

市営バス経営戦略の改定について

目次

経営戦略の改定にあたって

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 全国バス事業の状況
- 2-3 市営バスの利用者数
- 2-4 市営バスの収支状況
- 2-5 新型コロナウイルス感染症による影響
- 2-6 運転士等の確保
- 2-7 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 道鶴・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（令和7年度～16年度）
 - 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（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 _____

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）》



【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	

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 接客サービスの向上	(2) 教習の強化による運転士のボトムアップと接客の品質向上	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】 接客サービスの向上	利用者アンケート調査における運転士の接客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）

【基本戦略】	Ⅰ 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】	(Ⅰ) 「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

【現状と課題】

- 「輸送の安全確保が最大の使命」は市営バスの安全スローガンであり、今後も普遍的なテーマです。しかし、市の人口構成の変化に伴う高齢のお客様の増加や運転士の世代交代に伴う実務経験不足など、事故発生リスクはかつてに比べると高まっているという課題があります。



【取組の概要】

- 「動く市道」としての安全性を担保し、高齢化する運転士や大型第二種免許未取得者を対象とするバス運転士採用選考による新規採用者などに対応するため、「高槻市営バス人材育成基本方針」に対応した直観的にわかりやすい教習カリキュラムの策定や、客観的に技量を測定できる教習の導入など、運転士訓練体制の強化に取り組みます。
- 教官の指導技量向上やアップデートにも取り組み、適切な教習効果測定や運転士の技量チェック体制を強化し、底上げを図ります。

<実施スケジュール>

(短期)		(中期)		
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
<ul style="list-style-type: none"> ● 「高槻市営バス人材育成基本方針」に対応した教習カリキュラム・教本策定検討 ● 先進事業者の手法研究と研修の高度化 		<ul style="list-style-type: none"> ● 新たな教習カリキュラム・体制による運転士訓練の推進 ● 客観的な技量測定による運転士フォローアップの実施 		
<ul style="list-style-type: none"> ● 運転士グループによる自主研修の継続と研修内容設定の支援 				



【基本戦略】	1 安全・安心な運行サービスの提供
【個別戦略】	② 接客サービスの向上
【具体的取組】	(2) 教習の強化による運転士のボトムアップと接客の品質向上

【現状と課題】

- 運転士の接客サービス向上は、お客様の安全確保や事故防止とも切っても切れない関係にあります。
- お客様の声でいただくご意見も接客に係る内容が多く、個々の運転士によるバラツキをなくすことが課題と言えます。



バス乗務員の班研修（車いすスロープ操作）

【取組の概要】

- 「高槻市営バス人材育成基本方針」に対応し、運転士に求められる接客の具体的なレベルの明確化と交通部研修体系に図示している研修内容を確実に実施します。
- 接客サービスと心構え等を示した運転士の教習用教本の内容について、現在求められているサービス水準の一步先を行うように検討します。
- 班（グループ）研修で取り組む接客に関するロールプレイングについて、班長・副班長等の実体験を元に構成するなど、より実践的でわかりやすい内容となるように検討します。

<実施スケジュール>

(短期)		(中期)		
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
<ul style="list-style-type: none"> 「高槻市営バス人材育成基本方針」に対応した教習体制確立・教本策定の検討 		<ul style="list-style-type: none"> 新たな教本・教習所体制での接客教習の実施とPDCA推進 		
<ul style="list-style-type: none"> 運転士グループによる接客ロールプレイングの継続と研修内容設定の支援 				



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）

【基本戦略】	2 快適で質の高いサービスの提供
【個別戦略】	③ 利便性の向上
【具体的取組】	(1) 旅客案内の高度化

【現状と課題】

- 市営バスの運行情報は、バスロケーションシステムを活用し、WEBを介してリアルタイムで提供しています。途中停留所でバス待ちをされているお客様もスマートフォン等でバスの遅延状況等も確認ができるため好評を得ています。
- わかりやすく適切なお案内は、お客様のバス離れ抑制や心理的なハードルを下げて利用促進を図る点では不可欠で、特に市外からの来訪者やお子様・ご高齢のお客様にとっては重要と言えますが、今後の事業収支やメンテナンス面でのバランスを配慮する必要があります。

【取組の概要】

- 市営バスDX推進ロードマップと連動し、お客様への情報発信の適切化を検討します。
- 鉄道駅と接続する主要バスターミナルでのスマートバス停等の導入を検討します。
- DX技術の活用により、運転士や案内窓口の負担軽減と設置に伴う維持管理コスト軽減を検討します。



スマートバス停の事例 (出典: YEデジタル ホームページ)

<実施スケジュール>

(短期)			(中期)	
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
<ul style="list-style-type: none"> ● 市営バスDX推進ロードマップと連携したターミナルバス停のりばのDX化検討 			<ul style="list-style-type: none"> ● ターミナルバス停のりばのDX化実施 ● AI活用等によるのりば施設での情報案内高度化の検討 	
<ul style="list-style-type: none"> ● わかりやすくタイムリーな情報発信によるバス利用促進 ● DX化・GX化による環境負荷低減や効率化の推進 				



【基本戦略】	2 快適で質の高いサービスの提供
【個別戦略】	③ 利便性の向上
【具体的取組】	(2) 運賃キャッシュレス決済の導入検討

【現状と課題】

- 市営バス案内所及び営業所窓口業務での定期券等の購入におけるキャッシュレス化（クレジットカード、ネット決済）は令和6年度に開始しました。バス車内での運賃收受については、市営バス専用ICカード“Tsukica”やPiTaPa・ICOCA等の交通系ICカード全国相互利用サービスに対応しています。
- 近畿圏の鉄道社局改札機では、クレジットカードでのタッチ決済やMaaSアプリでのコード決済等に対応しはじめており、キャッシュレス決済の多様化が見られます。市営バスをICカードでご利用のお客様については乗降ODデータが得られますが、1日乗車券や子育て支援で発行している企画乗車券は現在も「紙券」で運用している（運転士の目検対応）ため、正確なご利用実態が得られないという課題があります。



次世代型運賃箱の事例
(出典:小田原機器 ホームページ)

【取組の概要】

- 次世代型運賃箱への更新（置き換え）タイミングで、現行のICカード決済（市営バスICカード”Tsukica”及び全国交通系ICカード）に加え、クレジットカードやQRコード等での決済対応を検討します。
- 現金で支払いをされるお客様の両替等による車内事故防止やスマートな降車促進を目指して、つり銭方式の導入（現行の両替方式の廃止）も併せて検討します。

<実施スケジュール>

(短期)			(中期)	
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
● 運賃箱の更新に合わせた運賃キャッシュレス決済の導入検討			● スルッとQRttoやKANSAI MaaSアプリ等への対応と更なるサービス拡大	
● お客様の支払いのストレス軽減による利便性向上とバス運行の安全性や定時性を確保				
● こうのとりのりバス等の乗降ODデータの取得率向上による、より合理的で利便性の高いダイヤの検討				



【基本戦略】	2 快適で質の高いサービスの提供
【個別戦略】	③ 利便性の向上
【具体的取組】	(3) 先進的車両の導入検討（安全性向上・合理化等）

【現状と課題】

- 自動運転技術は、地域の移動手段の確保等に資するものとして期待されています。しかし、システムがすべてを担い運転士が不要となるレベル4については限定的な環境下での小規模な実用化事例はあるものの実験の段階の域を出ないものも多く、一般的な都市型路線で実用化するにはまだ時間を要する状況にあります。
- 一方、ドライバー異常時対応システム（EDSS）等の保安装置は近年のバス車両には標準装備されるなど、今後も更なる安全性向上が期待されています。また、低炭素化など環境面での課題解決についても、メーカーや行政が電動バスの開発等に継続的に取り組んでいます。
- いずれの新技术についても、バス車両の価格上昇や設備投資等の懸念もあるため、持続可能な経営への影響も踏まえて、適切な判断が求められます。



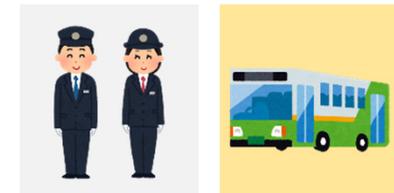
自動検知式ドライバー異常時対応システム
（ドライバーモニターシステム）
（出典：日野自動車ホームページ）

【取組の概要】

- お客様や運転士の安全確保に係る装置（運転支援システム）が実装された車両へ置き換えます。
- 燃料電池やバッテリーEV等軽油に代わるエネルギーで走行するバス（低炭素化）を研究します。
- 自動運転バスの開発動向把握と導入に向けた課題や導入事例等の情報収集に努めます。

<実施スケジュール>

(短期)			(中期)	
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
<ul style="list-style-type: none"> ● 先行バス事業者・先進自治体による取組と課題の把握 ● 電気バス等低炭素車両の試験導入時期の検討 			<ul style="list-style-type: none"> ● 低炭素車両の試験導入 ● 庁内関係部署との連携 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 車両入れ替え（更新）による安全性と経済性の向上 ● 他の自治体やバス事業者での自動運転技術実証実験動向調査 				



【基本戦略】	2 快適で質の高いサービスの提供
【個別戦略】	③ 利便性の向上
【具体的取組】	(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

- 【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りました。
 - 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適切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った負の連鎖に陥っています。

- 【取組の概要】
- 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編成や路線の再編を検討します。
 - 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、駅ターミナル等の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、柔軟な検討を行います。
 - 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、小型モビリティやオンデマンド交通等、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います。
 - 新しい道路整備や公共施設の整備等、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します。

エリア	路線名	検討の方向性
山間部	萩谷線	関西大学以北について、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
	川久保線	上成合以北について、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
南部	柱本・三島江線	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
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(富田南線・栄町南線・富田芝生線)と併せて総合的に検討する
東部	道鶴・上牧線	(府道)十三高槻線等の新たな道路の整備状況や、生活路線としての利用状況を踏まえ、系統再編等による効率化を検討する
北東部	梶原線	山間部を除く路線のうち、最も営業係数が高いこと及び、萩之庄以東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

見直しが必要な路線、新たな需要が考えられる路線等

<実施スケジュール>

(短期)		(中期)		
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
● 山間路線の検討、南部エリア路線の検討		● 東部・北東部・南西部エリア路線の検討		
● ODデータに基づく利用状況や新たな道路整備状況等を踏まえ、適宜、適切に路線の効率化等を検討				



【基本戦略】	2 快適で質の高いサービスの提供
【個別戦略】	④ 顧客ニーズ等の的確な把握
【具体的取組】	(1) アンケート調査等の実施

【現状と課題】

- 令和6年度には今回の経営戦略改定を念頭に市営バスサービス全般に係るアンケート調査を実施しました。インセンティブがない調査にも関わらず、2,426の有効回答を得られ、市営バスへの関心の高さがわかりました。
- 公営バスとして、お客様や市民の皆様のニーズを適切に把握し事業に反映させることは重要であるため、市営バス事業全体や運転士等の評価に係る経年的変化を把握する必要があります。



利用者アンケート(令和6年度)

【取組の概要】

- 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を実施します。

<実施スケジュール>

(短期)		(中期)		
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
<ul style="list-style-type: none"> ・ テーマを絞った小規模なWEBアンケートを実施 ・ 大規模なお客様アンケート実施に向けた項目の検討 		<ul style="list-style-type: none"> ・ 大規模なお客様アンケートの実施 		
<ul style="list-style-type: none"> ・ アンケート結果のフィードバックと、今後も必要となるサービスの精査と改善 				



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「大変満足・やや満足」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)

【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】	⑤ 定住促進・子育て支援との連携
【具体的取組】	(1) モビリティ・マネジメントの体系化

【現状と課題】

- 今後も持続可能な市営バスとするためには、高槻市内で暮らす小・中学生や子育て世代をはじめとして、あらゆる世代が市営バスに触れるきっかけや機会を創出することが重要です。
- 交通部独自の子育て支援での取組では、このとりパスやかるがもパスの発行、ベビーカーでの乗り方教室等、乳幼児のいるファミリー層を対象にしたものが多いと言えます。



上：賑わう「たかつき ばすお号」
下：「こども運転席」の先行事例
(出典：新潟交通ホームページ)

【取組の概要】

- 市営バスに乗ること自体が楽しめるような取組など、市営バスに乗ることが習慣づけられるような入口作り、きっかけ作り、話題性作りを検討します。
- 子ども運転席を設置した「たかつき ばすお号」を活用したイベント展開を行います。

<実施スケジュール>

(短期)			(中期)	
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
<ul style="list-style-type: none"> ● 副教材（絵本等）作成やバスの乗り方教室等の出前授業実施など、教育現場と連携した利用促進策の検討 			<ul style="list-style-type: none"> ● 副教材等を利用した利用促進策の実施 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 将来の顧客確保につながる取組の推進（子ども向けイベント等） 				



【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】	⑤ 定住促進・子育て支援との連携
【具体的取組】	(2) 子育て世代支援と連携した乗車券施策の検討

- 【現状と課題】
- 「おでかけパス（小・中学生対象）」を導入したことにより、乳児から高齢者まで「ライフステージに応じた割引サービス提供」については制度が整いました。
 - 「このとりパス」「かるかもパス」はライフステージに応じた市営バス割引サービス提供の入口部分にあたり、利用者アンケートでも評価をいただいています。
 - 一方で、パスが紙券で運賃支払いも現金のみでの対応であることから、お客様が誤って洗濯されるなどのトラブルも絶えず、アンケートではパスのIC化やデジタル化を求める声も多くあります。
 - 交通部としても00データが取れないという課題があります。

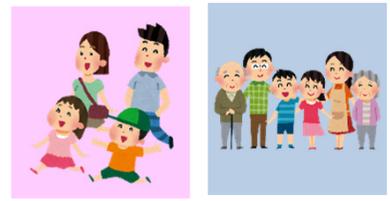
- 【取組の概要】
- コード決済での乗車等、新たな乗車券方式との連携による利便性向上とご利用状況の可視化を検討します。
 - 私立高校の無償化等、広域での通学利用を見据えた子育て支援乗車制度の拡充を検討します。



<実施スケジュール>

(短期)		(中期)		
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
<ul style="list-style-type: none"> ● 子育て支援乗車制度の拡充検討 ● 子育て支援乗車券電子化の情報収集 			<ul style="list-style-type: none"> ● 子育て支援乗車券電子化の具体的検討 ※現行乗車券のリニューアル 	
<ul style="list-style-type: none"> ● ライフステージに応じた割引サービスの継続 				

デジタル企画券スルッとQRtto
(出典:スルッとKANSAI・
阪急電鉄ホームページ)



【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 拠点整備との連携
【具体的取組】	(1) 新たな拠点整備に伴う交通需要への対応

【現状と課題】

- 市営バス事業は、まちづくりとの連携が重要であり、これまでも郊外の住宅開発や市内の主要施設整備等と連携して路線網を整備し、市営バスサービスの拡充を図ってきました。
- 今後は、少子高齢化や人口減少に伴う「コンパクト化」がまちづくりの基本になると考えられますが、高槻市の発展を見据えた事業や新たな道路整備等も予定されており、これらと連携したダイヤ編成及び、路線の再編が課題となります。

【取組の概要】

- 今後、予定されている市の施設整備や、新たな道路の供用開始等を踏まえ、ダイヤ編成及び路線再編を検討します。
 - ① 道路整備：（府道）十三高槻線（Ⅱ期）、新名神高速道路周辺道路整備
 - ② 施設整備：（仮称）地域共生ステーション、芥川山城跡（保存活用計画）
 - ③ その他：富田地区まちづくり基本構想、JR高槻駅南地区（市街地再開発）
市域の観光政策等と連携した循環ルート（貸切バス）の検討

<実施スケジュール>

(短期)			(中期)	
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
<ul style="list-style-type: none"> ・（仮称）地域共生ステーション ・（府道）十三高槻線（Ⅱ期）・新名神高速道路周辺道路 ・富田地区まちづくり・芥川山城跡 			<ul style="list-style-type: none"> ・JR高槻駅南地区 ・富田地区まちづくり ・芥川山城跡 	
<ul style="list-style-type: none"> ・ODデータ等に基づくダイヤ改正及び路線再編検討（計画期間中に、適宜実行） 				



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) 収益性の改善とあらゆる収入の確保	バス事業（路線・貸切）における収益性の改善 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
		(3) 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（純損益：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）

【基本戦略】	4 経営基盤の強化
【個別戦略】	⑦ 人材の確保・育成と組織力向上
【具体的取組】	(1) 運転士等の確保

【現状と課題】

- 運転士の高齢化や少子化に伴う運転士及び整備士不足の問題は、バス業界全体の大きな課題であり、自治体にとっては地域公共交通の休廃止による利便性低下や地域コミュニティの崩壊が課題となっています。
- 若年層では大型二種免許の保有者が少ないため、免許獲得の支援が必要です。

【取組の概要】

- 令和7年度から開始する「大型二種免許取得支援制度」の導入による効果や方向性を分析します。
- 他のバス事業者が実施している運転士確保の方法を研究し、市営バス路線網の維持確保の参考にします。

助成概要（大型二種免許取得費用）	
職務内容	市バス運転業務及びそれに伴う旅客案内業務
職員区分	月額制会計年度任用職員
採用試験	大型二種免許未取得者のみを対象とした採用試験を実施します。 ※採用試験の詳細については、改めてご案内致します。
申請手続	採用試験に最終合格された方は、高槻市の指定する期間内に各自（自費）で大型二種免許を取得していただきます。 正式な採用後、継続して勤務いただいている方に対して、下記のとおり取得費用を分割支給します。
助成対象	一部手数料を除く取得費用の全額 ※運転免許センターでの免許交付時に必要となる免許交付手数料及び試験手数料
助成期間	令和8年4月1日の採用後、6か月ごとに分割支給（8月・2月の年2回 計3年間支給予定） なお、支給終了までの期間（3年間）内に退職した場合は、退職以後の支給を行いません。

高槻市交通部
大型二種免許取得費用助成制度の概要

<実施スケジュール>

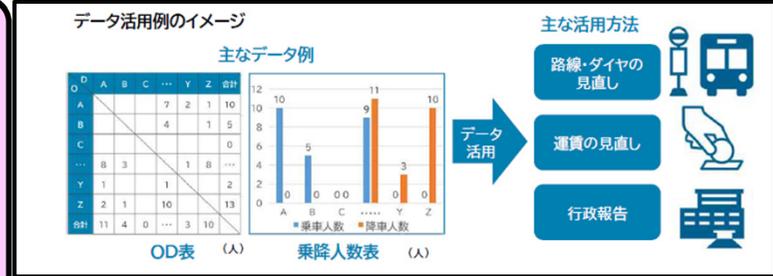
(短期)			(中期)	
令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
<ul style="list-style-type: none"> ● 大型二種免許取得支援制度の運用 ● 新たな教習制度との連携 			<ul style="list-style-type: none"> ● 離職者の低減 ● 他のバス事業者での採用方法研究 	
			<ul style="list-style-type: none"> ● 運転士定着率の向上 ● 市内のバス需要見極めと運転士適正人数の精査 	



【基本戦略】	4 経営基盤の強化
【個別戦略】	⑧ 効率的な経営・収支の改善
【具体的取組】	(I) DX化の推進

【現状と課題】

- 市営バスでは、「ICカード」、「ダイヤ」、「バスロケ」等、多くのシステムを運用していますが、組織がICTを進める際に把握しておくべき取組の枠組み・決め事・役割分担等を定義し、それを適切に進めるための「ICTガバナンス」が課題となっています。
- そのため、これまでのサービス・事務のプロセスを前提としながらも、デジタル技術を適切に活用し、サービスや事業効率を向上させる必要があります。また、これらを実現するための人材育成プランの策定と実行も課題となっています。



運行計画及び運行管理業務へのデジタル機器等の活用
 (出典:国土交通省「旅客自動車運送事業者のためのデジタル化の手引き」)

【取組の概要】

- 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、それに基づく取組を検討します。
- 何をいつまでにどのレベルまで実現し、それを元に次に何を進めていくのかを全員が共有できるように、それを完遂するためのロードマップを策定し、それに基づく取組を実行します。

<実施スケジュール>

(短期)			(中期)	
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
<ul style="list-style-type: none"> 市営バスDX推進ロードマップ及びDX人材育成プログラム策定 			<ul style="list-style-type: none"> 市営バスDX推進ロードマップ及びDX人材育成プログラムに基づく取組の推進 	
<ul style="list-style-type: none"> DXを支えるODデータの更なる活用検討 ICTガバナンスに基づく各種システムの保守及び必要経費の照査 DXの活用による業務の効率化など(計画期間中に、適宜実行) 				



【基本戦略】	4 経営基盤の強化
【個別戦略】	⑧ 効率的な経営・収支の改善
【具体的取組】	(2) 収益性の改善とあらゆる収入の確保

【現状と課題】

- 市営バスは昭和29年の開業以来、70有余年に渡って「動く市道」として市民の移動を支えてきましたが、昨今の「諸物価高騰及び人件費増加」、2024年問題に起因する「運転士不足」等を踏まえ、今後も独立採算を原則とする公営バス事業を堅持するためには、多面的かつ本質的に課題を見極め、経営と現場が一体となった「経営基盤の強化」が重要な課題となります。また持続可能な市営バス事業とするための大きな将来投資にあたっては、未処分利益剰余金の適切な活用も併せて検討する必要があります。
- 市営バスの主な収入源である「路線、貸切バス」の営業収入に加え、広告関係も一定の収入があり、令和2年度に策定した現行の「経営戦略」においても主要な取組として位置付けています。今後の市営バス事業における中・長期的な収支均衡を図る上で、営業外収入の確保及び拡充が重要となるため、「あらゆる収入の確保」に取り組む必要があります。



上：関西将棋会館ラッピングバス
下：健康医療先進都市ラッピングバス

【取組の概要】

- ①付加価値型経営改革の推進（DX技術の活用等）、②広告料収入の確保、③資産の有効活用、④ふるさと納税等による寄付金収入の確保、⑤企画乗車券の販売、⑥イベント等への積極的な参画、⑦「MM」による将来顧客の確保、⑧バスファンの取り込み、⑨魅力的なバスツアー企画など。



<実施スケジュール>

(短期)			(中期)	
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
<ul style="list-style-type: none"> ● ①付加価値型経営改革の推進（DX技術の活用等）、②広告料収入の確保、③資産の有効活用、④ふるさと納税等による寄付金収入の確保⑤企画乗車券の販売、⑥イベント等への積極的な参画、⑦「MM」による将来顧客の確保、⑧バスファンの取り込み、⑨魅力的なバスツアー企画 				

【基本戦略】	4 経営基盤の強化
【個別戦略】	⑧ 効率的な経営・収支の改善
【具体的取組】	(3) 市営バス事業運営の効率化

【現状と課題】

- 市営バス事業を取り巻く経営環境は、コロナ禍を経て、乗合収入は徐々に回復傾向にありますが、それを上回る諸物価並びに人件費の高騰等による収支の悪化、2024年問題に起因する運転士不足など、大変、厳しさを増しています。
- 今後も、人口減少に伴う運賃収入の減少、バス車両及び運賃箱更新等の施設維持費用の増大、人材不足など、益々、厳しさが増すと予想されます。



民間交通の公営化
(イギリス(リーズ)の都市公共交通)
(提供:自動車運送事業審議会委員)

【取組の概要】

- ① 事業運営に係る取組：多様な雇用（給与）形態の導入による人材確保、上下分離方式等による事業形態の効率化や共同運行の可能性検討、AI技術やITツール等の活用による省人化等
- ② 業務効率化に係る取組：「ムリ・ムダ・ムラ」の削減による生産性の向上、業務のマニュアル化、社外へのアウトソーシング、事務部門毎の効率化検討（総務・財務・企画・運行管理・施設管理等）

<実施スケジュール>

(短期)			(中期)	
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
<ul style="list-style-type: none"> ・【事業運営に係る取組】検討 ・交通まちづくりと連携した多様な交通手段の導入検討 			<ul style="list-style-type: none"> ・【事業運営に係る取組】実施 ・多様な交通手段の導入 	
<ul style="list-style-type: none"> ・【業務効率化に係る取組】検討及び実施 				

