

市営バス経営戦略（改定版）素案

■市営バス経営戦略改定に係る基本方針

① 経営戦略改定スケジュール（案）

項目	令和6（2024）年度												令和7（2025）年度												
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
自動車運送事業審議会					令和6年度 第1回★ 経営戦略 改定方針					令和6年度 第2回★ 経営戦略 改定素案					令和7年度 ★第1回 経営戦略 改定案		令和7年度 ★第2回 経営戦略 改定最終案			令和7年度 第3回★ 現行経営戦略 進捗確認等					
ハブコメ実施 （準備～意見処理）																									
経営戦略改定																	経営戦略改定版確定★ （令和7年12月）								

② 経営戦略の計画期間は下記のとおりとする

- ・ 現行版：令和3（2021）年度～12（2030）年度（10年間）
- ・ 改定版：令和8（2026）年度～12（2030）年度（5年間）

■市営バス経営戦略改定に係る基本方針

- ③ 「市営バスの経営理念」は現行版を引き継ぐものとする（平成24年策定）
 - (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
- ④ 具体的取組における「基本戦略」及び「個別戦略」は、概ね現行版を引き継ぐものとする
- ⑤ 経営戦略（改定版）中の収支予測は、令和7年度～16年度（10年間）とする
※本日の資料では「令和6年度～15年度（10年間）」

■市営バス経営戦略（改定版）の目次（案）

1章 経営戦略改定の目的と位置づけ

- 1-1 経営戦略改定の経緯
- 1-2 戦略計画期間
- 1-3 経営戦略の位置づけ

2章 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
- 2-2 市営バス事業を取り巻く環境
- 2-3 運転士等の確保
- 2-4 市営バス事業におけるDX推進

3章 ODデータ等に基づく課題路線の分析

- 3-1 萩谷線【山間エリア】
- 3-2 川久保線【山間エリア】
- 3-3 柱本・三島江線【南部エリア】
- 3-4 道鷲・上牧線【東部エリア】
- 3-5 梶原線【北東部エリア】

4章 財政計画

- 4-1 今後の主な投資について
- 4-2 将来収支の見通し
- 4-3 市営バスにおける過去の運賃改定

5章 計画期間における具体的取組

- 5-1 経営理念と基本戦略
- 5-2 基本戦略に基づく個別戦略
- 5-3 個別戦略ごとの具体的取組

6章 経営戦略の推進と進行管理（PDCA）

7章 参考資料

- 7-1 市営バス路線図
- 7-2 自動車運送事業審議会 開催概要
- 7-3 自動車運送事業審議会 委員構成
- 7-4 パブリックコメントの概要
- 7-5 利用者アンケート調査結果
- 7-6 将来収支の見通し（補足資料）
- 7-7 用語集

1 章 経営戦略改定の目的と位置づけ

1-1 経営戦略改定の経緯

- 「市営バス経営戦略」策定から令和7年度で5箇年が経過する中、令和4年1月に発出された総務省通知において、全国公営企業の経営戦略に対して以下の要請がなされました。
 - ① 策定から3～5年以内で見直しを行うこと
 - ② 見直し率を令和7年度までに100%とすること
 - ③ 今後の人口減少、物価上昇、維持管理費等を盛り込んだ投資・財政計画とすること
- 本改定版は、令和12（2030）年度まで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 戦略計画期間

- 「市営バス経営戦略（改定版）」の適用期間は、令和8（2026）年度から令和2年12月策定の「市営バス経営戦略」で設定した令和12（2030）年度までの5年間とします（策定当初から10年間）。

1-3 経営戦略の位置づけ

- 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。

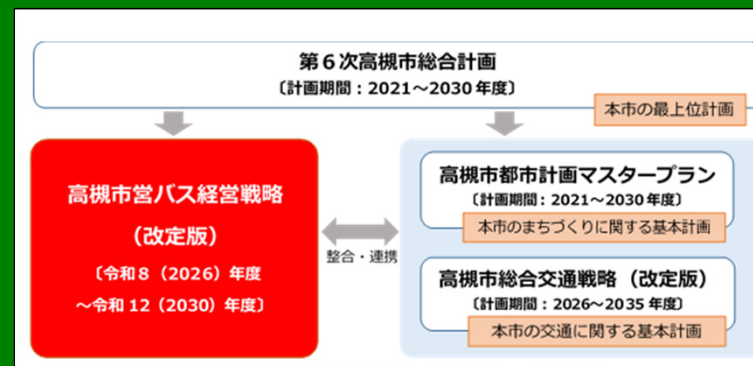


図 市営バス経営戦略（改定版）の位置づけ

2章 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

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 7 年 4 月（現在）

- ・車両数 : 166 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 : 128 km



2章 市営バス事業を取り巻く環境と課題

2-2 市営バス事業を取り巻く環境

2-2-1 全国バス事業の状況

- 一般路線バスは、人口減少や少子化、マイカーの普及やライフスタイルの変化等による長期的な需要減に加え、新型コロナウイルス感染症の影響等により、輸送人員が大きく減少しています。
- 公共交通の担い手であるバス運転者を確保する取組として、多くの事業者において労働環境改善に向けた運賃改定が進められているほか、サービス改善・経営効率化に資する交通DXの取組が進められています。

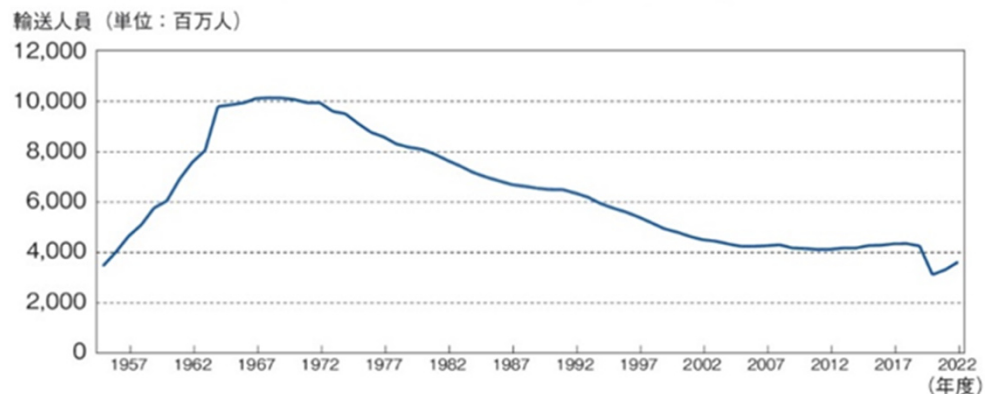


図 路線バス輸送人員の推移

乗合バス事業者の収支状況（2022年度）



資料：国土交通省物流・自動車局作成

路線バスの廃止キロの推移

（単位：km）

	完全廃止
2013年度	1,143
2014年度	1,590
2015年度	1,312
2016年度	883
2017年度	1,090
2018年度	1,306
2019年度	1,514
2020年度	1,543
2021年度	1,487
2022年度	1,598
計	13,466

図 路線バス事業者の現状



図 都市部・地方部別の路線バスの輸送人員・経常収入の推移

2章 市営バス事業を取り巻く環境と課題

2-2 市営バス事業を取り巻く環境

2-2-2 市営バス事業の状況

(1) 利用者数の推移

- 市営バスの利用者数（乗降人員）は、高度成長期末の昭和50年度に約3,000万人でピークを迎えましたが、その後は減少傾向となり、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います。
- 令和5年5月に新型コロナウイルス感染症が感染症法上の5類に位置付けられたことを踏まえ、令和6年度にかけて徐々に回復していますが、コロナ禍以前の水準には戻っていない状況です（令和5年度実績：約1,900万人）。

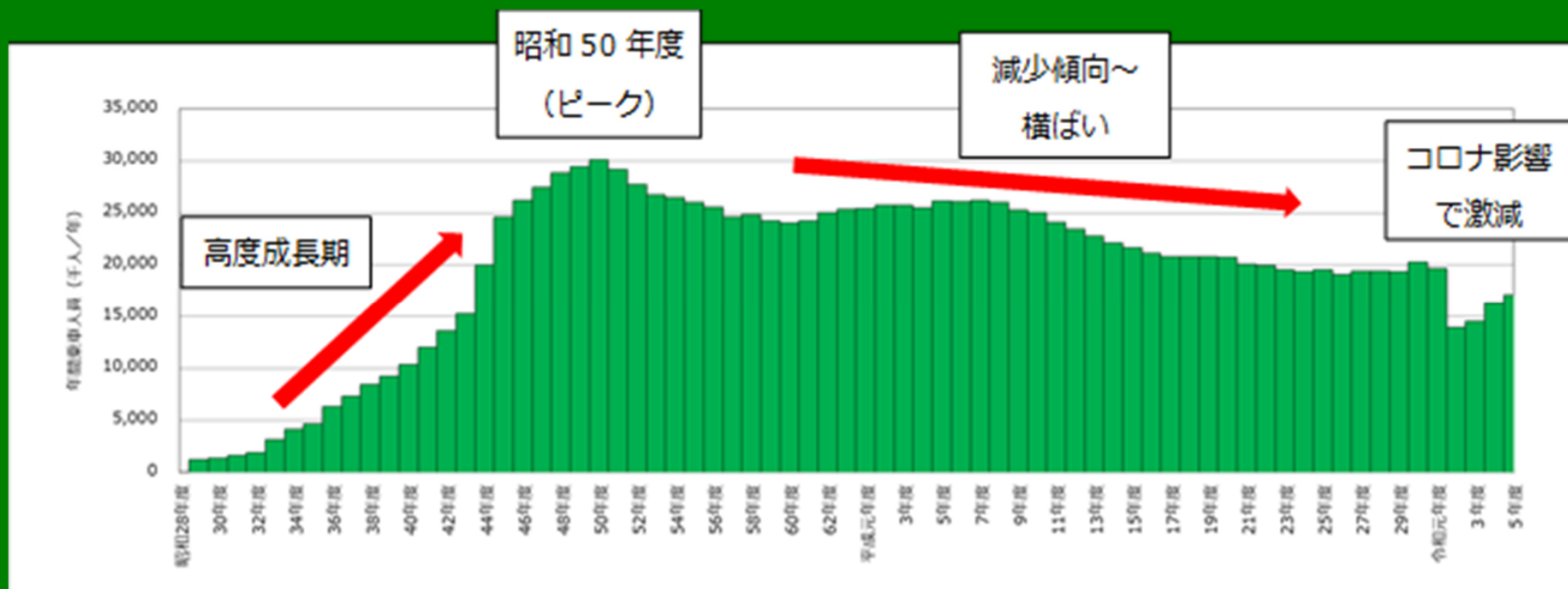


図 市営バス利用者数の推移（昭和28年度～令和6年度）

2章 市営バス事業を取り巻く環境と課題

2-2 市営バス事業を取り巻く環境

2-2-2 市営バス事業の状況

(1) 利用者数の推移

- 平成22年から令和6年に掛けて、券種別輸送比率の推移を見ると、高齢者及び障がい者福祉乗車券の比率が高まり、令和元年度以降は概ね40%前後で推移しています。通勤定期券は横ばいで推移していますが、通学定期券はコロナ禍で減少し、令和5年度以降もコロナ禍以前の水準までは戻っていない状況です。
- 平成4年から令和5年に掛けて、時間帯別利用者数の推移を見ると、朝7時～8時代の通勤・通学時間帯では減少、10時～15時の昼間帯では増加、夕方以降の16時から22時の帰宅時間帯では減少傾向となっています（令和6年度に実施した利用者アンケート調査においても、「通勤+通学」目的よりも「買い物+通院」目的の利用割合が高くなっています）。

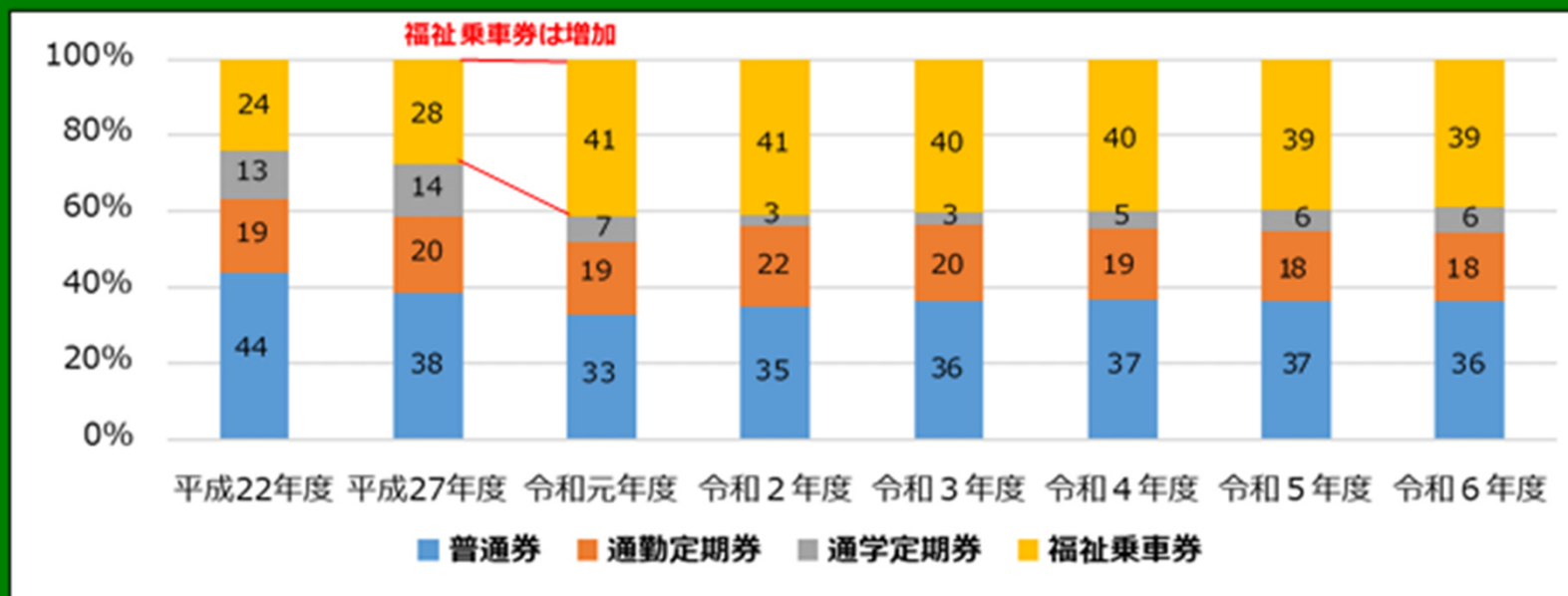


図 市営バスの券種別輸送比率の推移

2章 市営バス事業を取り巻く環境と課題

2-2 市営バス事業を取り巻く環境

2-2-2 市営バス事業の状況

(1) 利用者数の推移

- 平成22年から令和6年に掛けて、券種別輸送比率の推移を見ると、高齢者及び障がい者福祉乗車券の比率が高まり、令和元年度以降は概ね40%前後で推移しています。通勤定期券は横ばいで推移していますが、通学定期券はコロナ禍で減少し、令和5年度以降もコロナ禍以前の水準までは戻っていない状況です。
- 平成4年から令和5年に掛けて、時間帯別利用者数の推移を見ると、朝7時～8時代の通勤・通学時間帯では減少、10時～15時の昼間帯では増加、夕方以降の16時から22時の帰宅時間帯では減少傾向となっています（令和6年度に実施した利用者アンケート調査においても、「通勤+通学」目的よりも「買い物+通院」目的の利用割合が高くなっています）。

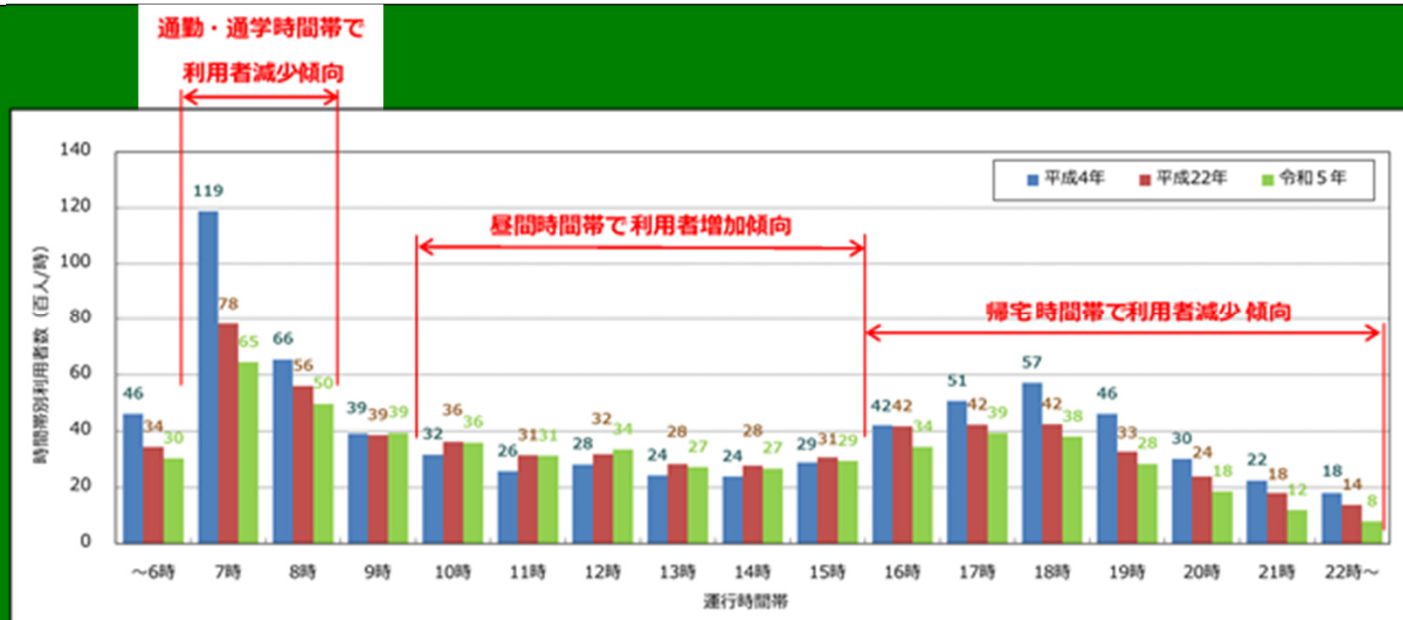


図 市営バスの時間帯別利用者数の推移

2章 市営バス事業を取り巻く環境と課題

2-2 市営バス事業を取り巻く環境

2-2-2 市営バス事業の状況

(2) 収支状況の推移

- 事業開始～昭和52年度まで、経常収支は赤字基調が続きましたが、昭和53年度から黒字基調となりました。
- コロナ禍以降の経常収支は大幅な赤字となり、令和2年度は約5億円、令和3年度は約3億円の赤字となりました
- 令和5年度はコロナ禍の間に取り組んできた公平かつ効率的なダイヤ改正や、支出の削減によって、約9千万円の黒字となりました。
- 収入の内訳を見ると、年々、福祉乗車券の割合が増加しています。一方、支出の内訳を見ると、人件費が70%で、今後も諸物価高騰に伴う人事院勧告等の影響で、人件費比率は高水準で推移するものと予測されます。
- 路線別の収支を見ると、運行収益が運行費用を上回る「黒字路線」は、全24路線中7路線で、残りの17路線の赤字をカバーする構造となっていますが、黒字路線が増加傾向となっています。



図 市営バス収支状況の推移①（昭和28年度～令和6年度）

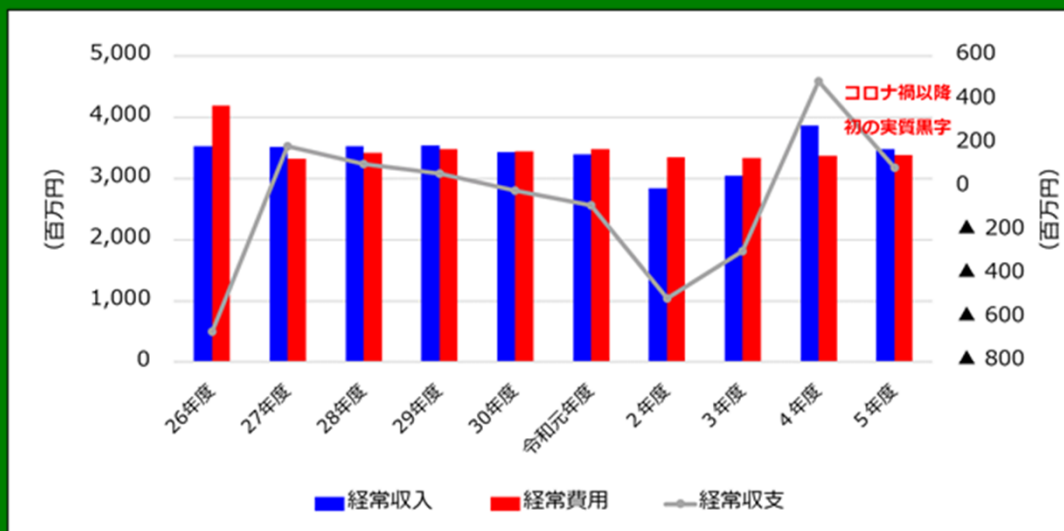


図 市営バス収支状況の推移②（平成26年度～令和5年度）

2章 市営バス事業を取り巻く環境と課題

2-2 市営バス事業を取り巻く環境

2-2-2 市営バス事業の状況

(2) 収支状況の推移

- 事業開始～昭和52年度まで、経常収支は赤字基調が続きましたが、昭和53年度から黒字基調となりました。
- コロナ禍以降の経常収支は大幅な赤字となり、令和2年度は約5億円、令和3年度は約3億円の赤字となりました。
- 令和5年度はコロナ禍の間に取り組んできた公平かつ効率的なダイヤ改正や、支出の削減によって、約9千万円の黒字となりました。
- 収入の内訳を見ると、年々、福祉乗車券の割合が増加しています。一方、支出の内訳を見ると、人件費が70%で、今後も諸物価高騰に伴う人事院勧告等の影響で、人件費比率は高水準で推移するものと予測されます。
- 路線別の収支を見ると、運行収益が運行費用を上回る「黒字路線」は、全24路線中7路線で、残りの17路線の赤字をカバーする構造となっていますが、黒字路線が増加傾向となっています（右表では、山間部と平坦部を分けて営業係数を算出する等、路線数が整合していません）。

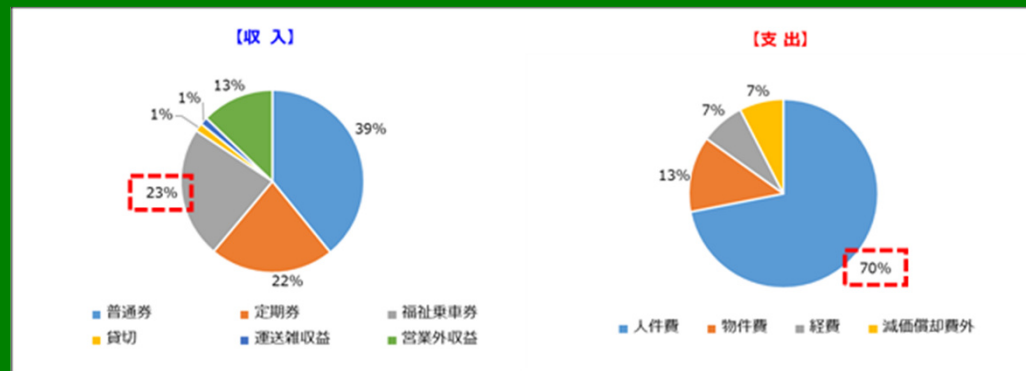


図 収支と支出の内訳（令和5（2023）年度）

区分	番号	路線名	営業係数 (100円の利益を得るために必要な経費：100円以下の場合は黒字を示す)									
			H26	H27	H28	H29	H30	R01	R02	R03	R04	R05
山間部	1	樫田線	302.8	312.7	328.4	332.6	349.0	272.2	1,058.2	974.4	961.5	924.3
	2	秋谷線	277.8	254.4	258.8	256.6	264.3	212.3	2,881.8	2,066.1	1,780.0	1,660.3
	3	川久保線	150.7	179.3	199.7	200.6	207.3	190.9	2,779.5	2,103.8	2,308.3	2,460.3
	4	日吉台線	61.3	63.4	66.9	67.9	72.2	67.8	82.6	81.1	73.3	70.4
	5	芝谷線	84.6	87.3	81.2	82.1	86.1	92.3	115.0	110.7	99.9	96.1
	6	美しが丘線	111.3	115.1	122.5	123.2	128.4	131.7	151.5	140.6	119.9	116.0
	7	原・上の口線	86.5	88.0	92.1	92.9	97.1	98.9	108.7	96.5	92.4	88.5
	8	塚原・下の口線	95.0	99.4	105.1	105.5	107.4	114.6	134.0	129.4	117.2	108.7
	9	南平台東線	100.3	105.5	107.4	105.6	110.8	116.2	166.5	145.0	120.6	113.1
	10	国道線	144.7	152.2	139.6	139.8	140.2	181.1	222.8	208.0	193.7	175.8
	11	奈佐原線	108.6	111.5	103.5	103.8	105.5	141.3	168.9	162.6	139.4	132.6
	12	秋谷線	159.1	197.7	202.2	195.5	202.2	158.4	103.2	92.2	77.5	65.8
	13	阿武山・塚原線	62.0	70.4	73.6	80.5	97.5	70.5	93.1	89.1	88.9	83.6
	14	昭和台線	464.5	513.4	406.9	409.7	424.2	—	—	—	—	—
平坦部	15	富田芝生線	—	—	—	—	—	323.2	312.8	274.1	221.8	197.8
	16	富田南線	155.3	152.6	160.2	159.8	155.9	188.1	199.1	204.6	188.5	173.8
	17	芝生住宅線	192.4	211.0	221.9	222.5	220.2	247.9	271.2	255.4	225.5	216.1
	18	栄町線	137.5	146.7	153.9	153.4	149.2	183.9	199.9	199.7	168.4	157.1
	19	富田団地線	109.5	112.0	118.1	117.6	116.9	129.0	149.6	133.7	122.4	114.7
	20	玉川橋団地線	159.0	147.0	154.7	177.1	175.2	216.5	247.4	250.7	200.3	186.0
	21	三島江・柱本線	150.7	152.9	160.0	155.9	153.5	199.7	224.6	200.3	187.4	176.2
	22	下田団地線	106.5	110.0	109.4	122.2	119.4	128.0	145.3	139.6	126.1	120.1
	23	大塚線	96.7	99.1	104.4	104.4	104.0	114.0	129.3	125.5	113.7	107.2
	24	前島・六中線	123.6	129.4	132.9	132.1	129.6	144.3	—	—	—	—
	25	前島線	—	—	—	—	—	—	204.8	176.1	150.8	143.9
	26	六中線	—	—	—	—	—	—	134.1	124.3	109.5	99.2
	27	道鶴線	129.1	132.2	141.1	141.0	142.0	115.9	133.2	125.8	117.8	110.0
	28	槐原線	247.0	243.9	256.3	255.5	250.0	351.3	391.7	398.8	329.1	312.7
	29	成谷線	107.4	111.0	111.2	111.9	115.4	127.2	132.9	135.5	100.3	90.2

表 市営バス路線別営業係数の推移（平成26年度～令和5年度）

2章 市営バス事業を取り巻く環境と課題

2-2 市営バス事業を取り巻く環境

2-2-3 新型コロナウイルス感染症による影響

- 令和2年1月16日に国内でも感染者が確認された新型コロナウイルス感染症ですが、同年1月には2類相当の指定感染症に位置付けられました。
- その後、政府による緊急事態宣言が都合4回発出されるなど、人の移動そのものが制限される事態となり、企業の在宅勤務や学校授業のリモート化、高齢者を中心とした外出控え等に伴って、市営バスの利用者数も激減しました。
- 市営バスにおいては、委託費等の支出削減に加えて、令和2年度に実施した学期ダイヤ期間における学休ダイヤへの変更や、乗車実態に応じたダイヤ改正を行い、新型コロナウイルス感染症拡大による事業経営への影響を最小限となるよう努めてきました。

年度	年 月 日	新型コロナウイルス感染症に係る 国内の動きと市営バスの対応等
令和元年度	令和2年 1月中旬	国内で感染を確認
	2年 1月下旬	指定感染症（2類感染症相当）として定められる
令和2年度	2年 4月 7日	緊急事態宣言発出（1回目）
	2年 5月 18日	新型コロナウイルス感染拡大の影響から大学が遠隔事業を実施したため学休ダイヤに変更
	2年 5月 21日	緊急事態宣言解除
	2年 9月 2日	新型コロナウイルスの影響から大規模な9月減額補正を提出
	3年 1月 14日	緊急事態宣言発出（2回目）
	3年 2月 28日	緊急事態宣言解除
令和3年度	3年 4月 1日	新型コロナウイルス感染拡大の影響を踏まえ乗車実態に応じたダイヤ改正を実施
	3年 4月 5日	まん延防止等重点措置発出
	3年 4月 24日	まん延防止等重点措置解除
	3年 4月 25日	緊急事態宣言発出（3回目）
	3年 5月 1日	貸切事業として、新型コロナワクチンの集団接種の送迎事業を開始（～7月31日まで）
	3年 6月 20日	緊急事態宣言解除
	3年 6月 21日	まん延防止等重点措置発出
	3年 8月 1日	まん延防止等重点措置解除
	3年 8月 2日	緊急事態宣言発出（4回目）
	3年 9月 30日	緊急事態宣言解除
	4年 1月 27日	まん延防止等重点措置発出
	4年 3月 21日	まん延防止等重点措置解除
令和4年度	4年 4月 1日	新型コロナウイルス感染拡大の影響を踏まえ乗車実態に応じたダイヤ改正を実施
令和5年度	5年 4月 1日	新型コロナウイルス感染拡大の影響を踏まえ乗車実態に応じたダイヤ改正を実施
	5年 5月 8日	新型コロナウイルス感染症の感染症法上の分類が2類から5類に引き下げ

表 新型コロナウイルス感染症に係る国内の動きと市営バスの対応等

2章 市営バス事業を取り巻く環境と課題

2-3 運転士等の確保

2-3-1 交通事業全体の労働環境

- 交通事業の労働者は、全産業の平均と比べ、労働時間は長く、年間所得額は低くなっています。
- 近年、産業全体では就業者数が順調に増加してきている中で、自動車運送事業等においては、労働力不足感が高まり、バス・トラック等の自動車運転者の労働需給が逼迫しているにもかかわらず、就業者数はほぼ横ばいとなっています。
- バス事業では全国各地で運転者不足による減便や廃止が相次いでおり、地域住民や観光客の移動手段確保の観点から、人手不足が深刻な問題となっています。

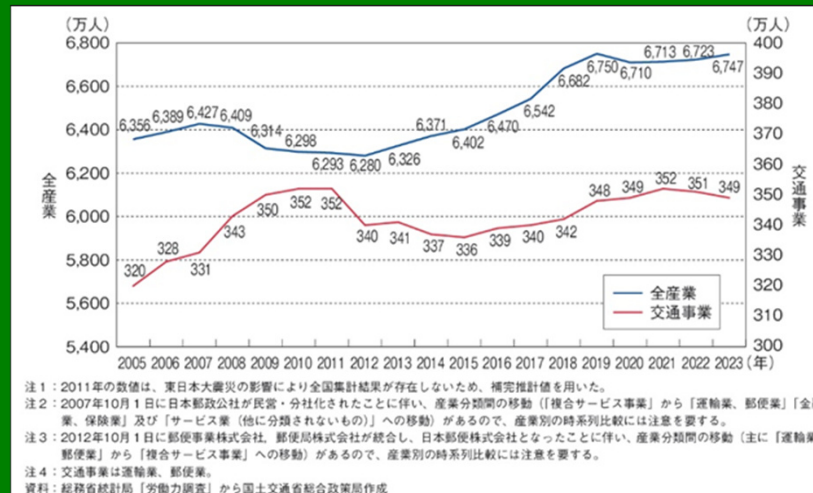


図 全産業と交通事業の就業者数の推移

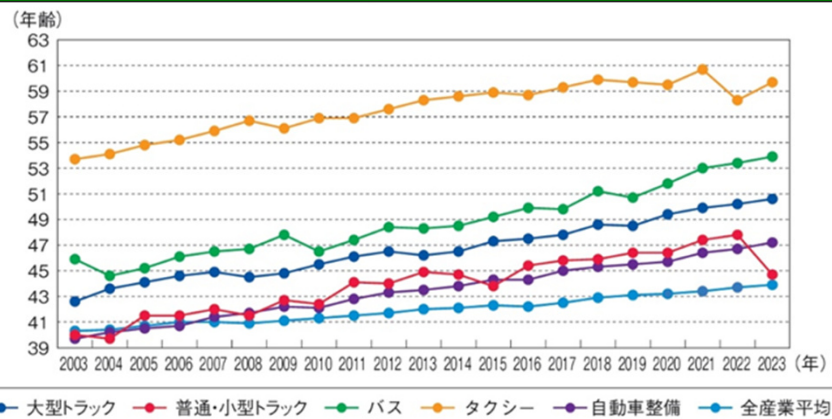


図 自動車運送事業等における労働者の平均年齢の推移

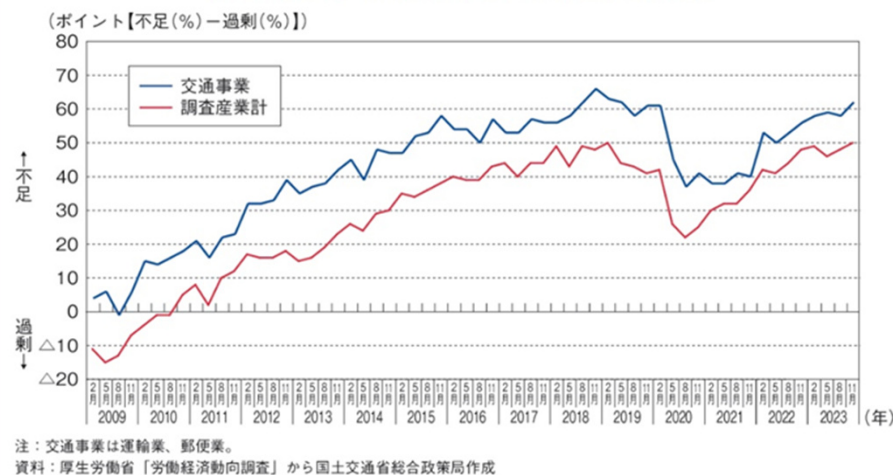


図 常用労働者の過不足判断D.I.の推移

2章 市営バス事業を取り巻く環境と課題

2-3 運転士等の確保

2-3-2 市営バスにおける在籍運転士の状況

- 市営バスの総在籍運転士数は、平成26年度から令和6年度に掛けて、250人前後で推移しており、近年は漸減傾向となっています。
- 職制別に見ると、正職員、月額制会計年度任用職員、時間額制会計年度任用職員は減少傾向。令和3年度から制度を開始したフルタイム会計年度任用職員、令和5年度から制度を開始した再任用フルタイム、再任用短時間職員は増加傾向となっています。
- 在籍運転士の平均年齢（令和6年4月1日時点）は「50.3歳」で、最も在籍運転士数の多い年代は50歳代となっています。

項目	単位	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	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
正職員	人	172	173	174	175	176	171	171	166	158	147	148
月額制会計年度任用職員 (R01年度までは非常勤職員)	人	63	64	75	76	71	69	60	58	49	44	47
時間額制会計年度任用職員 (R01年度までは臨時職員)	人	16	16	16	12	13	12	11	11	7	5	7
フルタイム会計年度任用職員	人	0	0	0	0	0	0	0	3	13	17	21
再任用フルタイム	人	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	5
再任用短時間職員	人	4	4	4	5	4	9	11	14	17	16	13
合 計	人	255	257	269	268	264	261	253	252	244	236	241

表 市営バス職制別在籍運転士数の推移（平成26年度～令和6年度）

項目	正職員	月額制 会計年度 任用職員	時間額制 会計年度 任用職員	フルタイム 会計年度 任用職員	再任用 フルタイム	再任用 短時間職員	合計
20歳代	0	8	0	0	0	0	8
30歳代	3	12	1	3	0	0	19
40歳代	41	16	0	13	0	0	70
50歳代	101	10	0	5	0	0	116
60歳代	3	1	4	0	5	13	26
70歳以上	0	0	2	0	0	0	2
合計	148	47	7	21	5	13	241
平均年齢	50.3歳						

表 市営バス職制別在籍運転士の年齢構成（令和6年4月1日時点）

2章 市営バス事業を取り巻く環境と課題

2-3 運転士等の確保

2-3-3 2024年問題に係る市営バス事業への影響

(1) 2024年問題とは

- 「働き方改革」を総合的に推進するため、長時間労働の抑制等を目的として各種労働関連法を改正する「働き方関連法」が平成31年4月から順次、施行されていますが、自動車運転業務については労働環境の特殊性に鑑み、時間外労働の上限規制の適用が猶予されていました。
- 令和6年(2024)4月から、その時間外労働の上限規制が適用（年間960時間以内）されるとともに、「自動車運転者の労働時間等の改善のための基準」が改正され、拘束時間や休息期間等が厳格化されることにより発生する問題の総称のことをいいます。

項目	現行	改正後
1年の拘束時間※1	原則：3,380時間 最大：3,484時間	原則：3,300時間 最大：3,400時間
1か月の拘束時間	原則：281時間 最大：309時間	原則：281時間 最大：294時間
1日の休息期間※2	継続8時間	継続11時間を基本とし、継続9時間下限

表 （改正）自動車運転者の労働時間等の改善のための基準

2章 市営バス事業を取り巻く環境と課題

2-3 運転士等の確保

2-3-3 2024年問題に係る市営バス事業への影響

(2) 令和6年(2024)4月ダイヤ改正における対応

- 前述の法改正に伴い、それまでのダイヤを在籍運転士で対応することが困難となったため、令和6年4月のダイヤ改正において、下記の対応を行いました。
 - ① 始発便の一部、繰り下げ
 - ② 最終便の一部、繰り上げ及びそれに伴う減便
 - ③ 国道線の分離によるダイヤの均等化及び仕業の効率化（下図参照）
- その他、貸切バスについても配車時間を1時間繰り下げました（9時→10時）。

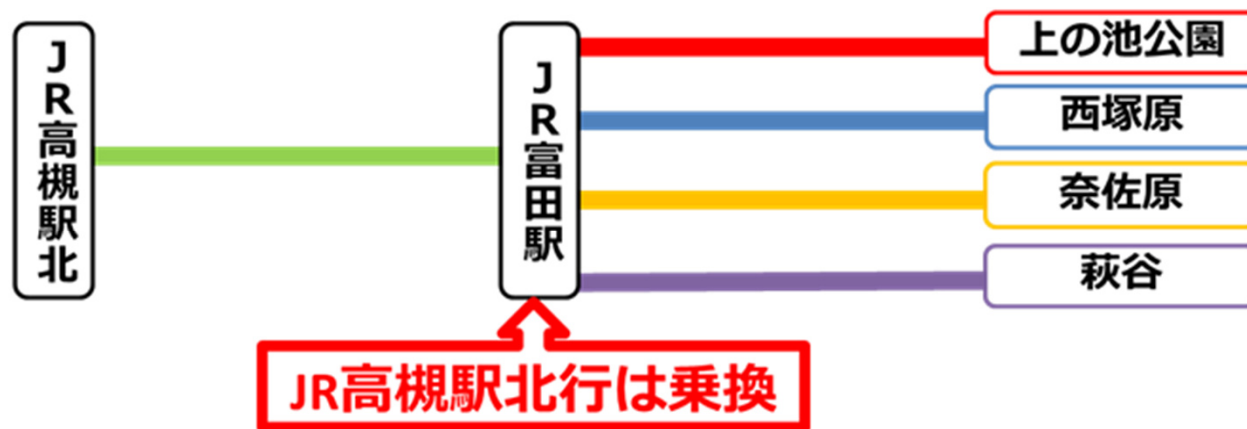


図 「JR富田駅バス停」における国道線の分離イメージ

2章 市営バス事業を取り巻く環境と課題

2-3 運転士等の確保

2-3-4 市営バスにおける今後の運転士等の確保について

- 全国的に、路線バスの運行が可能な「大型二種免許」保有者は減少しており、市営バスにとっても年々、優秀な人材の確保に苦慮している状況です。
- 持続可能な市営バス事業運営を実現するため、「大型二種免許未取得者」を対象とする「路線バス運転士採用選考」を導入し、若年層の確保を拡充させます。
- 女性も働きやすい労働環境整備及び勤務体系の導入を検討し、多様かつ安定的な人材確保に努めます。
- 「市営バス人材育成方針」に基づく適正かつ公平な人事考課により、現有運転士の離職者の縮減に努めます。
- バス運転士だけではなく、整備士を含むすべての職員がやりがいや使命感を持って働ける職場を目指します。

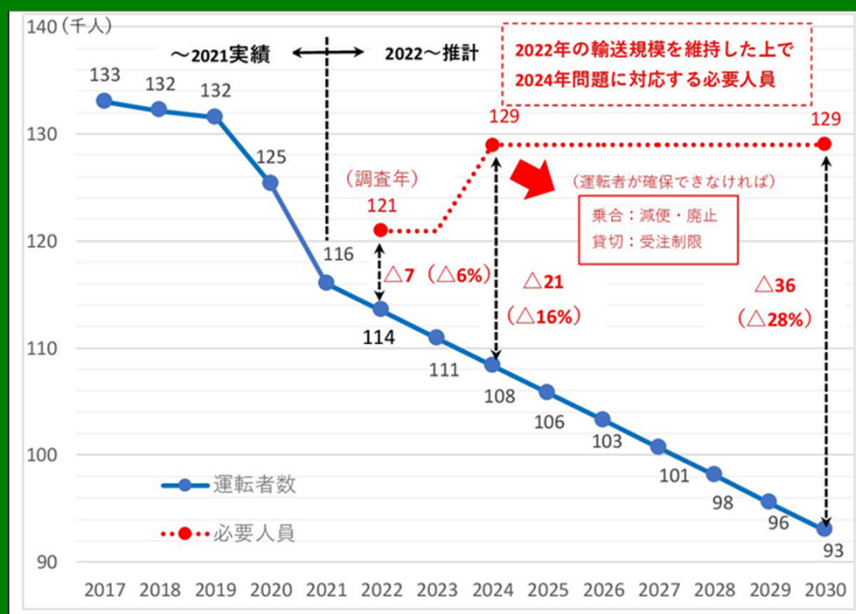


図 バス運転士の推移及び今後の不足見込み

2章 市営バス事業を取り巻く環境と課題

2-4 市営バス事業におけるDX推進

2-4-1 DX推進に係る国内及び高槻市の動向

(1) 国内の動向

- 内閣府：全国どこでも誰もが便利で快適に暮らせる社会を目指す。デジタルの力を活用して地方創生を加速化・深化【デジタル田園都市国家構想】
- 総務省：行政手続のオンライン化に限らず、住民との接点（フロントヤード）の多様化、充実化。デジタル人材の確保、育成の推進。都道府県と市区町村の連携による推進体制の構築
- 国土交通省：アフターコロナに向けた地域交通の「リ・デザイン」。ドローン物流・物流DX等を通じた物流改革。デジタルを前提とした新たな国土形成計画の策定

(2) 高槻市のDX推進方針

- 高槻市ICT戦略の計画期間及び目標：令和2年度～6年度（5箇年）
 - ①ICT利活用による行政サービスの向上
 - ②データ利活用の推進
 - ③ICT利活用力の向上
 - ④ICT利活用による効率的な行財政運営
- DX推進に向けた5つの道すじ
 - ①「デジタル高槻市役所」の実現、②標準準拠システムへの着実な移行、③市民サービス向上に集中するための庁内業務DX、④地域のデジタル化、⑤組織体制の整備・人材育成
- 人材育成プログラム【目指すべきDX人材像】
 - ①好奇心をもって新しいことに挑戦し、未来志向で考えることができる
 - ②本気で考え抜いて、最後まで責任感を持って取り組むことができる
 - ③利用者（市民や現場の職員等）の視点で考え、共感を得て、関係者を巻き込むことができる

2章 市営バス事業を取り巻く環境と課題

2-4 市営バス事業におけるDX推進

2-4-2 市営バスにおけるDX推進基本方針

(1) DX推進の目的及び必要性

- これまでのサービス・事務のプロセスを前提とし、その一部分あるいは全体をデジタル化することによって、サービスや事業効率をより向上させます
- これまでのサービス・事業のプロセスに縛られず、「サービスや事業が目指すものの本質的なあるべき姿」をベースに、デジタル適用も含めて包括的にサービスや事業を設計し直すことで、変容をもたらします
- DX推進は「①戦略、②計画、③調達、④開発、⑤運用保守、⑥情報セキュリティ、⑦知識・ノウハウ管理」で構成され、それぞれについて、全体を俯瞰しながら適切に取り組みます

(2) 市営バス事業におけるDX推進のための必要な要素

- ①DX推進体制の確立と推進
- ②現状課題の解決（マイナス→ゼロ以上への取組）
- ③新しいサービス等の適用（ゼロ→1の取組）
- ④既存サービスの更なる改善・強化（1→10の取組）
- ⑤上記を主体的に進められる人材の育成
- ⑥「みんなで進めるDX」の意識醸成
- ⑦上記を包含したロードマップ
- ⑧上記の取組を評価しながら進めていく活動
- ⑨情報セキュリティ

2章 市営バス事業を取り巻く環境と課題

2-4 市営バス事業におけるDX推進

2-4-2 市営バスにおけるDX推進基本方針

- ①これまでのサービス・事務をデジタル化することによって、利用者サービスや事業効率を向上させます。
- ②サービスや事業が目指すものの本質的なあるべき姿をベースに、デジタル適用を含めて包括的にサービスや事業を見直します。
- ③組織内の体制の定義、役割分担、役割ごとの必要なスキルと取組の定義、それを実現するための人材育成プランを策定し、実行します。
- ④継続的な研修によるDXに対する全職員の理解及び阻害要因のゼロ化を目指します。
- ⑤何をいつまでにどのレベルまで実現し、それをもとに次に何を進めていくのかを全員が共有できるよう、それを完遂するためのロードマップを策定し、実行します。

表 市営バスにおけるDX推進に係る基本的な考え方（まとめ）

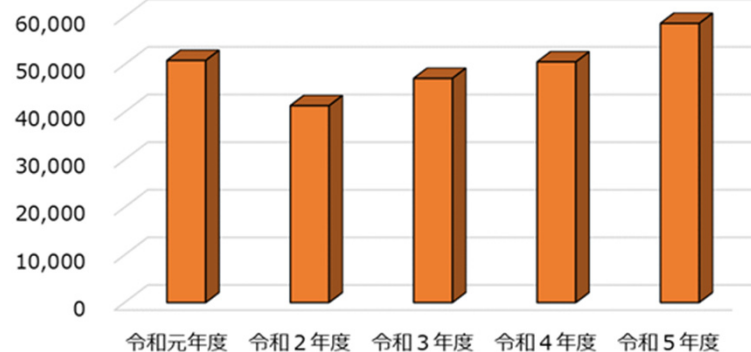


図 市営バスにおけるシステム関連経費の推移

3章 ODデータ等に基づく課題路線の分析

3-1 萩谷線【山間エリア】

路線の概要

- JR摂津富田駅と市域北西部の萩谷地区を結び、JR摂津富田駅～奈佐原は均一制運賃、奈佐原以北は対キロ区間制運賃となっている
- 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
- 令和5（2023）年度の収支は、約5千7百万円の赤字

ODデータに基づく分析

- 年間輸送人員：346,404（乗降人数／年）
- 営業係数①：65.8（関西大学まで）
- 営業係数②：1,660.3（関西大学以北）

検討の方向性

- 関西大学以北は、市民や地域にとって適切な交通手段の導入等について、引き続き、市の交通政策と連携しながら検討を行う

（凡例）

バス停名称
日平均利用者数 (R6：平日)

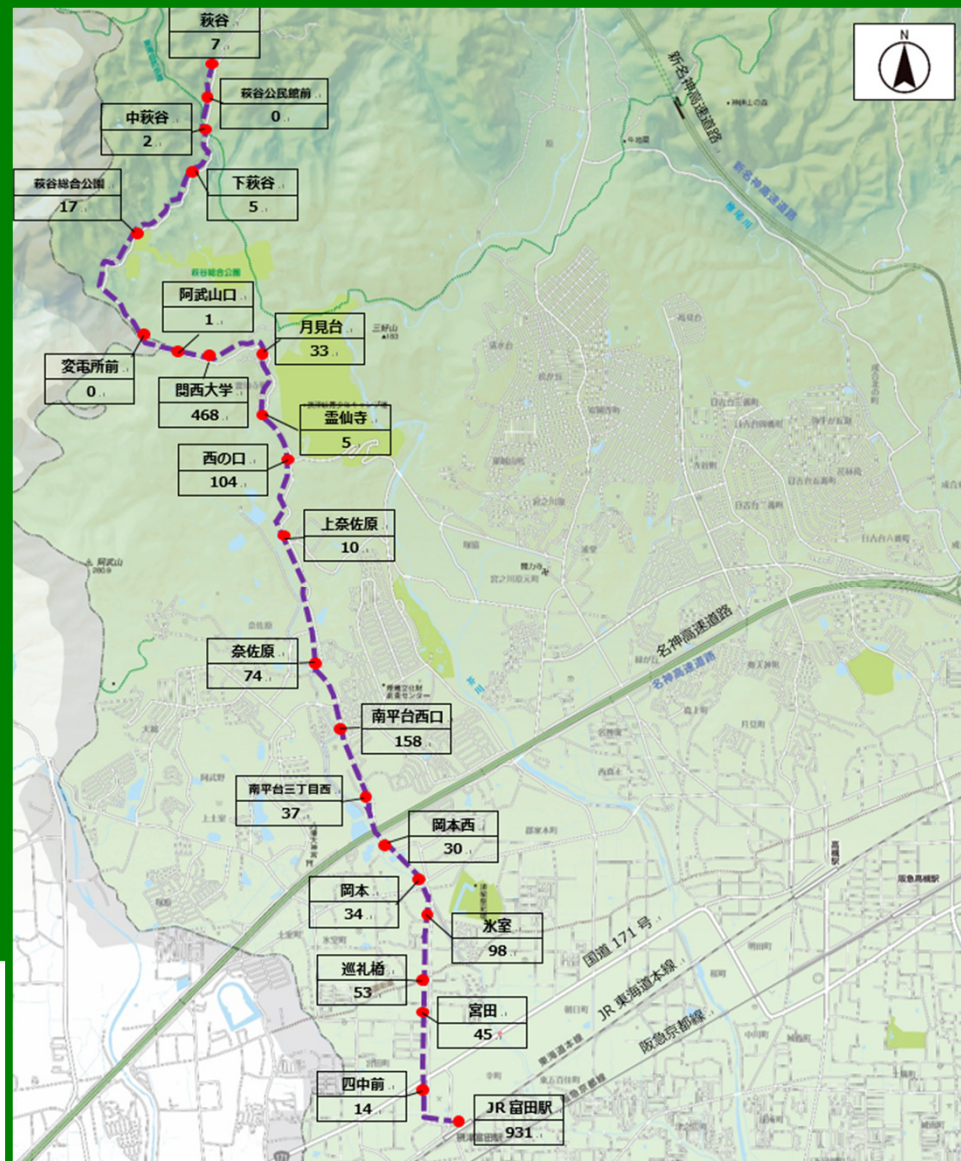


図 萩谷線のバス停別利用者数

3章 ODデータ等に基づく課題路線の分析

3-2 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となっている
- 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
- 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
- 令和5（2023）年度の収支は、約3千万円の赤字

ODデータに基づく分析

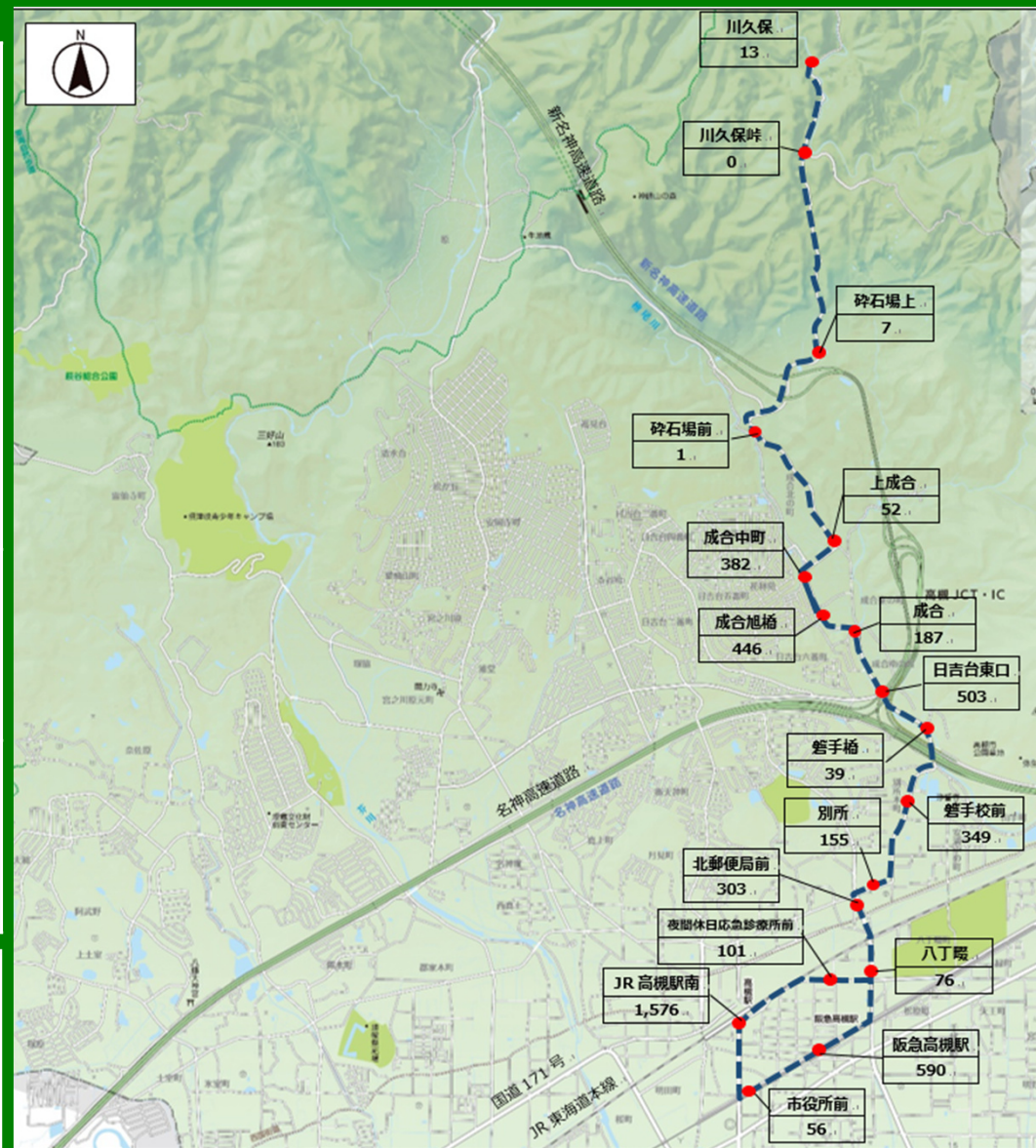
- 年間輸送人員：779,973（乗降人数／年）
- 営業係数①：90.2（上成合まで）
- 営業係数②：2,460.3（上成合以北）

検討の方向性

- 上成合以北は、市民や地域にとって適切な交通手段の導入等について、引き続き、市の交通政策と連携しながら検討を進める

（凡例）

バス停名称
日平均利用者数
（R6：平日）



3章 ODデータ等に基づく課題路線の分析

3-3 柱本・三島江線【南部エリア】

路線の概要

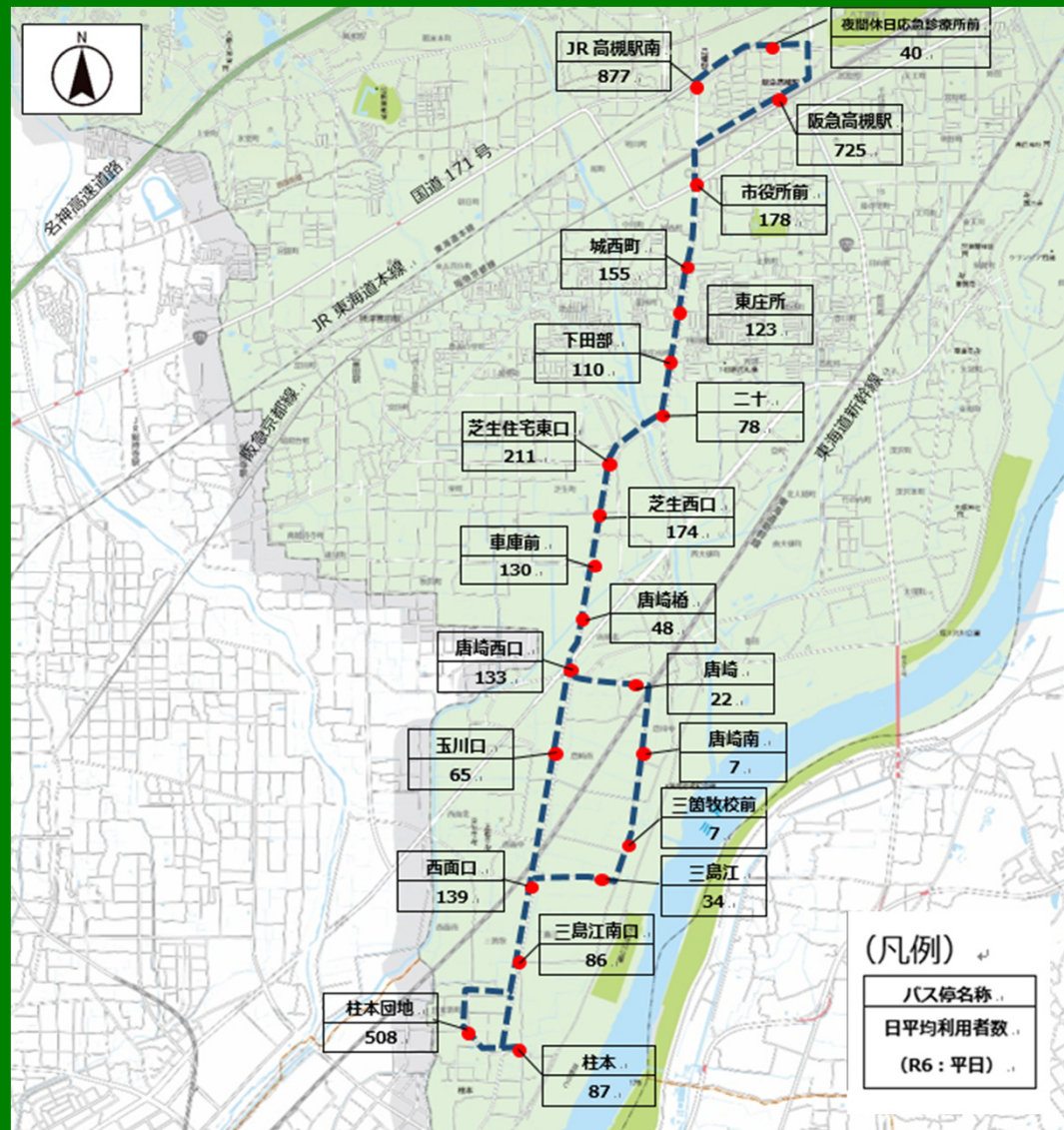
- J R 高槻駅及び阪急高槻市駅と柱本・三島江地区を結ぶ循環路線
- 路線全体の利用者数は比較的多いものの、一部が三島江経由となる駅への復路については、三島江～唐崎間での利用者数が少ない
- 路線全体の距離が長いことから、所要時間を要し、遅延も発生しやすい等運行効率が悪い
- 駅～車庫前区間は、富田団地線と重複するが、それぞれの運行間隔が異なるため、全体での等間隔ダイヤにはなっていない
- 令和5（2023）年度の収支は、約8千6百万円の赤字

ODデータに基づく分析

- 年間輸送人員：652,029
(乗降人/年)
- 営業係数：176.2

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



3章 ODデータ等に基づく課題路線の分析

3-4 道鶴・上牧線【東部エリア】

路線の概要

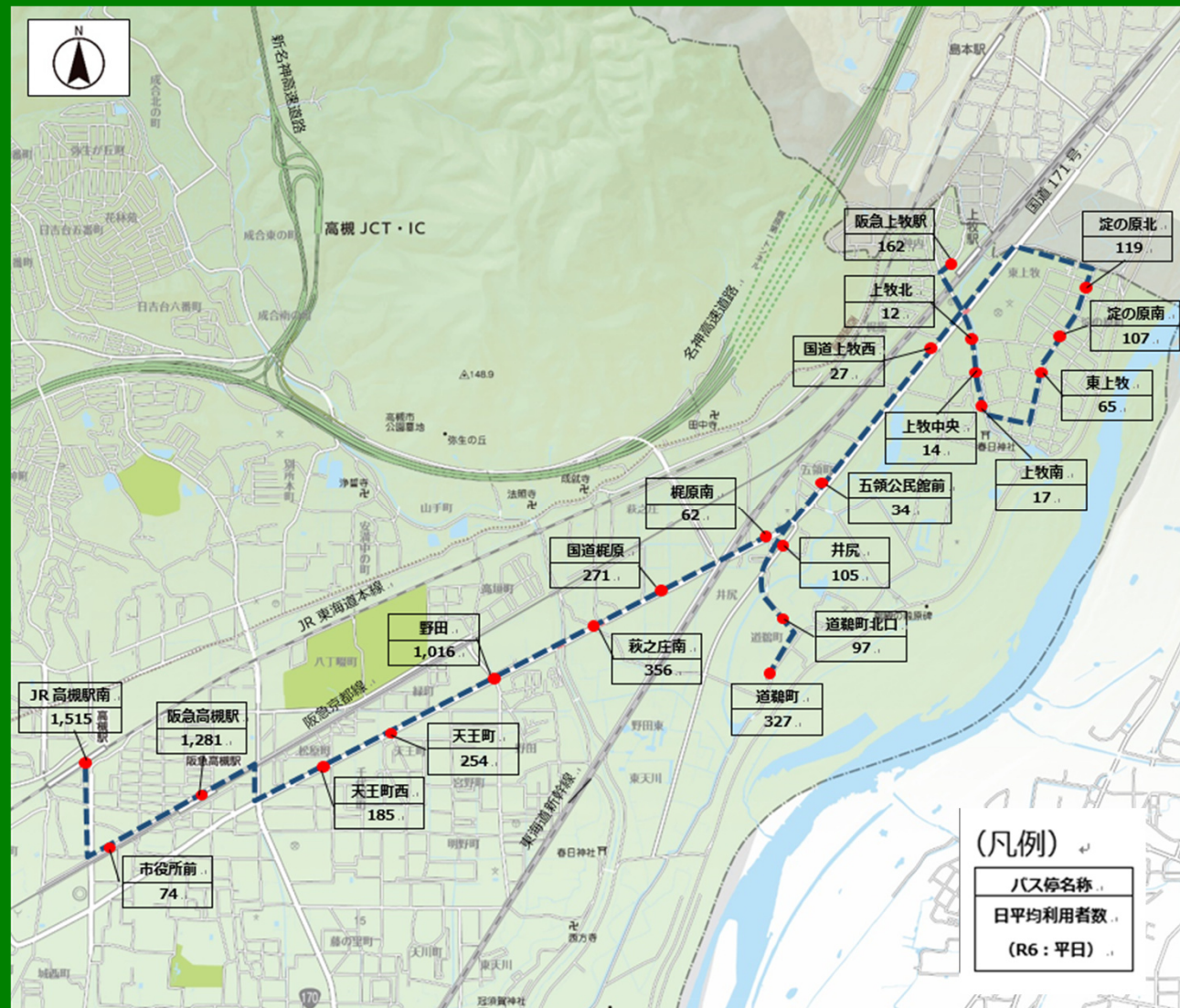
- JR高槻駅及び阪急高槻市駅から市域東部の道鶴町及び上牧地区を結ぶ路線
- 道鶴町折り返しの系統は大型車の運行が可能だが、上牧系統は路線の一部に狭隘区間があり、中型車での運行に制限されている
- 令和5（2023）年度の収支は、約1千6百万円の赤字
- （府道）十三高槻線や高槻東道路等の整備が進められており、周辺の交通需要に変動が生じると考えられる

ODデータに基づく分析

- 総輸送人員：932,536（乗降人／年）
- 営業係数：110.0

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、系統再編等による効率化を検討する



3章 ODデータ等に基づく課題路線の分析

3-5 梶原線【北東部エリア】

路線の概要

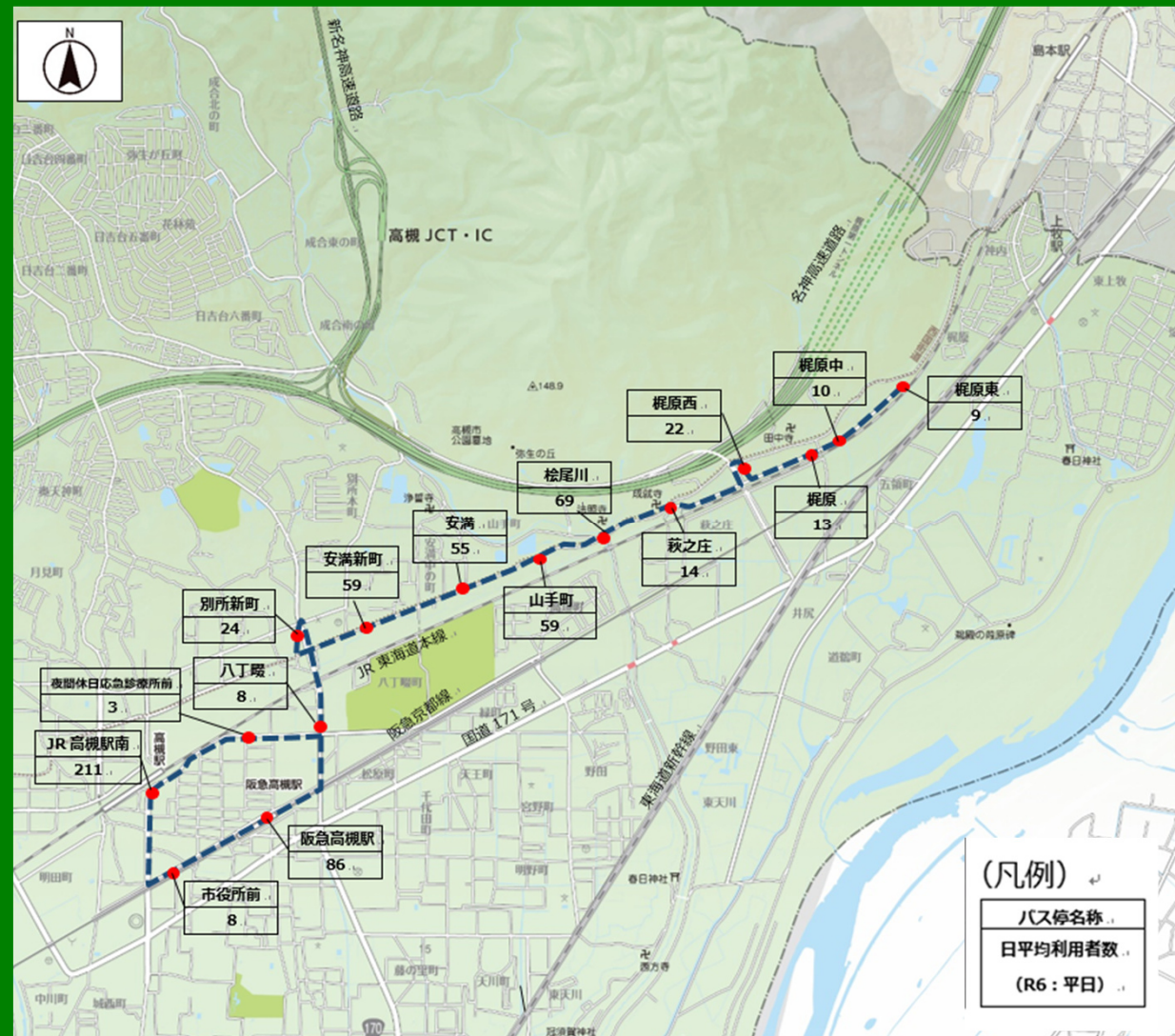
- JR高槻駅及び阪急高槻市駅から旧西国街道経由で梶原地区を結ぶ路線
- 旧西国街道区間は大変狭隘なため、小型車限定での運行となっている
- 新名神高速道路の延伸を踏まえ、令和5年12月に「萩之庄～梶原東」間の運行経路を（府道）西京高槻線バイパスに移設
- 令和5（2023）年度の収支は、約3千7百万円の赤字

ODデータに基づく分析

- 総輸送人員：108,235（乗降人／年）
- 営業係数：312.7

検討の方向性

- 山間部を除く路線のうち、最も営業係数が悪いこと及び萩之庄以东の利用が少ないこと等を踏まえ、路線の効率化を検討する



4章 財政計画

4-1 今後の主な投資について

(1) バス車両（更新計画）

- 路線バスの車両は、一般的な耐用年数が「50～100万km」と言われており、年間走行距離を5万kmとすると、「10～20年」となります。
- 市営バスでは、故障の頻度等を踏まえ、車両更新による原価償却費が一時に偏らないよう、計画的に更新を行っていますが、今後は、平成初期から中期にかけて排気ガス規制の影響で更新した車両が、一斉に更新時期を迎えることになります。
- 現状の車両更新計画は「表」のとおりですが、輸送の安全確保を最優先に考えながらも、可能な範囲で耐用期間の延長を検討するとともに、年度毎の収支を鑑みながら更新時期が偏らないよう検討します。

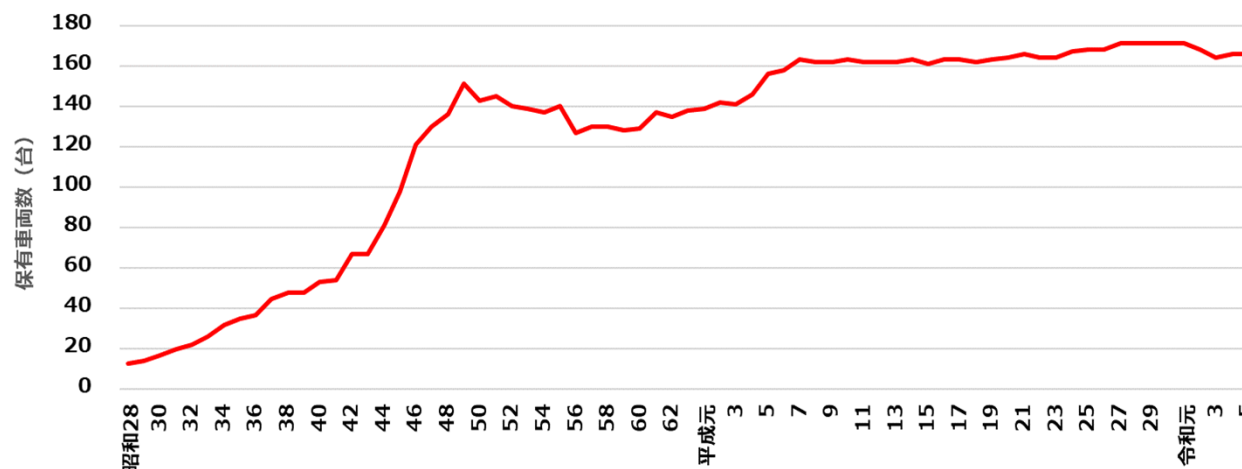


図 市営バス保有車両数の推移（乗合・貸切・特定）

項目	令和6年度 (実績)	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	令和13年度	令和14年度	令和15年度
更新車両数	13台	12台	10台	10台	10台	11台	10台	11台	10台	10台
更新車両の 使用年数 (平均年数)	16年: 1台 17年: 3台 18年: 2台 19年: 7台 (18.2年)	18年: 5台 19年: 4台 20年: 3台 (18.8年)	18年: 4台 19年: 2台 20年: 4台 (19.0年)	18年: 2台 19年: 6台 20年: 2台 (19.0年)	19年: 8台 21年: 2台 (19.4年)	19年: 3台 20年: 8台 (19.7年)	20年: 10台 (20.0年)	20年: 7台 24年: 4台 (21.5年)	21年: 10台 (21.0年)	21年: 10台 (21.0年)

表 市営バス車両の更新計画（令和6年度～15年度）

4章 財政計画

4-1 今後の主な投資について

(2) バス車両（動力源）、安全装置

- 近年、地球環境問題等に配慮し、各種の動力源による新型車両が開発されています。市営バスとしては、初期コスト及び維持管理コストを含む収支への影響や、安全性や燃費等の運行への影響を踏まえ、慎重に導入可否を検討することとします。
- 安全装置については、メーカー側で標準装備されている機能に加え、乗合及び貸切等、用途に応じた更なる安全装置の設置について検討を進めることとします。

車種	電気バス	プラグインハイブリッドバス	燃料電池バス
			
サイズ	コミュニティバス～大型	中型	大型
動力	モーター・蓄電池	モーター・エンジン	モーター・燃料電池
特徴	サイズが豊富 運用方法により必要なバッテリー 容量・充電回数が変わる	1日に1回充電で走行可能 充電と軽油の燃料補給が必要	1日に1回充電で走行可能 地域にバス用水素ステーションが必要
車両 価格	約6,000万円～1億円	約6,500万円	約1億円
航続 距離	約30km～250km	EV走行約15km、HV走行300km	約200km
補給 方法	普通充電、急速充電	給油所 普通充電、急速充電	水素ステーション
環境 性能	◎	○	◎

図 電動バス車両の特性

(3) バス運行情報の提供機器等

- 現状、市営バスの運行状況や時刻表、乗場案内等については、駅前ターミナルを中心とした、デジタルサイネージ、案内看板、インターネット上の市営バスHP、バスロケーションシステム等で情報を提供しています。
- これらは、①今後も改修やリニューアルしながら継続すべきもの、②経年劣化や老朽化により撤去するもの、③環境の変化で機能的に不足しているもの、に大別することができます。
- 今後は、市営バスサービスの向上を踏まえ、前述の「①」に加えて、新たな情報提供機器の設置等を検討します。
- その他にも以下に示す項目や分野において、新たな投資の必要性等について検討します。
 - ①MaaS関連（アプリ、企画乗車券など）
 - ②乗車券類のデジタル化（クレカタッチ決済、QRコード決済など）
 - ③次世代型運賃箱

4章 財政計画

4-2 将来収支の見通し

4-2-1 将来収支試算の前提条件

- 収支見通しの検討ケースは以下のとおりとします。
 - (1) ケース①：現状維持
 - (2) ケース②：運賃改定（均一制運賃：220円→240円）
 - (3) ケース③：運賃改定（均一制運賃：220円→250円）
- 全検討ケースに対して、以下の項目を同一条件で考慮しています。
 - (1) 人件費の増大及び軽油単価等の諸物価高騰
 - (2) 車両更新等に伴う減価償却費（更新計画による）
 - (3) 今後の人口減少及び少子高齢化に伴う市営バス利用者数の減少
- 「運賃改定」を想定したケースでは、過去の傾向を踏まえた「逸走率」を考慮しています。

4章 財政計画

4-2 将来収支の見通し

4-2-2 将来収支試算結果

(1) ケース①：現状維持

- 収支試算初年度の令和7年度は、令和6年度に引き続き、諸物価高騰及び人件費増大等の影響で約2億円の赤字となります。
- その後もバス車両や運賃箱更新に伴う減価償却の影響で赤字が拡大し、令和7年度から16年度までの10年間では、累積赤字が約25億円となる見込みです。

(2) ケース②：運賃改定（220円→240円）

- 令和8年度に現行の均一制運賃額を「220円→240円」に運賃改定すると仮定したケース。
- 収支試算初年度の令和7年度は、ケース①と同様となるものの、令和8年度及び9年度は約4千万円の黒字となります。
- しかし、令和10年度以降はバス車両や運賃箱更新に伴う減価償却の影響で、約1～2億円の赤字となり、令和7年度から16年度までの10年間では、累積赤字が約10億円となる見込みです。

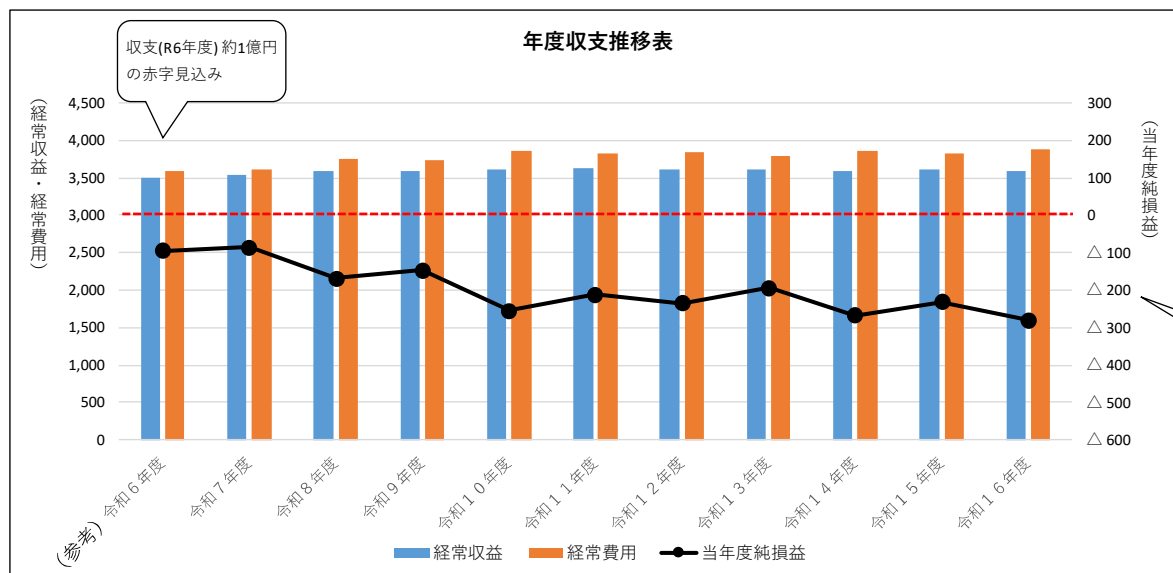
(3) ケース③：運賃改定（220円→250円）

- 令和8年度に現行の均一制運賃額を「220円→250円」に運賃改定すると仮定したケース。
- 収支試算初年度の令和7年度は、ケース①と同様となるものの、令和8年度及び9年度は約2億円の黒字となります。
- 令和10年度以降も、バス車両や運賃箱更新に伴う減価償却の影響で黒字額は減るものの、概ね収支が均衡し、令和7年度から16年度までの10年間では、累積赤字が約1億円となる見込みです。

4 章 財政計画

4-2 将来収支の見通し（ケース①：現状維持）

※ 下記のグラフは、各年度の収支において特別損益を除いた「経常収益」「経常費用」を棒グラフで示し、特別損益も含めた「当年度純損益」を折れ線グラフで示したものである。（単位：百万円）



【留意事項】

令和7年度以降における増加要因

① 人事院勧告に伴う人件費の増加

② 事業者の労務単価及び物価単価の高騰
軽油費・外注修繕費などの物件費増加
委託料などの経費増加

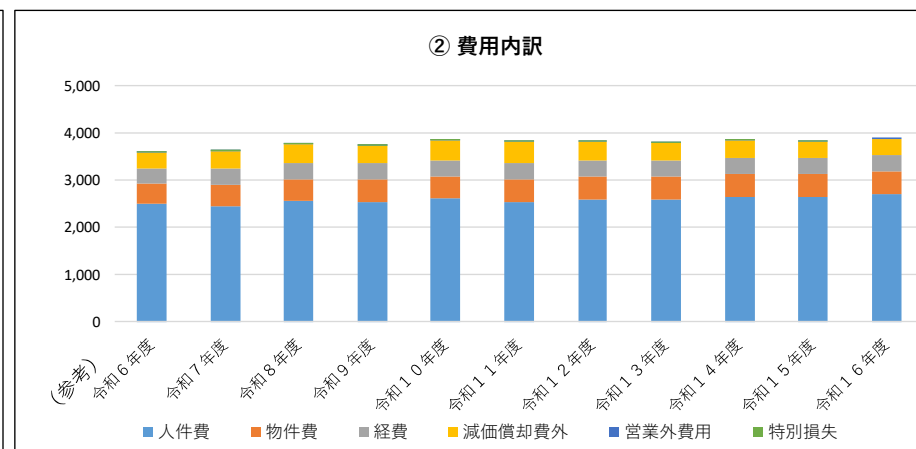
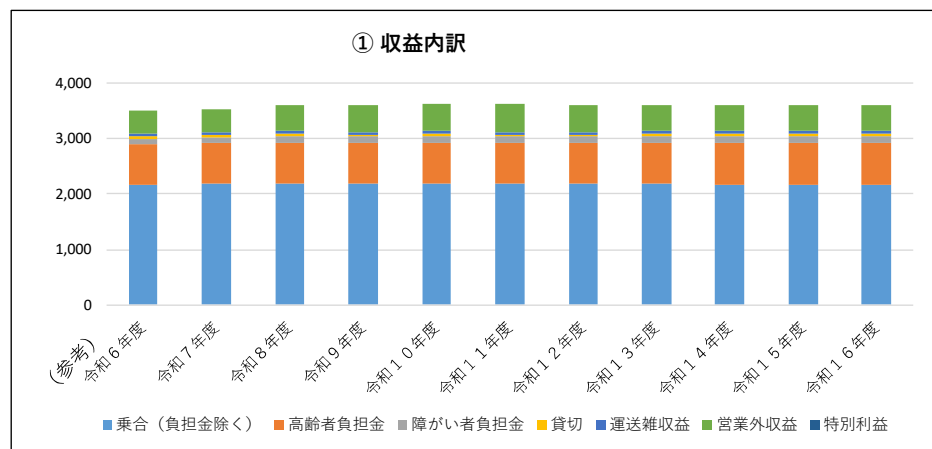
③ 令和9～10年度に運賃箱関連一斉更新
翌年度以降の減価償却費が増加

■ R7～R16 10年収支累積額

△ 2,078,486 千円

■ R7～R16 年平均収支額

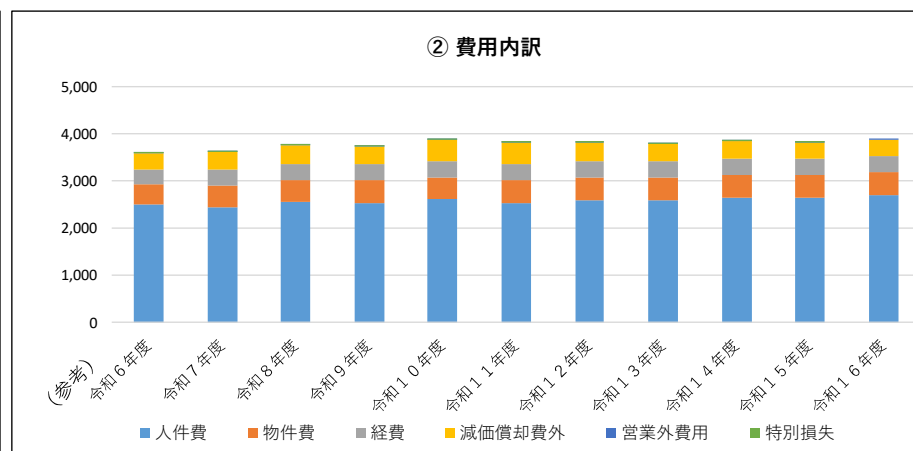
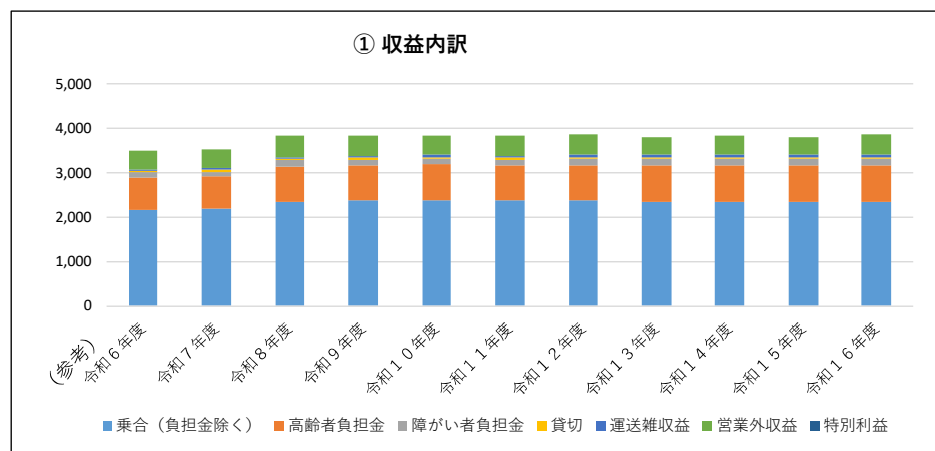
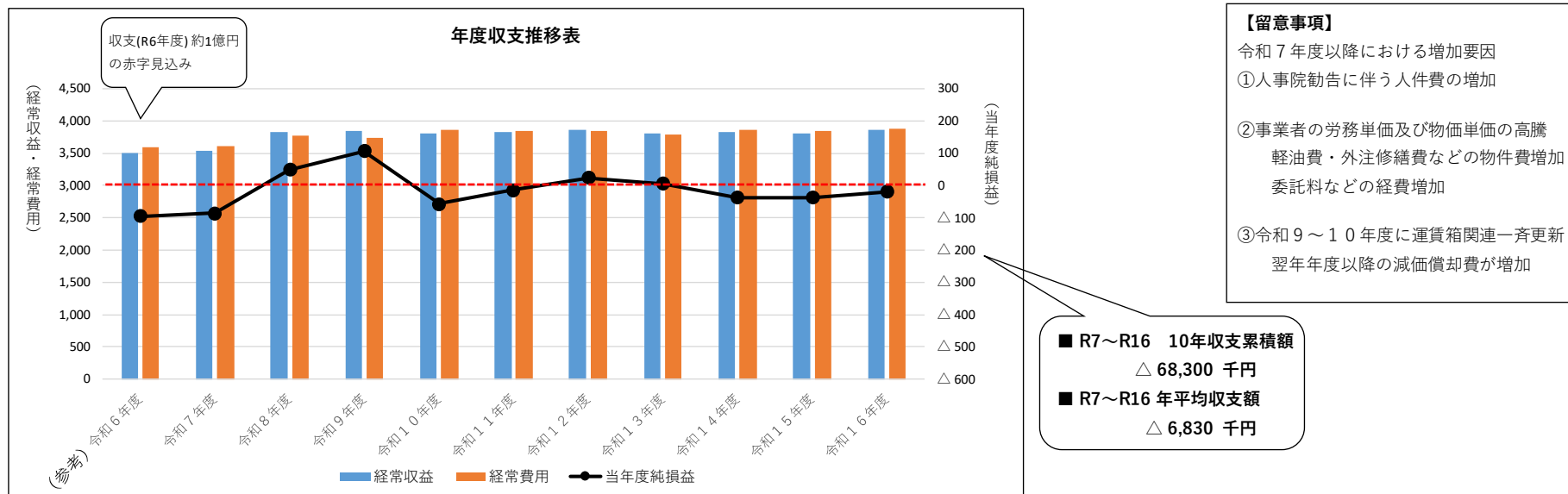
△ 207,849 千円



4 章 財政計画

4-2 将来収支の見通し（ケース②：運賃改定あり、均一制運賃：220円→240円）

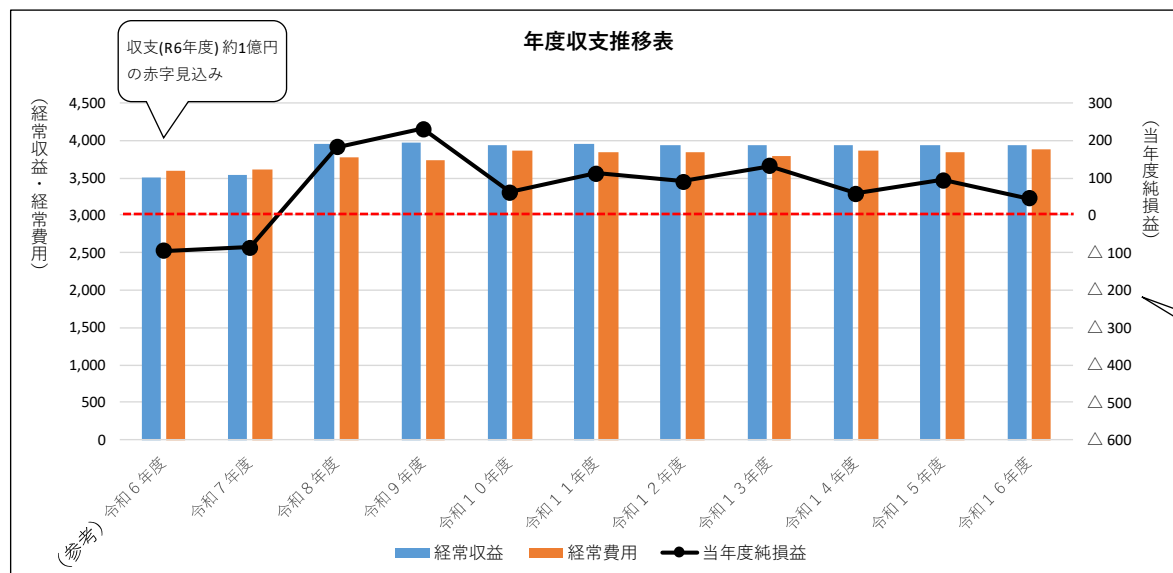
※ 下記のグラフは、各年度の収支において特別損益を除いた「経常収益」「経常費用」を棒グラフで示し、特別損益も含めた「当年度純損益」を折れ線グラフで示したものである。（単位：百万円）



4章 財政計画

4-2 将来収支の見通し（ケース③：運賃改定あり、均一制運賃：220円→250円）

※ 下記のグラフは、各年度の収支において特別損益を除いた「経常収益」「経常費用」を棒グラフで示し、特別損益も含めた「当年度純損益」を折れ線グラフで示したものである。（単位：百万円）



【留意事項】

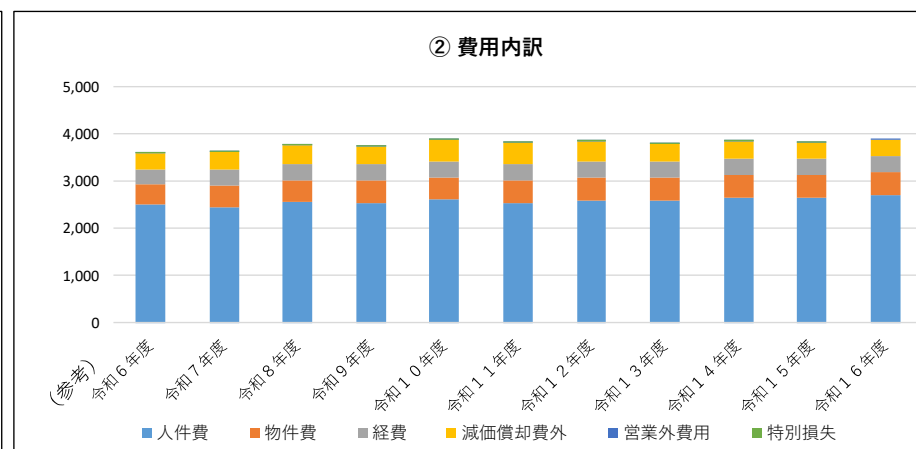
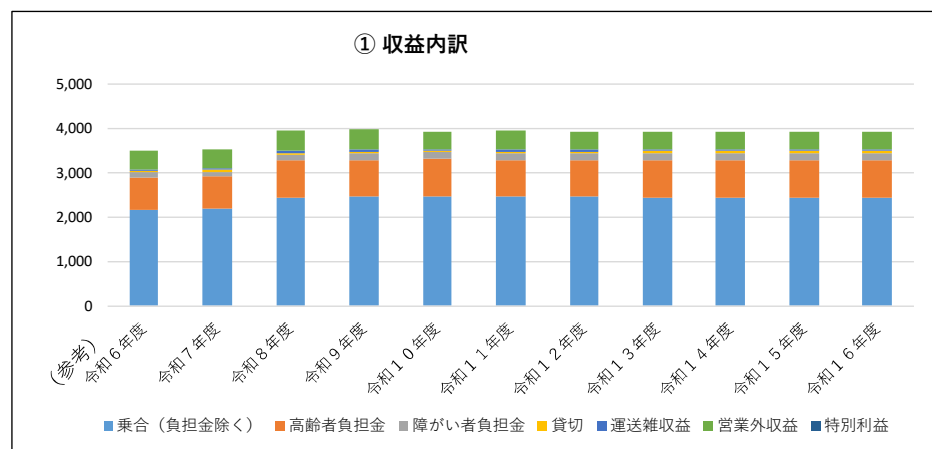
令和7年度以降における増加要因

① 人事院勧告に伴う人件費の増加

② 事業者の労務単価及び物価単価の高騰
軽油費・外注修繕費などの物件費増加
委託料などの経費増加

③ 令和9～10年度に運賃箱関連一斉更新
翌年度以降の減価償却費が増加

■ R7～R16 10年収支累積額
919,745 千円
■ R7～R16 年平均収支額
91,975 千円



4章 財政計画

4-3 市営バスにおける過去の運賃改定

- 市営バスでは、昭和28年2月に「初乗運賃10円（対キロ制運賃）」で事業を開始しました。
- 昭和37年には「対キロ制運賃」を「対キロ区間制運賃」に変更し、昭和44年には市内平坦部を「特殊区間制運賃」に変更、昭和49年に「均一制運賃」に変更しました。
- 以降、一部の山間路線を除いて「均一運賃制」となり、情勢に応じて運賃を改定（値上げ）してきましたが、近年は、消費税の導入及び税率の変更に合わせた運賃改定のみを行っており、実質運賃の改定は、平成5年の「均一制運賃：170円→190円」が最終となっています。

年度	費用	収入	利益又は損失	未処分利益 剰余金	運賃改定	主な事項
昭和28	267	238	▲28	—	初乗運賃10円(基準運賃3円)	市営バス事業開始
29	2,288	2,225	▲63	—		
30	3,077	2,897	▲180	—		
31	3,212	3,334	▲122	—		
32	4,368	3,854	▲514	▲664		
33	5,457	5,215	▲242	▲905		
34	6,485	7,398	913	8		
35	7,998	7,182	▲815	▲815		
36	11,149	8,601	▲2,549	▲3,364		
37	13,236	11,148	▲2,088	▲5,452	基準運賃率変更3円→4円	対キロ制を対キロ区間制に変更
38	16,635	13,088	▲3,547	▲8,999		
39	20,261	18,401	▲1,859	▲10,859		
40	19,832	21,961	2,129	▲8,480	基準運賃率変更4円→5円20銭	
41	23,267	25,949	2,683	▲5,797		
42	26,855	28,409	1,554	▲4,243		
43	31,625	34,063	2,438	▲1,503		
44	41,014	44,423	3,409	1,906	1区25円、2区40円、3区60円 基準運賃率変更5円20銭→6円50銭	市内平坦部を特殊区間制に変更
45	56,478	58,482	2,003	3,318		
46	81,493	68,479	▲13,014	▲13,014		緑が丘営業所設置
47	101,965	89,753	▲12,212	▲25,226	1区40円、2区・3区50円 基準運賃率変更6円50銭→8円50銭	
48	135,018	175,684	40,667	25,067		
49	189,980	137,046	▲52,934	▲29,121	均一制50円	芝生営業所設置 市内平坦部を特殊区間制 から均一制に変更
50	215,280	181,999	▲33,280	▲54,421	均一制50円→70円	
51	232,547	211,473	▲21,074	▲73,437	均一制70円→90円	
52	246,959	240,132	▲6,827	▲80,264		
53	251,679	272,070	20,391	▲59,874	均一制90円→100円	
54	253,280	275,604	22,324	▲35,997	均一制100円→110円	
55	273,514	291,820	18,307	▲17,690		
56	303,426	311,561	8,135	▲9,555	均一制110円→130円	
57	294,321	323,895	29,574	20,019		
58	302,745	322,169	19,425	25,541		
59	306,323	334,937	28,614	42,847	均一制130円→140円(4月) 均一制140円→150円(10月)	
60	311,293	335,103	23,810	47,440		
61	323,400	356,707	33,307	56,937		
62	338,523	372,076	33,553	88,825		
63	369,575	375,857	6,281	93,429		

平成	1	380,332	376,590	▲3,742	89,373	均一制150円→170円	消費税導入3%
	2	397,345	404,803	7,458	96,831		
	3	419,058	440,383	21,325	79,845		
	4	428,600	418,034	▲10,566	47,954		
	5	444,649	448,544	3,895	51,849	均一制170円→180円(4月) 均一制180円→190円(10月)	実質値上げ
	6	461,954	456,519	▲5,435	46,414		
	7	471,698	462,348	▲9,349	29,265		
	8	482,432	460,243	▲22,189	76		
	9	460,029	466,031	6,001	6,078	均一制190円→200円(6月) 均一制200円→210円(12月)	消費税率3%→5% 特別近距離割引定期券発売
	10	457,968	470,869	12,901	18,668		
	11	445,117	454,825	9,708	27,727		
	12	403,629	603,545	199,917	227,143		(旧)芝生営業所売却
	13	400,556	426,322	25,766	122,910		
	14	372,310	415,309	42,999	134,608		
	15	364,945	414,296	49,351	181,759		
	16	382,442	395,862	13,420	192,679		
	17	390,579	393,946	3,368	195,347		
	18	369,666	388,134	18,468	213,615		
	19	353,887	382,757	28,870	241,485		
	20	354,118	376,466	22,348	232,333		ICカードシステム運用開始 南北地域定期券を統一
	21	332,396	365,553	33,157	224,291		
	22	341,510	372,179	30,668	223,259		
	23	333,929	360,339	26,410	208,069		
	24	336,277	359,563	23,286	231,355		
	25	335,486	354,656	19,170	250,525		
	26	418,877	352,770	▲66,107	286,035	均一制210円→220円	消費税率5%→8% 会計制度変更(退職引当金)
	27	332,728	351,316	18,588	304,622		
	28	341,688	352,213	10,525	315,147		
	29	348,188	354,299	6,111	321,258		
	30	344,068	342,500	▲1,569	319,689		ICカード2タッチ方式導入 会計制度変更(定期券収入)
令和	1	347,471	339,358	▲8,113	311,576	定期券運賃改定(消費税10%)	消費税率8%→10%
	2	334,269	283,372	▲50,897	260,679		
	3	333,882	304,545	▲29,338	231,341		
	4	337,511	385,952	48,441	279,782		JR高槻駅西澤留所売却
	5	347,478	338,452	9,026	288,807		

表 市営バスにおける過去の運賃改定

5章 計画期間における具体的取組

5-1 経営理念と基本戦略

- 現行の経営戦略（令和2年12月策定）において、「高槻市営バスの経営理念」及びそれを実現するための「基本戦略」として下記の4つを設定しており、本改定版においてもそれを引き継ぐこととします。

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。

図 市営バスの経営理念と基本戦略

5章 計画期間における具体的取組

5-2 基本戦略に基づく個別戦略

- 前節で定めた4つの基本戦略の下に8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。

《事業の実施スケジュール区分（令和8年度～令和12年度：5箇年）》



図 事業の実施スケジュール

【基本戦略】	【個別戦略】	【具体的取組】
1 安全・安心な運行サービスの提供	① 安全対策の強化	
	② 接客サービスの向上	
2 快適で質の高いサービスの提供	③ 利便性の向上	
	④ 顧客ニーズの的確な把握	
3 まちづくりと連携したサービスの提供	⑤ 定住促進・子育て支援との連携	
	⑥ 拠点整備との連携	
4 経営基盤の強化	⑦ 人材の確保・育成と組織力向上	
	⑧ 効率的な経営・収支の改善	

図 基本戦略に基づく個別戦略

5章 計画期間における具体的取組

5-3 個別戦略ごとの具体的取組（1/4）

基本戦略	個別戦略	具体的取組	備考
1 安全・安心な運行サービスの提供	① 安全対策の強化	(1) 「輸送の安全確保」に係る実効性がある運転士教育とチェック体制の強化	現行の「安全な運行の確保」を統合し、教習面（運転技量・安全確保）や設備面を包括した取組
	② 待遇サービスの向上	(2) 教習の強化による運転士のボトムアップと待遇の品質向上	前項との関連性が高い項目ではあるが、あえて統合せず、乗務員の質的向上と離職抑制・正当な評価によるモチベーションアップを図る取組

表 個別戦略ごとの具体的取組（安全・安心な運行サービスの提供）

【項目】	【指標】	【目標】
【個別戦略①】 安全対策の強化	有責事故件数	令和6年度の事故件数から逡減
【個別戦略②】 待遇サービスの向上	利用者アンケート調査における運転士の接遇サービスに対する評価	令和6年度のアンケート調査結果から「良い・やや良い」の回答割合を増加

表 個別戦略ごとの指標及び目標（安全・安心な運行サービスの提供）

5章 計画期間における具体的取組

5-3 個別戦略ごとの具体的取組 (2/4)

基本戦略	個別戦略	具体的取組	備考
2 快適で質の高いサービスの提供	③ 利便性の向上	(1) 旅客案内の高度化	駅ターミナル等におけるバス運行情報の高度化及びスマートバス停の導入など
		(2) 運賃キャッシュレス決済の導入検討	運賃のクレジットカード決済及び企画乗車券等のQRコード化など
		(3) 先進的車両の導入検討（安全性向上・合理化等）	「4章」の新たな投資参照
		(4) 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	「3章」の課題路線参照
	④ 顧客ニーズの的確な把握	(1) アンケート調査等の実施	市営バス事業全体や運転士等の評価に係る経年的な把握など

表 個別戦略ごとの具体的取組（快適で質の高いサービスの提供）

【項目】	【指標】	【目標】
【個別戦略③】 利便性の向上	平均乗車率 (年間利用者数／年間総運行回数)	令和6年度の平均乗車率を維持
【個別戦略④】 顧客ニーズの的確な把握	—	—

表 個別戦略ごとの指標及び目標（快適で質の高いサービスの提供）

5章 計画期間における具体的取組

5-3 個別戦略ごとの具体的取組 (3/4)

基本戦略	個別戦略	具体的取組	備考
3 まちづくりと連携したサービスの提供	⑤ 定住促進・子育て支援との連携	(1) モビリティ・マネジメントの体系化	市営バスに乗ること自体を楽しむための取組など
		(2) 子育て世代支援と連携した乗車券施策の検討	こうのとりパス・かるがもパス・おでかけパス等のサービス拡充。新たなサービスの運用など
	⑥ 拠点整備との連携	(1) 新たな拠点整備に伴う交通需要への対応	新たな道路及び施設建設との連携など

表 個別戦略ごとの具体的取組 (まちづくりと連携したサービスの提供)

【項目】	【指標】	【目標】
【個別戦略⑤】 定住促進・子育て支援との連携	利用者アンケート調査における子育て世代（20～40歳代）の市営バスに対する評価	令和6年度のアンケート調査結果から「良い・やや良い」の回答割合を増加
【個別戦略⑥】 拠点整備との連携	平均乗車率 (年間利用者数／年間総運行回数)	令和6年度の平均乗車率を維持

表 個別戦略ごとの指標及び目標 (まちづくりと連携したサービスの提供)

5章 計画期間における具体的取組

5-3 個別戦略ごとの具体的取組（4/4）

基本戦略	個別戦略	具体的取組	備考
4 経営基盤の強化	⑦ 人材の確保・育成と組織力向上	(1) 運転士等の確保	「大型2種免許取得支援制度」の導入など
	⑧ 効率的な経営・収支の改善	(1) DX化の推進	「市営バスDX推進基本方針」を踏まえた更なるDX化の拡充
		(2) 自動車運送事業での高収益化	バス事業（路線・貸切）における収入増加の取組
		(3) あらゆる収入の確保（営業活動の強化）	バス事業に付随した収入増加及びその他収益増加の取組
		(4) 市営バス事業運営の効率化	公営バス事業の継続を基本とした更なる事業運営の効率化検討

表 個別戦略ごとの具体的取組（経営基盤の強化）

【項目】	【指標】	【目標】
【個別戦略⑦】 人材の確保・育成と組織力向上	運転士の充足率 （在籍運転士数／必要運転士数）	令和6年度から運転士の充足率を改善
【個別戦略⑧】 効率的な経営・収支の改善	年度ごとの収支状況	年度ごとの収支（赤字・黒字の額）を令和6年度から改善

表 個別戦略ごとの指標及び目標（経営基盤の強化）

6章 経営戦略の推進と進行管理（PDCA）

- 経営戦略の推進にあたってはPDCAサイクルを徹底し、5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。
- なお、本戦略に掲載している具体的取組の内容等については、社会・経済情勢の変化等に応じた見直しを適宜、行います。

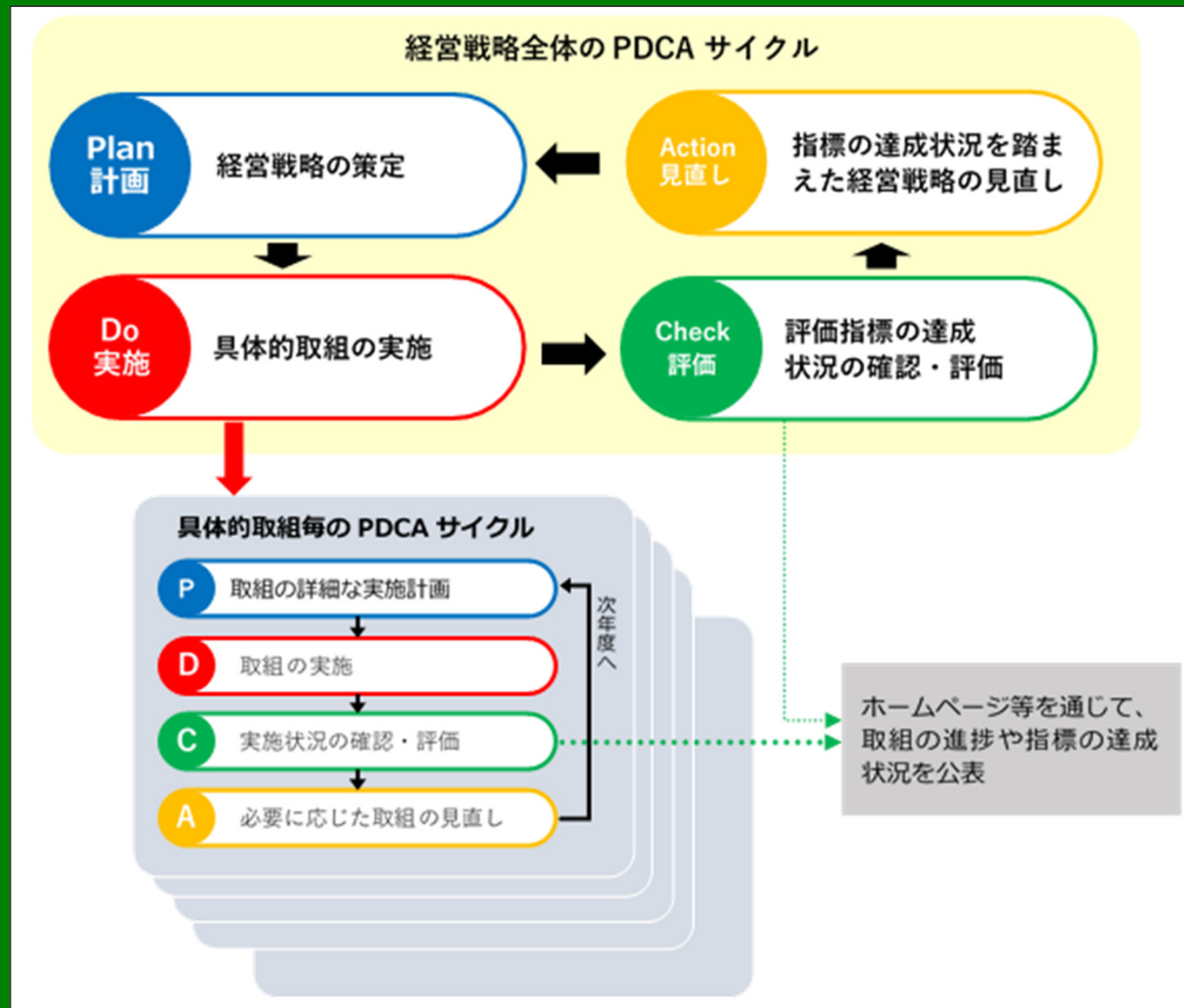


図 PDCAサイクルによる経営戦略の推進・進捗管理イメージ

7章 参考資料

7-1 市営バス路線図（令和7年4月1日現在）

7-2 自動車運送事業審議会 開催概要

7-3 自動車運送事業審議会 委員構成

7-4 パブリックコメントの概要

7-5 利用者アンケート調査結果

7-6 将来収支の見通し（補足資料）

7-7 用語集