

市営バス経営戦略（改定案）

高槻市営バス経営戦略



令和 年 月（改定）

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 改定の経緯
- 1－2 戦略適用期間
- 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 _____

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)

＜経営戦略の改定にあたって＞

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きました。

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、「令和 2 年 12 月」に新たな 100 年の歴史への幕開けとなる「高槻市営バス経営戦略」を策定し、高槻市の「みらい創生」に取り組んできましたが、市営バス事業を取り巻く環境は、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、厳しさを増している状況です。

このような経営環境の変化を踏まえ、総務省から全国の公営企業に対して令和 7 年度中に経営戦略の改定を要請されていること等から今回の改定に至ったものであり、改定にあたっては、令和 6 年度に利用者アンケート調査を実施するなど、お客様のご意見も十分に把握しながら検討を行い、今般、改定版として発刊することになりました。

本改定版は、令和 12 年度までの経営方針やそれを実現するための具体的な取組等を定め、自立経営の徹底による戦略的な経営を推進しつつ、府内唯一の公営バス事業者として、本市の未来や魅力を創造する市営バス事業を実現しようとするものです。

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 章 経営戦略改定の目的と位置づけ



1-1 改定の経緯

- 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、これまでに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ること及び、市営バス事業を取り巻く社会経済環境等を踏まえ、経営方針や具体的取組等を定めた「高槻市営バス経営戦略（以下、市営バス経営戦略）」を令和 2 年 12 月に策定しました。
- この「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
- この総務省通知等に基づき、令和 6 年度～7 年度の 2 箇年に渡る「高槻市自動車運送事業審議会」での審議を経て、令和 7 年 12 月に「市営バス経営戦略（改定版）」を策定しました。
- 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 戦略適用期間

- 「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

- 本改定版は、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。

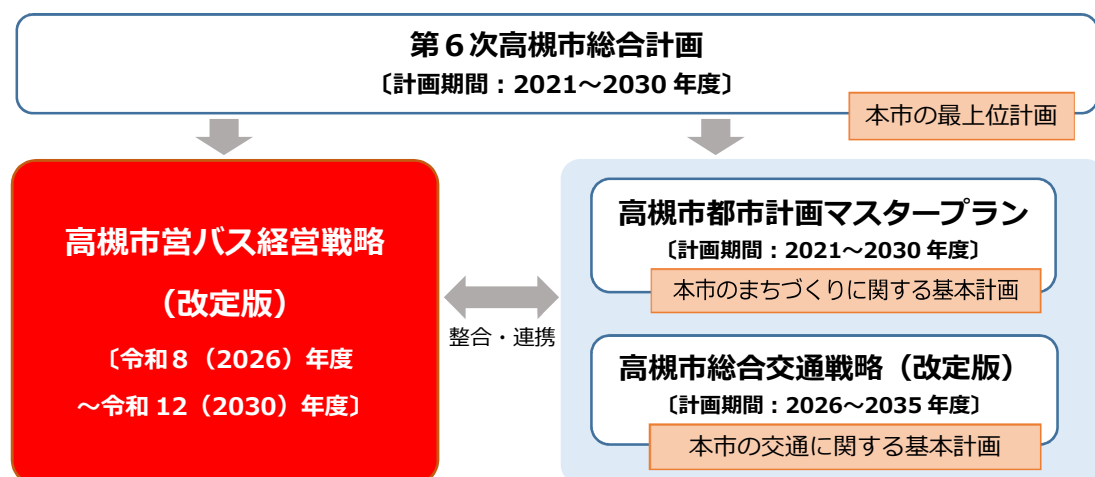


図 1.1 市営バス経営戦略（改定版）の位置づけ

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

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
令和 2 (2020) 年 12 月	市営バス経営戦略策定
令和 5 (2023) 年 2 月	開業 70 周年
令和 7 (2025) 年 12 月	市営バス経営戦略（改定）

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



図 2.1 事業概況

2-2 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、2021年度に増加に転じるも、新型コロナウイルス感染症の感染拡大前の状況まで回復しておらず、その影響が長引くことにより全国的にバス運転者が不足する等、厳しい状況が続いています。
- 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。

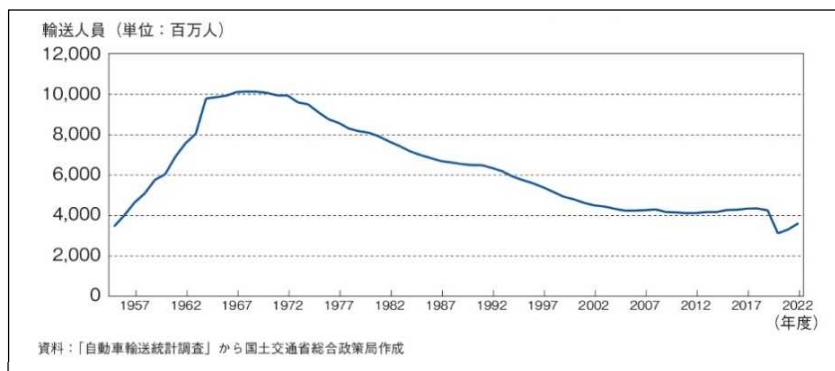


図 2.2 路線バス輸送人員の推移

出典：交通政策白書（令和6年度）



図 2.3 路線バス事業者の現状

出典：交通政策白書（令和6年度）

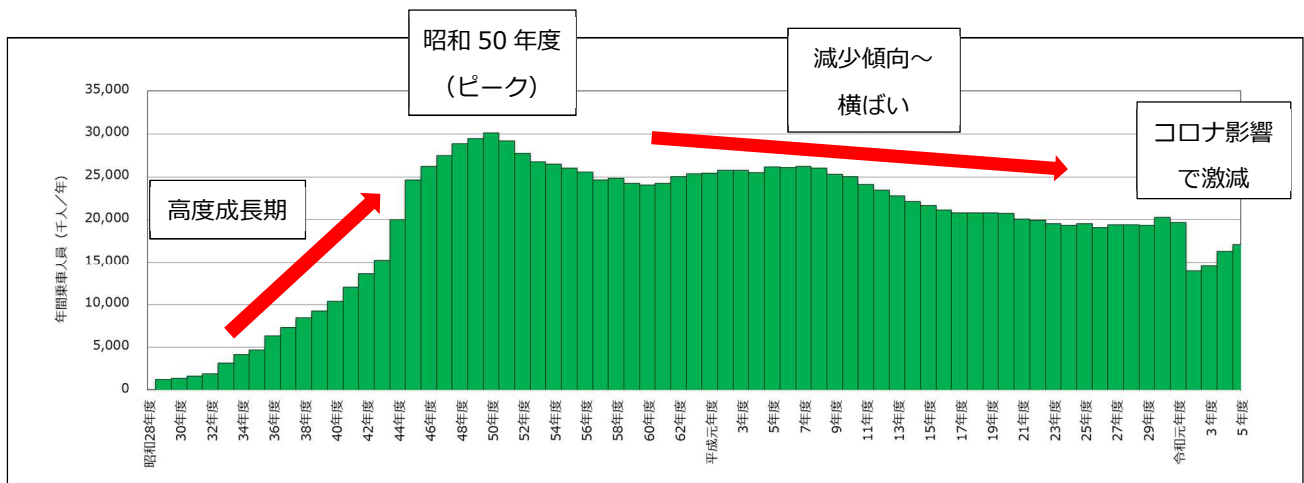
出典：交通政策白書（令和6年度）



図 2.4 都市部・地方部別の路線バスの輸送人員・経常収入の推移

2-3 市営バスの利用者数

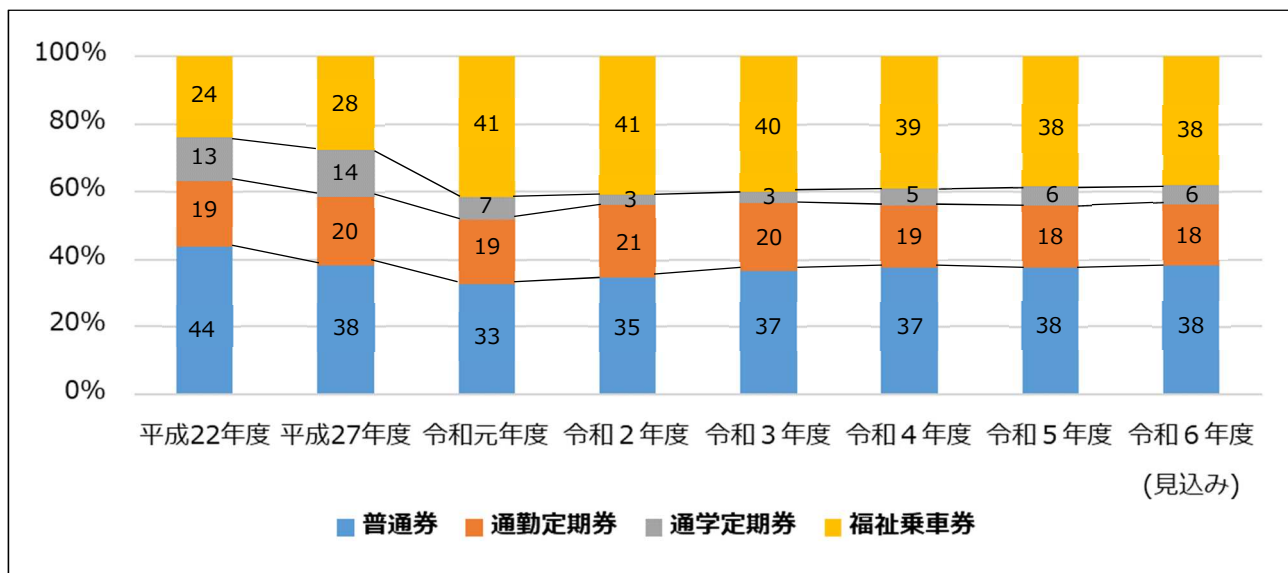
- 市営バスの利用者数（乗降人員）は、高度成長期末の昭和 50 年度に約 3,000 万人でピークを迎えましたが、その後は減少傾向となり、平成 14（2002）年以降は約 2,000 万人/年とほぼ横ばいで推移しています。
- 令和 2 年度～4 年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響で大きく減少し、特に令和 2 年度は約 1,500 万人で、前年比マイナス約 30%となりました。
- その後、令和 5 年 5 月に新型コロナウイルス感染症が感染症法上の 5 類に位置付けられたことを踏まえ、令和 6 年度にかけて徐々に回復していますが、コロナ禍以前の水準には戻っていない状況です（令和 5 年度実績：約 1,700 万人）。
- 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）。



出典：高槻市交通部作成資料

図 2.5 市営バス利用者数の推移（昭和 28 年度～令和 6 年度）

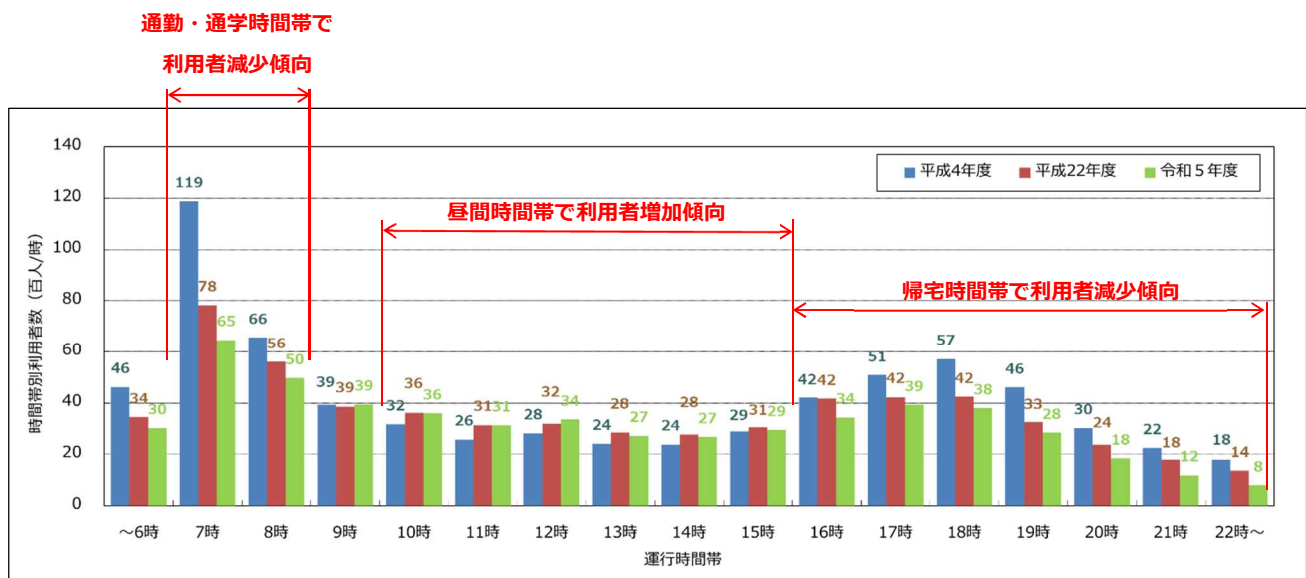
2章 市営バス事業を取り巻く環境と課題



出典：高槻市交通部作成資料

※平成22年度、平成27年度は1日の利用実態調査による ※令和元年度以降はODデータに基づく実績値

図 2.6 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

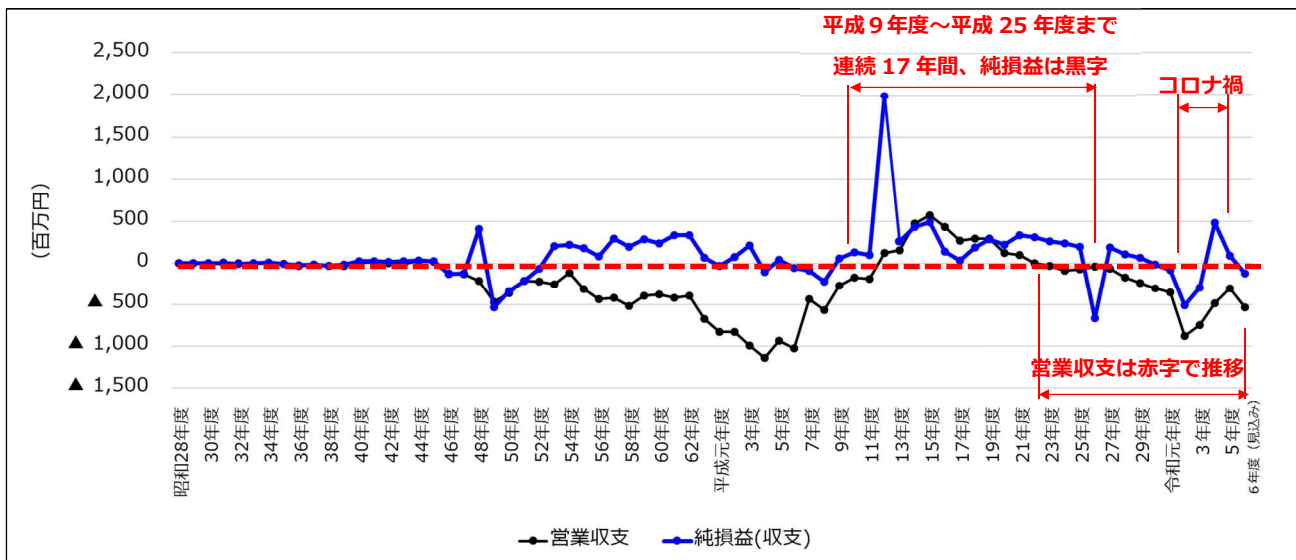
※平成4年、平成22年は1日の利用実態調査による ※令和5年はODデータに基づく平均値

図 2.7 市営バスの時間帯別利用者数の推移

2-4 市営バスの収支状況

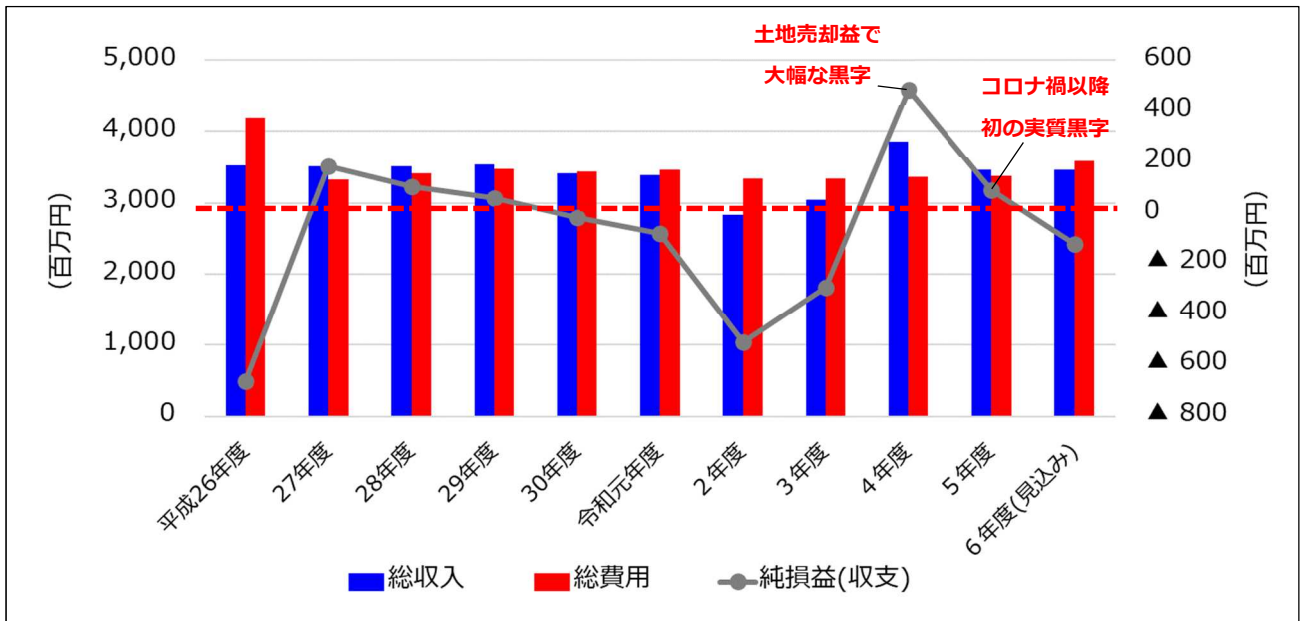
(1) 収支状況の推移

- 事業開始～昭和 52 年度まで、急激な人口増加に対する設備投資（車両・人件費等）の影響等により純損益（以下、収支）は赤字基調が続きましたが、昭和 49 年度から取り組んだ自主再建計画により、昭和 53 年度から黒字基調となりました。
- その後、平成の初期には消費税導入の影響等で赤字基調となったものの、平成 9 年度～平成 25 年度まで連続 17 年間、収支は黒字となりましたが、本業部分のバス事業の営業収支は、平成 22 年度以降、赤字が続いています。
- 近年（平成 26 年度以降）は、コロナ禍以前まで収入は横ばいで推移しており、一方、支出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、全支出額の約 70%を占めています（令和 6 (2024)年度）。
- コロナ禍以降（令和元(2019)年度）の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 4 年度は、J R 高槻駅西滞留所売却による特別利益により大幅な黒字となりましたが、それを除くと実質は約 3 千万円の赤字となりました。しかし、令和 5 年度はコロナ禍の間に取り組んできた OD データに基づく公平かつ効率的なダイヤ改正や、あらゆる支出の削減によって、約 9 千万円の黒字となっています。



出典：高槻市交通部作成資料

図 2.8 市営バス収支状況の推移①（昭和 28 年度～令和 6 年度）



出典：高槻市交通部作成資料

図 2.9 市営バス収支状況の推移②（平成 26 年度～令和 5 年度）

(2) 項目別事業収益

- 普通券及び定期券は、令和 2 年度からコロナ禍で激減したものの、令和 4 年度以降、緩やかに回復傾向となっており、全収益の約 6 割を占めています。
- 福祉乗車券は高齢者が令和 3 年度から、障がい者は令和 4 年度から、利用回数に応じた負担金制度となり増加傾向。生活交通路線維持事業補助金等の営業外収益も増加傾向となっています。

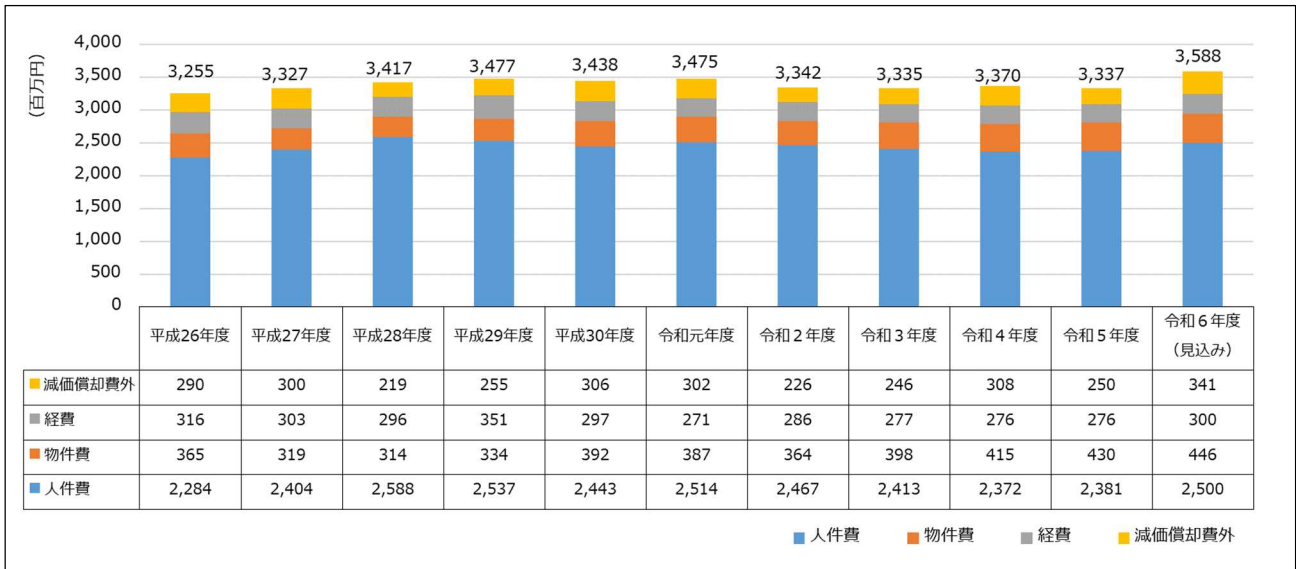


出典：高槻市交通部作成資料

図 2.10 項目別事業収益の推移（平成 26 年度～令和 6 年度）

(3) 項目別事業費用

- 人件費は、コロナ禍を踏まえた OD データに基づくダイヤ改正等により、令和元年度以降、減少傾向でしたが、令和6年度は人事院勧告等の影響で増加見込みとなっています。
- 燃料費を含む物件費は、諸物価及び軽油単価高騰等の影響で増加傾向となっています。
- 減価償却費外は、車両更新の影響等で増加傾向。委託費等を含む経費は横ばい傾向となっています。

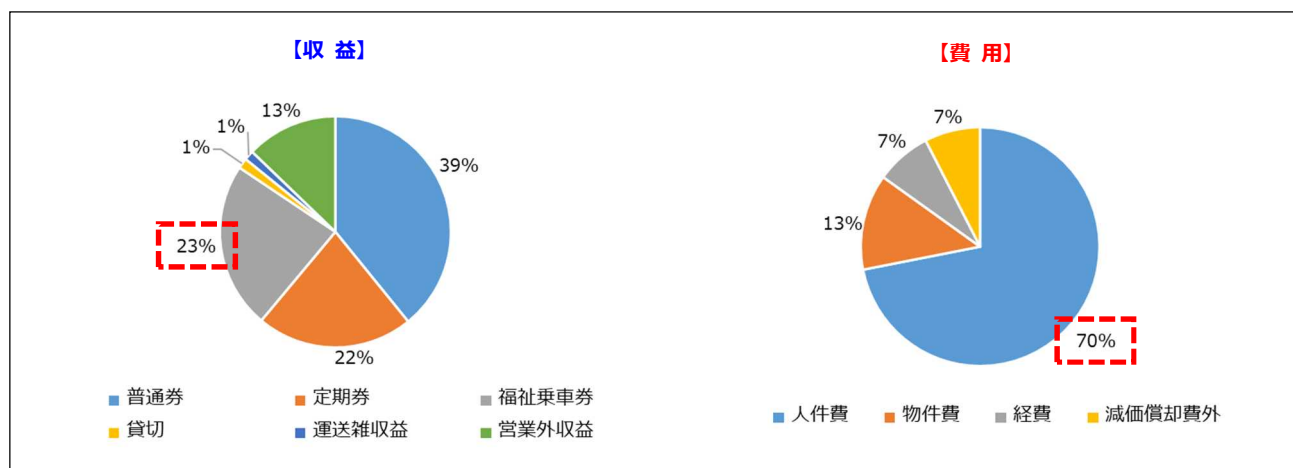


出典：高槻市交通部作成資料

図 2.11 項目別事業費用の推移（平成 26 年度～令和 6 年度）

(4) 収益及び費用の内訳

- 収入の内訳（令和5年度実績）を見ると、普通券と定期券を足した割合（運輸収益）が61%、市の福祉乗車券（高齢者＋障がい者）に係る負担金収入が23%、広告料等の営業外収益が13%となっており、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（令和5(2024)年度）、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、コロナ禍の間に実施した OD データに基づく公平かつ効率的なダイヤ改正を踏まえ、黒字路線が増加傾向となっています（「表 2.1」では、山間部と平坦部を分けて営業係数を算出している等、24路線の表記とはなっていません）。



出典：高槻市交通部作成資料

図 2.12 収益及び費用の内訳（令和 5（2023）年度）

表 2.1 市営バス路線別営業係数の推移（平成 26 年度～令和 5 年度）

出典：高槻市交通部作成資料

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)									
			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
山間部	1	檉田線	302.8	312.7	328.4	332.6	349.0	272.2	1,058.2	974.4	961.5	924.3
	2	萩谷線	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
平坦部	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	塚脇・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	萩谷線	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	—	—	—	—	—
	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	下田部団地線	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	梶原線	247.0	243.9	256.3	255.5	250.0	351.3	391.7	398.8	329.1	312.7
	29	成合線	107.4	111.0	111.2	111.9	115.4	127.2	132.9	135.5	100.3	90.2

課題

- 利用実態を踏まえた市営バス利用者の増加（将来的な先行投資を含む）
- 収支均衡を図るための「経費縮減」と「収入増加」の両面的な取組の推進

2-5 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。
- 特に、令和2年度は利用者数の減少が顕著となり、その後、令和3年度から4年度に掛けては微増傾向となったものの、コロナ禍以前の水準には戻っていない状況です。
- このような中、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ました。

表 2.2 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

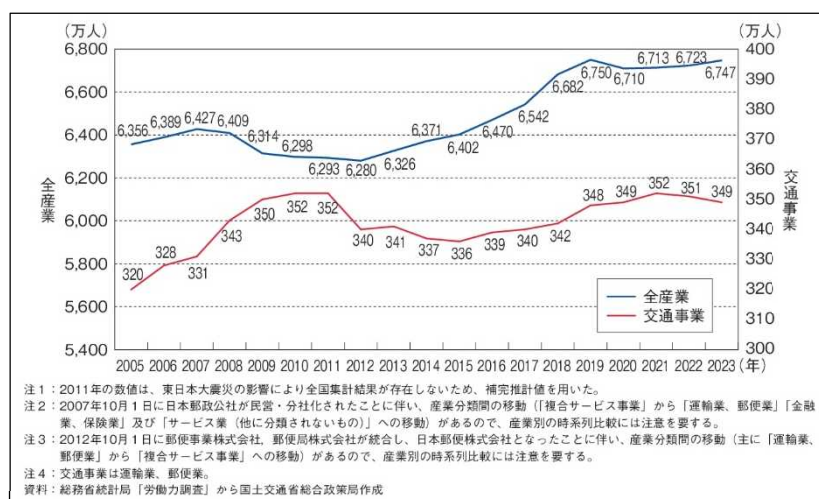
出典：高槻市交通部作成資料

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
	令和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
	令和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	令和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

2-6 運転士等の確保

2-6-1 交通事業全体の労働環境

- 交通事業（バス事業を含む）の労働者は、中高年層の男性に依存した状態であり、平均年齢は全産業の平均よりも高く、女性の比率はおおむね4%以下にとどまっています。
- 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る。こうした状況の背景として、不規則な就業形態、長時間拘束、力仕事などの過酷な労働環境により、若年層や女性から敬遠されてきたことに加え、経営者においても、高等学校等の新卒者に対する戦略的なリクルート活動や、女性を含めた従業員の労働環境の改善について十分な対応がとられてこなかったこと等が挙げられます。
- 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。
- こうした中、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。



出典：交通政策白書
(令和6年度版)

図 2.13 全産業と交通事業の就業者数の推移

出典：交通政策白書
(令和6年度版)

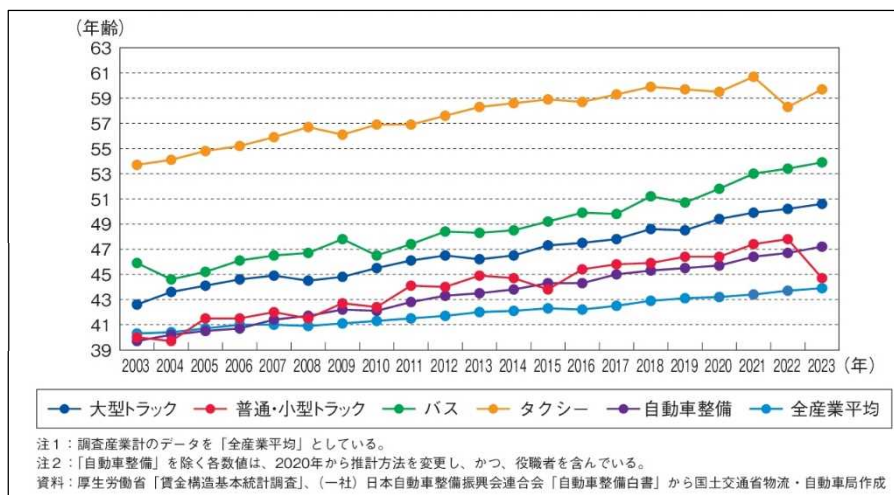
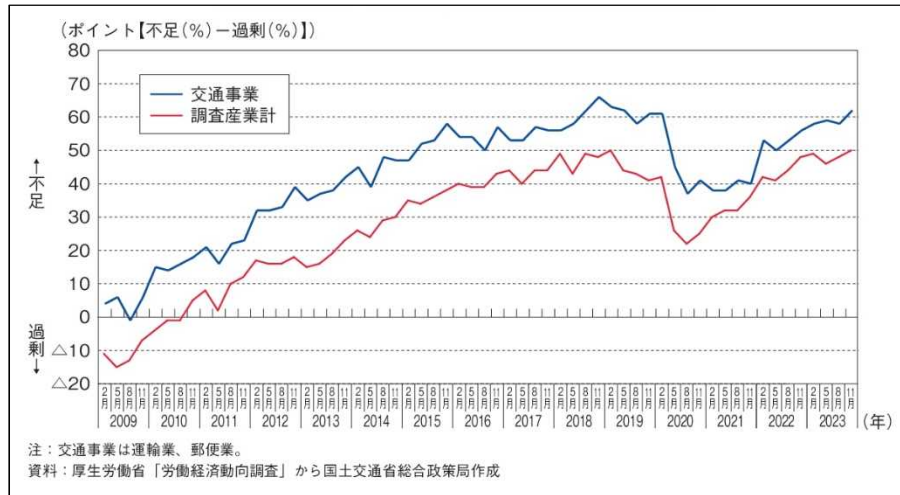


図 2.14 自動車運送事業等における労働者の平均年齢の推移

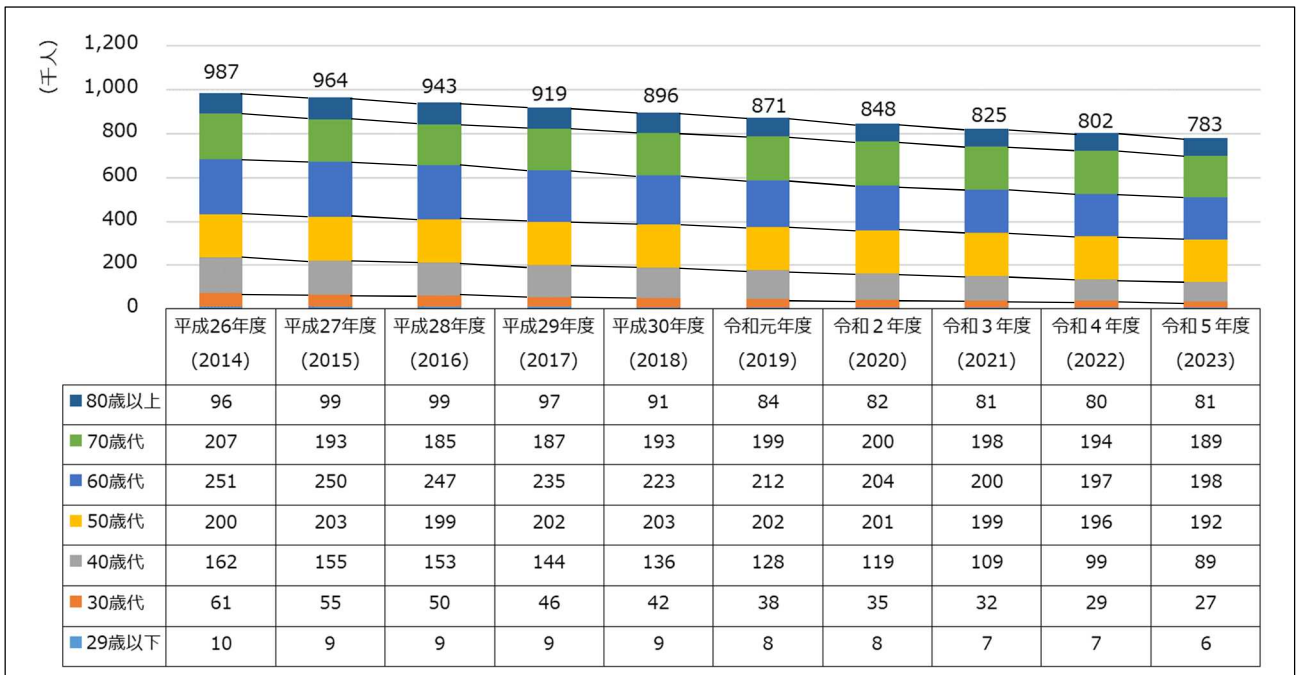


出典：交通政策白書（令和6年度版）

図 2.15 常用労働者の過不足判断 D.I の推移

2-6-2 大型二種免許保有者の状況（全国）

- 高齢者の免許非保有者、免許返納の数が、近年大幅に増加している中、全国の「大型二種免許保有者」は、平成 26 年からの 10 年間で約 20%減少しています。
- 年代別に見ると、同免許の取得条件（各種の第一種免許を取得している者で、満 21 歳以上かつ運転経験が 3 年以上）を踏まえ、29 歳以下が最も少なく、最も多い年代は 60 歳代となっているため、今後、全体の保有者数は益々減少するものと予測されています。



出典：警察庁運転免許統計

図 2.16 大型二種免許保有者数の推移（全国）

2-6-3 市営バスにおける在籍運転士の状況

2-6-4 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。

表 2.5 自動車運転者の労働時間等の改善のための基準

※ 1 拘束時間：始業時間から終業時間までの休憩時間を含めた時間

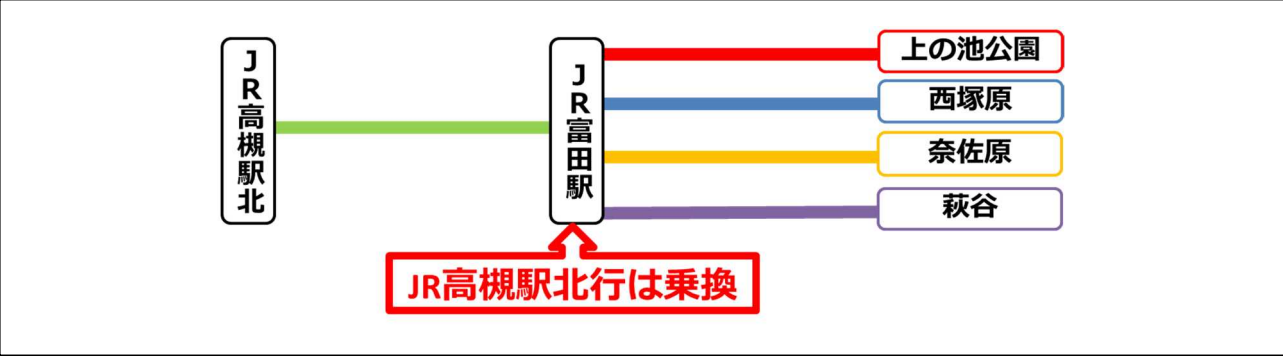
※ 2 休息期間：ハンドルを握っていない、仕事から完全に解放された自由な期間（終業時間から次の始業時間までの期間）

出典：高槻市交通部作成資料

項目	改正前	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

(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(2024)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
- 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）。



出典：高槻市交通部作成資料

図 2.17 「JR 富田駅バス停」における国道線の分離イメージ

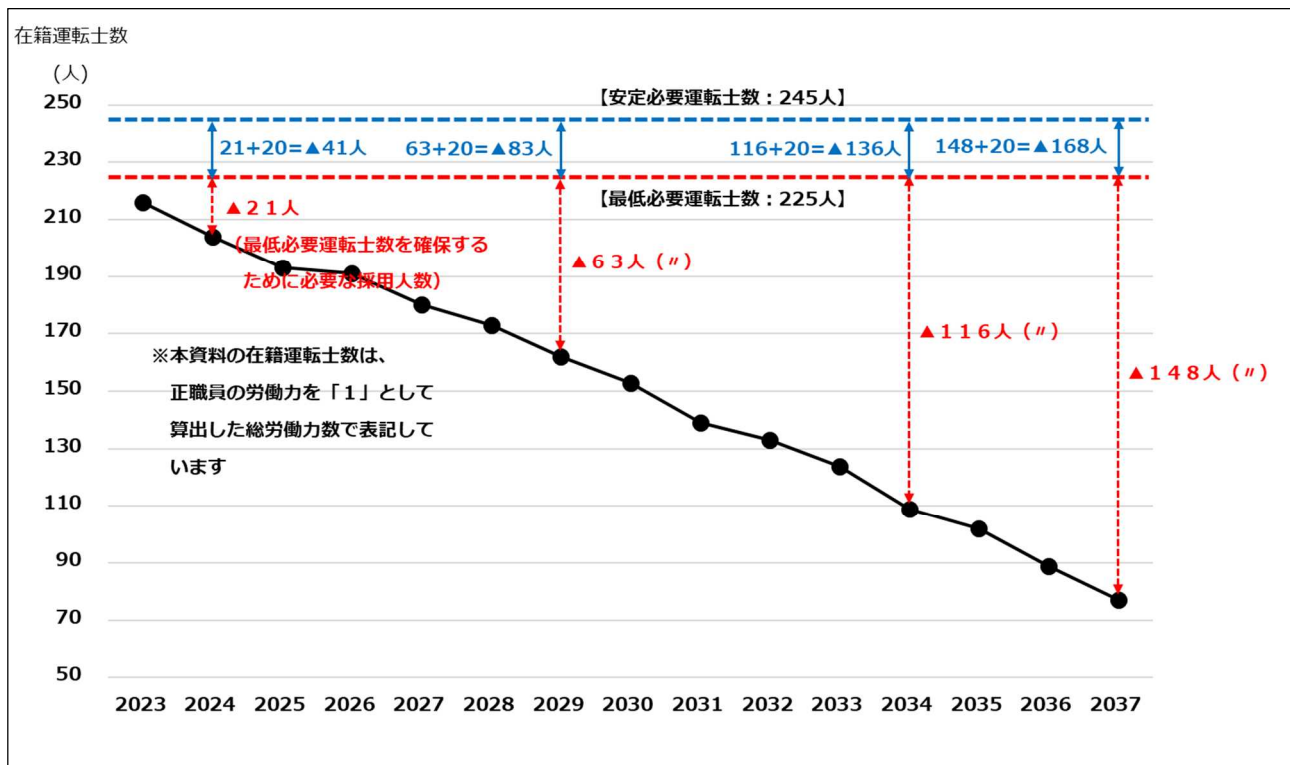
2-6-5 市営バスにおける今後の運転士等の確保について

- 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低減に努めます。
- 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。



出典：日本バス協会

図 2.18 バス運転士の推移及び今後の不足見込み（全国）



※1 在籍運転士数：正職員の労働力を「1」として算出した総労働力数

※2 最低必要運転士数：2024年度時点のダイヤを維持するために必要な運転士数（2024年相当の時間外労働を見込んだ必要運転士数）

※3 安定必要運転士数：「※2」に対して、病欠者等による欠員に余裕をもって対応することができる運転士数

出典：高槻市交通部作成資料

図 2.19 定年退職者を踏まえた市営バスにおける「在籍運転士数」の推移と「必要運転士数」

課題

- 若年層及び女性運転士の拡充
- 計画的かつ安定的な運転士の確保と離職者の低減

2-7 市営バス事業における DX 推進

2-7-1 DX 推進に係る動向

(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 推進に向けたロードマップ：期間は、国の自治体 DX 推進計画や標準化の完了目標年度と合わせた令和7年度まで。
- 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。

2-7-2 市営バスにおける DX 推進

(1) DX 推進の目的及び必要性

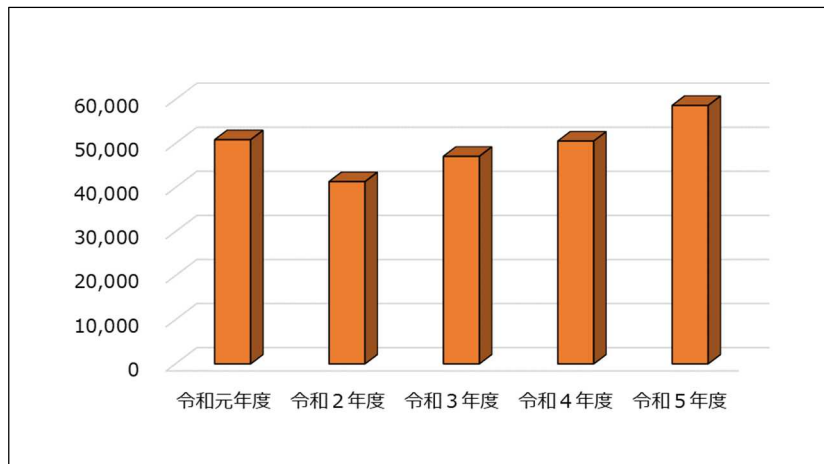
- これまでのサービス・事務のプロセスを前提とし、その一部分あるいは全体をデジタル化することによって、サービスや事業効率をより向上させます。
- これまでのサービス・事業のプロセスに縛られず、「サービスや事業が目指すものの本質的なあるべき姿」をベースに、デジタル適用も含めて包括的にサービスや事業を設計し直すことで、変容をもたらします。
- DX 推進は「①戦略、②計画、③調達、④開発、⑤運用保守、⑥情報セキュリティ、⑦知識・ノウハウ管理」で構成され、それぞれについて、全体を俯瞰しながら適切に取り組めます。

(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

表 2.6 市営バスにおける DX 推進に係る基本的な考え方（まとめ）

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。



出典：高槻市交通部作成資料

図 2.20 市営バスにおけるシステム関連経費の推移（令和元年度～令和5年度）

課題

- 計画的な人材育成による市営バス組織内の DX 推進気運の情勢
- DX 推進による運行安全性の向上、職員の業務効率化、利用者の利便性向上

3章 ODデータ等に基づく課題路線の分析



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区域となっている ● 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 (令和 6 年度)	● 年間輸送人員：346,404（乗降人／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

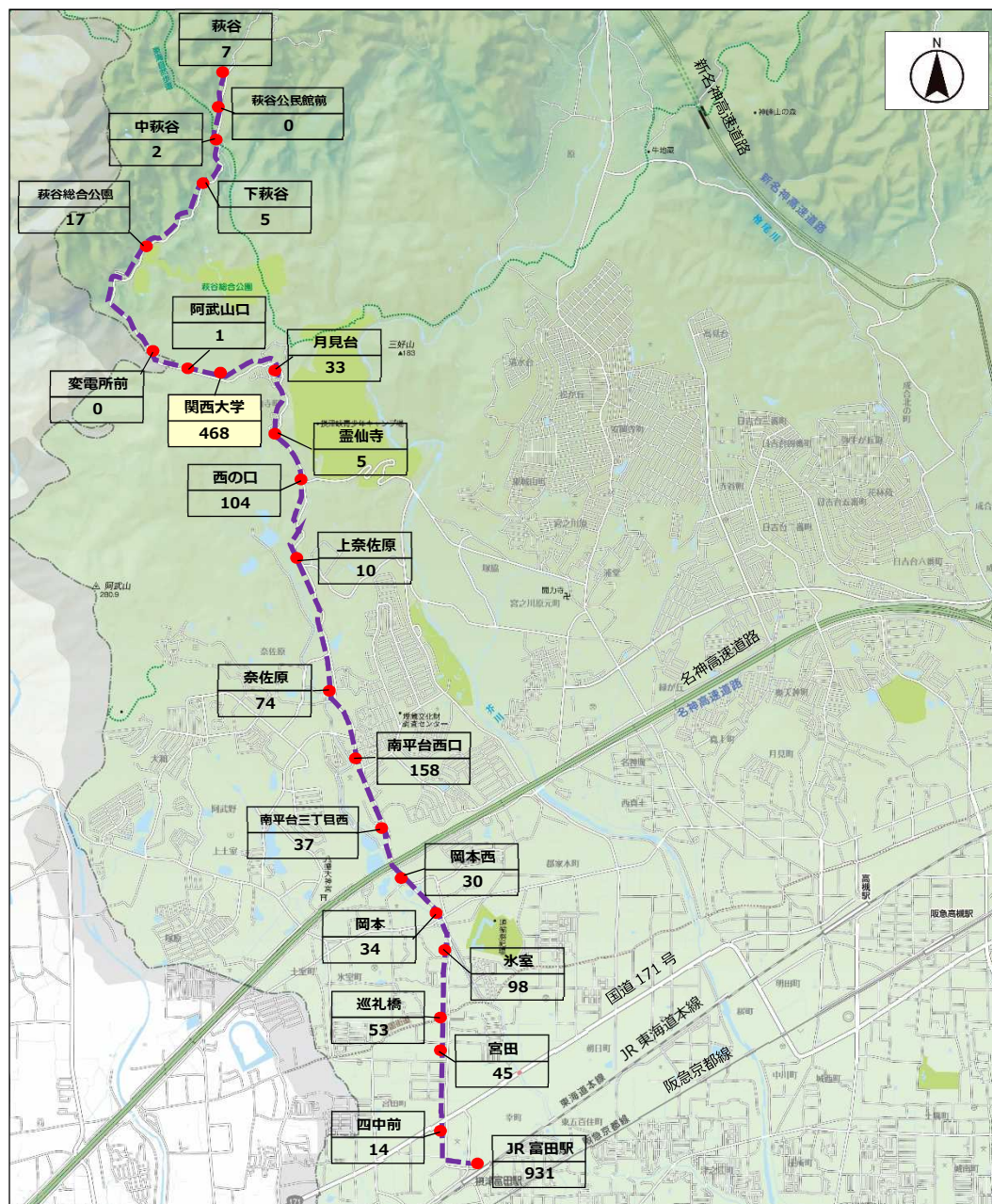


図 3.1 萩谷線のバス停別利用者数

(凡例)

バス停名称
日平均利用者数 (R6：平日)

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 （令和 6 年度）	● 総輸送人員：779,973（乗降人／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

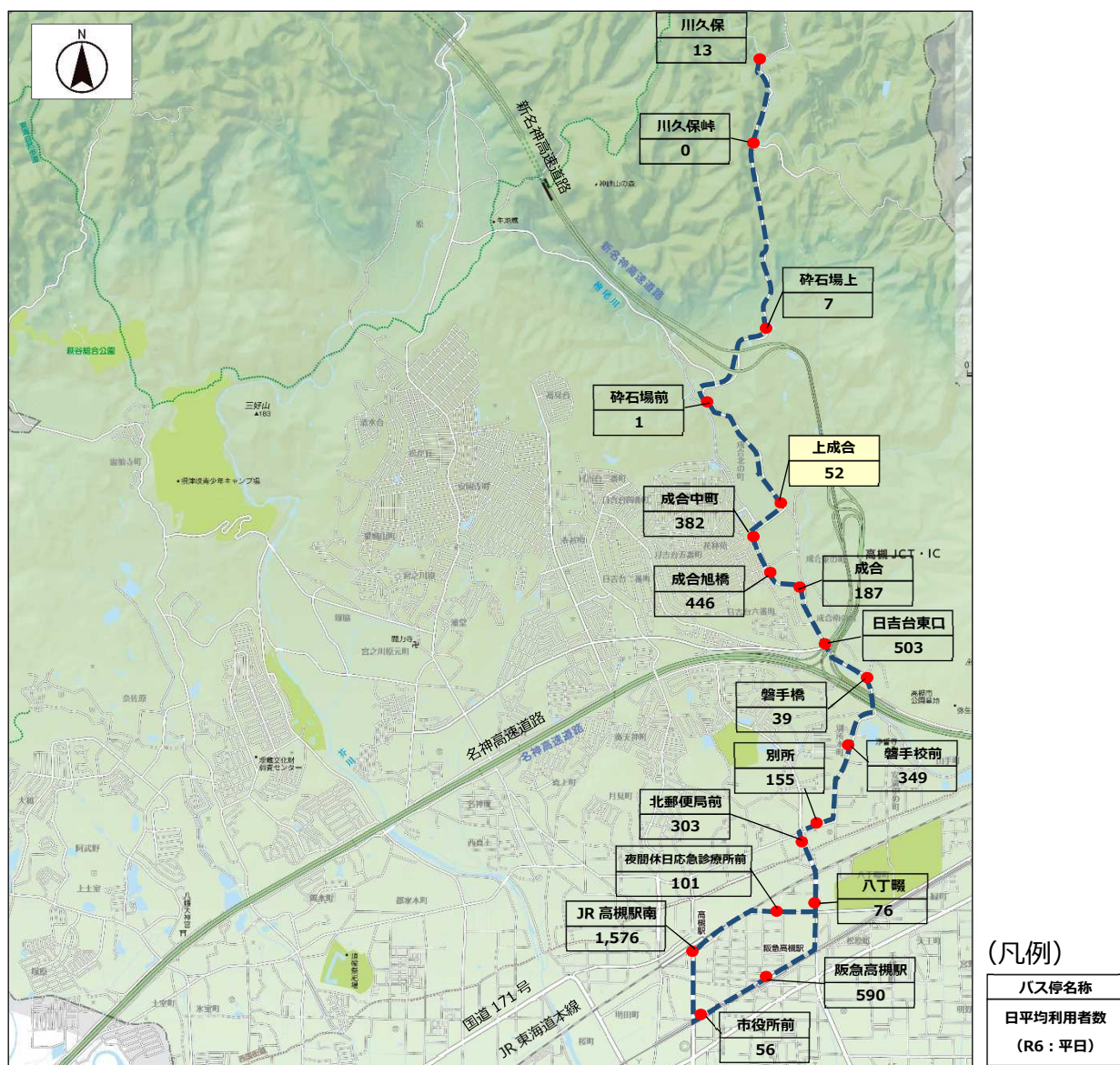


図 3.2 川久保線のバス停別利用者数

3-3 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 ● 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く、令和 6（2024）年度の収支は、約〇〇万円の赤字（全路線中最低） ● 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 （令和 6 年度）	● 総輸送人員：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

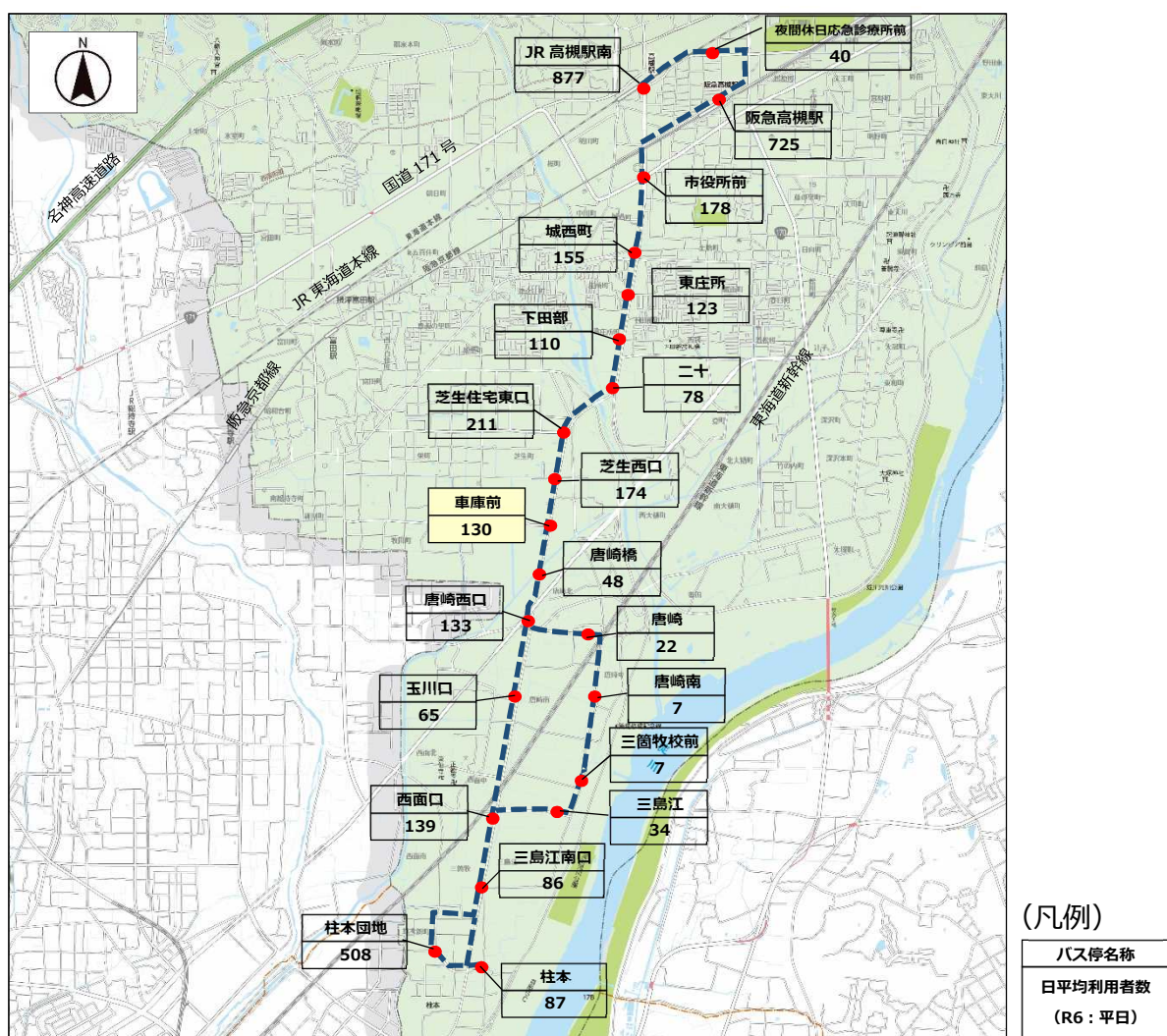


図 3.3 柱本・三島江線のバス停別利用者数

3章 OD データ等に基づく課題路線の分析

3-4 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 （令和 6 年度）	● 総輸送人員：932,536（乗降人／年） ● 営業係数：110.0
検討の方向性	● （府道）十三高槻線等の新たな道路整備状況や、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

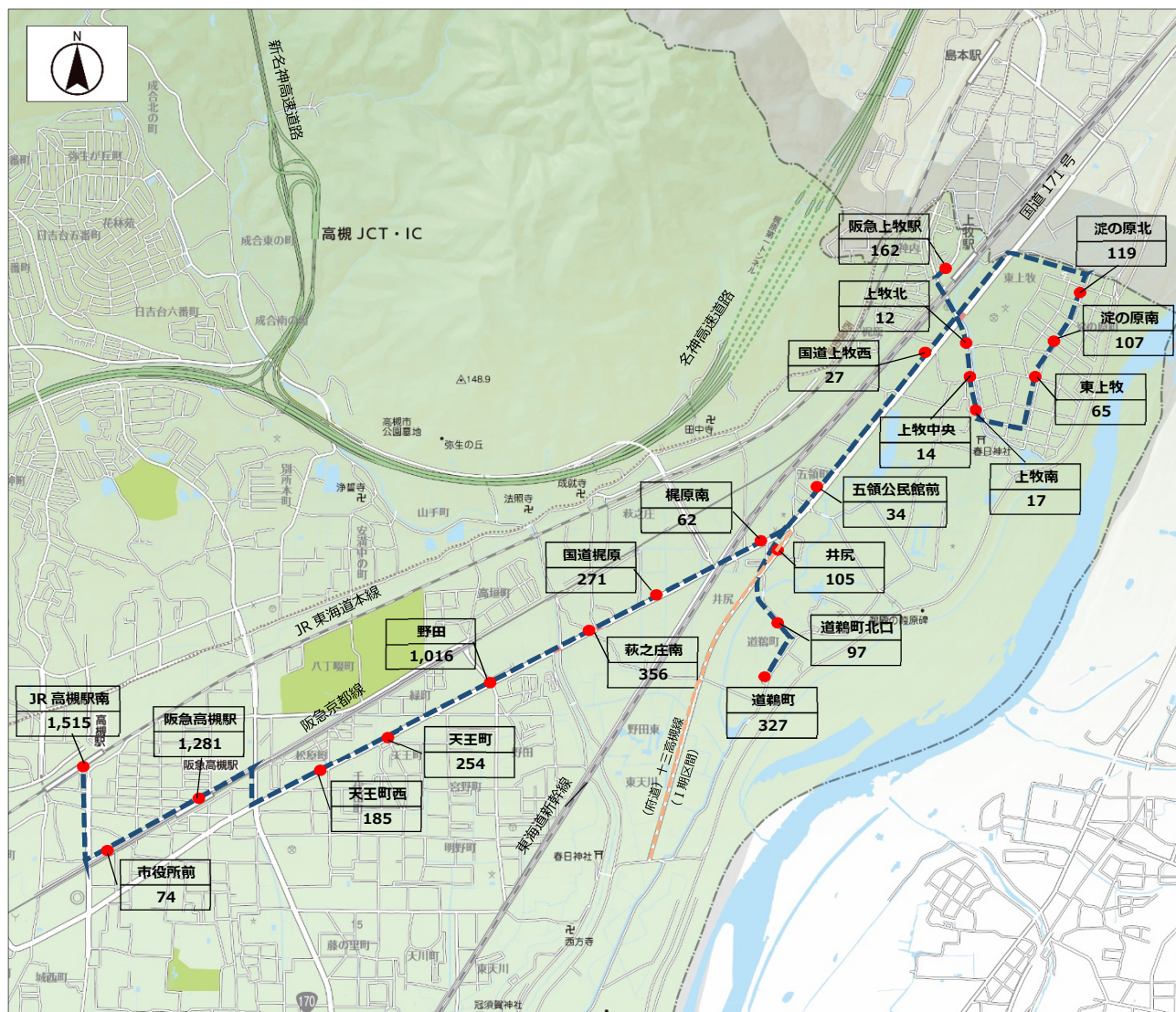


図 3.4 道鶴・上牧線のバス停別利用者数

（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

3-5 梶原線【北東部エリア】

路線の概要	● J R 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 （令和 6 年度）	● 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、最も営業係数が大きいこと及び、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

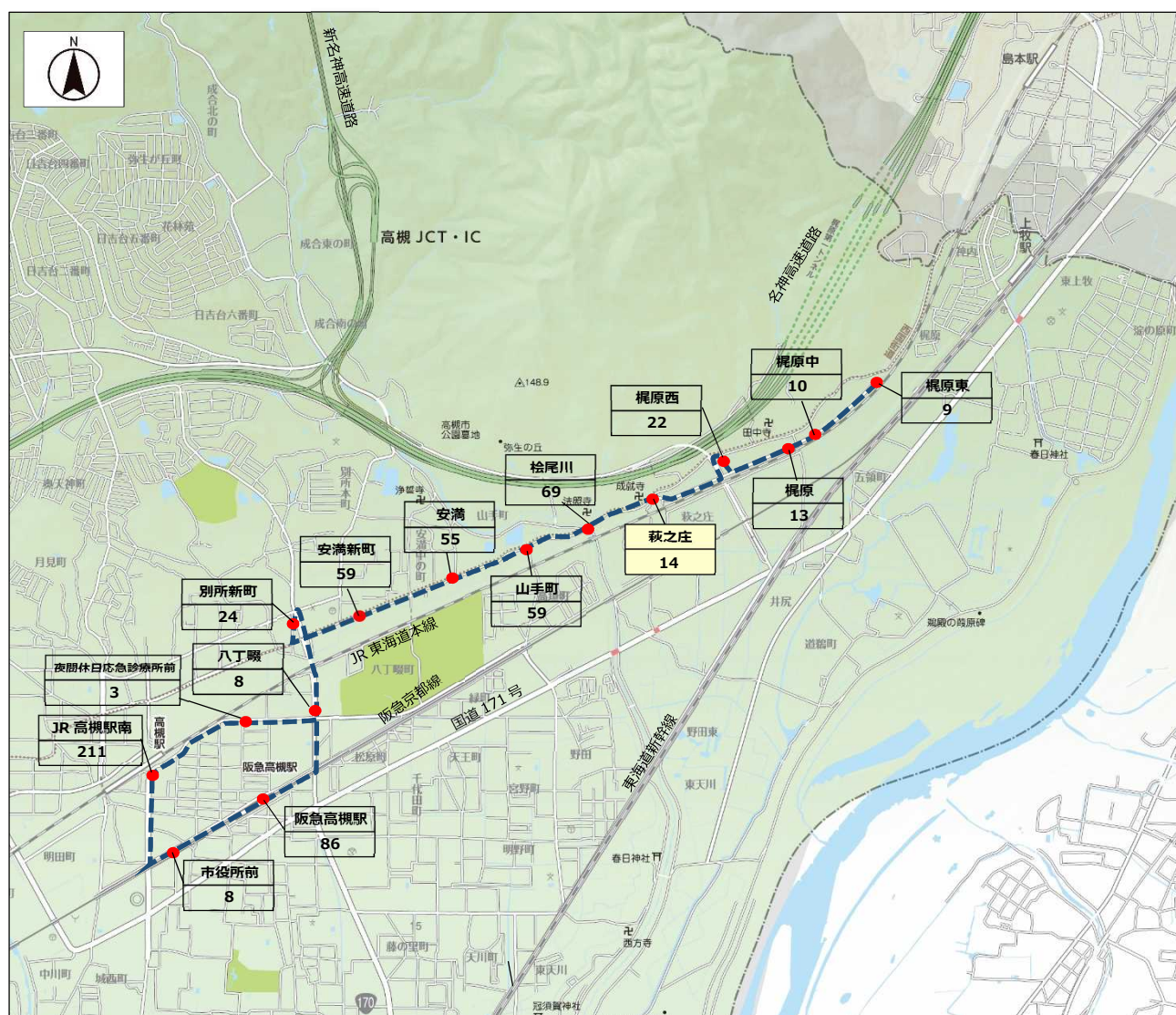


図 3.5 梶原線のバス停別利用者数

(凡例)

バス停名称
日平均利用者数 (R6: 平日)

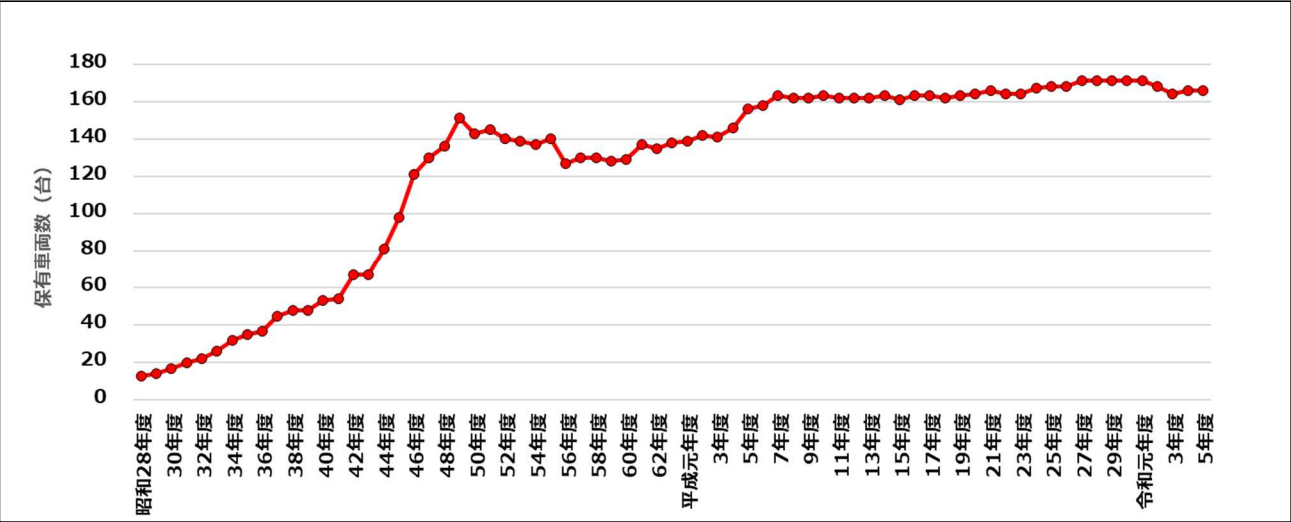
4 章 財政計画



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、車両更新による減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となります。
- 現状の車両更新計画は「表 2.7」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。



出典：高槻市交通部作成資料

図 4.1 市営バス保有車両数の推移（乗合＋貸切＋特定）

表 4.1 市営バス車両の更新計画（令和6年度～13年度）

出典：高槻市交通部作成資料

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)

(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	◎	○	◎

出典：国土交通省 自動車局

電動バス導入ガイドライン（平成 30 年 12 月）

図 4.2 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



図 4.3 スマートバス停の事例



図 4.4 駅ターミナル等におけるバス発車時刻案内板（乗り場）



図 4.5 次世代型運賃箱（クレジットカード・QRコード等によるタッチ決済対応）

4-2 将来収支の見通し（令和 7 年度～16 年度）

4-2-1 将来収支試算の前提条件

(1) 基本条件

①市営バス利用者数：下記 2 ケースで算出

- ・ **▲1.2%**：コロナ禍以前（～平成 30 年度）における過去 10 年間の市営バス利用者数の平均減少率
- ・ **▲0.5%**：高槻市人口統計に基づく全人口の平均減少率

②逸走率（運賃改定に伴う利用者の逸走）

- ・ **▲3.0%**：平成 26 年度の消費税率改定（5→8%）に伴う運賃改定時（210→220 円）の実績値
- ・ 平成 26 年度の運賃改定の際、定期券収入は逸走が見られなかったため、今回の予測でも考慮しないこととしました
- ・ 平成 27 年度に逸走分が回復したため、今回の予測でも運賃改定実施年度のみ考慮しました

(2) 収益関係設定条件

①共通

- ・ 令和 7 年度は、令和 6 年度と令和 5 年度の増減比率を適用して設定

②普通券収入

- ・「高齢者割引乗車券」を除く普通券収入に対して人口減少率を考慮して算出

③定期券収入

- ・ 通勤、通学ともに横ばいと想定（人口減少は考慮していない）

④高齢者無料乗車券

- ・ アフターコロナ禍における回復傾向（ $\oplus 1.5\%$ ）と、高槻市人口統計に基づく対象年齢人口の推移を考慮して算出

⑤高齢者割引乗車券

- ・ 段階的な対象年齢の引き上げを踏まえ、制度開始年度（令和 3 年度）以降の利用実績から推計

⑥障がい者無料乗車券

- ・ 高槻市の障がい者手帳交付率（毎年 2 % 増加）及び IC 乗車券交付申請率（90%）を考慮して算出

⑦貸切収入

- ・ 一般貸切：令和 8 年度以降、横ばいと想定、病院シャトル：現時点の実績値を適用

⑧運送雑収益（広告料、手数料等）

- ・ 令和 8 年度以降、横ばいと想定

⑨営業外収益（生活交通路線維持事業補助金等）

- ・各年度の収支状況を踏まえて算出

(3) 費用関係設定条件

①人件費

- ・令和7年度に、令和6年度と同等の「人事院勧告」があると想定
- ・令和8年度以降、令和15年度まで2年に1回、比較的高水準の「人事院勧告」があると想定

②物件費（軽油費、車両修繕費等）

- ・軽油単価は、令和7年度（令和6年度比8%増加を基準）に以降、横ばい（高止まり）と想定
- ・車両修繕費は、今後の車両更新に伴って減少傾向（毎年1%減少と想定）になると考えられるものの、現在、低水準となっている車検労務単価の上昇（毎年3%増加）や部品単価の高騰（毎年1%増加）を考慮して算出

③経費（光熱水費、委託料等）

- ・光熱水費は、令和7年度に実施する照明LED化を踏まえ、約20%減少すると想定
- ・委託料は、労務単価の上昇（約3%増加）を考慮して算出

④減価償却費外

- ・今後の車両更新計画及びバス車載器（運賃箱）の更新等による減価償却費を想定

(4) 将来収支予測検討ケース

ケース①：物価上昇考慮、人件費（高）、人口減少（利用者数）0.5%

- ①-1：運賃改定なし
- ①-2：運賃改定あり（均一運賃：220→240円）
- ①-3：運賃改定あり（均一運賃：220→250円）

ケース②：物価上昇考慮、人件費（高）、人口減少（利用者数）1.2%

- ②-1：運賃改定なし
- ②-2：運賃改定あり（均一運賃：220→240円）、逸走率▲2.0%
- ②-3：運賃改定あり（均一運賃：220→250円）、逸走率▲3.0%

4-2-2 将来収支試算結果

(1) ケース①：物価上昇考慮、人件費（高）、人口減少（利用者数）0.5%

＜①-1：運賃改定なし＞

- 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1.5億円の赤字と見込んでいます。
- 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。

＜①-2：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①-1と同様となるものの、令和8年度及び9年度は約1.5～2.6千万円の黒字となる見込みです。
- 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1～7千万円の赤字となり、令和7年度から16年度までの10年間では、累積赤字が約3.6億円となる見込みですが、概ね収支均衡を図ることができる予測となっています。

＜①-3：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①-1と同様となるものの、令和8年度及び9年度は約1.3～1.5億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、概ね収支が安定し、令和7年度から16年度までの10年間では、累積黒字が約4.3億円となる見込みで、安定した収支均衡を図ることができる予測となっています。

(2) ケース②：物価上昇考慮、人件費（高）、人口減少（利用者数）1.2%

＜②-1：運賃改定なし＞

- 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1.5億円の赤字と見込んでいます。
- 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29億円となる見込みです。

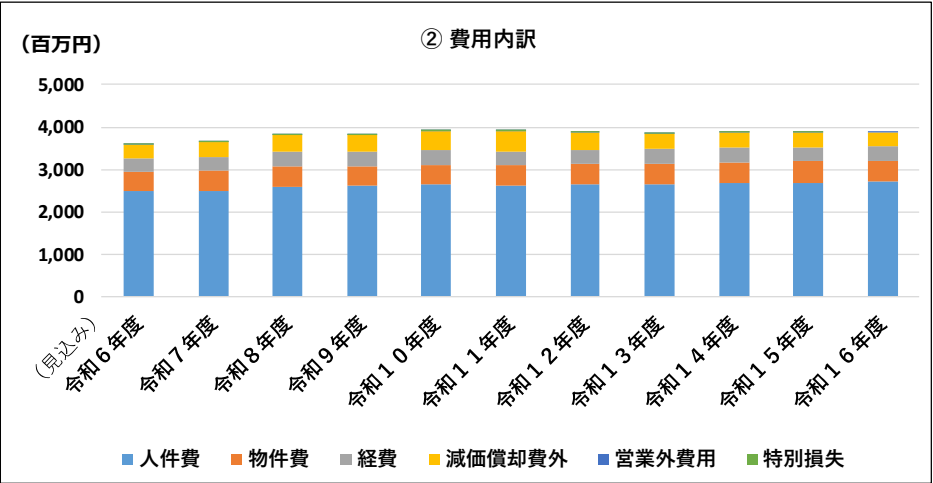
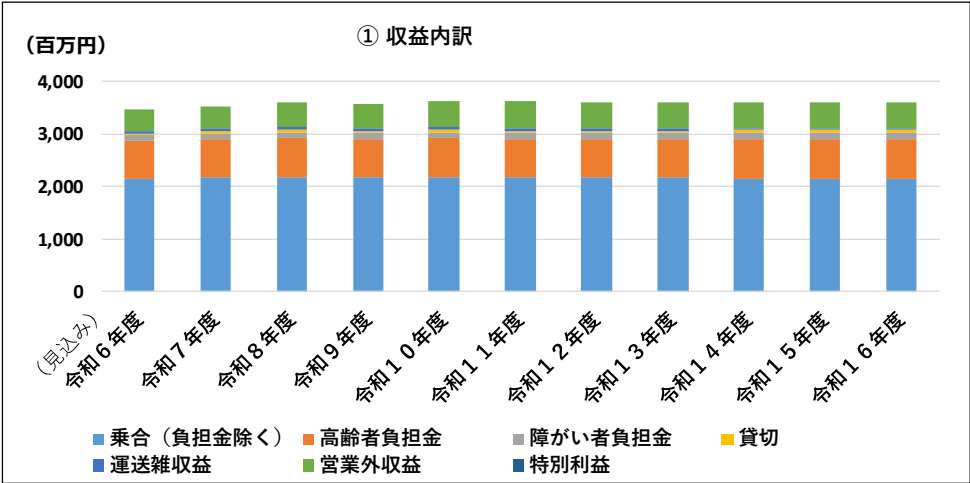
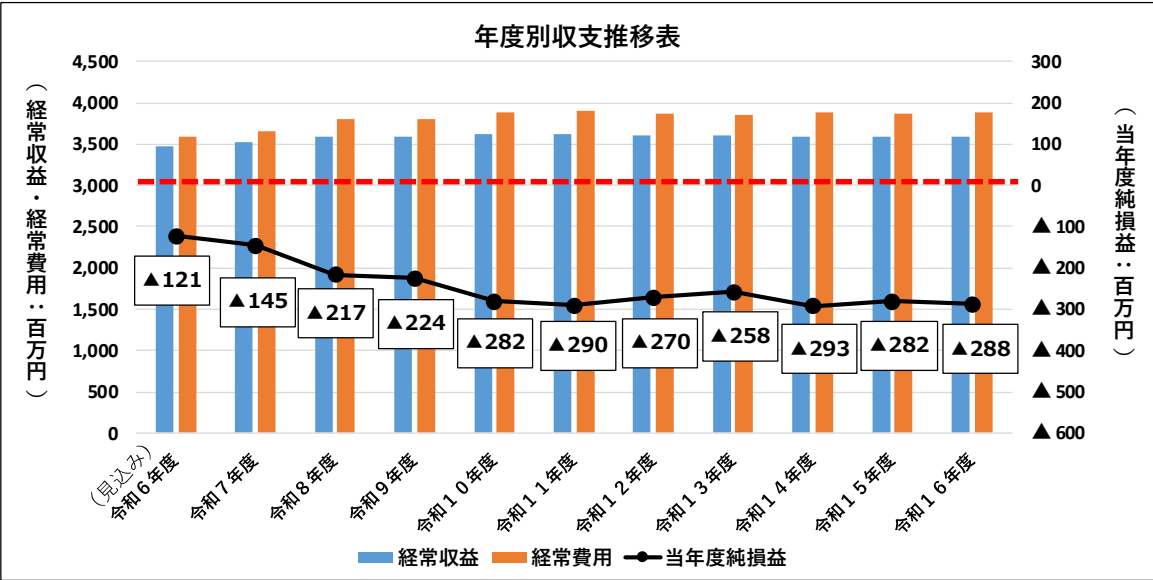
<②-2：運賃改定（220 円→240 円）>

- 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②-1 と同様となるものの、令和 8 年度及び 9 年度は約 1 千万円弱の黒字となる見込みです
- 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 6.5 千万円～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 7.6 億円となる見込みで、やや収支均衡とはいえない予測となっています。

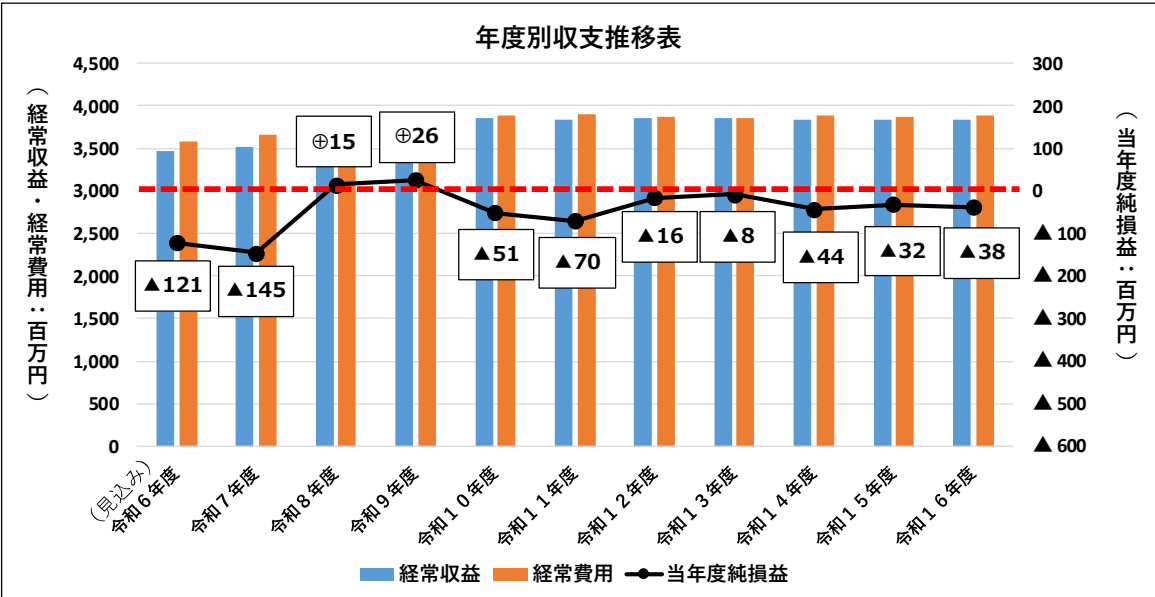
<②-3：運賃改定（220 円→250 円）>

- 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②-1 と同様となるものの、令和 8 年度及び 9 年度は約 1.2～1.3 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、概ね収支が安定し、令和 7 年度から 16 年度までの 10 年間では、累積黒字が約 3 千万円となる見込みで、概ね収支均衡を図ることができる予測となっています。

<ケース①-1：利用者数（▲0.5%）、運賃改定を実施しない場合>



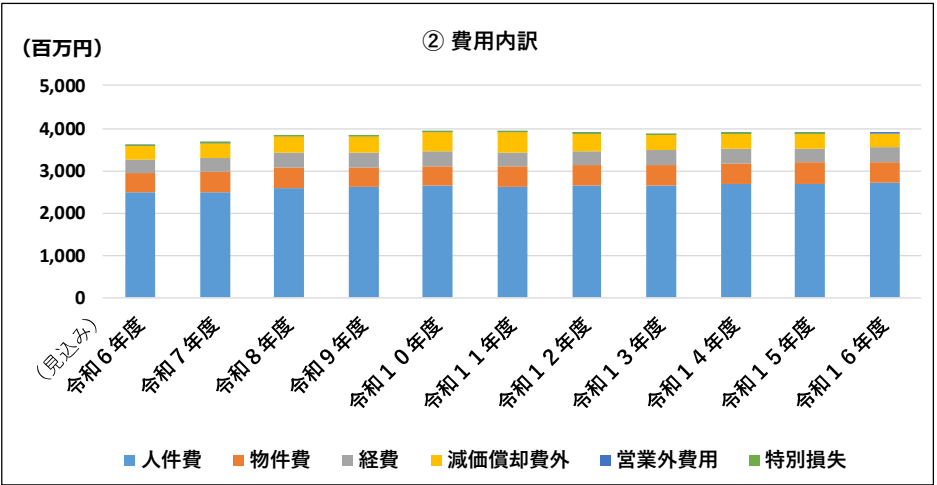
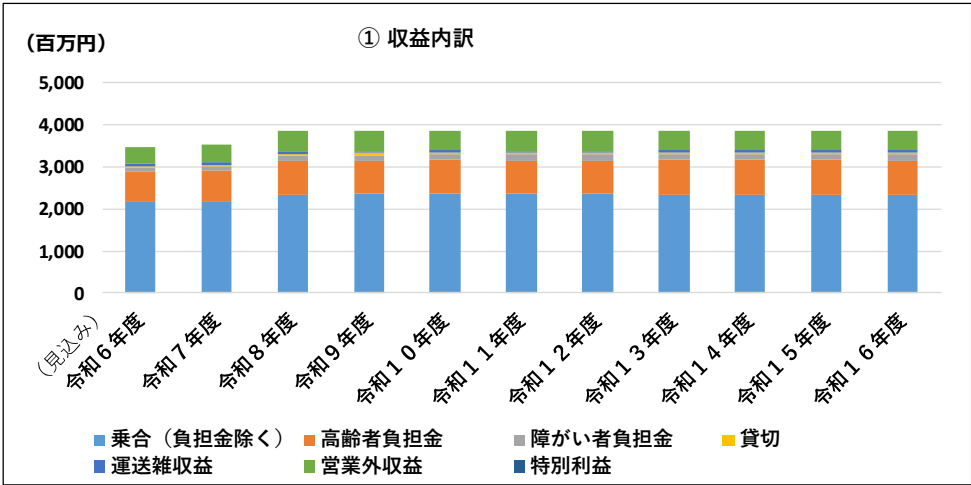
<ケース①-2：利用者数（▲0.5%）、運賃改定を実施した場合（220 円→240 円）>



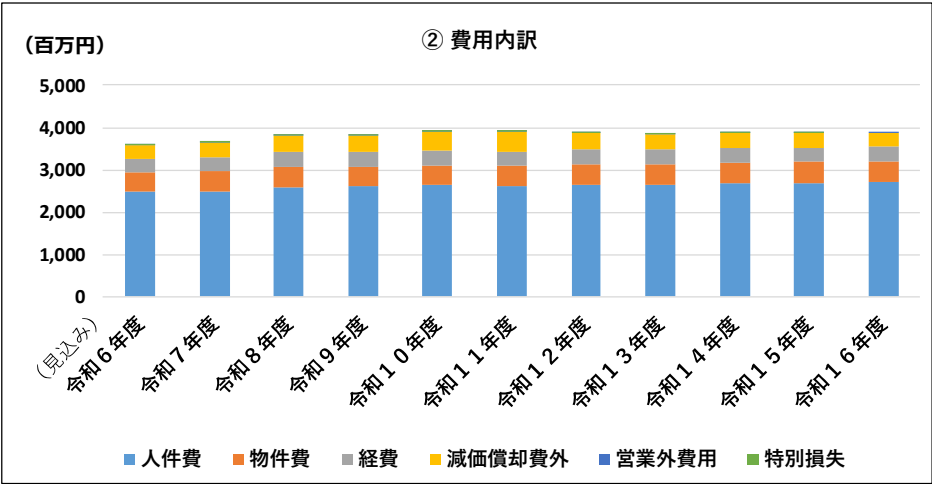
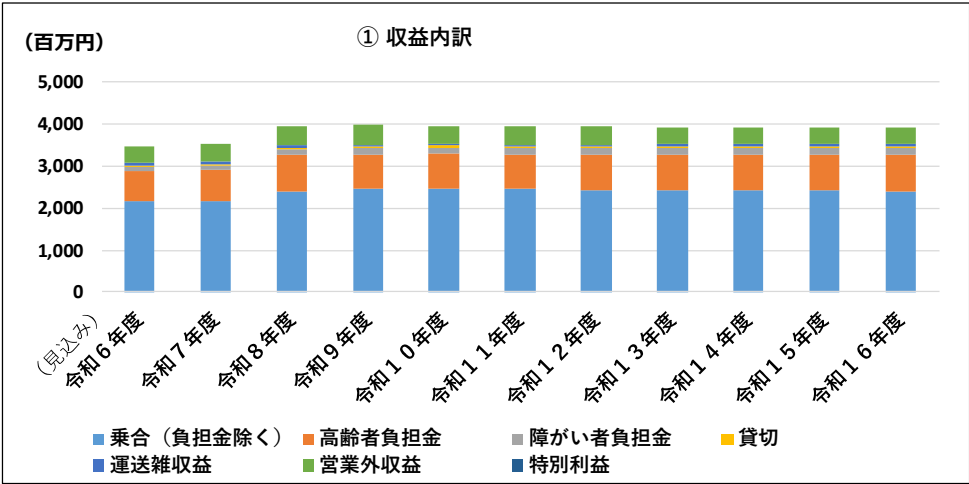
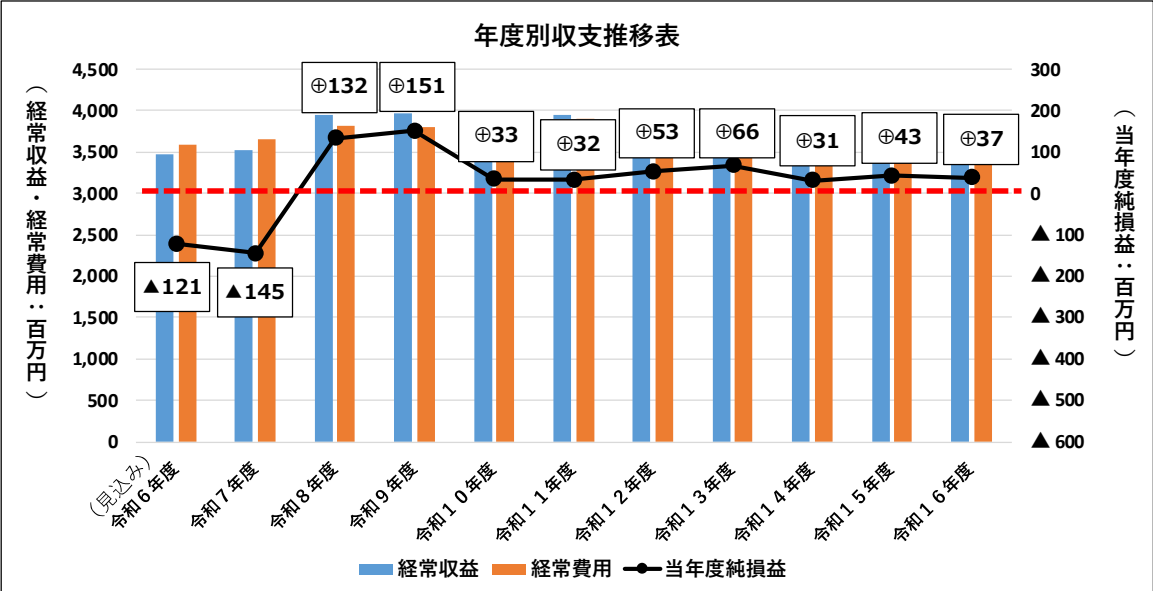
■ R7～R16 10年収支累積額
▲ 363 百万円

■ R7～R16 年平均収支額
▲ 36 百万円

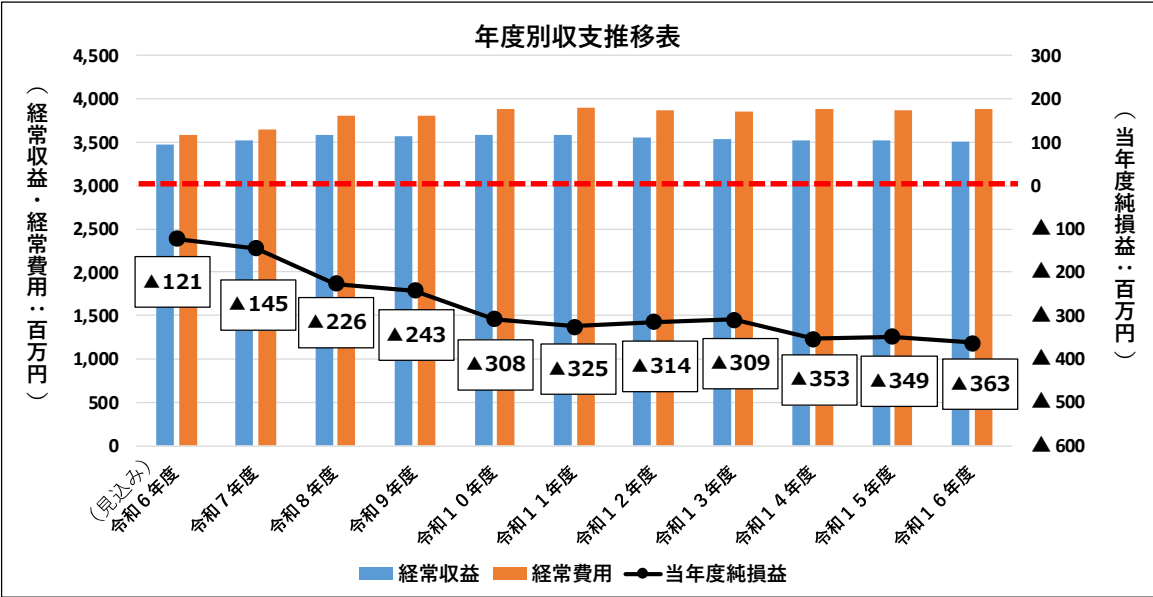
■ 令和16年度末 未処分利益剰余金
2,403 百万円



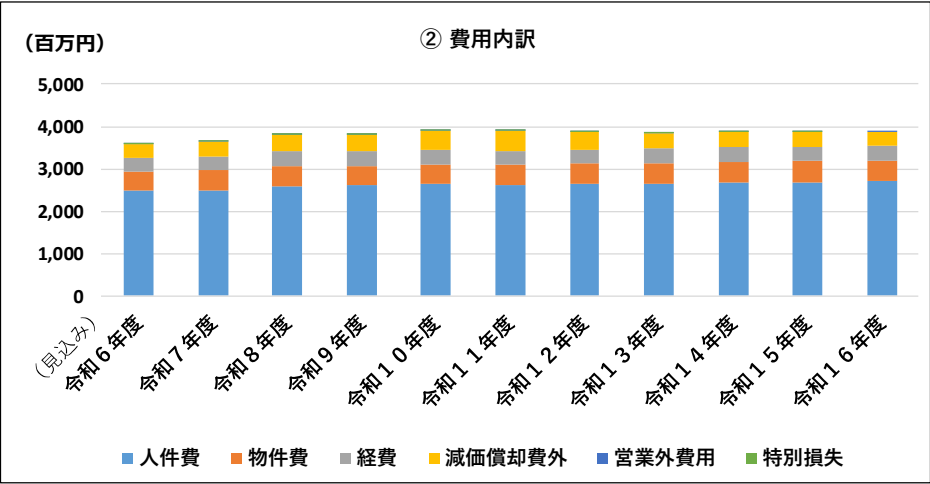
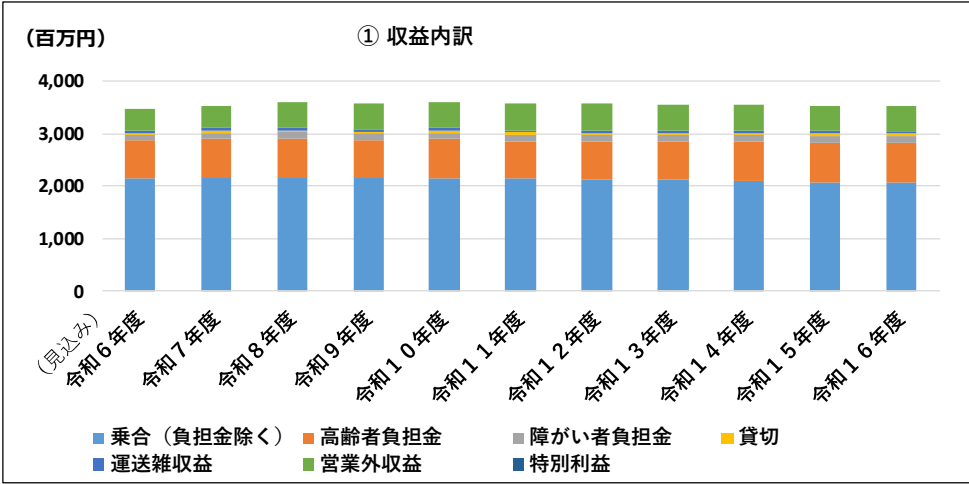
<ケース①-3：利用者数（▲0.5%）、運賃改定を実施した場合（220 円→250 円）>



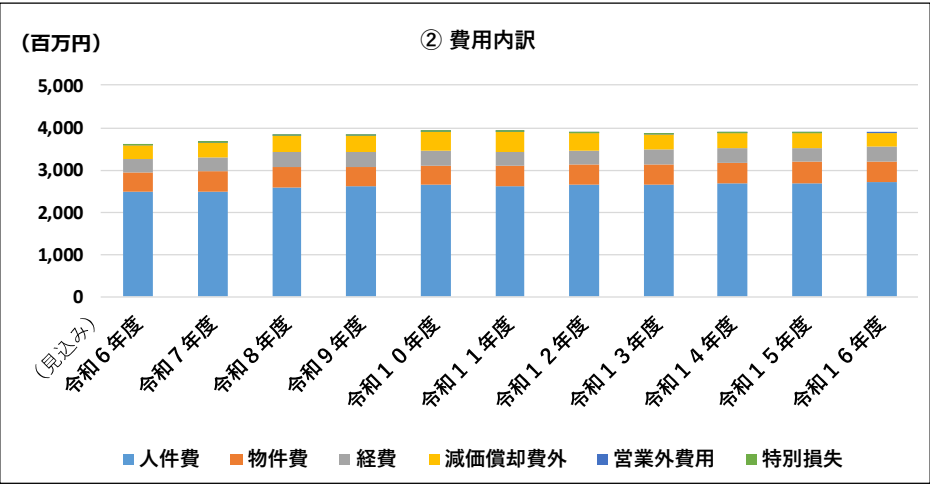
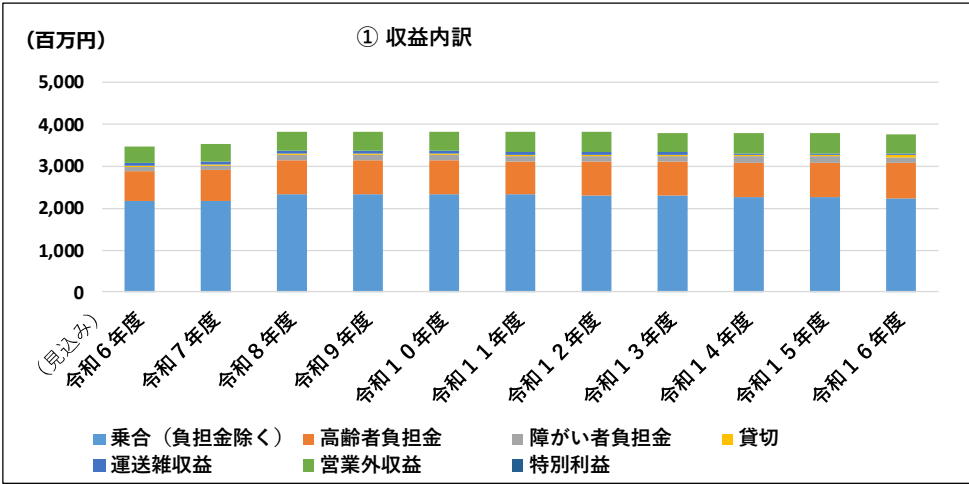
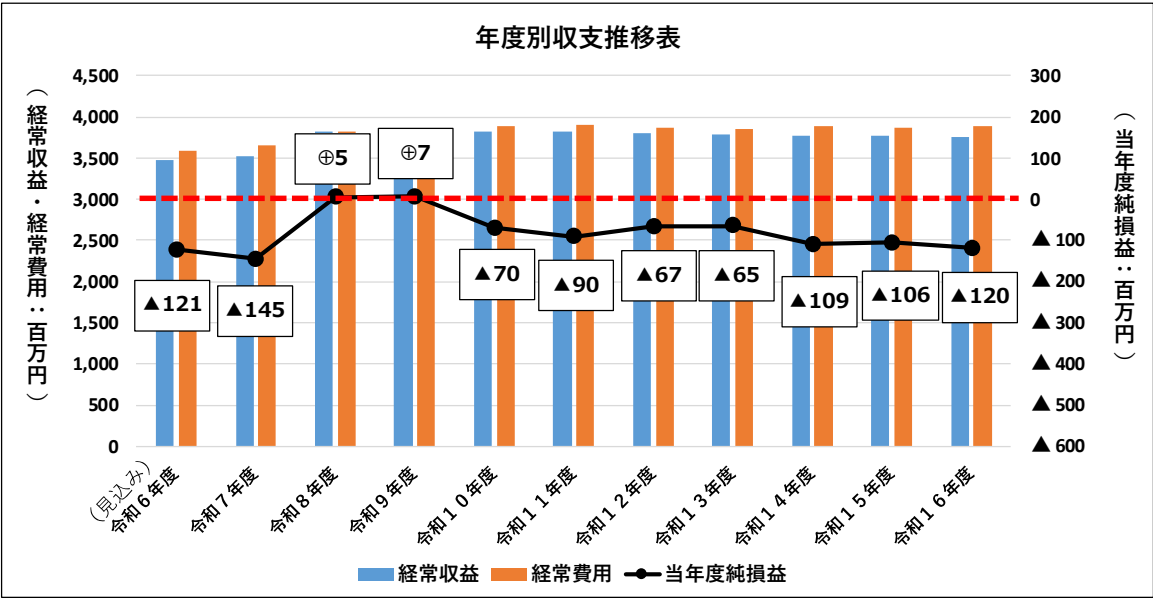
<ケース②-1：利用者数（▲1.2%）、運賃改定を実施しない場合>



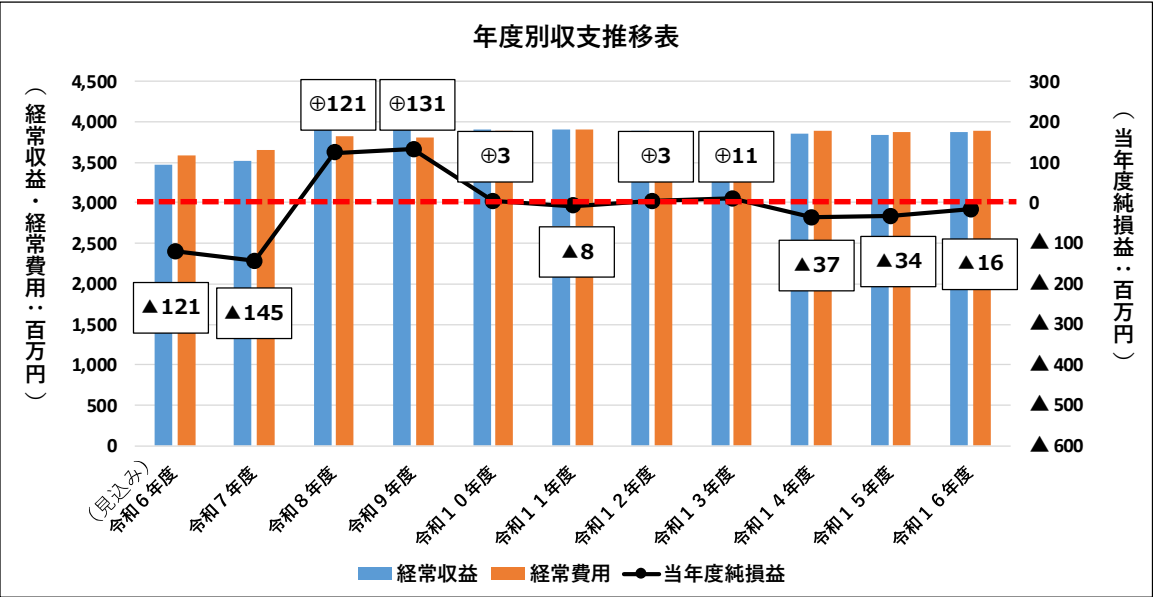
■ R7～R16 10年収支累積額
▲ 2,936 百万円
■ R7～R16 年平均収支額
▲ 294 百万円
■ 令和16年度末 未処分利益剰余金
▲ 169 百万円



<ケース②-2：利用者数（▲1.2%）、運賃改定を実施した場合（220 円→240 円）>



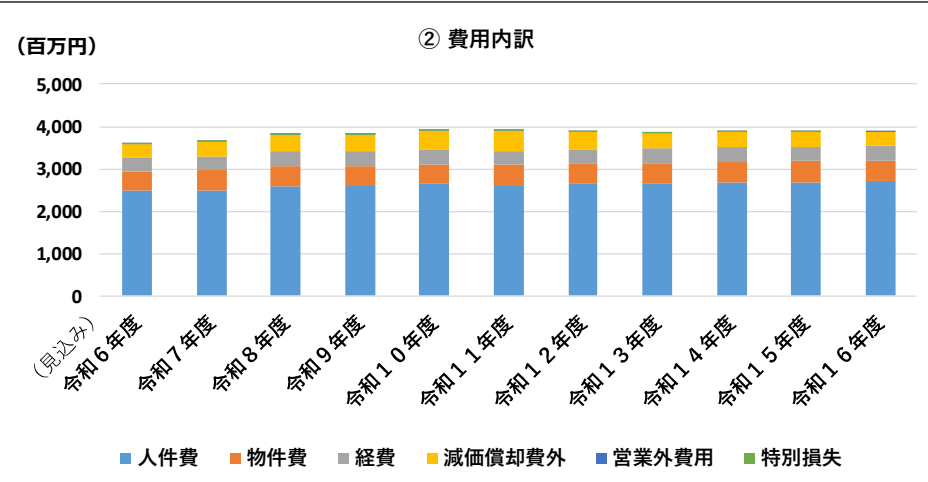
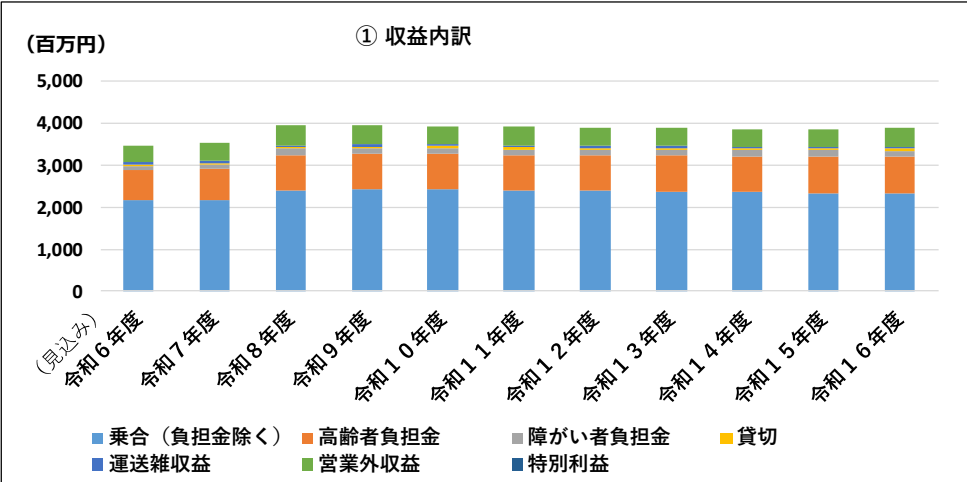
<ケース②-3：利用者数（▲1.2%）、運賃改定を実施した場合（220 円→250 円）>



■ R7～R16 10年収支累積額
30 百万円

■ R7～R16 年平均収支額
3 百万円

■ 令和16年度末 未処分利益剰余金
2,796 百万円



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

個別戦略① 安全対策の強化

具体的取組	取組の概要
(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	・「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めます。 ・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。

<個別戦略①に対する指標>

指標	現状	⇒	目標
有責事故件数	35件（令和6年度）	⇒	逡減

【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) 「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
＜取組のねらい＞	
【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。 ・他のバス事業者では、運転士の不安を払拭するため、「安全運転訓練車」の活用やドライバーズコンテストの開催など、よりわかりやすく積極的に技量研鑽に取り組めるような教習を実施しています。 【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、運転士訓練体制強化に取り組めます。 ・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。	
 新規採用者教習	
＜導入事例＞	
・阪急バス：新人運転士に対して入社後3か月・6か月・9か月時にフォロー研修を実施。入社後1年時にはクレフィール湖東・交通安全研究所での体験型研修を実施。階層別研修としては勤続年数や運転技術などに応じた研修プログラムを制定。面談を毎月実施し、アイマークレコーダーでの運転技術確認や緊急時の対応訓練は2年に1回実施。60歳以降の運転士には隔年で視機能検査器具を用いて、動態・夜間・深視力の加齢による変化を体感したうえでの研修を実施。新人や後輩の育成指導を行う人へは、教え方のポイントを学べる研修などを実施。	
＜期待される効果＞	
 	① わかりやすく体系化された教程による運転士訓練体制強化 ② 継続的な運転士の支援体制確立によるモチベーション向上 ③ 安心して長く働ける職場による有能な運転士の維持確保 ④ 高い安全性の担保によるお客様の市営バスへの信頼度向上 ⑤ 持続可能な市営バスによるまちづくり連携と都市格向上

(次頁に続く)

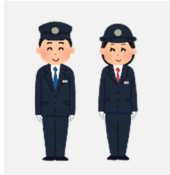
<実施スケジュール>				
(短 期)			(中 期)	
令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
「高槻市営バス人材育成基本方針」に対応した教習カリキュラム・教本策定検討 先進事業者の手法研究と研修の高度化			新たな教習カリキュラム・体制による 運転士訓練の推進 客観的な技量測定による運転士フォローアップの実施	
			運転士グループによる自主研修の継続と研修内容設定の支援	

個別戦略② 接客サービスの向上

具体的取組	取組の概要
(2) 教習の強化による運転士のボトムアップと接客サービスの品質向上	・「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くように検討します。 ・班（グループ）研修で取り組んでいる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。 ・他の模範となる接客を行った運転士については、モチベーションアップにつながる表彰制度の導入を検討します。

＜個別戦略②に対する指標＞

指標	現状	⇒	目標
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（「良い」＋「やや良い」の割合）	56%（令和6年度） （良い：30%、やや良い：26%）	⇒	増加

【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
＜取組のねらい＞	
【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。しかしお客様の声でいただくご意見は接客に係る内容が多く、運転士個々によってバラツキがあることが課題と言えます。 【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くように検討します。 ・班（グループ）研修で取り組んでいる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。 ・他の模範となる接客を行った運転士については、モチベーションアップにつながる表彰制度の導入を検討します。	
 バス乗務員の班研修（車いすスロープ操作）	
＜導入事例＞	
・京都市交通局：市バス・地下鉄をご利用いただいたお客様から接客態度に関する礼状や感謝のお言葉等があり、かつ、日常の勤務態度が優秀で他の模範となる場合に行う表彰（接客態度優秀者表彰）を実施。「接客態度優秀者表彰 1級表彰式」については、その模様を当日の記念撮影も含めてホームページ上で公表。※「京都市交通局職員の表彰に関する規定」に基づく ・仙台市交通局：接客・接客と安心を与える運転の向上を図るため、営業所・出張所対抗の接客・接客コンクールを実施し、最優秀事業所を表彰 （令和4年6月1日～7月31日。委託事業者を含む全事業所で実施）。	
＜期待される効果＞	
 	① 実践的な運転士教育によるお客様への快適性向上 ② 車内事故の減少をはじめとする安全性の向上 ③ 運転士の意欲向上による退職者の減少 ④ 時代に即した研修のPDCAサイクル導入による品質向上 ⑤ 市営バスの信頼性やブランドイメージの向上

（次頁に続く）

＜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
				
「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			新たな教本・教習所体制での接遇教習の実施と PDCA 推進	
				
運転士グループによる接遇ロールプレイングの継続と研修内容設定の支援				

個別戦略③ 利便性の向上

具体的取組	取組の概要
(1) 旅客案内の高度化	・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。
(2) 運賃キャッシュレス決済の導入検討	・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。
(3) 先進的車両の導入検討（安全性向上・合理化等）	・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。
(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	・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。
--	--

<個別戦略③に対する指標>

指標	現状 ⇒ 目標
平均乗車率（乗合：市営バス年間利用者数／年間総運行回数）	28.7人／回（令和6年度） ⇒ 維持 (17,463,491人／608,977回)

【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
＜取組のねらい＞	
【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ご案内は、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。	
＜導入事例＞	
熊本市ほか：ターミナルバス停の時刻表部分にスマートバス停を導入。直近の時刻表の文字が大きく拡大されて見やすくなるほか、バス運行情報や行政情報等についてお客様へのリアルタイムでの発信可能性もある。また、時刻表の改正時に情報更新を遠隔操作でできる可能性もあり、管理の効率化につながる。	
	
スマートバス停の事例（出典：YE デジタル ホームページ）	
＜期待される効果＞	
  	① 市営バスターミナル等の利便性向上 ② 情報高度化による問合せ負担軽減と省力化 ③ 適切な情報発信での信頼性向上・バス離れ抑制 ④ リアルタイム情報の拡充（運行情報・行政情報等） ⑤ 市営バスの DX 化に合わせた収益化
＜その他＞	
■ 国の取組 国土交通省：交通事業者の経営改善に資する DX や訪日外国人旅行者の受入れ環境の整備に資する事業等を実施するものに補助金を交付 （例）「交通 DX・交通 GX による経営改善支援事業」、「バリアフリー化設備等整備事業」、「交通サービス利便向上促進事業」、「地方ゲートウェイの刷新事業」及び「観光二次交通の高度化事業」	

＜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
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			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	
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
＜取組のねらい＞	
【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。 - バス車内での運賃収受については、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。熊本県内のバス事業者では、機器の入れ替えに伴い令和7年2月からクレジットカード等のタッチ決済が利用可能となる一方、全国交通系ICカードの利用は令和6年11月に廃止しました。 - 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（運転士の日検対応）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。 【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。	
＜導入事例＞	
- 共同経営推進室（熊本市）：運賃箱のクレジット決済等への対応 TSMC（※台湾の半導体メーカー大手）の工場進出による外国人労働者やインバウンドの増加に伴うキャッシュレス決済の多様化やスマホ決済の利用者増に対応するため、全国交通系ICカードの代わりにクレジット決済等が対応可能な読取機器を導入。費用についても既存機器をそのまま更新することに比べ、約半分のコストで更新可能。 - 京都市交通局：市バス運賃箱の「両替方式」から「つり銭方式」への変更 「つり銭方式」へ変更することで、運賃をお支払いいただく際に両替する必要がなくなり、お支払いに要する時間が大幅に短くなることで、お客様の利便性を向上した。	
 	
次世代型運賃箱の事例（出典：小田原機器 ホームページ）	

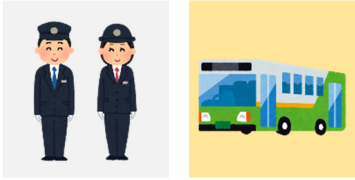
＜期待される効果＞



- ① クレジットカード対応によるお客様の利便性向上
- ② コード決済等へ対応によるスムーズな企画券発行
- ③ KANSAI MaaS 等への対応による観光分野との連携性向上
- ④ 紙乗車券の縮小による乗降 OD データの信頼性向上
- ⑤ 交通系 IC をお持ちでないお客様からのスムーズな運賃収受

＜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 このとりパス等の乗降 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）
＜取組のねらい＞	
【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。 【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。	
 運転中、乗務員の状態を常時確認するモニターカメラ 乗務員の臨見・情報・運転姿勢の検知を妨げない位置にカメラを設置 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）	
＜導入事例＞	
・川崎市交通局：バス車両の脱炭素に向けた取組をより一層推進するため、大型「電気バス」3台を試験導入し、ランニングコストや運行面での検証等を行う。この検証結果を踏まえ、電気バスの計画的な導入等を検討し、脱炭素社会の実現に向けた取組を推進する。令和7年3月3日から川崎区内で運行を開始。	
＜期待される効果＞	
	① 新世代車両への置き換えによる安全性の向上 ② 高齢運転士への運行業務支援と新規運転士採用の支援 ③ 低燃費車両への置き換えによる環境と経営への負荷軽減 ④ 低炭素化などクリーンイメージによる市のブランド向上 ⑤ 自動運転技術の進展による閑散路線の維持
＜その他＞	
■自動車メーカーの対応 電気バスについては、これまで海外メーカーの製品が優勢であったが、令和6年に大手のバス車両メーカーであるいすゞ・日野から大型のバッテリーEV フルフラットバスが発売された。国産メーカーの参入により、日本のバス事業者が求める仕様やメンテナンスへの対応が期待される。	

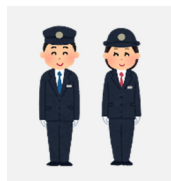
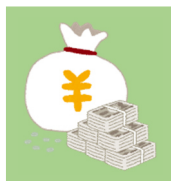
＜実施スケジュール＞				
（短 期）			（中 期）	
令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
				
先行バス事業者・先進自治体による取組と課題の把握 電気バス等低炭素車両の試験導入時期の検討			低炭素車両の試験導入 庁内関係部署との連携	
				
車両入れ替え（更新）による安全性と経済性の向上 他の自治体やバス事業者での自動運転技術実証実験動向調査				

【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	
＜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う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。		
【見直しが必要な路線、新たな需要が考えられる路線等（※ 3 章参照）】		
エリア	路線名	検討の方向性
山間	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	道鷲・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、最も営業係数が大きいこと及び、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

(次頁に続く)

<導入事例>

- ①路線の休・廃止、統合は全国各地で事例あり
- ②高槻市営バス：ご利用が少ない田能線の一部区間（原大橋以北）にオンデマンド交通を導入（令和7年度中に実証運行開始予定）
- ③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
- ④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>

- ①赤字路線の休・廃止等による市営バス収支の改善
- ②利用実態に応じた交通手段の導入等による地域住民の利便性向上
- ③地域公共交通の維持及び運転士不足の軽減

<その他>

- ①新たな地域公共交通の運行にあたっては、地域の公共交通事業者と連携する等、全国の事例を参考にしながら、あらゆる可能性を検討します。
- ②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、相互に効率が上がる方法も検討します。

<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
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				

個別戦略④ 顧客ニーズの的確な把握

具体的取組	取組の概要
(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を実施します。

【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
＜取組のねらい＞	
【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。 【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。	
 利用者アンケート (令和6年度)	
＜導入事例＞	
・川崎市交通局「川崎市バスお客様アンケート調査」：市バスでは平成24年9月に「安全」「安心・信頼」「快適」「コミュニケーション」の4つの柱からなる「市バスサービスポリシー」を策定。職員が日々の業務の中で「サービスポリシー」の実践を通してサービス向上に取り組んでおり、アンケートを通じてお客様の意見を伺うことで、今後のサービス向上に役立てる、としている。	
＜期待される効果＞	
 	① ご利用されるお客様の変化に伴うニーズの把握 ② ニーズの変化に対応した市営バスサービスの適正化 ③ いただいたご意見を活用した運転士教習の実施 ④ サービス改善に向けた重点投資項目と優先順位の決定 ⑤ 新たな利用促進策の構築
＜その他＞	
■市バス巡回モニター 伊丹市交通局：市バス乗車時の運転・接客接遇をチェックし交通局へ報告する。 【応募資格】日頃から通勤・通学、買い物等で市バスを利用している人 インターネット（パソコン・スマートフォン）を通じて、交通局とやり取りが可能な人	

(次頁に続く)

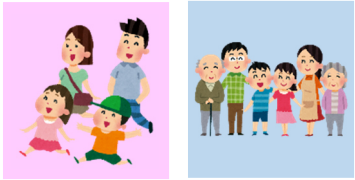
＜実施スケジュール＞				
（短 期）			（中 期）	
令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
テーマを絞った小規模な WEB アンケートを実施 大規模なお客様アンケート実施に向けた項目の検討			大規模なお客様アンケートの実施	
アンケート結果のフィードバックと、今後も必要となるサービスの精査と改善				

個別戦略⑤ 定住促進・子育て支援との連携

具体的取組	取組の概要
(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。
(2) 子育て世代支援と連携した乗車券施策の検討	・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。

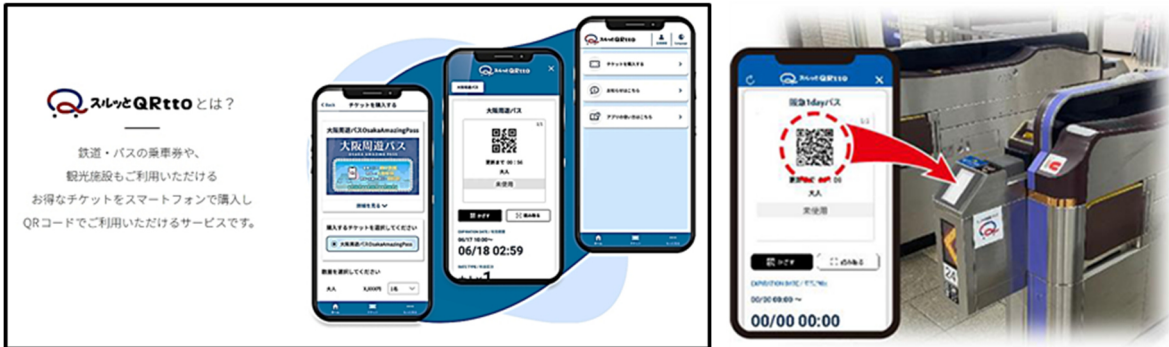
<個別戦略⑤に対する指標>

指標	現状	⇒	目標
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（「大変満足」＋「やや満足」の割合）	60%（令和6年度） （大変満足：16%、やや満足：44%）	⇒	増加

【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
＜取組のねらい＞	
【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。 【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。	
 販わう「たかつき ばすお号」	
＜導入事例＞	
千葉県山武市：市では市立中学校から職場体験学習の受入れをしている。中学生の柔軟な発想により公共交通の利用促進策を考えていただいた際、成東中学校2年生のグループから「バスの運転士と同じ目線でプロの運転を体験出来る」体験ツアーのアイデアが出たことをきっかけに、市が事業化を検討。新潟交通で既に導入実績のあった「こども運転席」の存在を知り、同社にアドバイスをいただくとともに、市内で運行するちばフラワーバスとの連携により実現した。 ちばフラワーバス海岸線は沿線自治体からの補助で維持しているが、子どもたちの路線バスへの関心の向上や利用者の底上げを目指し、市の将来的な財政負担の軽減を企図している。	
 「子ども運転席」の先行事例 (出典：新潟交通ホームページ)	
＜期待される効果＞	
	① 関西のバス事業者初の「子ども運転席」導入による話題提供（各営業所に1台ある「たかつき ばすお号」を改修） ② 一般路線での通常運行によるファミリー層の利用促進 ③ 小学生を対象にしたイベントでの積極的活用 ④ 市営バスへの憧れの醸成（将来の運転士確保への種まき）
＜その他＞	
■ 沿線小学校への副教材提供 ・阪急バスでは、小学校の授業用副教材を手掛ける株式会社ソーシャル・サービスとタイアップし、未来クリエイター「くらしをささえるバスにどきどき」を制作、大阪・京都・兵庫の2府1県で約3万部（小学校高学年向け）を配布した。ソーシャル・サービスは小学校4～6年生を対象に「バスのあるくらし」絵画コンテストも実施し、学習効果を高めている。	

(次頁に続く)

＜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
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			副教材等を利用した利用促進策の実施	
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
＜取組のねらい＞	
【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。 ・「こうのとりのバス」「かるがもバス」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OD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。	
 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)	
＜導入事例＞	
伊丹市（交通政策課）：小学生向けに夏休み期間中（7/20～8/31）、伊丹市営バス、阪急バス、阪神バスの対象路線が乗り放題となる企画乗車券「いたみっ子おでかけパス」を7/1（月曜日）から販売。期間中は購入者が参加できる市内対象施設のスタンプラリーを開催した。 ・乗車券名 いたみっ子おでかけパス・対象者 伊丹市内在住の小学生 ・利用期間 令和6年7月20日（土）～8月31日（土）・販売価格 1,000円（税込） 京都市交通局：幼児が乗車する場合、6歳以上の同伴者1人につき2人まで無料（交通部と同様）だが、同伴者が父母などの親権者である場合は、幼児は全員無料としている（平成17年6月）。	
＜期待される効果＞	
 	① 子どもの通学に係る交通費負担軽減による家計支援 ② 子どもの普段のバス利用習慣づけによる将来顧客の獲得 ③ 紙乗車券の電子化による目検の削減とODデータの確保 ④ 子どもに同伴する保護者等の外出機会増進 ⑤ 子育て支援策による都市間競争への対抗（定住人口獲得）

(次頁に続く)

＜その他＞				
■通学年度定期券 ・小田急バス：年度初めに一度買うだけで年度末まで有効な「通学年度定期券」を発売。小田急バス IC 全線定期券として使用できるもので、普段の通学以外に塾や買い物、遊び、バイトの時も利用可能【運賃】大人（中学生以上）：68,000 円 小児（小学生以下）：14,000 円 ＜参考・6ヶ月通学定期＞大人：42,200 円 小児：7,900 円				
＜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
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			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	
ライフステージに応じた割引サービスの継続				

個別戦略⑥ 拠点整備との連携

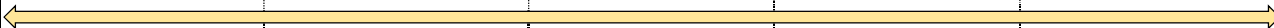
具体的取組	取組の概要
(1) 新たな拠点整備に伴う交通需要への対応	今後、予定されている市の施設整備や、新たな道路の供用開始等を踏まえ、ダイヤ編成及び路線再編を検討します。 ①道路整備：(府道) 十三高槻線（Ⅱ期）、新名神高速道路周辺道路整備 ②施設整備：(仮称) 地域共生ステーション、芥川山城跡（保存活用計画） ③その他：富田地区まちづくり基本構想、ＪＲ高槻駅南地区（市街地再開発） ④市域の観光政策等と連携した循環ルート（貸切バス）の検討

<個別戦略⑥に対する指標>

指標	現状	⇒	目標
平均乗車率（乗合：市営バス年間利用者数／年間総運行回数）	28.7人／回（令和6年度） （17,463,491人／608,977回）	⇒	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 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
＜取組のねらい＞	
【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	
＜導入事例＞	
①（市営バス）富田芝生線：富田地区の「まちづくり基本構想」と連携し、（市道）富田芝生線の供用開始を踏まえ、平成31年4月に路線を開設 ②（市営バス）安満遺跡公園線：令和3年3月に同公園が全面開園されたことを踏まえ、既存の前島線の一部ルートを変更し、令和4年4月に路線を開設	
＜期待される効果＞	
   	①路線収入の増加 ②市民の利便性向上 ③市営バス利用者の利便性向上 ④市外からの来訪者増加 ⑤市域のにぎわい創出
＜その他＞	
■2024年問題に伴う運転士不足について 令和7年度から、「大型二種免許未取得者」を対象として、同免許取得費用助成制度の運用を開始し、運転士不足解消を図る予定ですが、引き続き、運転士不足の状況を踏まえながら、公平かつ効率的なダイヤ編成及び、路線再編に取り組む必要があります。	

(次頁に続く)

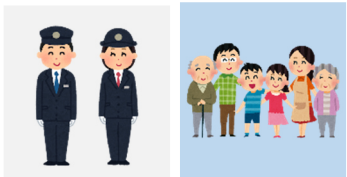
＜実施スケジュール＞				
（短 期）			（中 期）	
令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
				
（仮称）地域共生ステーション （府道）十三高槻線（Ⅱ期）・新名神高速道路周辺道路 富田地区まちづくり・芥川山城跡			J R 高槻駅南地区 富田地区まちづくり 芥川山城跡	
				
OD データ等に基づくダイヤ改正及び路線再編検討（計画期間中に、適宜実行）				

個別戦略⑦ 人材の確保・育成と組織力向上

具体的取組	取組の概要
(1) 運転士等の確保	・ 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。

<個別戦略⑦に対する指標>

指標	現状	⇒	目標
運転士の充足率（在籍運転士数／最低必要運転士数）	90.7%（令和 6 年度）	⇒	改善 （在籍運転士数：204 人／最低必要運転士数：225 人）

【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														
＜取組のねらい＞															
【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。															
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">助成概要（大型二種免許取得費用）</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>職務内容</td><td>市バス運転業務及びそれに伴う旅客案内業務</td></tr> <tr> <td>職員区分</td><td>月額制会計年度任用職員</td></tr> <tr> <td>採用試験</td><td>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。</td></tr> <tr> <td>申請手続</td><td>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。</td></tr> <tr> <td>助成対象</td><td>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</td></tr> <tr> <td>助成期間</td><td>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。</td></tr> </tbody> </table>		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。
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															
＜導入事例＞															
京都市交通局：最近では管理の受委託をしているバス事業者との関係性から、大型二種免許を持たない人材を対象にした運転士採用を行っていたが、十分な人数が確保できなかったため、令和7年2月20日付の募集では大型二種免許をお持ちの方が対象の募集を再開。但し、令和6年2月20日以降、路線バスを営む事業者に在籍されていないことを条件とすることで、他のバス事業者への配慮を行っている。															
＜期待される効果＞															
	① 新規採用における運転士応募対象者の拡大 ② 若年層の確保による職場の人口ピラミッドの適正化 ③ 残業等超過勤務の削減による運転士の負担軽減と安全確保 ④ 運行ダイヤと路線の維持と適正化 ⑤ 魅力ある職場の創造（離職率を減らす取組）														

（次頁に続く）

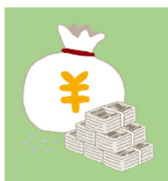
＜実施スケジュール＞				
（短 期）			（中 期）	
令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度
大型二種免許取得支援制度の運用 新たな教習制度との連携			離職者の低減 他のバス事業者での採用方法研究	
運転士定着率の向上 市内のバス需要見極めと運転士適正人数の精査				

個別戦略⑧ 効率的な経営・収支の改善

具体的取組	取組の概要
(1) D X化の推進	・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、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。
(2) 収益性の改善とあらゆる収入の確保	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。
(3) 市営バス事業運営の効率化	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、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 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） ③その他：市の交通まちづくりと連携した多様な交通手段の導入による営業収入の拡

<個別戦略⑧に対する指標>

指標	現状	⇒	目標
年度ごとの収支状況（純損益：赤字・黒字の額）	▲121,737 千円（令和6年度見込み）	⇒	改善

【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】	(1) D X化の推進																																																																																																						
＜取組のねらい＞																																																																																																							
【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。																																																																																																							
【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、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検討します。																																																																																																							
データ活用例のイメージ 主なデータ例 <table><tr><th></th><th>O</th><th>A</th><th>B</th><th>C</th><th>...</th><th>Y</th><th>Z</th><th>計</th></tr><tr><th>A</th><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>7</td><td>2</td><td>10</td></tr><tr><th>B</th><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>4</td><td>1</td><td>5</td></tr><tr><th>C</th><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>0</td></tr><tr><th>...</th><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><th>Y</th><td></td><td></td><td>8</td><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td>11</td></tr><tr><th>Z</th><td></td><td></td><td>1</td><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td>2</td></tr><tr><th>計</th><td></td><td></td><td>2</td><td>1</td><td></td><td>10</td><td></td><td>13</td></tr><tr><th>合計</th><td>11</td><td>4</td><td>0</td><td></td><td></td><td>3</td><td>10</td><td></td></tr></table> 乗降人数表 (人) <table><tr><th></th><th>A</th><th>B</th><th>C</th><th>...</th><th>Y</th><th>Z</th></tr><tr><td>乗車人数</td><td>10</td><td>5</td><td></td><td></td><td>9</td><td>10</td></tr><tr><td>降車人数</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td></td><td>0</td><td>0</td></tr></table> データ活用 主な活用方法 路線・ダイヤの見直し 運賃の見直し 行政報告 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」)			O	A	B	C	...	Y	Z	計	A						7	2	10	B						4	1	5	C								0	...									Y			8	3				11	Z			1	1				2	計			2	1		10		13	合計	11	4	0			3	10			A	B	C	...	Y	Z	乗車人数	10	5			9	10	降車人数	0	0	0		0	0
	O	A	B	C	...	Y	Z	計																																																																																															
A						7	2	10																																																																																															
B						4	1	5																																																																																															
C								0																																																																																															
...																																																																																																							
Y			8	3				11																																																																																															
Z			1	1				2																																																																																															
計			2	1		10		13																																																																																															
合計	11	4	0			3	10																																																																																																
	A	B	C	...	Y	Z																																																																																																	
乗車人数	10	5			9	10																																																																																																	
降車人数	0	0	0		0	0																																																																																																	
＜導入事例＞																																																																																																							
①名古屋市交通局：AIを活用した映像などの解析による施設の異常個所の検出をはじめとするデジタル技術を活用した業務の効率化について、技術開発の動向や先駆的な事例などを参考とし、幅広く検討。																																																																																																							
②神戸市交通局：客観的データに基づくマーケティングアプローチの展開など、乗客増の取組。																																																																																																							
＜期待される効果＞																																																																																																							
 	①デジタル市営バスの実現によるお客様サービスの向上 ②各種システムの最適化及び効率的な運用 ③セキュリティ対策の徹底 ④組織体制の整備・人材育成による働き方改革の実現 ⑤経営基盤の強化																																																																																																						

(次頁に続く)

<その他>

■ 国及び高槻市の取組

- ①内閣府：デジタルの力を活用した地方創生の加速化及び深化（デジタル田園都市国家構想）
- ②国交省：交通 DX、交通 GX による地域公共交通の「リ・デザイン」
- ②総務省：自治体における DX の推進体制の構築（自治体 DX 推進計画）
- ③高槻市：高槻市 DX 推進に向けたロードマップ、高槻市 ICT 戦略、高槻市人材育成プログラム

<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
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			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	
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
＜取組のねらい＞	
【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。	
【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	
＜導入事例＞	
①名古屋市交通局：Petit 旅キャンペーン（市バスで巡るスイーツ・パン・レトロ喫茶店） ②神戸市交通局：三宮都心部における割引運賃制度（三宮・エリア 120） ③京都市交通局：民間交通事業者等と連携した公共交通の利用促進、既存広告媒体の稼働向上 ④東京都交通局：広報誌の発行（都バス乗り隊・歩き隊）	
＜期待される効果＞	
   ①中・長期的な収支均衡 ②おでかけ機会の増加によるにぎわい創出 ③子育て世代の移動支援 ④公営バス事業の維持 ⑤市民の移動手段確保	
＜その他＞	
■市営バスにおける広告料収入拡充の取組 ①市の政策と連携したバスラッピング（将棋関連等） ②バス停名称ネーミングライツ（令和 3 年度からの経営戦略計画期間中に 3 件のネーミングライツを実施）	



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

＜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
				
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
＜取組のねらい＞	
【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。 【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、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 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）	
＜導入事例＞	
①上下分離方式：運行に要する施設（車両、線路等）は自治体が保有し、運行及び管理を交通事業者が行う方式で、交通事業者の費用負担が軽減される（富山ライトレール等） ②人材不足解消：大型二種免許取得支援制度（阪急バス、京都市交通局等、多数実績あり）、多様な運転士業導入（近江鉄道）、子育て支援特別勤務制度（西日本鉄道） ③多様な交通手段の導入：令和7年度中に、高槻市営バス「田能線」の一部区間で、オンデマンド交通の実証運行を開始する予定	
＜期待される効果＞	
  	①公営バス事業の維持による市民等の移動手段確保 ②運転士等の充足による路線及びダイヤの確保 ③地域特性に応じた公共交通手段の確保 ④業務効率化による人件費の抑制 ⑤新たな幹線道路の建設等を踏まえた路線の広域化

(次頁に続く)

<その他>

■ 諸外国の事例（イギリス（リーズ））の都市公共交通）

① 民間交通の公営化



② オンデマンド交通



（写真提供：自動車運送事業審議会委員）

<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
【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			【事業運営に係る取組】 実施 多様な交通手段の導入	
【業務効率化に係る取組】 検討及び実施				

6章 経営戦略の推進と進行管理（P D C A）



- 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。
- 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。

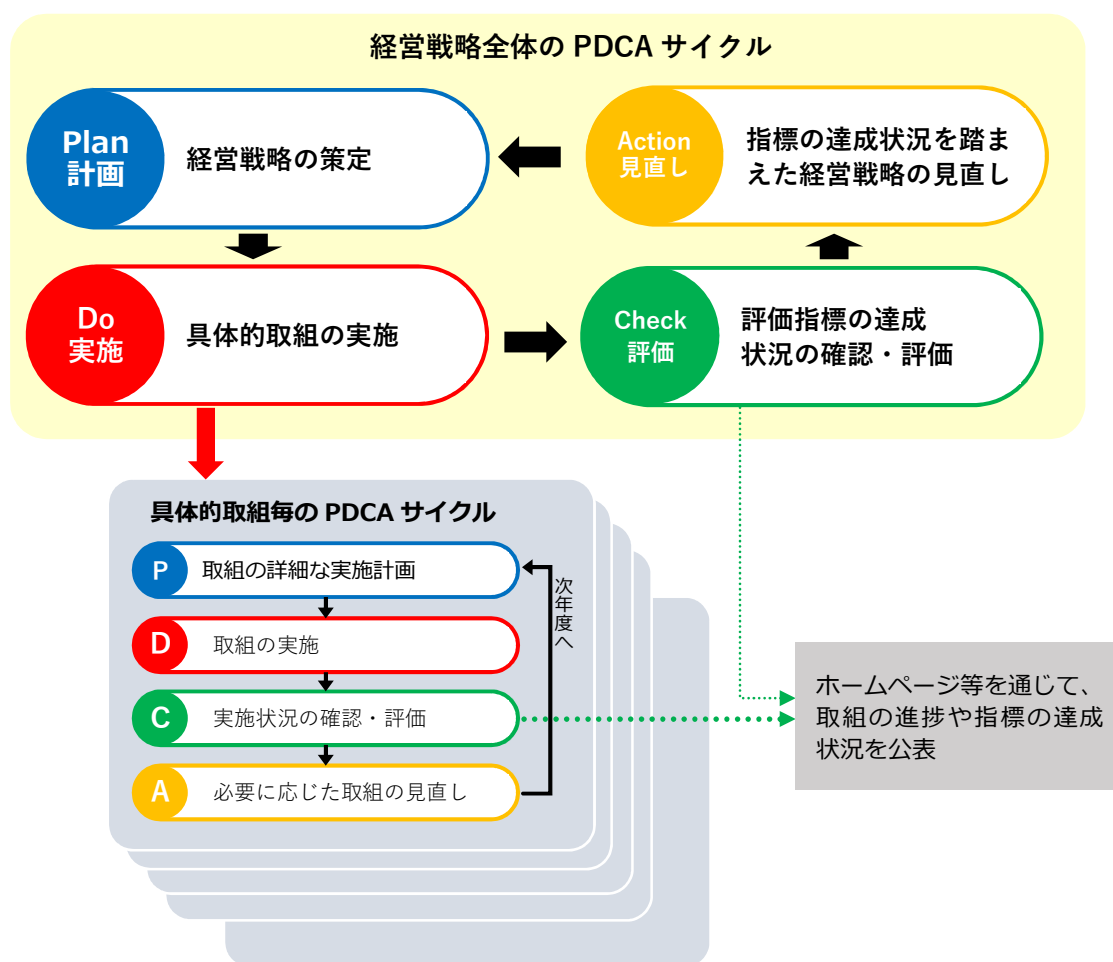


図 6.1 PDCA サイクルによる経営戦略の推進・進捗管理イメージ

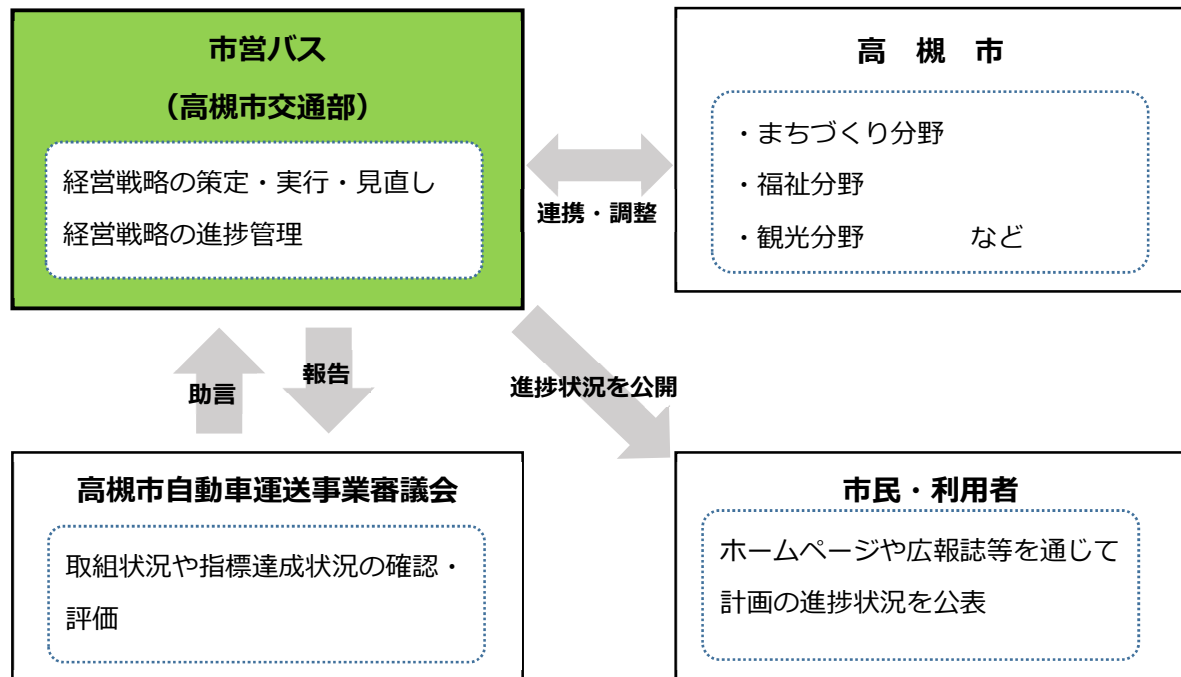
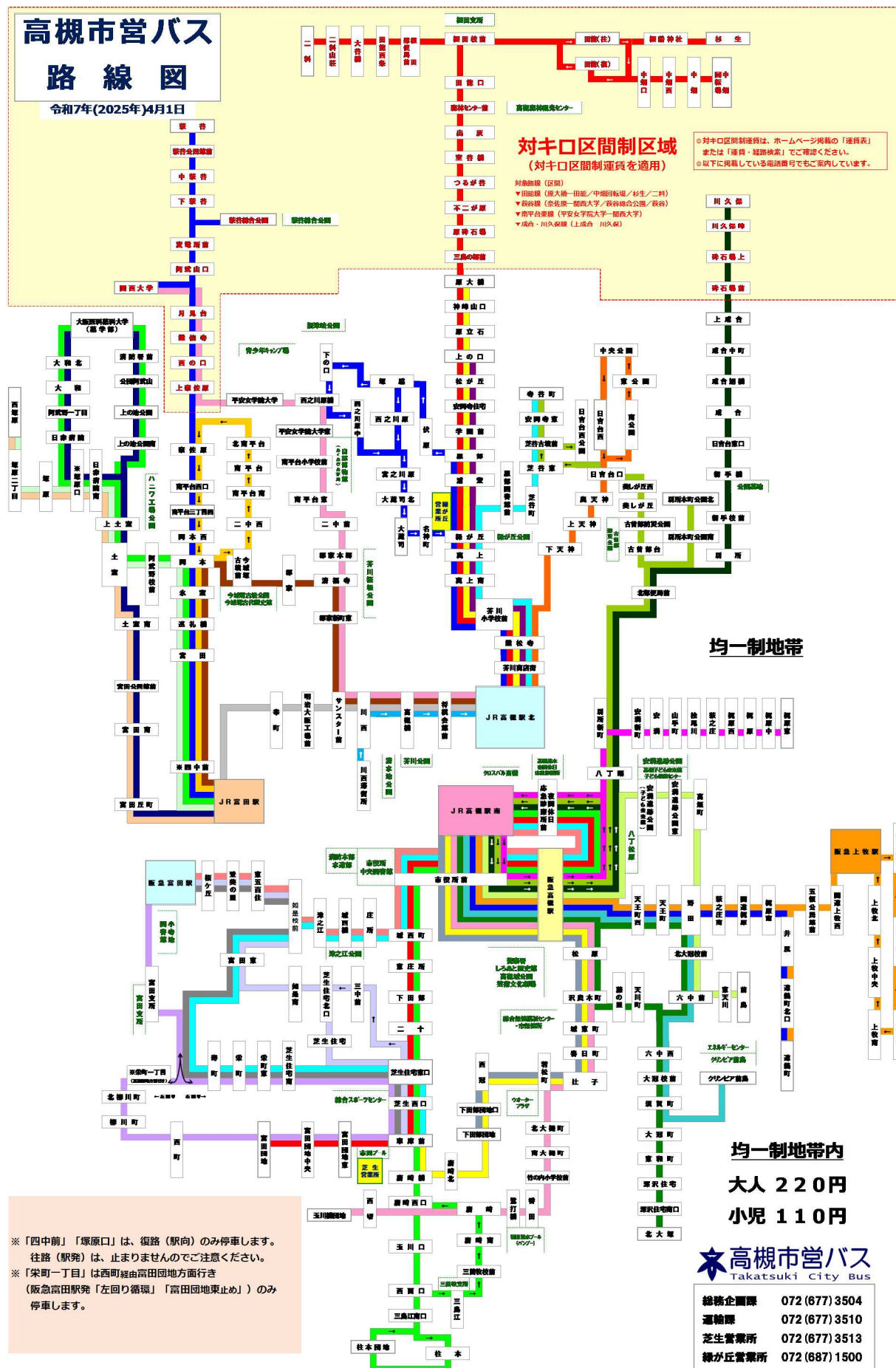


図 6.2 今後の検討体制

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

回		開催日	審議事項
令和6年度	第1回	令和6年10月30日	①委員紹介 ②会長及び副会長の選出 ③市営バス事業の経営状況 ④市営バス経営戦略の改定
	第2回	令和7年2月21日	①市営バス事業の経営状況 ②市営バス経営戦略（現行版）の進捗報告 ③市営バス経営戦略の改定について
令和7年度	第1回	令和7年5月30日	①市営バス事業の収支改善について ②市営バス経営戦略の改定について

7-3 自動車運送事業審議会 委員構成

(敬称略・50音順)

区分	氏名	ふりがな	職名	備考
学識経験のある者	井上 学	いのうえ まなぶ	龍谷大学文学部 教授	副会長
	毛海 千佳子	けうみ ちかこ	近畿大学経営学部 准教授	
	高橋 愛典	たかはし よしのり	近畿大学経営学部 教授	会長
関係団体を代表する者	北 建夫	きた たてお	高槻市観光協会 業務執行理事	
	佐藤 健二	さとう けんじ	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	
	山村 邦子	やまむら くにこ	高槻市コミュニティ市民会議 事務局次長	
市民	北園 美菜子	きたぞの みなこ	公募市民	
適当と認める者 その他市長が	河崎 浩一	かわさき こういち	阪急バス株式会社 常務取締役 自動車事業本部長	
	野坂 宇内	のさか うない	公認会計士	

7-4 パブリックコメントの概要

本経営戦略の改定を踏まえ、下記のとおり「パブリックコメント」を実施しました。

(1) 実施概要

項目	内容
募集期間	
募集方法	
閲覧場所	

(2) 実施結果

[illegible]

7-5 利用者アンケート調査結果

(1) 調査概要

① 調査期間：令和6年7月1日（月）～8月31日（土）【2か月間】

② 調査方法：簡易電子申込によるWEB回答

紙の調査票による回答

(アンケート用紙及び回収ボックスをバス車内、市営バス案内所及び営業所に設置)

③ 有効回答：2,426件（無記名回答）

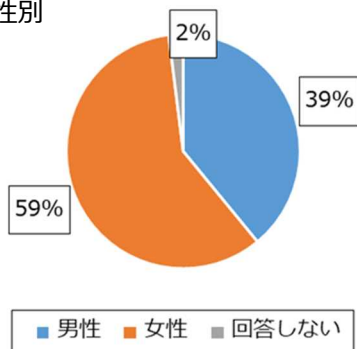
(2) 調査結果

【1. 属性など】

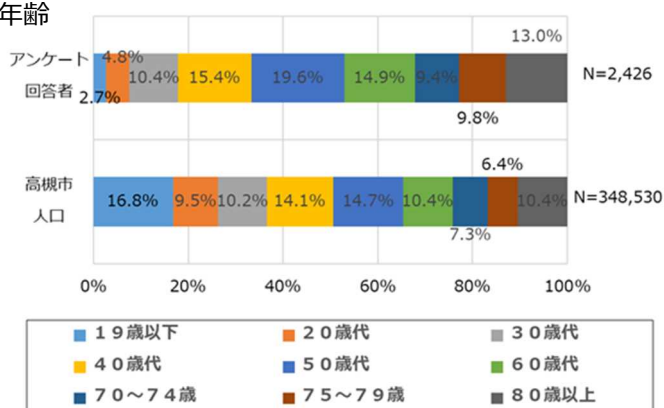
●回答者の性別・年齢

回答者は男性が39%、女性が59%となっています。年齢は、高槻市全体の年齢分布と比較すると、50歳代の割合が高く、20歳代以下の割合が低くなっています。

■性別



■年齢



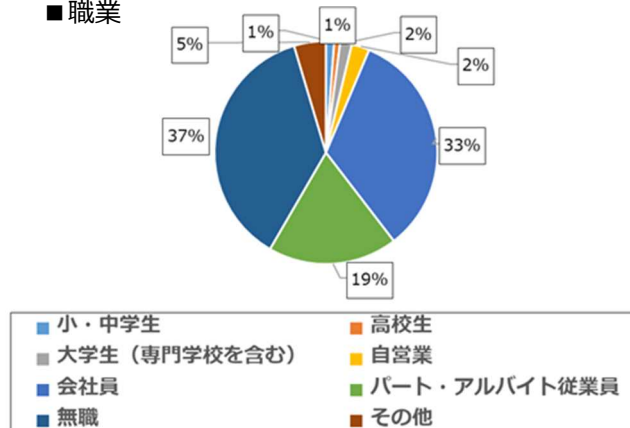
※高槻市人口は令和6年3月時点

●職業と外出状況

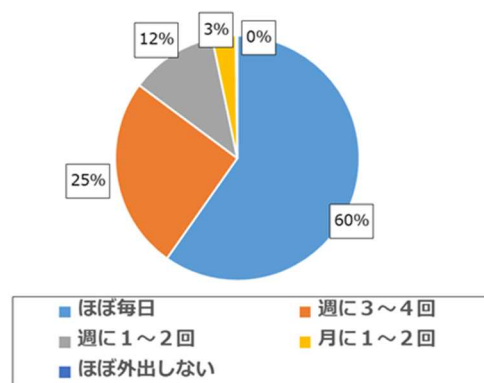
職業は、無職が37%で最も割合が高く、次に会社員の33%となっています。

外出状況は、ほぼ毎日が60%で最も割合が高く、次に週に3～4回が25%となっています。

■職業



■外出状況

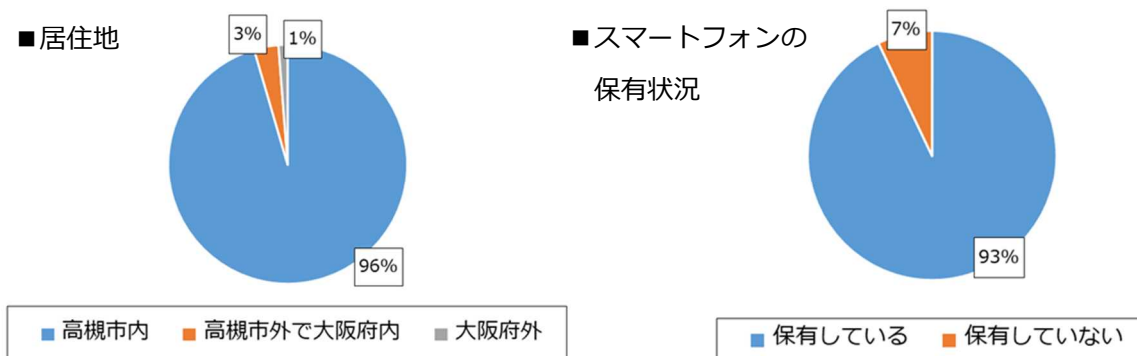


【1. 属性など（続き）】

●居住地・スマートフォンの保有状況

居住地は、高槻市内が96%となっています。

スマートフォンの保有状況は、93%が保有しているとなっています。



●自家用車の保有状況

自家用車の保有状況は、保有していないが40%で最も割合が高く、次に保有している（自分で運転）が39%となっています。

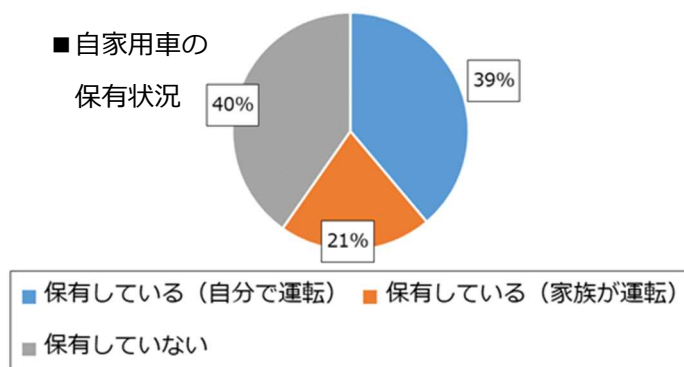
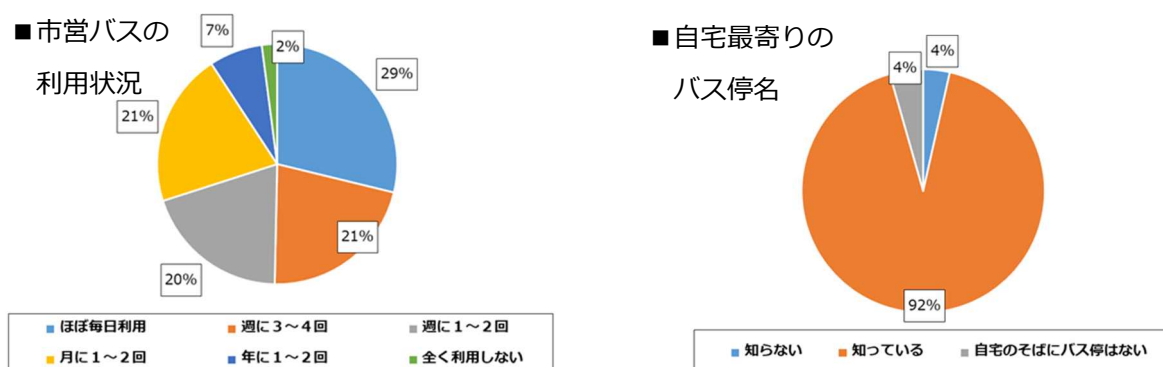


図4 自動車の保有状況

【2. 市営バスの利用について】

●市営バスの利用状況

市営バスの利用状況は、ほぼ毎日利用が29%で最も割合が高く、次に週に3～4回及び月に1～2回の21%となっています。自宅最寄りのバス停名は、92%が知っているとなっています。



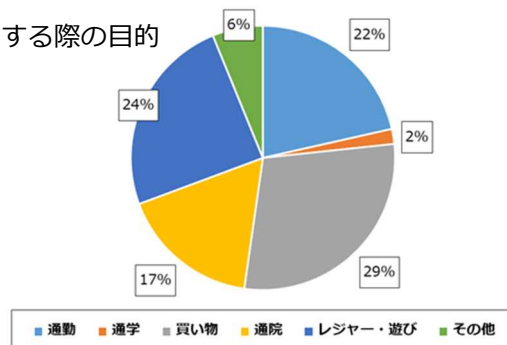
【2. 市営バスの利用について（続き）】

●市営バスを利用する際の目的

市営バスを利用する際の目的は、買い物が29%で最も割合が高く、次にレジャー・遊びの24%となっています。その他では、習い事、子どもの送迎などの回答がありました。

■市営バスを利用

する際の目的



■市営バスを利用する際の目的（その他）

ジム・スポーツクラブ	習い事
ボランティア活動	バス停巡り
雨の日の交通手段	会議
帰省・実家通い	親族の介護
散歩	子どもの送迎
図書館	墓参り ほか

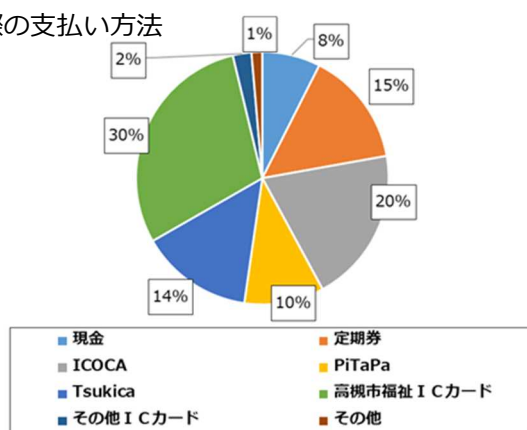
※市営バスを全く利用しないと回答した方以外を対象（複数回答可）

●市営バスを利用する際の支払い方法・市営バスを利用しない理由

市営バスを利用する際の支払い方法は、高槻市福祉 IC カードが30%で最も割合が高く、次にICOCAの20%となっています。市営バスを利用しない理由は、他の交通手段の方が便利が28%で最も割合が高く、次にバス停が遠いの22%となっています。

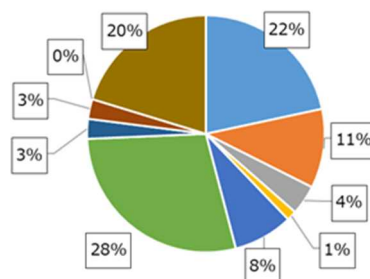
■市営バスを利用する

際の支払い方法



※市営バスを全く利用しないと回答した方以外を対象（複数回答可）

■市営バスを利用しない理由



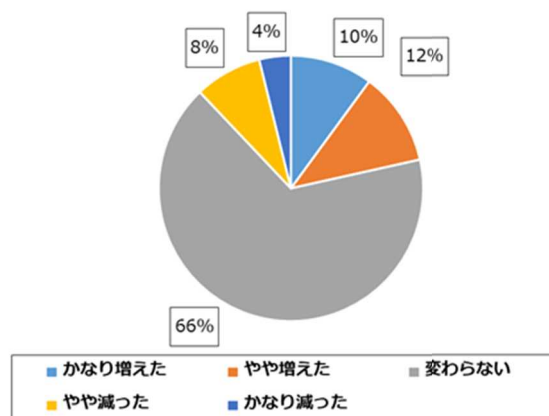
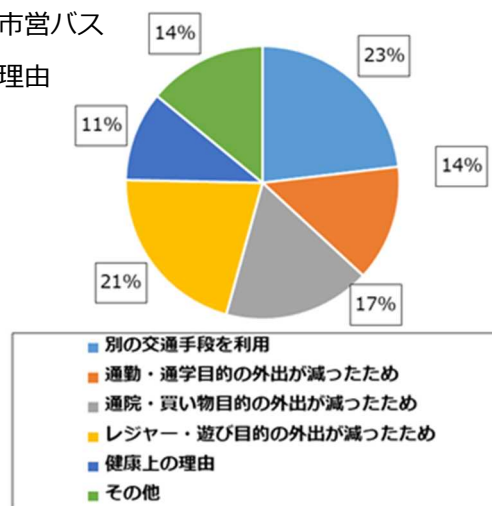
※市営バスを全く利用しないと回答した方を対象（複数回答可）

【2. 市営バスの利用について（続き）】

● コロナ禍前後での市営バスの利用状況・利用が減った理由

コロナ禍以前（令和2年以前）と以降（令和5年以降）で、市営バスの利用がどう変わったかという設問では、変わらないが66%で最も割合が高く、次にやや増えたが12%となっています。

コロナ禍前後で、市営バスの利用がやや減った、かなり減ったと回答した方を対象に、そのようになった理由を聞く設問では、別の交通手段を利用が23%で最も割合が高く、次にレジャー・遊び目的の外出が減ったためが21%となっています。

■ コロナ禍前後での
市営バスの利用状況■ コロナ禍前後で市営バスの
利用が減った理由

※コロナ禍前後で市営バスの利用がやや減った、かなり減ったと回答した方を対象（複数回答可）

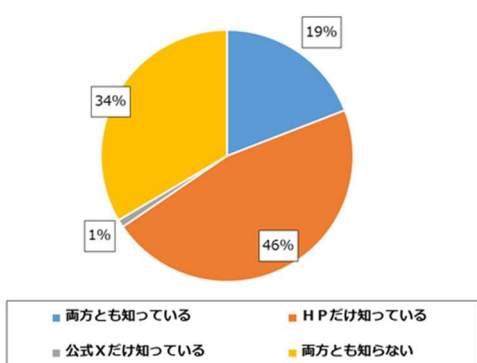
【3. 市営バスの情報発信について】

● 市営バスホームページ（以下、市営バス HP）・公式 X（旧 Twitter）

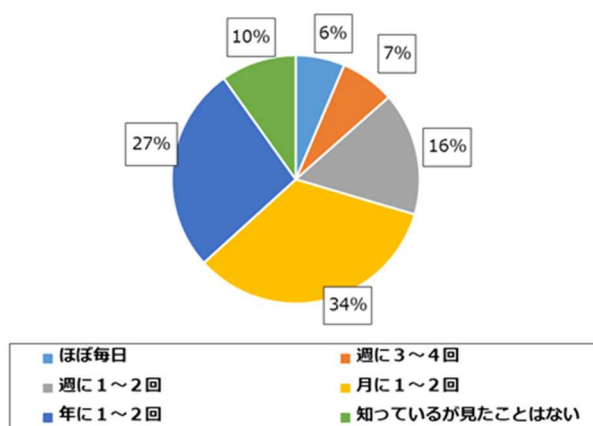
市営バス HP 及び公式 X を知っていますかという設問では、市営バス HP だけ知っているが46%で最も割合が高く、次に両方とも知らないが34%となっています。

市営バス HP を知っているという回答した方を対象に、どの程度市営バス HP を見られますかという設問では、月に1～2回が34%で最も割合が高く、次に年に1～2回が27%となっています。

■ 市営バス HP 及び公式 X



■ 市営バス HP の閲覧状況



※市営バス HP を知っているという回答した方を対象

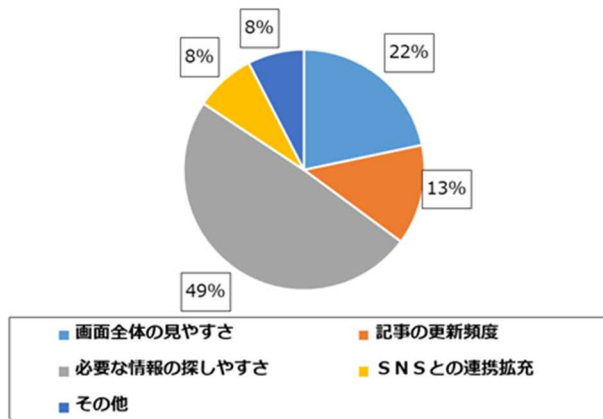
【3. 市営バスの情報発信について（続き）】

●市営バス HP に望む改善点・公式 X の閲覧状況

市営バス HP に望む改善点では、必要な情報の探しやすさが 49%で最も割合が高く、次に画面全体の見やすさが 22%となっています。

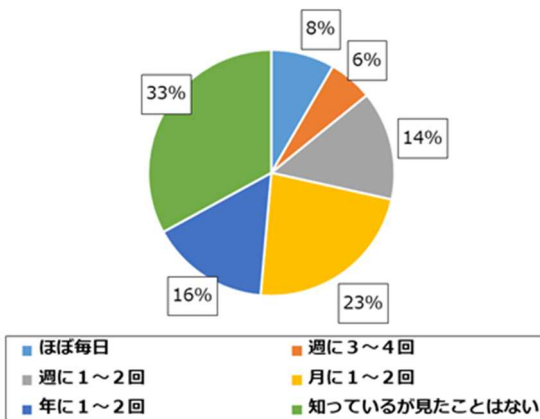
市営バス公式 X をどの程度見られますかという設問では、知っているが見たことはないが 33%で最も割合が高く、次に月に 1～2 回が 23%となっています。

■市営バス HP に望む改善点



※市営バス HP を知っている方を対象（複数回答可）

■市営バス公式 X の閲覧状況



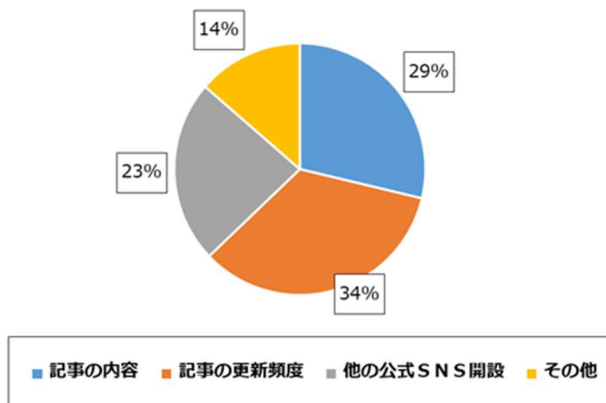
※市営バス公式 X を知っていると回答した方を対象

●市営バス公式 X に望む改善点・災害時における市営バス運行状況の入手方法

市営バス公式 X に望む改善点では、記事の更新頻度が 34%で最も割合が高く、次に記事の内容が 29%となっています。

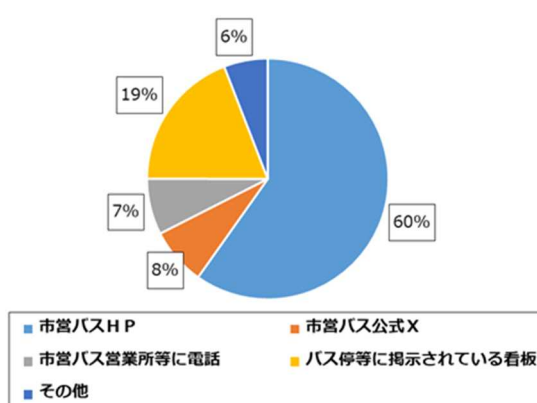
災害時における市営バス運行状況の入手方法では、市営バス HP が 60%で最も割合が高く、次にバス停に掲示されている看板が 19%となっています。

■市営バス公式 X に望む改善点



※市営バス公式 X を知っている方を対象（複数回答可）

■市営バス運行状況の入手方法



※（複数回答可）

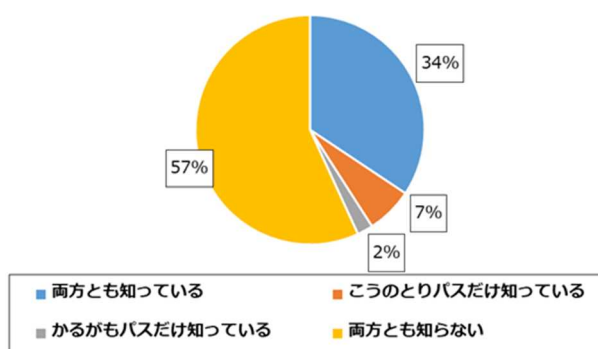
【4. 市営バスの子育て支援について】

●市営バス子育て世代割引運賃制度（その1）

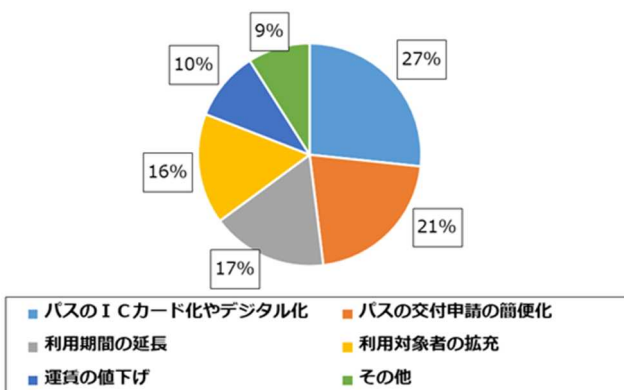
市営バス「妊婦特別運賃制度（このとりパス）」及び「乳児保護者等特別運賃制度（かるがもパス）」を知っていますかという設問では、両方とも知らないが 57%で最も割合が高く、次に両方とも知っているが 34%となっています（但し、20～30 歳代では、どちらかを知っているの割合が 60%となっています）。

このとりパス・かるがもパスに望む改善点では、パスの IC カード化やデジタル化が 27%で最も割合が高く、次にパスの交付申請の簡便化が 21%となっています。

■このとりパス・かるがもパス



■このとりパス・かるがもパスに望む改善点



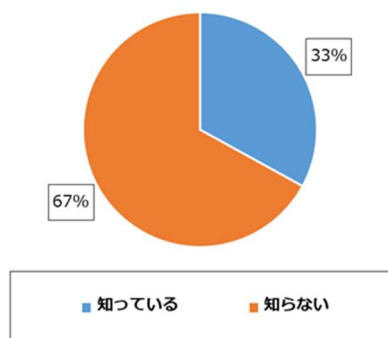
※このとりパス・かるがもパスの両方あるいは
どちらかを知っている方を対象（複数回答可）

●市営バス子育て世代割引運賃制度（その2）

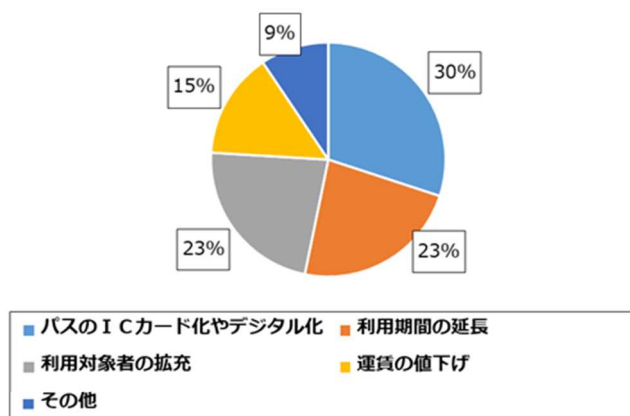
市営バス「おでかけパス（U-12、U-15）」を知っていますかという設問では、知らないが 67%となっています。

おでかけパスに望む改善点では、パスの IC カード化やデジタル化が 30%で最も割合が高く、次に利用期間の延長及び利用対象者の拡充が 23%となっています。

■おでかけパス（U-12、U-15）



■おでかけパスに望む改善点



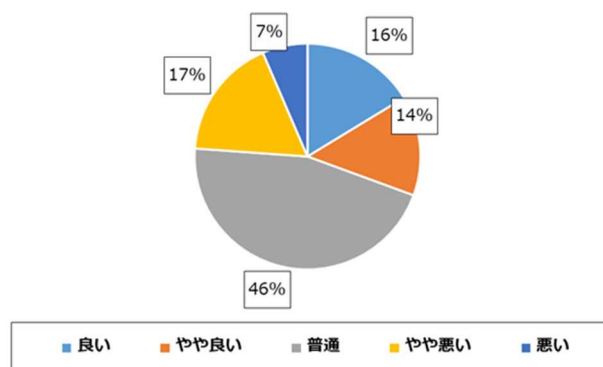
※おでかけパスを知っている方を対象（複数回答可）

【5. 市営バスのバス停施設について】

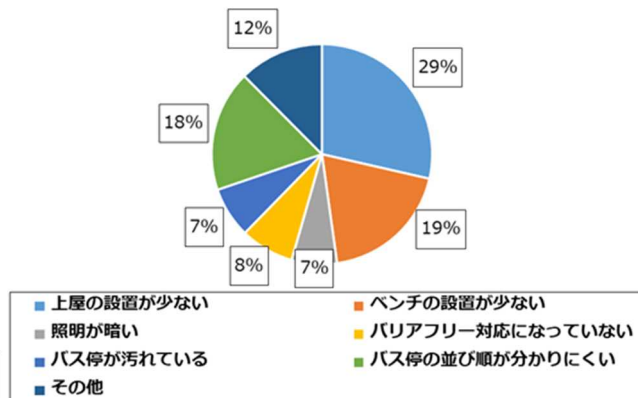
市営バスのバス停施設に関する評価では、普通が46%で最も割合が高く、次にやや悪いの17%となっています。良いとやや良いを足した割合は30%で、悪いとやや悪いを足した24%を上回っています。

バス停の評価が低い理由では、上屋の設置が少ないが29%で最も割合が高く、次にベンチの設置が少ない19%となっています。

■市営バスのバス停施設



■バス停施設の評価が低い理由



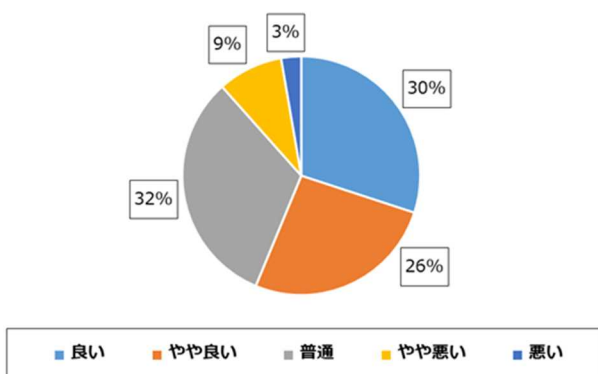
※やや悪い、悪いと評価した方を対象（複数回答可）

【6. 市営バスの運転士について】

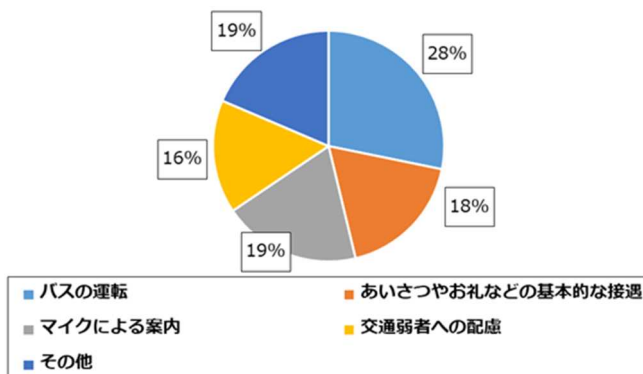
市営バスの運転士に関する評価では、普通が32%で最も割合が高く、次に良いの30%となっています。良いとやや良いを足した割合は56%で、悪いとやや悪いを足した12%を大きく上回っています。

運転士の評価が低い理由では、バスの運転が28%で最も割合が高く、マイクによる案内の19%となっています。

■市営バスの運転士



■運転士の評価が低い理由



※やや悪い、悪いと評価した方を対象（複数回答可）

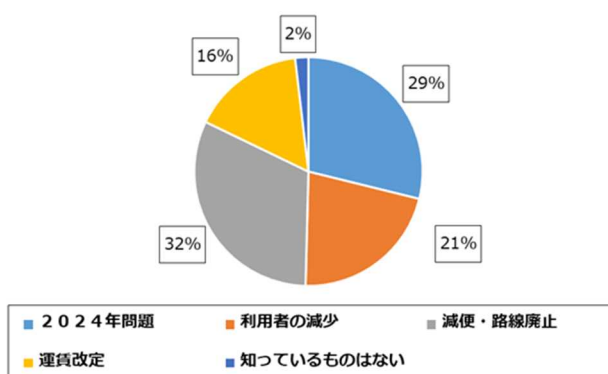
【7. その他】

●市営バス事業を取り巻く社会環境等・今後の市営バス事業の望むこと

市営バス事業を取り巻く社会環境等をどの程度知っていますかという設問では、全国的に減便や路線廃止の事例が増えているが32%で最も割合が高く、次に2024年問題の影響で運転士が不足しているが29%となっています。

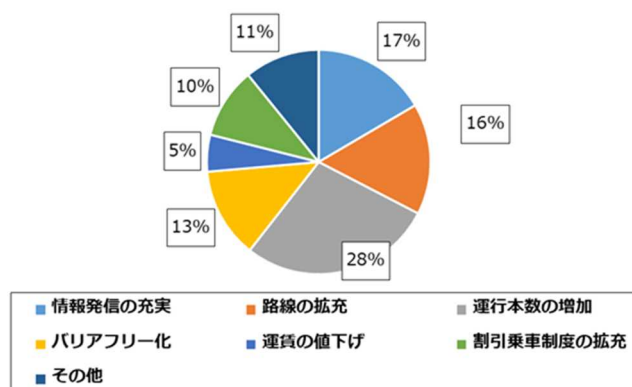
今後の市営バス事業の望むことはという設問では、運行本数の増加が28%で最も割合が高く、次に情報発信の充実が17%となっています。

■市営バス事業を取り巻く社会環境等



※（複数回答可）

■今後の市営バス事業に望むこと

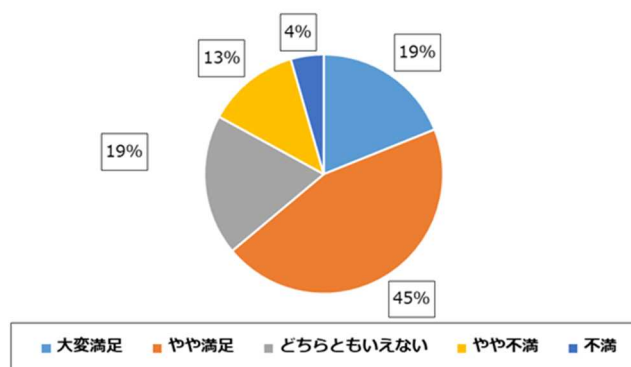


※（複数回答可）

●市営バス全体の満足度

市営バス全体の満足度は、やや満足が45%で最も割合が高く、大変満足とやや満足を足した割合は64%で、不満とやや不満を足した17%を大きく上回っています。

■市営バス全体の満足度



【その他自由意見】

その他自由意見では、多くのご意見をいただきましたので、次頁のとおり、項目別に意見数を集計しました。

項目	件数	主な意見（抜粋）
①市営バス事業のあり方（公営維持・民営化）	140	「公営バス事業を維持してほしい」ほか
②福祉乗車制度（高齢者・障がい者）	352	「高齢者福祉乗車制度を有料化したほうがよい」 「引き続き、無料制度を維持してほしい」ほか
③運賃改定	50	「市営バス事業を維持するためには運賃値上げもやむを得ない」 「運賃値上げをしてでもダイヤを増便してほしい」ほか
④ダイヤの増便	198	「始発や終発時間の拡充及びダイヤの増便」ほか
⑤鉄道並行路線の復活	329	「『奈佐原線、萩谷線、阿武山・塚原線』のJR高槻駅直通系統の復活」ほか
⑥バス停施設に対する要望	134	「もっと多くのバス停に屋根やベンチを設置してほしい」 「JR富田駅のりばの並び順が分かりにくい」ほか
⑦乗務員の運転及び接客について	223	「運転士ごとに運転技術や接客態度に差がある」 「もっとマナーの悪い乗客を注意してほしい」ほか
⑧お客様同士の乗車マナー	107	「会話がうるさい」「座席の譲り合い」ほか
⑨バスの遅延	58	「いつもバスが遅れている」ほか
⑩その他	ー	「定期券購入時等にクレジットカード等が利用できるようにしてほしい」ほか

7-6 将来収支の見通し（補足資料）

<ケース①-1：利用者数（▲0.5%）、運賃改定を実施しない場合>

区 分		令和 6 年度 (2024) 見込み	令和 7 年度 (2025)	令和 8 年度 (2026)	令和 9 年度 (2027)	令和10年度 (2028)	令和11年度 (2029)	令和12年度 (2030)	令和13年度 (2031)	令和14年度 (2032)	令和15年度 (2033)	令和16年度 (2034)
収益的収支 (百万円)	事業収益	3,470	3,517	3,593	3,583	3,615	3,617	3,605	3,598	3,593	3,594	3,593
	特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	経常収益	3,470	3,517	3,593	3,583	3,615	3,617	3,605	3,598	3,593	3,594	3,593
	営業収益	3,058	3,096	3,118	3,102	3,121	3,103	3,107	3,111	3,114	3,115	3,117
	運送収益	3,011	3,048	3,071	3,055	3,073	3,055	3,059	3,064	3,066	3,068	3,069
	運送雑収益	47	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
	営業外収益	412	422	475	481	495	514	498	487	479	479	476
	会計補助金	356	367	426	437	437	449	450	447	444	450	449
	その他収益	56	55	49	44	57	65	48	40	35	29	27
	事業費用	3,592	3,662	3,810	3,807	3,897	3,907	3,875	3,856	3,886	3,876	3,881
	特別損失	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	0
	経常費用	3,587	3,657	3,805	3,802	3,892	3,902	3,870	3,851	3,881	3,874	3,881
	営業費用	3,587	3,657	3,805	3,802	3,892	3,902	3,870	3,850	3,881	3,874	3,880
	人件費	2,500	2,493	2,594	2,604	2,634	2,612	2,639	2,646	2,678	2,697	2,708
	物件費	446	468	473	477	480	481	483	484	486	488	489
	経費	300	345	339	344	340	340	345	340	340	345	340
	減価償却費	341	351	398	376	439	469	403	380	377	344	343
	営業外費用	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
	経常損益	▲ 117	▲ 140	▲ 212	▲ 219	▲ 277	▲ 285	▲ 265	▲ 253	▲ 288	▲ 280	▲ 288
	純損益	▲ 122	▲ 145	▲ 217	▲ 224	▲ 282	▲ 290	▲ 270	▲ 258	▲ 293	▲ 282	▲ 288
未処分利益剰余金（百万円）		2,766	2,621	2,405	2,180	1,899	1,609	1,338	1,081	788	506	218
資本的収支 (百万円)	資本的収入	38	31	401	446	246	1	1	401	401	1	0
	資本的支出	452	520	322	488	612	340	347	415	281	397	267
	資本的収支	▲ 414	▲ 488	79	▲ 41	▲ 365	▲ 339	▲ 346	▲ 14	120	▲ 396	▲ 267

<ケース①-2：利用者数（▲0.5%）、運賃改定を実施した場合（220 円→240 円）>

区 分		令和 6 年度 (2024) 見込み	令和 7 年度 (2025)	令和 8 年度 (2026)	令和 9 年度 (2027)	令和10年度 (2028)	令和11年度 (2029)	令和12年度 (2030)	令和13年度 (2031)	令和14年度 (2032)	令和15年度 (2033)	令和16年度 (2034)
収益的収支 (百万円)	事業収益	3,470	3,517	3,834	3,836	3,848	3,839	3,861	3,849	3,844	3,846	3,845
	特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	経常収益	3,470	3,517	3,834	3,836	3,848	3,839	3,861	3,849	3,844	3,846	3,845
	営業収益	3,058	3,096	3,359	3,369	3,389	3,370	3,375	3,379	3,382	3,384	3,386
	運送収益	3,011	3,048	3,311	3,321	3,342	3,322	3,327	3,332	3,335	3,336	3,338
	運送雑収益	47	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
	営業外収益	412	422	475	467	458	469	486	470	462	462	459
	他会計補助金	356	367	426	423	401	404	438	430	427	433	432
	その他収益	56	55	49	44	57	65	48	40	35	29	27
	事業費用	3,592	3,662	3,819	3,809	3,899	3,909	3,877	3,858	3,888	3,878	3,883
	特別損失	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	0
	経常費用	3,587	3,657	3,814	3,804	3,894	3,904	3,872	3,853	3,883	3,876	3,883
	営業費用	3,587	3,657	3,814	3,804	3,894	3,904	3,872	3,852	3,883	3,876	3,882
	人件費	2,500	2,493	2,594	2,604	2,634	2,612	2,639	2,646	2,678	2,697	2,708
	物件費	446	468	473	477	480	481	483	484	486	488	489
	経費	300	345	348	346	342	342	347	342	342	347	342
	減価償却費	341	351	398	376	439	469	403	380	377	344	343
	営業外費用	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
	経常損益	▲ 117	▲ 140	20	31	▲ 46	▲ 65	▲ 11	▲ 3	▲ 39	▲ 30	▲ 38
	純損益	▲ 122	▲ 145	15	26	▲ 51	▲ 70	▲ 16	▲ 8	▲ 44	▲ 32	▲ 38
未処分利益剰余金（百万円）		2,766	2,621	2,636	2,663	2,611	2,541	2,525	2,517	2,473	2,441	2,403
資本的収支 (百万円)	資本的収入	38	31	401	446	246	1	1	401	401	1	0
	資本的支出	452	520	322	488	612	340	347	415	281	397	267
	資本的収支	▲ 414	▲ 488	79	▲ 41	▲ 365	▲ 339	▲ 346	▲ 14	120	▲ 396	▲ 267

<ケース①-3：利用者数（▲0.5%）、運賃改定を実施した場合（220 円→250 円）>

区 分		令和 6 年度 (2024) 見込み	令和 7 年度 (2025)	令和 8 年度 (2026)	令和 9 年度 (2027)	令和10年度 (2028)	令和11年度 (2029)	令和12年度 (2030)	令和13年度 (2031)	令和14年度 (2032)	令和15年度 (2033)	令和16年度 (2034)
収益的収支 (百万円)	事業収益	3,470	3,517	3,953	3,962	3,933	3,942	3,931	3,925	3,920	3,922	3,921
	特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	経常収益	3,470	3,517	3,953	3,962	3,933	3,942	3,931	3,925	3,920	3,922	3,921
	営業収益	3,058	3,096	3,477	3,502	3,524	3,503	3,508	3,513	3,516	3,518	3,520
	運送収益	3,011	3,048	3,430	3,455	3,476	3,456	3,461	3,466	3,469	3,470	3,473
	運送雑収益	47	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
	営業外収益	412	422	475	459	410	439	423	412	404	404	401
	他会計補助金	356	367	426	415	352	374	375	372	369	375	374
	その他収益	56	55	49	44	57	65	48	40	35	29	27
	事業費用	3,592	3,662	3,820	3,810	3,900	3,910	3,878	3,859	3,889	3,879	3,884
	特別損失	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	0
	経常費用	3,587	3,657	3,815	3,805	3,895	3,905	3,873	3,854	3,884	3,877	3,884
	営業費用	3,587	3,657	3,815	3,805	3,895	3,905	3,873	3,853	3,884	3,877	3,883
	人件費	2,500	2,493	2,594	2,604	2,634	2,612	2,639	2,646	2,678	2,697	2,708
	物件費	446	468	473	477	480	481	483	484	486	488	489
	経費	300	345	349	347	343	343	348	343	343	348	343
	減価償却費	341	351	398	376	439	469	403	380	377	344	343
	営業外費用	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
	経常損益	▲ 117	▲ 140	137	156	38	37	58	71	36	45	37
	純損益	▲ 122	▲ 145	132	151	33	32	53	66	31	43	37
未処分利益剰余金（百万円）		2,766	2,621	2,754	2,905	2,939	2,971	3,024	3,090	3,121	3,164	3,201
資本的収支 (百万円)	資本的収入	38	31	401	446	246	1	1	401	401	1	0
	資本的支出	452	520	322	488	612	340	347	415	281	397	267
	資本的収支	▲ 414	▲ 488	79	▲ 41	▲ 365	▲ 339	▲ 346	▲ 14	120	▲ 396	▲ 267

<ケース②-1：利用者数（▲1.2%）、運賃改定を実施しない場合>

区 分		令和 6 年度 (2024) 見込み	令和 7 年度 (2025)	令和 8 年度 (2026)	令和 9 年度 (2027)	令和10年度 (2028)	令和11年度 (2029)	令和12年度 (2030)	令和13年度 (2031)	令和14年度 (2032)	令和15年度 (2033)	令和16年度 (2034)
収益的収支 (百万円)	事業収益	3,470	3,517	3,584	3,564	3,588	3,581	3,560	3,546	3,532	3,526	3,517
	特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	経常収益	3,470	3,517	3,584	3,564	3,588	3,581	3,560	3,546	3,532	3,526	3,517
	営業収益	3,058	3,096	3,108	3,083	3,092	3,065	3,060	3,056	3,050	3,043	3,036
	運送収益	3,011	3,048	3,061	3,036	3,045	3,018	3,013	3,008	3,002	2,995	2,989
	運送雑収益	47	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
	営業外収益	412	422	475	481	496	516	500	490	482	483	481
	他会計補助金	356	367	426	437	439	451	452	450	448	454	454
	その他収益	56	55	49	44	57	65	48	40	35	29	27
	事業費用	3,592	3,662	3,810	3,807	3,897	3,907	3,874	3,855	3,885	3,875	3,880
	特別損失	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	0
	経常費用	3,587	3,657	3,805	3,802	3,892	3,902	3,869	3,850	3,880	3,873	3,880
	営業費用	3,587	3,657	3,805	3,802	3,891	3,901	3,869	3,850	3,880	3,873	3,879
	人件費	2,500	2,493	2,594	2,604	2,634	2,612	2,639	2,646	2,678	2,697	2,708
	物件費	446	468	473	477	480	481	483	484	486	488	489
	経費	300	345	339	344	339	339	344	339	339	344	339
	減価償却費	341	351	398	376	439	469	403	380	377	344	343
	営業外費用	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
	経常損益	▲ 117	▲ 140	▲ 221	▲ 238	▲ 303	▲ 320	▲ 309	▲ 304	▲ 348	▲ 347	▲ 363
	純損益	▲ 122	▲ 145	▲ 226	▲ 243	▲ 308	▲ 325	▲ 314	▲ 309	▲ 353	▲ 349	▲ 363
未処分利益剰余金（百万円）		2,766	2,621	2,395	2,153	1,844	1,519	1,205	896	543	194	▲ 169
資本的収支 (百万円)	資本的收入	38	31	401	446	246	1	1	401	401	1	0
	資本的支出	452	520	322	488	612	340	347	415	281	397	267
	資本的収支	▲ 414	▲ 488	79	▲ 41	▲ 365	▲ 339	▲ 346	▲ 14	120	▲ 396	▲ 267

<ケース②-2：利用者数（▲1.2%）、運賃改定を実施した場合（220 円→240 円）>

区 分		令和 6 年度 (2024) 見込み	令和 7 年度 (2025)	令和 8 年度 (2026)	令和 9 年度 (2027)	令和10年度 (2028)	令和11年度 (2029)	令和12年度 (2030)	令和13年度 (2031)	令和14年度 (2032)	令和15年度 (2033)	令和16年度 (2034)
収益的収支 (百万円)	事業収益	3,470	3,517	3,824	3,816	3,828	3,818	3,809	3,792	3,778	3,771	3,762
	特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	経常収益	3,470	3,517	3,824	3,816	3,828	3,818	3,809	3,792	3,778	3,771	3,762
	営業収益	3,058	3,096	3,348	3,348	3,359	3,329	3,324	3,319	3,312	3,305	3,298
	運送収益	3,011	3,048	3,301	3,301	3,311	3,281	3,276	3,271	3,265	3,257	3,250
	運送雑収益	47	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
	営業外収益	412	422	475	467	470	489	485	473	466	467	464
	他会計補助金	356	367	426	423	412	424	438	433	431	437	437
	その他収益	56	55	49	44	57	65	48	40	35	29	27
	事業費用	3,592	3,662	3,819	3,809	3,899	3,909	3,876	3,857	3,887	3,877	3,882
	特別損失	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	0
	経常費用	3,587	3,657	3,814	3,804	3,894	3,904	3,871	3,852	3,882	3,875	3,882
	営業費用	3,587	3,657	3,814	3,804	3,893	3,903	3,871	3,852	3,882	3,875	3,881
	人件費	2,500	2,493	2,594	2,604	2,634	2,612	2,639	2,646	2,678	2,697	2,708
	物件費	446	468	473	477	480	481	483	484	486	488	489
	経費	300	345	348	346	341	341	346	341	341	346	341
	減価償却費	341	351	398	376	439	469	403	380	377	344	343
	営業外費用	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
	経常損益	▲ 117	▲ 140	10	12	▲ 65	▲ 85	▲ 62	▲ 60	▲ 104	▲ 104	▲ 120
	純損益	▲ 122	▲ 145	5	7	▲ 70	▲ 90	▲ 67	▲ 65	▲ 109	▲ 106	▲ 120
未処分利益剰余金（百万円）		2,766	2,621	2,626	2,633	2,562	2,472	2,405	2,340	2,231	2,125	2,005
資本的収支 (百万円)	資本的収入	38	31	401	446	246	1	1	401	401	1	0
	資本的支出	452	520	322	488	612	340	347	415	281	397	267
	資本的収支	▲ 414	▲ 488	79	▲ 41	▲ 365	▲ 339	▲ 346	▲ 14	120	▲ 396	▲ 267

<ケース②-3：利用者数（▲1.2%）、運賃改定を実施した場合（220 円→250 円）>

区 分		令和 6 年度 (2024) 見込み	令和 7 年度 (2025)	令和 8 年度 (2026)	令和 9 年度 (2027)	令和10年度 (2028)	令和11年度 (2029)	令和12年度 (2030)	令和13年度 (2031)	令和14年度 (2032)	令和15年度 (2033)	令和16年度 (2034)
収益的収支 (百万円)	事業収益	3,470	3,517	3,942	3,941	3,903	3,902	3,881	3,868	3,851	3,844	3,866
	特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	経常収益	3,470	3,517	3,942	3,941	3,903	3,902	3,881	3,868	3,851	3,844	3,866
	営業収益	3,058	3,096	3,467	3,481	3,492	3,461	3,456	3,450	3,444	3,436	3,428
	運送収益	3,011	3,048	3,419	3,433	3,444	3,413	3,408	3,403	3,396	3,388	3,381
	運送雑収益	47	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
	営業外収益	412	422	475	460	411	441	425	418	407	409	438
	他会計補助金	356	367	426	416	354	376	378	378	373	379	411
	その他収益	56	55	49	44	57	65	48	40	35	29	27
	事業費用	3,592	3,662	3,820	3,810	3,900	3,910	3,877	3,858	3,888	3,878	3,883
	特別損失	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	0
	経常費用	3,587	3,657	3,815	3,805	3,895	3,905	3,872	3,853	3,883	3,876	3,883
	営業費用	3,587	3,657	3,815	3,805	3,894	3,904	3,872	3,853	3,883	3,876	3,882
	人件費	2,500	2,493	2,594	2,604	2,634	2,612	2,639	2,646	2,678	2,697	2,708
	物件費	446	468	473	477	480	481	483	484	486	488	489
	経費	300	345	349	347	342	342	347	342	342	347	342
	減価償却費	341	351	398	376	439	469	403	380	377	344	343
	営業外費用	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
	経常損益	▲ 117	▲ 140	127	136	8	▲ 3	8	16	▲ 32	▲ 32	▲ 16
	純損益	▲ 122	▲ 145	122	131	3	▲ 8	3	11	▲ 37	▲ 34	▲ 16
未処分利益剰余金（百万円）		2,766	2,621	2,743	2,874	2,877	2,869	2,872	2,883	2,846	2,812	2,796
資本的収支 (百万円)	資本的収入	38	31	401	446	246	1	1	401	401	1	0
	資本的支出	452	520	322	488	612	340	347	415	281	397	267
	資本的収支	▲ 414	▲ 488	79	▲ 41	▲ 365	▲ 339	▲ 346	▲ 14	120	▲ 396	▲ 267

7-7 用語集

[illegible]