学生向けの企画券及び年間定期券についても全国のバス社局で導入事例がある。

＜期待される効果＞

・「こうのとりパス」、「環境定期券制度」、「高齢者無料乗車制度」等と併せて、市民の全てのライフステージで市営バスをお得に利用できるサービスが展開できる。
・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ため、年間定期券を導入することで、２学期以降の売上減少を防ぐことにもつながる。

＜実施スケジュール＞

| 短期 | | | 中期 | | 長期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 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 8～12 年度 |
| ←→ | ←→ | | | | ←→ |
| バスぶら制度変更実施 | 新たな企画券及び年間定期券の導入検討 | | | | 各種 IC カードの統合と併せて導入時期を検討 |

| 【 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) 先進的車両の導入検討（自動運転技術等） |

## ＜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おり、バス事業者にとっても運転士不足を解消する手段として注目が集まっている。
・国土交通省では、道の駅を拠点とする実証実験が全国で進められている。
・現時点では、運転席に大型自動車２種免許等を有するドライバーが乗車し、有事に手動運転が可能となる「レベル３」の段階であり、一定条件下での無人運転である「レベル４」や、完全な無人運転である「レベル５」には至っていない。
・自動ブレーキや対人、対物センサーを搭載した車両の技術開発は飛躍的に進んでいる。

（出典：国土交通省ホームページ）
自動運転車両の事例

**【取組の概要】**

・市営バスにおける自動運転技術の適用可能性等の検討を行い、市の持続可能な交通体系のあり方に関する研究を行う。
・今後、バス車両の更新に合わせて、自動ブレーキや対人、対物センサー等を搭載した先進的車両の導入を検討する。

## ＜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：国土交通省ホームページ）
道の駅を拠点とする自動運転技術の実証実験

## ＜期待される効果＞

・山間部等における小型車両による自動運転化によって、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運転士不足が解消される。
・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。
・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＞

| 短期 | | | 中期 | | 長期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 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 8～12 年度 |
| ←→ | ←→ | ←→ | ←→ | ←→ | ←→ |
| 情報収集<br>共同研究 | | 路線再編と併せて検討 | | | 新技術の開発状況や道路法の改正等、国全体の動向を踏まえて導入を検討 |

| 【 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) 交通需要や市民生活に即した路線再編及びダイヤ適正化 |

＜取組のねらい＞

**【現状と課題】**

・市営バスでは、平成 30(2018)年 4 月 1 日に IC カードの 2 タッチ化を導入し、全ての OD データの把握が可能となり、収支が悪化している路線を中心に分析を行った結果、一部の路線及び区間では、極端に利用が少ないことが明確となった。

・山間部の路線等では、便数の少ない乗合バスでの運行が地域にとって最適な移動手段となっていない可能性もあり、ますます利用者離れが起こるという負の連鎖に陥っている。

**【取組の概要】**

・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手段に転換する等、市の交通政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、OD 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を検討する。

・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。

・新しい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様式の変化に応じて、新たな需要が見込まれる経路への変更を検討する。

**【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。<br>・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併せて総合的に検討する。 |
| 東部 | 前島・六中線<br>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を踏まえ、経路の変更を検討する。<br>・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＞**

・市営バス事業及び市（一般会計）の収支改善
・地域公共交通の利便性向上

**＜その他＞**

・新たな地域公共交通の運行にあたっては、その運行主体として NPO 法人を活用する等、全国の事例を参考にしながら、あらゆる可能性を検討する。
・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。

**＜実施スケジュール＞**

| 短期 | | | 中期 | | 長期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 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 8～12 年度 |
| （第１段階）<br>路線再編，ダイヤ適正化，代替交通手段等の検討・協議・調整・意見聴取 | | | 実施 | | |
| | | | （第２段階）<br>路線再編，ダイヤ適正化，代替交通手段等の検討・協議・調整・意見聴取 | | 実施 |
| | | | | | （以降）<br>人口動態・人の移動・市営バスの財政状況等を踏まえて更なる効率化を検討 |

## 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** ☞P41 | 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って、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》**

| 指標 | 現状 | ➡ | 目標 |
|---|---|---|---|
| **お客様からの接遇サービスに関する評価の件数** | 36 件（令和元年度） | ➡ | 増加 |

| 【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＞**

**【現状と課題】**

・接遇サービスについては、運転士個々によってばらつきがあるのが現状であり、バス事業者にとって永遠の課題である。特に苦情やトラブルがないので、自分の接遇には問題がないと向上心を持たない者が全体のレベルを下げている。運転士研修等で、現状に対しての問題意識や向上心を全体で共有することが求められる。

**【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、運転士の意欲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等によって、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。
・お客様からの評価が高い運転士の接遇態度を研修等で活用し、自分に足りないものや、現在お客様が求めている接遇を理解させる。

**＜期待される効果＞**

・運転士の意欲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＞**

| 短期 | | | 中期 | | 長期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 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 8～12 年度 |
| ←→ | ←→ | ←→ | ←→ | ←→ | ←→ |
| 制度検討 | | 実施 | | | 前半５か年の課題や成果を踏まえて改善を検討 |

## 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 データの活用検討** ☞P43 | OD データの利活用について、データの可視化、運行ダイヤの効率化、人口、気象等データとの複合的な分析などにより、総合的にお客様サービスの向上を目指す。 |

**《個別戦略④に対する指標》**

※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 データの活用検討 |

＜取組のねらい＞

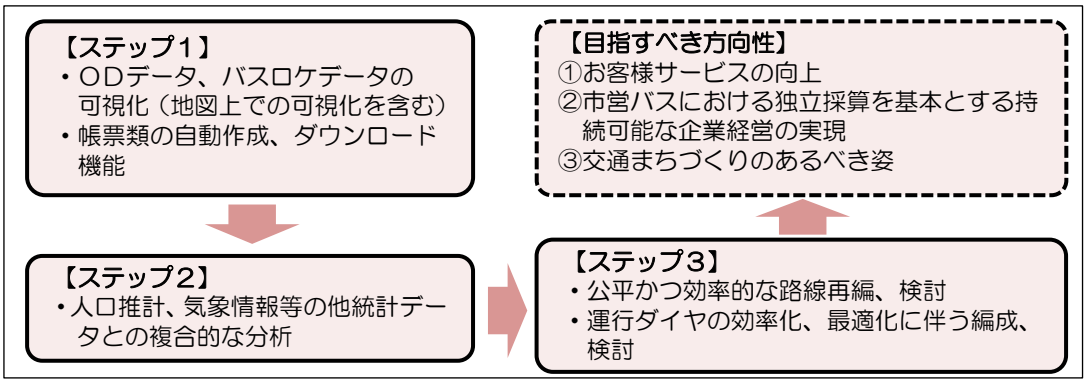
**【現状と課題】**

・近年、自動車ネットワークの進展やスマートフォンの普及等によって、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、バスロ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、他統計データ等との複合的な分析が行えていない等の課題がある。

**【取組の概要】**

・段階的な OD データの利活用を検討するため、【ステップ１】では、市営バスの保有データを可視化する。次に、【ステップ２】で収支シミュレーションを行いながら運行ダイヤの効率化、最適化を図る。【ステップ３】では人口、気象等データとの複合的な分析を行い、総合的にお客様サービスの向上を目指す。




＜期待される効果＞

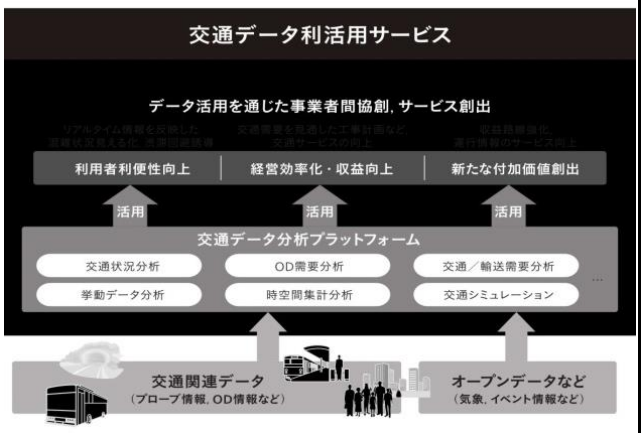
・データの可視化によって、明確な根拠に基づく第三者（利用者、市民等）への説明が容易となる。

・市営バスの保有データと沿線の人口推計や天候データ等とを複合的に分析することによって、効率的かつ公平なダイヤ及び路線編成が可能となり、収益の向上につながる。

＜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であり、市営バスの組織内にデータを分析し、かつ、それらを活用する組織文化の構築が課題となる。

＜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＞

| 短期 | | | 中期 | | 長期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 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 8～12 年度 |
| 【ステップ 1】 | 【ステップ 2】 | | 【ステップ 3】 | | ICT 技術の進歩等を踏まえ、更なる改善を検討 |

## 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** ☞P45 | 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に努めます。 |
| **(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** ☞P46 | 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って、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》**

| 指標 | 現状 | ➡ | 目標 |
|---|---|---|---|
| **市営バスホームページへのアクセス数** | 220 万ビュー/年<br>（令和元年度） | ➡ | 増加 |

| 【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】**

・平成 31（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。

・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 アプリとのタイアップとして、インターネットにおける経路検索に対応したオープンデータの作成を行う。情報提供にあたっては、有用な運行情報だけではなく、観光や文化等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、市営バスの感染症対策の取組等について車内や Web 等を通じて情報発信を行うとともに、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（横浜市交通局）

（出典：横浜市交通局 HP）

＜期待される効果＞

・市営バスの利用に対する安心の回復

・タイムリーかつ有用な情報提供による利便性の向上

・観光や文化等の市の魅力発信による観光客の増加や定住の促進

＜実施スケジュール＞

| 短期 | | 中期 | | 長期 |
|---|---|---|---|---|
| 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 8～12 年度 |
| 観光 MaaS アプリとの連携検討（令和 2 年度～） | | 市営バス HP を活用した新たな情報提供手法の検討 | | | 社会環境等の変化を踏まえて新たな情報提供のあり方を検討 |
| 感染症対策の取組の情報発信（令和 2 年度～） | 必要に応じて継続 | | | | |

| 【 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ども達が「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）」の設立を検討する。

**＜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等も参加。バスファンや家族連れ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」：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等。（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 (1990)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＞**

・市営バスファンを育成することによって、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＞**

| 短期 | | | 中期 | | 長期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 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 8～12 年度 |
| ←→ | ←→ | ←→ | ←→ | ←→ | ←→ |
| | 新たな企画立案<br>企画の実施 | | 市営バス<br>開業 70 周年事業の実施 | | 市内バス事業創業 100 周年<br>市営バス開業 75 周年 |

## 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) 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。 |
| **(2) モビリティ・マネジメントの体系化** ☞P48 | 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・マネジメントの体系化を検討します。 |

## 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・高槻インターチェンジ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・ダイヤ等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検討します。 |
| **(2) 安満遺跡公園等へのバス路線（系統）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（系統）設定について検討します。併せて、市内の主要施設を循環する路線の必要性についても検討します。 |
| **(3) 貸切観光バス事業の拡大** ☞P49 | 大阪・関西万博の開催等を見据え、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検討します。 |
| **(4) 空港リムジンバス事業の参入検討** ☞P50 | 大阪・関西万博の開催等を見据え、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》**

| 指標 | 現状 | ➡ | 目標 |
|---|---|---|---|
| **こうのとりパスの使用後アンケートにおける市営バスを「ほぼ利用していない」と回答した人の割合** | 57.6%（令和元年度） | ➡ | 減少 |
| **市民１人あたり年間市営バス乗車回数** | 56.1 回/人・年（令和元年度） | ➡ | 維持 |

| 【 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】 | (2) モビリティ・マネジメントの体系化 |

＜取組のねらい＞

**【現状と課題】**

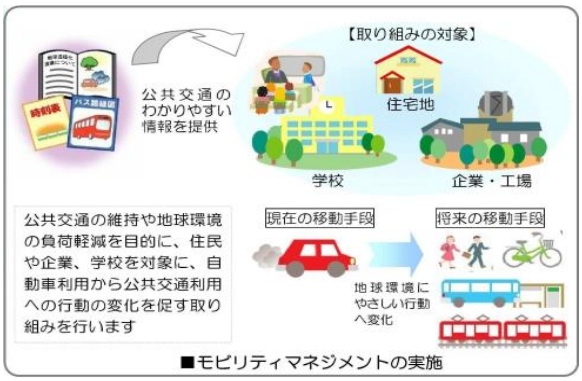
・広義のモビリティ・マネジメント（以下、MM）とは、当該の地域や都市全体を「過度に自動車に頼る状態」から「公共交通や徒歩等を含めた多様な交通手段を適度に利用する状態」へと少しずつ変えていく一連の取組を意味する。狭義の意味で市営バスにおける MM とは、転入者や小、中学生等、新規あるいはこれから顧客となりうる市民等を対象に、マイカーから市営バスへの転換を促す取組となる。

・現状、市営バスでは、子育て世代を対象とするベビーカー乗車体験教室や小学生を対象とする車庫見学、市民（主に高齢者団体）を対象とする出前講座に取り組んでいるが、中高生や企業向けの取組が少ない。

**【取組の概要】**

・今後も引き続き市営バスを利用していただくためには、住民や学校及び職場等にも働きかけ、自発的な行動の転換を促していくことが重要となる。

・そのため、学校、住宅地、職場等を含む、市民のライフステージ全般に渡る MM の体系化を検討する。




（出典：国土交通省 HP）

＜導入事例＞

①エコ通勤制度：クルマから環境にやさしいエコな通勤手段への転換を図るため、国土交通省が推進している取組で、特に優秀な事業所を公的に認証している。
②転入者向け実施事例　：大阪府吹田市・群馬県高崎市・北海道当別町　等
③職場における実施事例：京都府宇治市・京都市　等
④学校における実施事例：静岡県富士市・神奈川県秦野市
⑤地域における実施事例：茨城県龍ヶ崎市

＜期待される効果＞

・新たな転入者や、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。

・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。

＜実施スケジュール＞

| 短期 | | | 中期 | | 長期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 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 8～12 年度 |
| ←→ | | | | | ←→ |
| | MM の体系化検討・実施 | | | | 社会環境等の変化を踏まえて新たなMMのあり方を検討 |

| 【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が高い２人掛けの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、背もたれが高いハイバックシートや補助席を採用する等、着席時の居住性重視の路線及び貸切兼用車両の導入を検討する等、近距離の高速道路走行への対応や安全性向上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＞**

・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。

・通常は一般の路線バスとして使用すれば、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。

**＜その他＞**

・貸切バス事業への本格的な参入を検討する場合、車両の仕様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、運転士確保（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＞**

| 短期 | | | 中期 | | 長期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 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 8～12 年度 |
| ←→ | | | | | ←→ |
| | | 営業強化検討<br>実施 | | | 市営バスの収支状況や<br>社会環境等の変化を踏まえて<br>更なる営業強化を検討 |

| 【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、阪急京都本線と大阪モノレール線が連絡しているものの乗換えが必要で、JR 線以北在住の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、その他については運転士の対応で賄える。

＜その他＞

・バス待ち環境の改善が必要。

＜実施スケジュール＞

| 短期 | | 中期 | | | 長期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 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 8～12 年度 |
| ←→ | | ←→ | | | ←→ |
| 需要予測<br>費用対効果等検討 | | 実施の可否を検討 | | | 社会環境等の変化を踏まえて<br>事業効果を検討 |

## 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) 運転士の確保** ☞P52 | 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** | 熟練運転士の不足を実務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って、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** ☞P53 | 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》**

| 指標 | 現状 | ➡ | 目標 |
|---|---|---|---|
| **運転士の離職率** | 2.5%（令和元年度） | ➡ | 減少 |

| 【 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って運行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、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 1.3%、若年層（40 歳未満の若い運転士）が全体の 1/6

**【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、若年層運転士の確保として、大型二種免許取得支援制度の検討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を 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＞**

・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 3 名。

**＜実施スケジュール＞**

| 短期 | | | 中期 | | 長期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 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 8～12 年度 |
| ←→ | | ←→ | | | ←→ |
| 事例収集<br>課題整理<br>制度検討 | | | 実 施 | | 社会環境等の変化を踏まえて<br>制度の改善を検討 |

| 【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、個人の技能継承が円滑にいかない事例も散見される。

・また、運転士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継承が課題となっている。

**【取組の概要】**

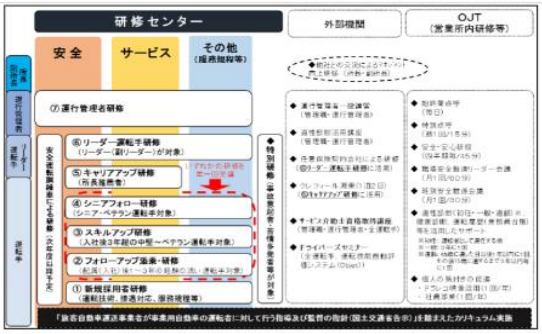
・お客様の信頼を裏切らない 100 年続く名門企業とするため、属人的になっている「技」を「見える化」することで「知の継承」を行う。

・「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＞

・経験の浅い若手運転士や整備員・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。

＜実施スケジュール＞

| 短期 | | | 中期 | | 長期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 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 8～12 年度 |
| ←→ | | ←→ | | | ←→ |
| 技術のマニュアル化検討 | | | 実 施 | | 社会環境等の変化を踏まえてマニュアルの改善を検討 |

## 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** ☞P55 | 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って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) 市営バス事業運営の効率化** ☞P56 | 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** ☞P57 | 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** ☞P58 | 公認会計士等第三者の意見を参考にしながら、より合理的な企業経営と経営改善が遂行できる仕組みを検討します。 |

**《個別戦略⑩に対する指標》**

| 指標 | 現状 | ➡ | 目標 |
|---|---|---|---|
| **全収入額に占める広告収入額の割合** | 1.2%（令和元年度） | ➡ | 増加 |

| 【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って、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乗場の看板以外には、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って、お客様や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

**＜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って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って媒体効果を高め、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＞**

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＞**

| 短期 | | | 中期 | | 長期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 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8～12年度 |
| ←→ | | | | | ←→ |
| | 情報収集・課題整理・実 施 | | | | 社会環境の変化等を踏まえて新たな広告事業のあり方を検討 |

| 【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) 市営バス事業運営の効率化 |

**＜取組のねらい＞**

**【現状と課題】**

・「2 快適で質の高いサービスの提供 ② 利便性の向上 (6) 交通需要や市民生活に即した路線再編及びダイヤ適正化」の取組によって、市民にとって最適な交通手段の再編が実現した場合、その交通手段を運営する組織の効率化が必要と考えられる。

・少子高齢化社会の進展によって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運転士の定年退職者の増加が見込まれるなかで、適切な人員配置や給与体系に応じた雇用のあり方を検討する必要がある。また、総支出額に占める人件費割合の低減も喫緊の課題となっている。

**【取組の概要】**

・より柔軟な事業運営を行うため、組織の効率化、関連会社設立による分社化等、あらゆる可能性について検討を行う。特に、「2 快適で質の高いサービスの提供 ② 利便性の向上 (6) 交通需要や市民生活に即した路線再編及びダイヤ適正化」の取組と歩調を合わせて検討する。

＜市営バス事業運営効率化に向けて役割分担を検討する項目（案）＞

●路線バス本体事業の効率化に関連する項目
- 既存路線（幹線路線）の運行
- 既存路線（生活交通維持路線）の運行　　等

●本体事業以外で事業運営経費の縮減に関連する項目
- 路線バスに代わる代替交通手段の委託運行
- 新規需要への対応　　等

**＜導入事例＞**

＜神戸市交通局（神戸交通振興株式会社）＞

・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

＜京都市交通局（一般社団法人京都市交通局協力会）＞

・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・コインロッカー及び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

**＜その他＞**

・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、案内所業務や広告代理事業、保険代理事業、送迎業務、車両管理業務、自動車整備業等が営まれている。

・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。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。

**＜実施スケジュール＞**

| 短期 | | | 中期 | | 長期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 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８～12 年度 |
| ←→ | | | ←→ | | ←→ |
| 市営バス事業運営の効率化検討 | | | 実 施 | | 市営バスの収支状況や社会環境の変化等を踏まえて更なる効率化を検討 |

| 【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・トンネル等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いる。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を把握したうえで、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入れておくべきである。

**＜実施スケジュール＞**

| 短期 | | | 中期 | | 長期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 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 8～12 年度 |
| ←→ | ←→ | ←→ | ←→ | ←→ | ←→ |
| 経年劣化施設の情報収集及び計画策定 | | 実 | 施 | | 管理施設の老朽化等を踏まえて維持管理計画の改善を検討 |

| 【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経済性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、リスク領域に対応した統制状況の把握と課題の抽出、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の方向性の検討し、対応方法を作成する。
・多重チェックが機能する承認システムの構築や複数職員による職務の分掌等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＞**

| 短期 | | | 中期 | | 長期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 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 8～12 年度 |
| ←→ | ←→ | | | | ←→ |
| ガバナンス強化検討 | | 実施 | | | 市営バス事業の収支や社会環境等の変化を踏まえてガバナンス強化の改善を検討 |

# 4 財政計画

## 4-1 将来収支の見通し

**【将来収支試算の前提条件】**

- 高齢者無料乗車制度は、令和３（2021）年度から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 2.5 参照）
- 運賃負担の考え方については、70～74 歳までは市民（利用者）が 5 割を負担し、残りを市と市営バスで折半、75 歳以上の市民（利用者）は無料を維持し、市が 3/4、市営バスが 1/4 を負担するものとします。（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）

**【将来収支の見通し】**

- 検討の結果、山間３路線を維持するパターンの将来収支は、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路線を縮小するパターン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パターン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。
- 以上、いずれのケースも戦略適用期間の終盤では経常収支が厳しくなる予測ですが、戦略適用期間の 10 年間全体で収支均衡を図りながら、３章で示した各種の具体的取組を着実に推進し、更なる収支の改善を図っていきます。

**表 4.1　収支試算にあたっての高齢者１回の運賃負担の考え方**

**（令和３（2021）年度以降）**

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

（単位：百万円）

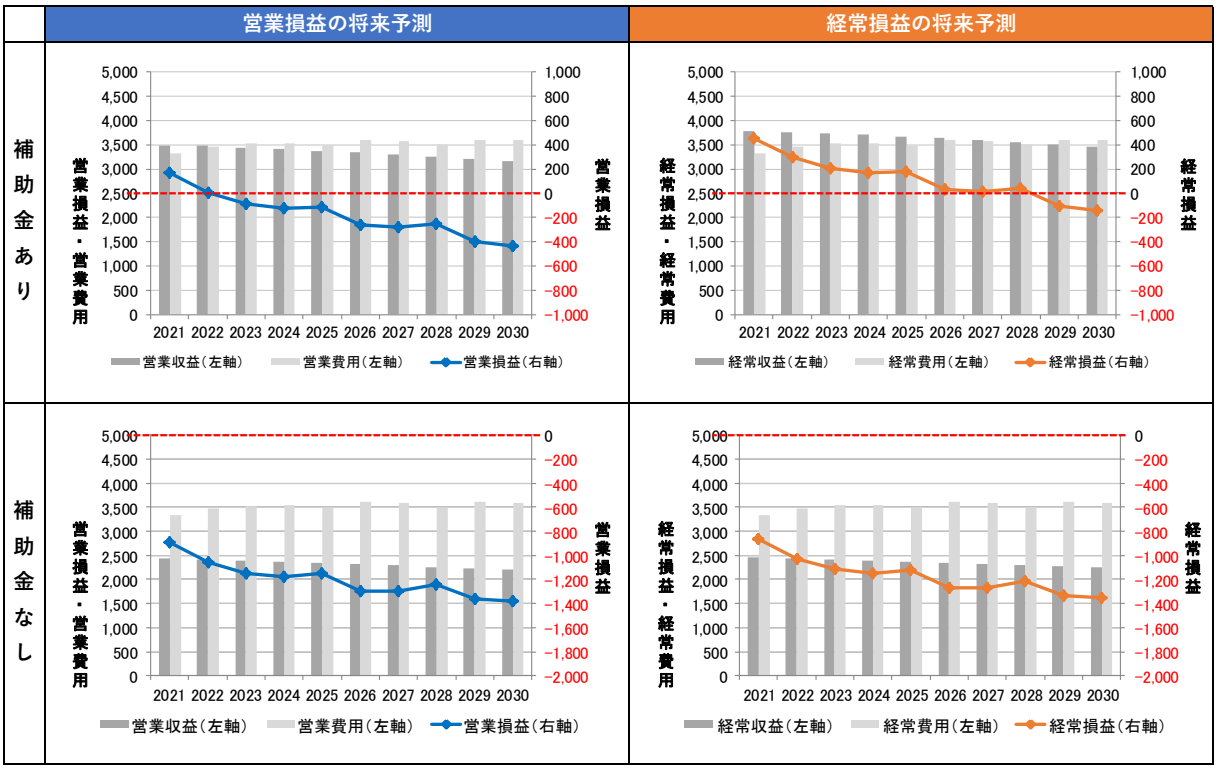



図 4.1　将来収支の見通し（山間３路線維持パターン）

（単位：百万円）

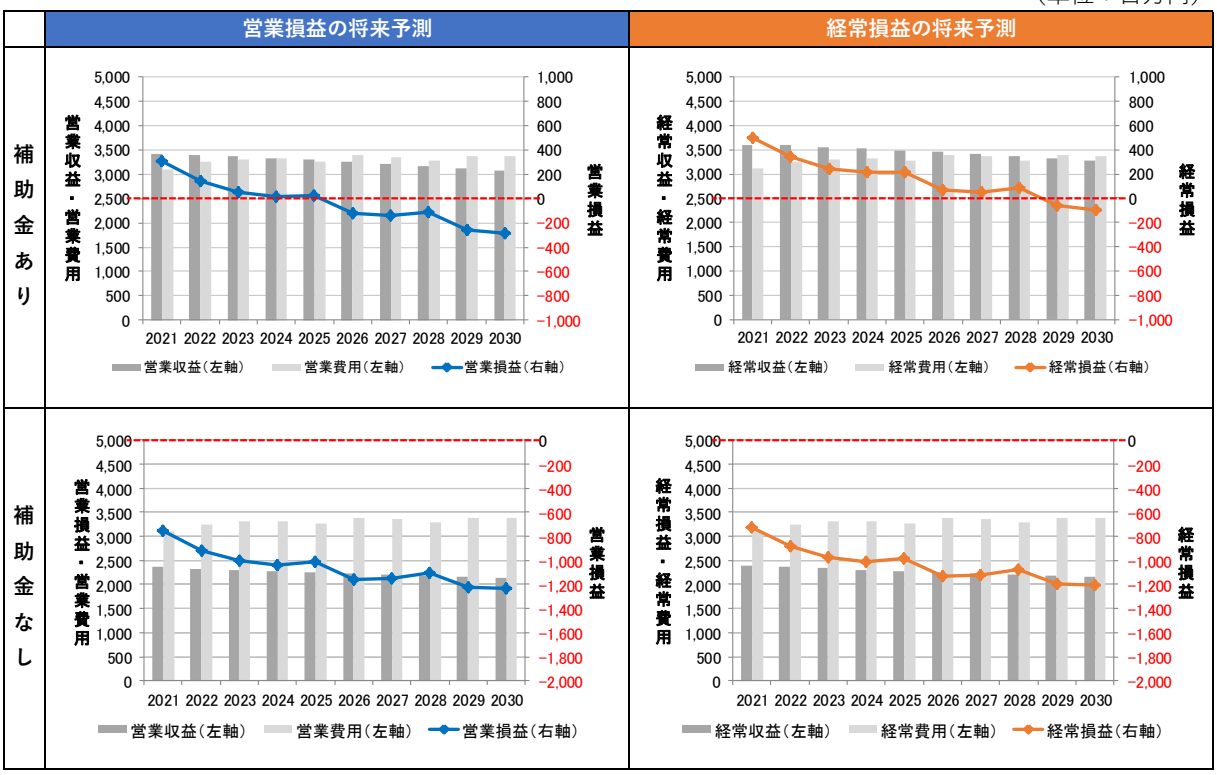



図 4.2　将来収支の見通し（山間３路線縮小パターン）

## 表 4.2　将来収支の見通し（山間３路線維持パターン）

（単位：百万円）

| | | 令和3年度<br>2021年度 | 令和4年度<br>2022年度 | 令和5年度<br>2023年度 | 令和6年度<br>2024年度 | 令和7年度<br>2025年度 | 令和8年度<br>2026年度 | 令和9年度<br>2027年度 | 令和10年度<br>2028年度 | 令和11年度<br>2029年度 | 令和12年度<br>2030年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 収益的収支 | 収益 | 3,785 | 3,768 | 3,735 | 3,707 | 3,667 | 3,636 | 3,592 | 3,549 | 3,498 | 3,456 |
| | 経常収益 | 3,785 | 3,768 | 3,735 | 3,707 | 3,667 | 3,636 | 3,592 | 3,549 | 3,498 | 3,456 |
| | 営業収益 | 3,493 | 3,475 | 3,443 | 3,414 | 3,374 | 3,343 | 3,299 | 3,256 | 3,206 | 3,163 |
| | 運送収益 | 3,453 | 3,435 | 3,402 | 3,374 | 3,334 | 3,303 | 3,259 | 3,216 | 3,165 | 3,123 |
| | 運送雑収益 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| | 営業外収益 | 293 | 293 | 293 | 293 | 293 | 293 | 293 | 293 | 293 | 293 |
| | 他会計補助金 | 265 | 265 | 265 | 265 | 265 | 265 | 265 | 265 | 265 | 265 |
| | その他収益 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 |
| | 収益（※補助金なし） | 2,466 | 2,440 | 2,415 | 2,390 | 2,365 | 2,340 | 2,316 | 2,292 | 2,268 | 2,244 |
| | 経常収益（※） | 2,466 | 2,440 | 2,415 | 2,390 | 2,365 | 2,340 | 2,316 | 2,292 | 2,268 | 2,244 |
| | 営業収益（※） | 2,438 | 2,412 | 2,387 | 2,362 | 2,337 | 2,312 | 2,288 | 2,264 | 2,240 | 2,216 |
| | 運送収益（※） | 2,398 | 2,372 | 2,347 | 2,321 | 2,297 | 2,272 | 2,248 | 2,223 | 2,200 | 2,176 |
| | 運送雑収益（※） | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| | 営業外収益（※） | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 |
| | 他会計補助金（※） | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | その他収益（※） | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 |
| | 費用 | 3,328 | 3,473 | 3,539 | 3,545 | 3,497 | 3,615 | 3,588 | 3,513 | 3,610 | 3,602 |
| | 経常費用 | 3,328 | 3,469 | 3,532 | 3,539 | 3,490 | 3,609 | 3,581 | 3,507 | 3,603 | 3,595 |
| | 営業費用 | 3,328 | 3,468 | 3,532 | 3,539 | 3,490 | 3,609 | 3,581 | 3,506 | 3,603 | 3,595 |
| | 人件費 | 2,469 | 2,469 | 2,488 | 2,497 | 2,500 | 2,509 | 2,507 | 2,479 | 2,479 | 2,479 |
| | 物件費 | 340 | 340 | 340 | 340 | 340 | 340 | 340 | 340 | 340 | 340 |
| | 経費 | 312 | 312 | 312 | 312 | 312 | 312 | 312 | 312 | 312 | 312 |
| | 減価償却費 | 207 | 347 | 392 | 389 | 338 | 448 | 423 | 375 | 472 | 464 |
| | 営業外費用 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 雑費用 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 営業損益 | 164 | 6 | -90 | -124 | -115 | -265 | -282 | -250 | -397 | -432 |
| | 経常損益 | 457 | 299 | 203 | 169 | 177 | 27 | 10 | 42 | -104 | -139 |
| | 営業損益（※） | -890 | -1,056 | -1,145 | -1,177 | -1,153 | -1,297 | -1,293 | -1,243 | -1,363 | -1,379 |
| | 経常損益（※） | -862 | -1,028 | -1,117 | -1,149 | -1,125 | -1,269 | -1,265 | -1,215 | -1,335 | -1,351 |
| | 特別損失 | 0 | 4 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| | 固定資産売却損 | 0 | 4 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| | 収益的収支 | 457 | 295 | 197 | 162 | 171 | 21 | 3 | 36 | -111 | -146 |
| | 収益的収支（※） | -862 | -1,032 | -1,124 | -1,156 | -1,132 | -1,275 | -1,272 | -1,221 | -1,342 | -1,358 |
| 資本的収支 | 資本的収入 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 資本的支出 | 163 | 242 | 271 | 273 | 246 | 322 | 258 | 280 | 274 | 252 |
| | 建設改良費 | 163 | 242 | 271 | 273 | 246 | 322 | 258 | 280 | 274 | 252 |
| | 資本的収支 | -163 | -242 | -271 | -273 | -246 | -322 | -258 | -280 | -274 | -252 |

## 表 4.3　将来収支の見通し（山間３路線縮小パターン）

（単位：百万円）

| | | 令和3年度<br>2021年度 | 令和4年度<br>2022年度 | 令和5年度<br>2023年度 | 令和6年度<br>2024年度 | 令和7年度<br>2025年度 | 令和8年度<br>2026年度 | 令和9年度<br>2027年度 | 令和10年度<br>2028年度 | 令和11年度<br>2029年度 | 令和12年度<br>2030年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 収益的収支 | 収益 | 3,606 | 3,588 | 3,555 | 3,527 | 3,487 | 3,456 | 3,412 | 3,369 | 3,319 | 3,276 |
| | 経常収益 | 3,606 | 3,588 | 3,555 | 3,527 | 3,487 | 3,456 | 3,412 | 3,369 | 3,319 | 3,276 |
| | 営業収益 | 3,412 | 3,394 | 3,362 | 3,334 | 3,294 | 3,263 | 3,219 | 3,176 | 3,125 | 3,083 |
| | 運送収益 | 3,372 | 3,354 | 3,322 | 3,294 | 3,254 | 3,223 | 3,178 | 3,135 | 3,085 | 3,043 |
| | 運送雑収益 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| | 営業外収益 | 193 | 193 | 193 | 193 | 193 | 193 | 193 | 193 | 193 | 193 |
| | 他会計補助金 | 165 | 165 | 165 | 165 | 165 | 165 | 165 | 165 | 165 | 165 |
| | その他収益 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 |
| | 収益（※補助金なし） | 2,386 | 2,360 | 2,335 | 2,309 | 2,284 | 2,260 | 2,235 | 2,211 | 2,187 | 2,164 |
| | 経常収益（※） | 2,386 | 2,360 | 2,335 | 2,309 | 2,284 | 2,260 | 2,235 | 2,211 | 2,187 | 2,164 |
| | 営業収益（※） | 2,358 | 2,332 | 2,306 | 2,281 | 2,256 | 2,232 | 2,207 | 2,183 | 2,159 | 2,136 |
| | 運送収益（※） | 2,317 | 2,292 | 2,266 | 2,241 | 2,216 | 2,192 | 2,167 | 2,143 | 2,119 | 2,096 |
| | 運送雑収益（※） | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| | 営業外収益（※） | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 |
| | 他会計補助金（※） | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | その他収益（※） | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 |
| | 費用 | 3,107 | 3,251 | 3,317 | 3,323 | 3,275 | 3,394 | 3,366 | 3,291 | 3,388 | 3,380 |
| | 経常費用 | 3,107 | 3,247 | 3,311 | 3,317 | 3,268 | 3,387 | 3,359 | 3,285 | 3,381 | 3,373 |
| | 営業費用 | 3,107 | 3,247 | 3,310 | 3,317 | 3,268 | 3,387 | 3,359 | 3,285 | 3,381 | 3,373 |
| | 人件費 | 2,247 | 2,248 | 2,266 | 2,275 | 2,278 | 2,287 | 2,285 | 2,257 | 2,257 | 2,257 |
| | 物件費 | 340 | 340 | 340 | 340 | 340 | 340 | 340 | 340 | 340 | 340 |
| | 経費 | 312 | 312 | 312 | 312 | 312 | 312 | 312 | 312 | 312 | 312 |
| | 減価償却費 | 207 | 347 | 392 | 389 | 338 | 448 | 423 | 375 | 472 | 464 |
| | 営業外費用 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 雑費用 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 営業損益 | 306 | 148 | 52 | 17 | 26 | -124 | -141 | -109 | -256 | -290 |
| | 経常損益 | 499 | 341 | 245 | 210 | 219 | 69 | 52 | 84 | -62 | -97 |
| | 営業損益（※） | -749 | -915 | -1,004 | -1,036 | -1,012 | -1,155 | -1,152 | -1,102 | -1,222 | -1,237 |
| | 経常損益（※） | -721 | -887 | -976 | -1,008 | -984 | -1,127 | -1,124 | -1,074 | -1,194 | -1,209 |
| | 特別損失 | 0 | 4 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| | 固定資産売却損 | 0 | 4 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| | 収益的収支 | 499 | 337 | 238 | 204 | 213 | 63 | 45 | 78 | -69 | -104 |
| | 収益的収支（※） | -721 | -891 | -983 | -1,014 | -990 | -1,134 | -1,131 | -1,080 | -1,201 | -1,216 |
| 資本的収支 | 資本的収入 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 資本的支出 | 163 | 242 | 271 | 273 | 246 | 322 | 258 | 280 | 274 | 252 |
| | 建設改良費 | 163 | 242 | 271 | 273 | 246 | 322 | 258 | 280 | 274 | 252 |
| | 資本的収支 | -163 | -242 | -271 | -273 | -246 | -322 | -258 | -280 | -274 | -252 |

## 4-2 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、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）年１月 16 日に感染者が確認され、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、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、不要不急の外出自粛、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～10 月の運送収益（路線＋貸切）の推移及び前年同月との比較

- 令和２（2020）年 10 月時点では、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年（2020）年１月以降の運送収益ですが、１月と２月は前年同月に比べて同水準または増加となりましたが、３月以降は大きく減少しました。特に４月７日に政府から緊急事態宣言が発出されて以降、収益が激減し、４月と５月については前年度から半減しました。６月はやや改善しましたが、その後の回復は頭打ちとなり、10 月から大学輸送が再開されたものの、４月から 10 月の７か月で約５億円の減収となりました。

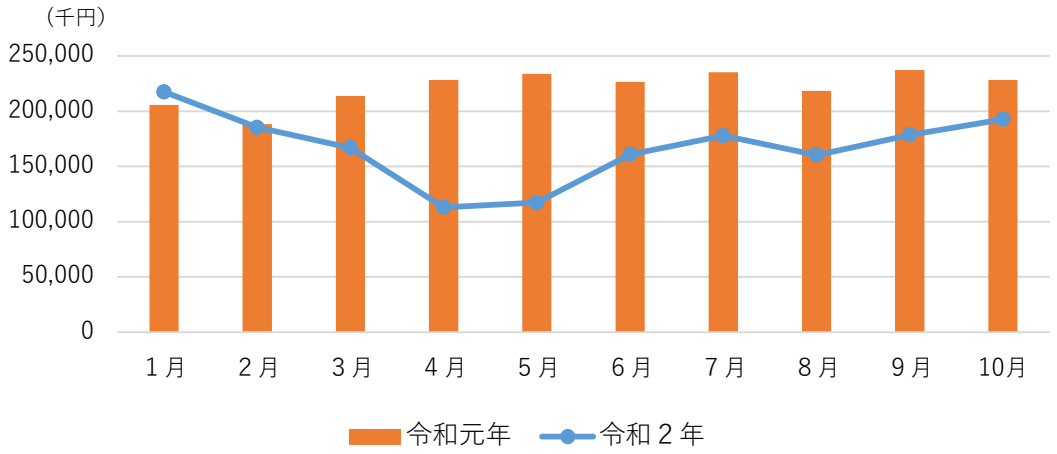



**図 4.3　令和２（2020）年１月～10 月における運送収益と前年同月との比較**

### (3) 令和２（2020）年度の収益予測

- 令和２（2020）年 10 月時点で、新型コロナの収束時期が不透明であり、政府から「新しい生活様式」が提唱されていること等から、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、令和２（2020）年 11 月以降は、同年 10 月における券種ごとの増減率を算出し、それを令和元（2019）年度の実績値に乗じて収益予測を行いました（４～10 月は今年度実績値を適用）。
- 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 6.3 億円減少する見込みとなります（図 4.4）。

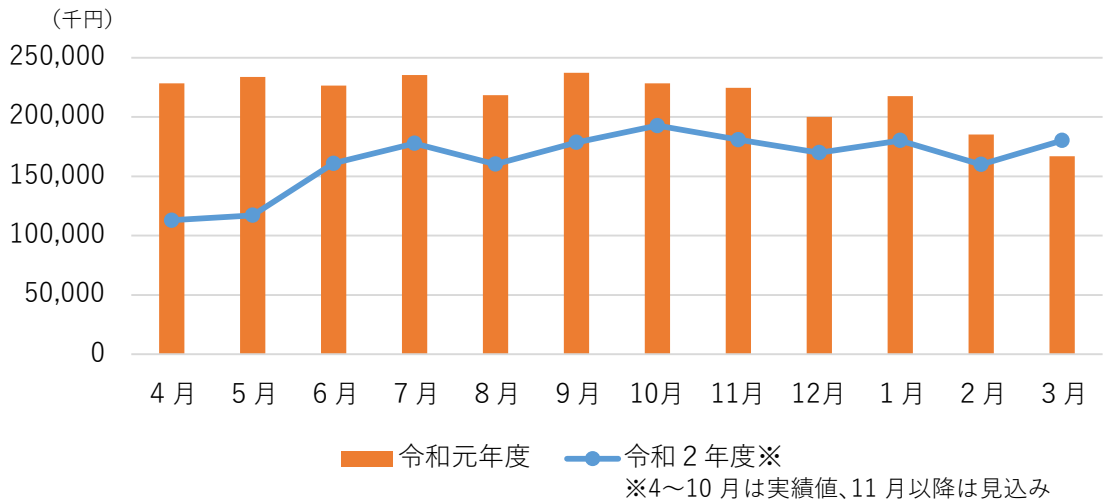



**図 4.4　令和２（2020）年度の運送収益予測と対前年比較**

### (4) コロナ禍収束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ります。

# 5 経営戦略の推進と進捗管理

- 経営戦略の推進にあたっては PDCA サイクルを徹底し、3 章で示した経営戦略とその具体的取組の実践、評価指標の達成状況や財政状況の評価・検証、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表し、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の見直しについて、柔軟に対応していくこととします。

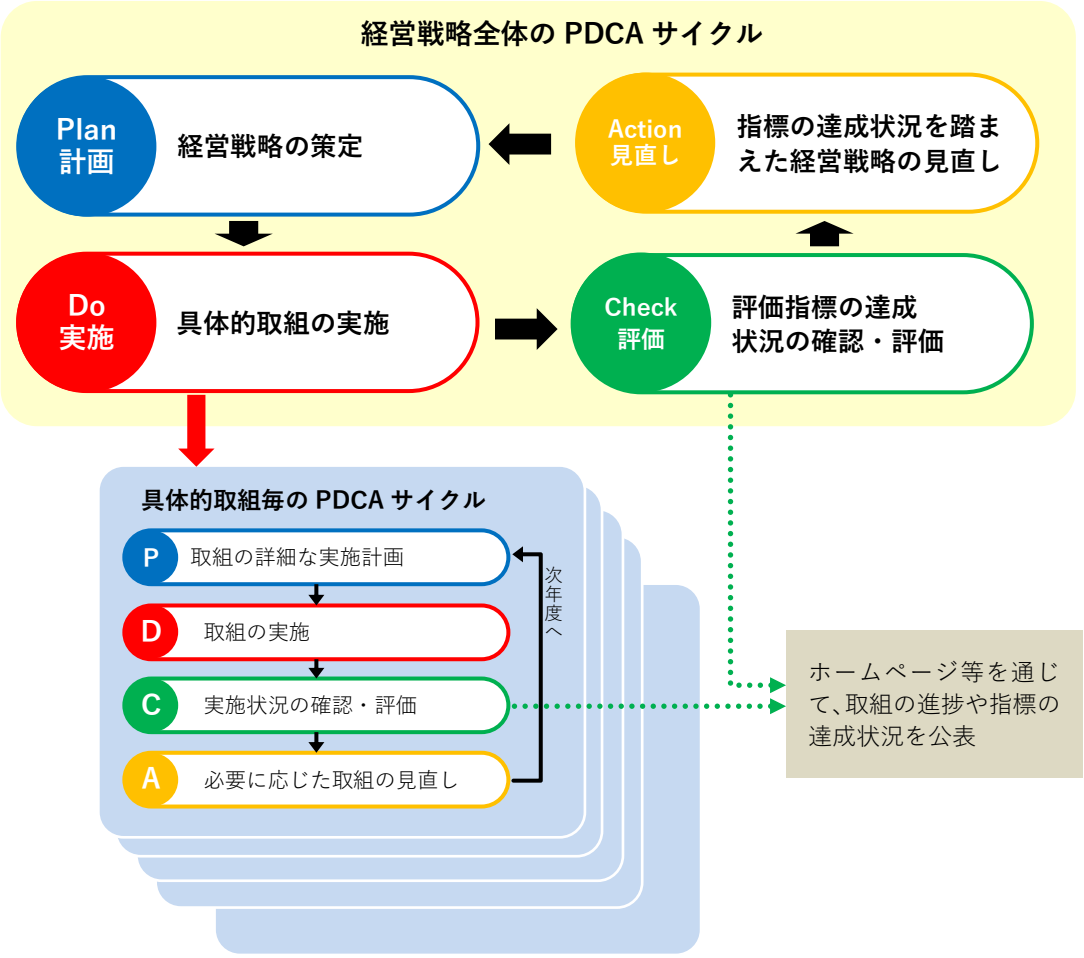



図 5.1　PDCA サイクルによる経営戦略の推進・進捗管理のイメージ

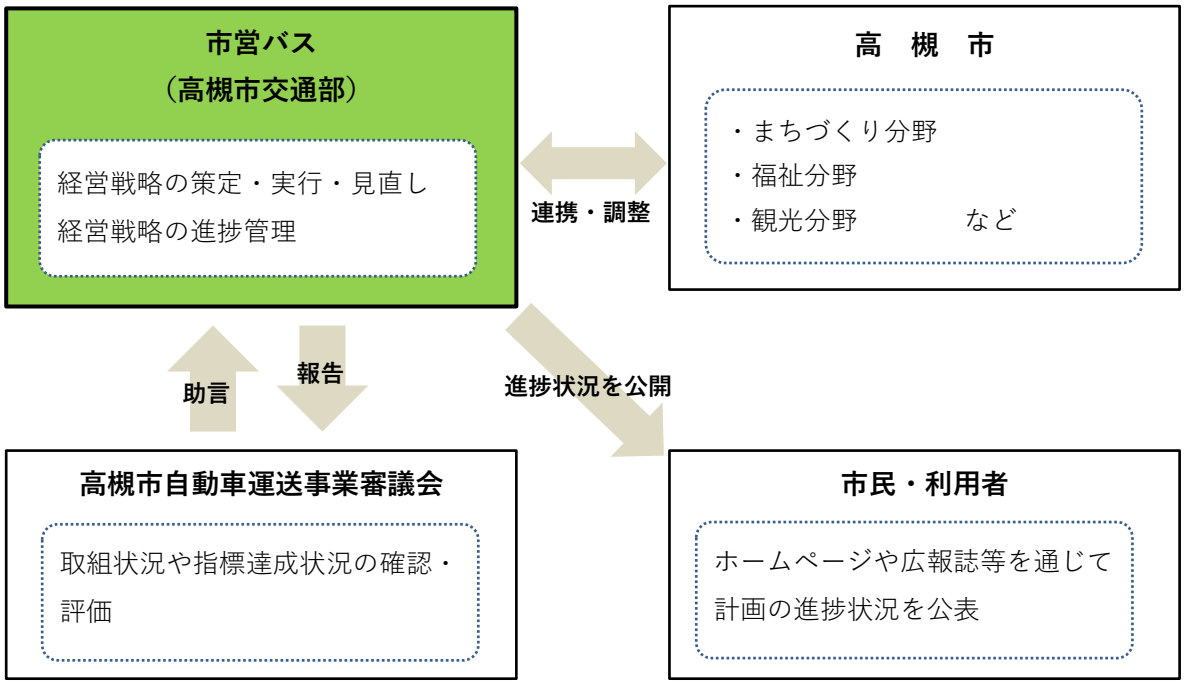
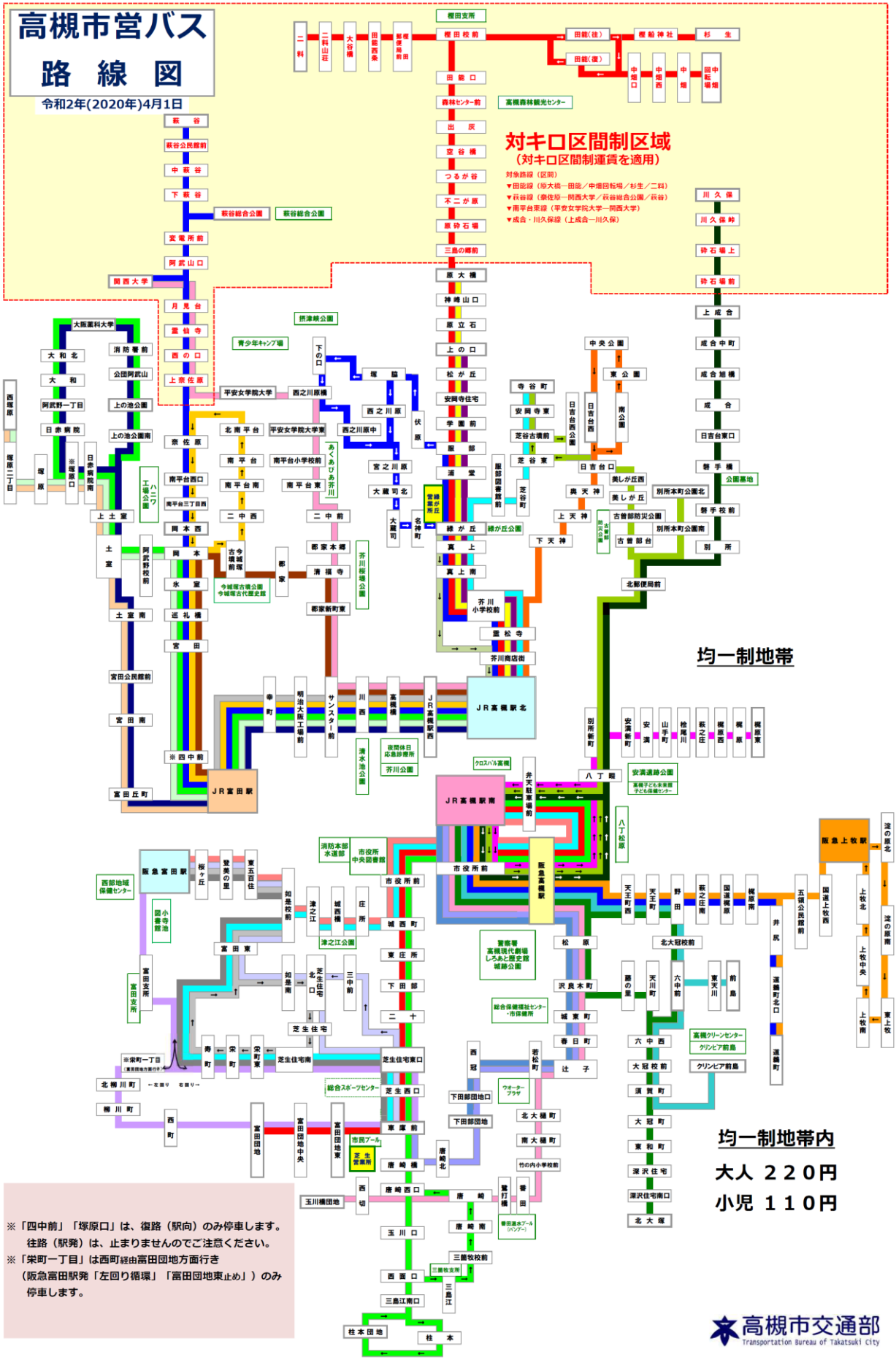

市営バス
（高槻市交通部）
経営戦略の策定・実行・見直し
経営戦略の進捗管理
連携・調整
高　槻　市
・まちづくり分野
・福祉分野
・観光分野　　など
助言
報告
進捗状況を公開
高槻市自動車運送事業審議会
取組状況や指標達成状況の確認・評価
市民・利用者
ホームページや広報誌等を通じて計画の進捗状況を公表

**図 5.2　今後の検討体制**

# 参考資料

## (1) 市営バス路線図（令和２年４月１日現在）



## (2) 自動車運送事業審議会開催概要

| 回 | | 開催日 | 審議事項 |
|---|---|---|---|
| 令和元年度 | 第１回 | 令和元年７月 26 日 | ①委員紹介<br>②会長及び副会長の選出<br>③会議の公開について<br>④諮問<br>⑤前回審議会の答申概要について<br>⑥市営バスを取り巻く現状と課題について |
| | 第２回 | 令和元年８月 23 日 | ①現行経営計画における取組状況と今後の課題について<br>②OD データ等に基づく現状分析について |
| | 第３回 | 令和元年９月 27 日 | ①OD データ等に基づく全２４路線の概要について<br>②路線及びダイヤの見直しについて（重点課題路線） |
| | 第４回 | 令和元年 11 月１日 | ①市営バス路線等の今後の見直し方針（案）について<br>②収支状況の現状分析について<br>③将来収支予測について |
| | 第５回 | 令和元年 11 月 27 日 | ①将来収支予測について<br>②経営基盤の強化について |
| | 第６回 | 令和元年 12 月 25 日 | ①令和元年度　自動車運送事業審議会のまとめ<br>②答申書（素案）について |
| | 第７回 | 令和２年１月 17 日 | ①答申書（案）について |
| | 第８回 | 令和２年２月 10 日 | ①答申書提出<br>②次年度以降の審議会開催予定 |
| 令和２年度 | 第１回 | 令和２年６月 10 日 | ①令和元年度高槻市自動車運送事業審議会答申書概要<br>②市営バス次期経営戦略（案）<br>③今後のスケジュール（案） |
| | 第２回 | 令和２年７月 29 日 | ①市営バス次期経営戦略（案）について<br>②今後のスケジュール（案） |

### (3) 審議会委員構成

（敬称略・50 音順）

| 氏名 | ふりがな | 職名 | 備考 |
|---|---|---|---|
| 井上　学 | いのうえ　まなぶ | 立命館大学客員協力研究員 | 副会長 |
| 我那覇　篤司 | がなは　あつし | 公認会計士 | |
| 河﨑　浩一 | かわさき　こういち | 阪急バス株式会社　常務取締役 | |
| 北　建夫 | きた　たてお | 高槻市観光協会　業務執行理事兼事務局長 | |
| 毛海　千佳子 | けうみ　ちかこ | 近畿大学経営学部　准教授 | |
| 髙橋　愛典 | たかはし　よしのり | 近畿大学経営学部　教授 | 会長 |
| 寺前　明久 | てらまえ　あきひさ | 高槻市シニアクラブ連合会　事務局長 | |
| 新美　英代 | にいみ　ひでよ | 高槻商工会議所専務理事 | |
| 正岡　祥孝 | まさおか　よしたか | 公募市民 | |
| 山本　新一 | やまもと　しんいち | 高槻市コミュニティ市民会議　事務局次長 | |

## (4) パブリックコメントの概要

本経営戦略のパブリックコメントを下記のとおり実施しました。

### ① 実施概要

| 項目 | 内容 |
|---|---|
| 募集期間 | 令和 2 年 10 月 1 日（金）～11 月 2 日（月） |
| 募集方法 | 直接持参・郵送・ファクス・市ホームページ（簡易電子申込ページ） |
| 閲覧場所 | 交通部芝生営業所、交通部緑が丘営業所、行政資料コーナー、各支所、市立各公民館、各コミュニティセンター |

### ② 実施結果

| 項目 | | 内容 |
|---|---|---|
| 総意見数 | | 158 件<br>直接持参 18 件、郵送 54 件、<br>ファクス 55 件、市ホームページ 31 件 |
| 提出者（団体）数 | | 個人 79 人、団体 4 件 |
| 個別集計 | 路線再編関連【柱本・三島江線】 | 38 件 |
| | 路線再編関連【山間 3 路線】 | 14 件 |
| | 路線再編関連【他の既存路線】 | 8 件 |
| | 路線再編関連【新規路線】 | 8 件 |
| | 経済性と公共性確保の観点について | 28 件 |
| | 施設関連の要望等 | 8 件 |
| | 高齢者無料乗車制度 | 14 件 |
| | 公営維持・民営化反対 | 12 件 |
| | 新型コロナウイルス関連 | 6 件 |
| | 経営戦略掲載の事業内容を推進する上での要望 | 5 件 |
| | その他 | 17 件 |

## (5) 用語集

| ページ | 用　　語 | 解　　説 |
|---|---|---|
| 9 他 | 生産年齢人口 | 年齢別人口のうち、生産活動の中心となる年齢層を指し、15 歳以上 65 歳未満の人口のこと<br>1990 年代をピークに減少を続けている |
| 11 他 | 経常損益 | 営業損益に、営業外収益・費用等、企業の本業以外の財務活動による収益と費用も含めた損益のこと |
| 17 他 | OD データ | 鉄道やバス等、公共交通機関の乗降人員データ。<br>OD データの O は Origin（出発地）、D は Destination（目的地）を表し、出発地と到着地の組み合わせごとの利用者数を表す |
| 18 他 | 市街化調整区域 | 豊かな自然環境や農地等を守るとともに、無秩序な土地利用を防ぐため、市街化を抑制する区域のこと |
| 20 | 土地区画整理事業 | 安全で快適なまちづくりを進めるため、新しい道路や下水道、公園等の公共施設の整備と宅地等の利用増進を図るもの |
| 21 他 | ゾーンバス | 長距離の路線バス系統を整理して途中に乗り換え拠点を設け、市街地までの幹線バス（基幹バス）と末端部の支線バス（ゾーンバス）とに分けることによって、定時性の確保と車両の効率的運用を図るバス運行の仕組み |
| 30 | ホスピタリティ | 人と人、人とモノ、人と社会、人と自然等の関わりにおいて、相手に不快感を与えないための最低限のルールであるマナーに「思いやり」を加えたもの。心からの丁重なもてなし、歓待の精神 |
| 32 他 | キャッシュレス決済 | クレジットカードや電子マネー、口座振替を利用して、紙幣・硬貨といった現金を使わずに支払い・受け取りを行う決済方法 |
| 32 他 | バリアフリー | 障壁（バリア）を取り除くということ<br>元々は建築用語で、建物内の段差等、生活に支障となる物理的な障壁を取り除く意味合いで使用されていたが、現在では高齢者や障がい者等の社会参加を困難にしている社会的、制度的、心理的なバリアを含めた概念となっており、全ての人にとって日常生活の中で存在するあらゆる障壁を除去することを意味している |
| 33 | ネーミングライツ | 公共施設等に名称を付与する権利（命名権）及びこれに付帯する諸権利等のこと<br>一般的にこれら権利を取得するスポンサー企業が支払う対価によって施設の管理・運営資金の一部となることから、利用者・企業・施設所有者にとってそれぞれメリットがある Win-Win-Win の関係構築とされている |
| 34 他 | インバウンド需要 | 外部（国外）からの需要、消費 |

| ページ | 用　　語 | 解　　説 |
|---|---|---|
| 38 | 小型モビリティ | 自動車よりコンパクトで小回りが利き環境性能に優れ、地域の手軽な足となる１～２人乗り程度の車両のこと |
| 38 | デマンド交通 | 電話予約等、利用者のニーズに応じて柔軟な運行を行う公共交通のこと<br>デマンドは「要求、要請」の意味で、路線定期型交通と異なり、運行方式、運行ダイヤ、発着地等、自由な組み合わせによって様々な運行形態が存在する。小型車で運行すればバスが入れないような狭い道でも走行可能であり、利用者がなければ走る必要はない |
| 43 | バスロケーションシステム | バスの現在位置等の運行状況を管理するシステム |
| 45 | ＭａａＳ | 「Mobility as a Service」の略で、ICT を活用して交通をクラウド化し、マイカー以外のすべての交通手段によるモビリティ（移動）を１つのサービスととらえ、シームレスにつなぐ新たな「移動」の概念 |
| 47 他 | モビリティ・マネジメント | 地域や都市を「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もので、一人一人の住民や一つ一つの職場組織等に、環境や健康等に配慮した交通行動を働きかけ、自発的な行動の転換を促していく取組 |
| 50 | ポーターサービス | 利用されるお客様へのアナウンスによる行先案内とトランクルームへ収納する荷物の受渡しを担当するもの |
| 54 他 | アセットマネジメント | 元々の意味は、投資用資産の管理を実際の所有者・投資家に代行して行う業務のことで、ここでは投資用資産に限らず、施設等に関する総合的な維持管理の仕組みを指す |
| 54 他 | 企業ガバナンス | 企業経営を管理監督する仕組みを意味し、株式会社の場合、会社の所有者である株主の利益を最大限に実現できているかどうかを管理監督するシステム |
| 55 | デジタルサイネージ | 屋外・店頭・公共空間・交通機関等の場所で、ディスプレイ等の電子的な表示機器を使って情報を発信するメディアの総称 |
| 63 | テレワーク | 情報通信技術を活用し、時間や場所の制約を受けずに柔軟に働く形態<br>「tele ＝ 離れた所」と「work ＝ 働く」をあわせた造語。在宅勤務、モバイルワーク、リモートワーク、フレキシブルワークプレイスとも呼ばれる |
| 63 | パンデミック | 感染症や伝染病が全国的・世界的に大流行し、非常に多くの感染者や患者が発生すること |

| ページ | 用　　語 | 解　　説 |
|---|---|---|
| 64 | 未処分利益剰余金 | 貸借対照表の「純資産」の中の「利益剰余金」に属する科目で、利益剰余金のうち利益準備金と任意積立金以外のものをいい、過年度の利益の累積に当期の利益(損失)を加算した金額 |
| 65 | PDCA | プロセス等を管理・改善する手法の一つで、Plan=計画、Do=実行、Check=評価、Action=改善という4段階の活動を繰り返し行うことで、継続的にプロセスを改善・最適化していく手法 |

# TAKATSUKI

Since1954

高槻市営バス

Takatsuki City Bus