

**令和3年度 第1回高槻市自動車運送事業審議会**

**市営バス事業運営の効率化について**

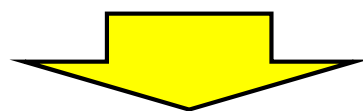
# 1 市営バス事業運営の効率化検討の背景

## 1-1 交通部の組織運営に係る課題

- 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
- 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

## 1-2 山間3路線の再編に係る組織効率化の課題

- 「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

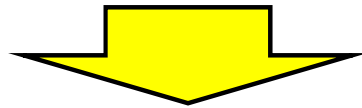


経営戦略で検討の方向性が示される

より柔軟な事業経営を行うため、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

## 2 市営バス事業運営における現状と課題

- ① 事務手続や給与制度等について弾力性がない(条例に規定されている事項等)
- ② 事業規模の最適化や拡大が容易ではない(現在は原則的に高槻市内で完結する路線のみ運行。市外の最寄駅にアクセスしたい市民の需要などの「ビジネスチャンス」が逸走している可能性)
- ③ 代替交通手段の運行に係る組織形態(大型バス輸送にかわる輸送サービス)
- ④ 積極的な外部人材の登用 等



高槻市民の年齢構成や地域等の変化に伴って発生する新たな交通需要に対し、最適かつ柔軟なサービス企画や供給がタイムリーに実施できない

限られた人材や原資を有効に活用し、お客様の生活スタイルに応じた輸送サービスを迅速かつ継続的に提供できる体制を構築するには、どのようにすればよいのか？

「経営の多様化の検討」が必要

{ 2 }

# 3 公営バス事業における経営改善手法事例

公営バス事業を経営改善し持続可能な状態にするに当たり、主要な手法を例示する

項番	項目	① 直営方式 【現状】	② 管理の受委託	③ 第3セクター企業設立	④ 民間移譲
1	事業形態	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方公営企業の形態を堅持</li> <li>公営企業会計(独立採算)を採用し、自治体の一般会計と分離</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公営企業の形態を維持したまま、他の民営バス事業者に運行や車両管理などの業務を委託</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体や公営企業が出資し、賃金体系が異なる子会社を設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公営企業を廃止し、他の民営バス事業者に事業を譲渡(公営事業としては撤退)</li> </ul>
2	経営改善のポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>会計年度任用職員での採用などによる人件費等の経費抑制が可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人件費等の固定費を委託料(変動費)に変更することによって、ローコストで現行の路線サービス水準維持が可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公営企業から「事業の譲渡」や「管理の受委託」を実施</li> <li>公営企業(交通部)本体は「改善型公営企業」として現行の公営企業形態を維持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公営企業維持の負担がなくなる</li> <li>事業を移譲されるバス事業者は、自社の既存バス事業とのシナジー効果が発生する期待も</li> </ul>
3	自治体行政との関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>公営企業は自治体直営のため、事業については条例事項による制限が課せられるなど、自治体経営と密接な関係性あり</li> <li>地域住民や議会等での意思が反映しやすい一方、職員給与に関する事項等は条例に委ねられている</li> <li>事業採算性が低くても政策的に路線の設置が行われるケースもあり、経営改善のための抜本的な路線再編が困難となる場合がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>車両や設備は自治体保有のままで、運行・管理を民間事業者に委託するため、自治体による事業へのガバナンスが発揮できる</li> <li>自治体の業務を委託する形式なので、受託する立場から見れば民間のノウハウ等を十分に発揮できない可能性がある</li> <li>全国的な乗務員不足等により、受託した事業者による乗務員確保が困難となり、管理の受委託を解消して再度自治体直営に戻したケースも発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体が資本参加(出資)することで、自治体による事業へのガバナンスが発揮できる</li> <li>自治体にとっては新たな外郭団体を設立することになるため、自治体の補助額によっては財政効果が限定的になる</li> <li>実態的には自治体発注の請負事業と似たような関係性(官と民の上下関係)となるため、事業実施についての責任所在や必然性が曖昧になる可能性もある(第3セクター企業が経営破綻した事例も)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>完全民営化した場合は、「私的サービス」であるため、バス路線の廃止・維持等サービス提供の最終的な判断は民間バス事業者の責任で実施可能</li> <li>交通空白地域・不便地域の解消等を図るには、自治体による不採算路線への赤字補填(補助金)で政策的に路線維持の支援が必要</li> </ul>

## 4 他自治体(公営バス事業)における管理の受委託実施状況

項番	自治体名	委託開始年	現在の受託事業者	備考
1	青森市	平成16(2004)年	岩手県北自動車	・開始当初は弘南バスが受託(令和2年3月撤退) ・別途、市営バス(交通部)の廃止路線代替としてコミュニティバス「市バス(旧名称:市民バス)」が存在(平成24年に市営バスの対象路線を休止し社会実験。翌年に廃止し本格運行に移行)
2	八戸市	該当なし		
3	仙台市	平成18(2006)年	ジェイアールバス東北 宮城交通	・宮城交通への路線譲渡も併せて実施
4	東京都	平成15(2003)年	はとバス	・都営バス12営業所7支所のうち、5支所(杉並・臨海・青戸・港南・新宿)を委託 ・はとバスの筆頭株主は東京都
5	川崎市	平成19(2007)年	川崎鶴見臨港バス 神奈川中央交通東	・市バス5営業所のうち、2営業所(上平間・井田)を委託(当初の受託者は臨港・神奈中の分離子会社、両社のグループ子会社再編により変更) ・共同運行路線・並行路線の移譲も併せて実施(東急バス・臨港バス)
6	横浜市	平成19(2007)年	横浜交通開発	・市営バス10営業所のうち、2営業所(磯子・緑)を委託 ・横浜交通開発は市交通局の外郭団体(同社への委託にあたり、一部路線を交通局から移譲)
7	名古屋市	平成19(2007)年	名鉄バス 三重交通	・市バス12営業所のうち、5営業所(浄心・楠・野並・大森・港明)を委託
8	京都市	平成12(2000)年	阪急バス 近鉄バス エムケイ 京都バス 西日本ジェイアールバス	・市バス6営業所1出張所のうち、3営業所1出張所(横大路・洛西・梅津・錦林)を委託(※一部委託を含む) ・以前は京阪バスも受託していたが、平成31(2019)年度限りで撤退
9	高槻市	該当なし		
10	伊丹市	該当なし		
11	神戸市	平成16(2004)年	神戸交通振興 阪急バス 神姫バス 山陽バス	・市バス9営業所のうち6営業所(魚崎・松原・落合・西神・中央南・清水が丘)を委託 ・神戸交通振興は市交通局の外郭団体(今年度限りで撤退後、会社解散予定)
12	宇部市	該当なし		
13	松江市	該当なし		
14	徳島市	平成23(2011)年 注)市長部局へ移管後、徳島バスに路線運行业務を委託	徳島バス	・平成23(2011)年度から順次バス路線を市長部局に移行し、徳島バスに運行を委託 ・令和10(2024)年度末を目途とした徳島市交通局廃止の方針が示されており(平成28年9月徳島市議会産業交通委員会)、最終年度まで段階的縮小・整理を実施予定
15	北九州市	該当なし		
16	佐賀市	該当なし		
17	長崎県	平成21(2009)年	長崎県央バス	・県営バス5営業所のうち2営業所(諫早・大村)を委託 ・長崎県央バスは県交通局の外郭団体(同社への委託にあたり、一部系統を交通局から移譲)
18	鹿児島市	該当なし		・令和2年・3年に市営バス39路線中20路線を民間移譲(鹿児島交通・南国交通に各10路線)

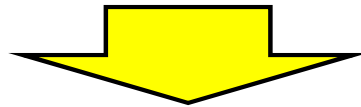
# 5 他自治体(公営バス事業)における関連会社設立事例

- ・近畿圏公営交通事業者関連企業のうち、バス運行事業を担う企業の概要は以下のとおりである
- ・神戸市では交通局関連企業の再編が予定されている

項番	項目	大阪市	神戸市	尼崎市
1	本体名称	・大阪市交通局(平成30年廃止)	・神戸市交通局	・尼崎市交通局(平成28年廃止)
2	関連会社名称	・設立当初:大阪運輸振興株式会社 ・改名後(平成26年4月~):大阪シティバス株式会社	・神戸交通振興株式会社	・尼崎交通事業振興株式会社
3	設立年	・大阪運輸振興株式会社…昭和63(1988)年 ・大阪シティバス株式会社…平成26(2014)年	・昭和59(1984)年	・昭和63(1988)年
4	事業形態	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当初は定期観光バスの案内業務などの付帯業務を担当</li> <li>・バス事業は平成14(2002)年開始…乗合免許取得のために自主運行路線が必要→交通局の「USJ直行バス」を移管し、大阪運輸振興の自主運行路線化</li> <li>・【大阪運輸振興(大阪シティバス)】:「フィーダー路線・コミュニティバス」【大阪市交通局】:「幹線路線」を分担 (※井高野営業所は入札の結果南海バスが受託)</li> <li>・交通局廃止に伴い、旧大阪市営バスの事業は大阪シティバスに一本化(交通局時代、南海バスに業務委託していた井高野営業所は、大阪シティバスが南海バスに業務委託)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ビル経営事業、地下鉄駅務事業、売店等構内営業事業、パーティ(郊外型商業施設)事業、広告事業、乗車券事業、駐車場事業を経営</li> <li>・バス事業は平成14(2002)年2月神戸関空間の「神戸マリノルート(K-JET)」発着地と市中心部を結ぶリムジンバスを運営していた神戸航空交通ターミナル(株)から事業を譲り受けて開始</li> <li>・平成16年に交通局有野営業所の管理を受託。交通局は引き続き一部路線の民間移譲を含めた営業所管理委託を拡大(交通振興以外に阪急バス等)</li> <li>・現在の交通振興のバス事業は交通局魚崎営業所の管理受託と直営路線(シティー・ループ、山手線、山麓線※山麓線は市バス7系統と共同運行)</li> <li>・魚崎営業所管理委託業務は令和4年3月末で委託期間満了。4月末で会社解散予定(9月2日神戸市会 都市交通委員会)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当初は洗車・清掃・乗車券販売等「運行以外の業務」を担当</li> <li>・交通局と市営バス路線の管理受委託を行うため、乗合免許取得のために自主運行路線が必要となり、70番【阪神尼崎(南)~クリーンセンター第2工場】を一部移管(交通局と共同運行)</li> <li>・乗合免許を得て管理の受委託条件を満たし、地域線のうち東部の5系統(阪急園田発着等)を交通局から管理受託開始。その後交通事業振興と阪神バスに更なる管理委託を進め、西部を阪神バス、中央部を交通局、東部を交通事業振興で約1/3ずつ分担して運行</li> <li>・交通局廃止に伴い、交通事業振興の直営路線を除く旧尼崎市営バスは阪神バスに一本化(交通局時代、交通事業振興に業務委託していた路線は、阪神バスが交通事業振興に業務委託)</li> </ul>

## 6 市営バス事業運営効率化検討の方向性

- ① (資料-4)の今後10年間の収支予測においても、厳しい経営状況が続くことがわかった。市営バス事業を持続可能な形にするには、交通部の事業運営効率化についての検討や経営改善が不可欠である
- ② 山間3路線における代替交通の担い手は、事業の持続可能性の面から市の関与が必要と考えられるが、市営バス事業とは条件が大きく異なるため、別の企業体として交通部による市営バス事業の持続と両輪で検討する必要がある



### 【目指すべき姿】

通勤通学など一方向への大量輸送需要がある市域は、独立採算を基本とする市営バス(交通部)が公営交通として定時定路線の乗合バス運行を担うことによって「公営企業」としての存在意義を発揮し、本市の地域公共交通を持続可能な形で維持することに貢献する