

(素案)

答 申 書

高槻市営バス事業の収支改善について

令和 7 年 月 日

高槻市自動車運送事業審議会

目 次

はじめに	2
1 章 市営バス事業を取り巻く社会環境の変化	3
1－1．全国バス事業の状況	3
(1) 経営環境	3
(2) 労働環境と運転士等の不足	4
(3) 運賃改定の動き	6
1－2．市営バス事業の状況	7
(1) 利用者数	7
(2) 収支状況	9
(3) 運転士等の状況	11
1－3．市営バス事業の経営分析等	13
(1) 公営バス事業等との経営指標比較	13
(2) 市営バス事業の経営分析	17
2 章 公共交通事業者として必要な社会的要請事項	22
2－1．輸送の安全確保	22
2－2．DX 化の推進	23
3 章 市営バス事業経営の方向性	24
3－1．市のまちづくりや観光施策との連携	24
3－2．市の福祉施策との連携	25
4 章 中・長期的な収支改善を図るための方策	27
4－1．OD データに基づいた利用実態の把握と路線の再編	27
4－2．新たな需要創造への取組	27
4－3．適正な運賃水準のあり方	28
おわりに	30
参考資料	31

はじめに

高槻市営バスのルーツとなったバス事業者は、大正 14 年に乗合バス事業を開始しており、今年はそこから満 100 年の節目を迎えた。そのバトンを受けた高槻市営バスは、昭和 29 年 2 月の事業開始以来、高槻市の発展と共に、市民にとって欠くことのできない生活基盤の一つとして、70 年を超える歴史を重ねてきた。前身のバス事業者の倍以上の期間を、高槻市民の暮らしの伴走車としての役割を果たしてきたことになる。その間、市の姿は牧歌的な田園都市から、全国的にもまれに見る人口急増期を経て、大阪府内有数の中核市へと大きく変化した。市営バス事業も市の成長に歩調を合わせて路線網を拡充し、現在に至っている。

しかし、市の人口急増期に若者であった団塊の世代は後期高齢者となり、市の少子化・高齢化が大きく加速している。市営バス旅客の構成も、通勤・通学旅客が減少傾向になると同時に、日中の高齢者が増加するなど、バス需要の減少という量的な変化に加えて、質的变化への対応を迫られている。

また、運転免許を取得する若い世代の減少は、バス事業の根幹である運転士の確保を全国的に脅かしている。高槻市営バスの在籍運転士においても、最も多い年齢層が団塊ジュニア世代を中心とした 50 歳代となっており、近い将来大量退職の時期に直面する。いわゆる「2024 年問題」と呼ばれる働き方改革に伴う勤務時間の制限も相まって、現行の市営バスネットワークを維持するにあたって必要となる運転士の仕業や勤務が組めなくなるなど、これまで以上に重い課題となることが見込まれている。

このような中、今後も高槻市の「動く市道」としての役割を途切れることなく果たすため、市長から市営バス事業の収支改善について諮問を受け、公共交通事業者・公営交通として求められる社会的要請を踏まえ、その先に続く高槻市の未来を創造するために、慎重に審議を重ねてきた。

その結果、市営バス事業の現状と課題について整理するとともに、今後の社会環境の変化等を見据えた事業経営のあり方について、各委員からの様々な意見を踏まえ、十分な審議を行い取りまとめたので、ここに答申する。

1 章 市営バスを取り巻く社会環境の変化

1-1. 全国バス事業の状況

(1) 経営環境

国土交通省発表の「令和7年版交通政策白書」（以下、「白書」という）によると、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・運送収入が大きく減少している。

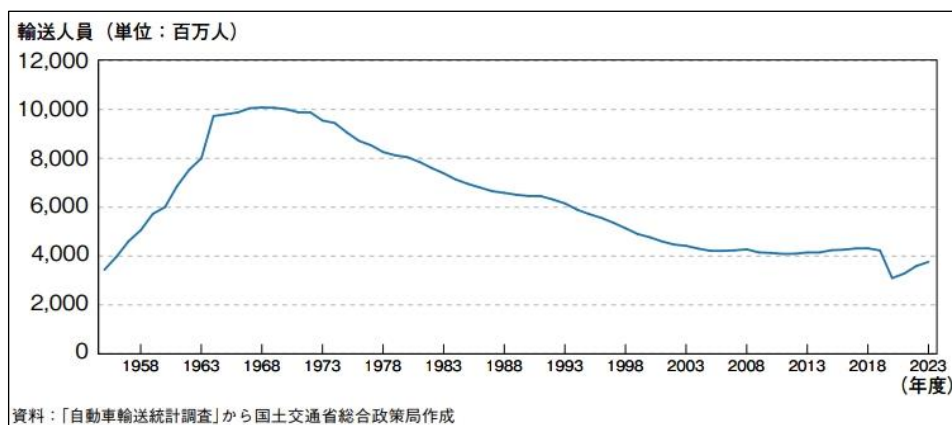


図 1-1-1 一般路線バス輸送人員の推移

出典: 交通政策白書 (令和7年版)

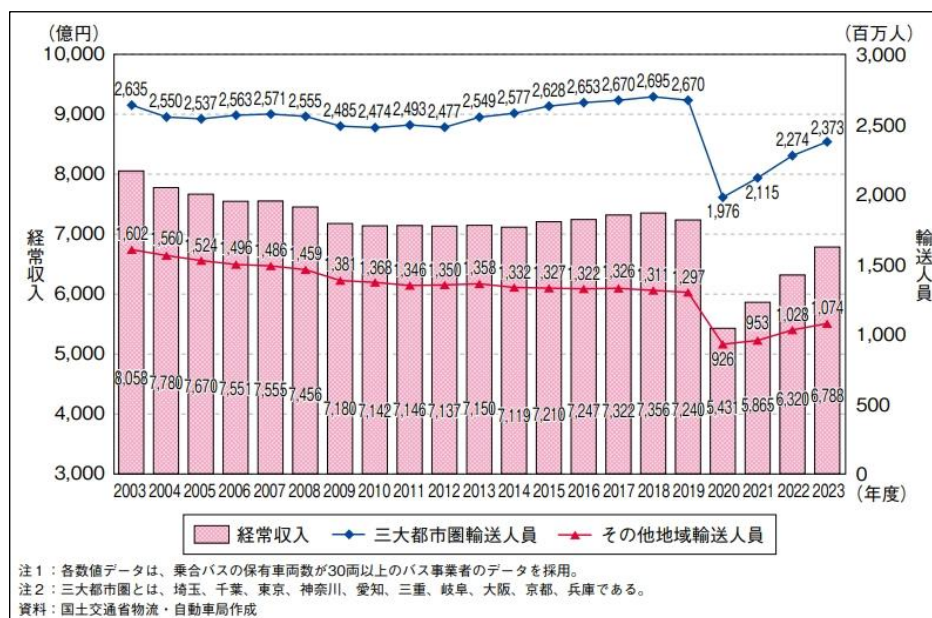


図 1-1-2 都市部・地方部別の路線バスの輸送人員・経常収入の推移

出典: 交通政策白書 (令和7年版)

令和3(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には回復しておらず、その影響が長引くとともにバス運転士が不足する等、乗合バス事業者の経営環境は全国的に厳しい状況が続いている。

令和 5 (2023) 年度時点では 73.7% の乗合バス事業者が赤字となっている（調査対象事業者：保有車両 30 両以上の 217 者）。また、路線バスの廃止キロの推移を見ても、平成 14 (2002) 年に需給調整規制が撤廃された影響もあり撤退が相次いだが、令和 5 (2023) 年度についてはその距離が大幅に増加しており完全廃止が 2,496 キロとなった。

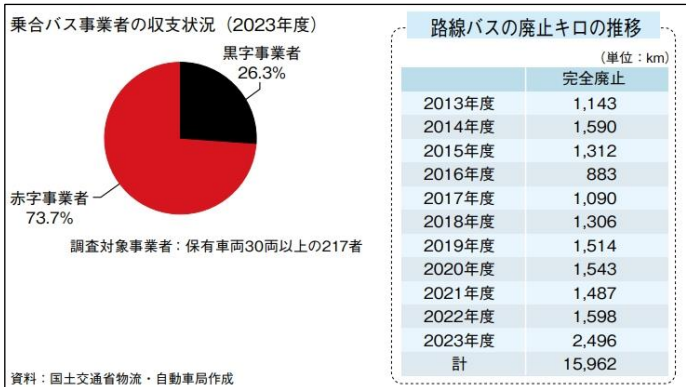


図 1-1-3 厳しい経営状況にある一般路線バス事業者の現状

出典：交通政策白書（令和 7 年版）

この背景には後述する運転士の不足があると考えられ、今後の人口減少傾向や働き方改革の中で、バス事業を取り巻く経営環境は更に厳しさを増すことが予測される。

(2) 労働環境と運転士等の不足

白書によると、自動車運送事業等における就業構造については、総じて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 5 % 以下にとどまっている。また、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おり、若年層や女性から敬遠されてきたことも指摘されている。

	バス	タクシー	トラック	自動車整備	全産業平均
運転者・整備要員数	11万人 (2023年度)	24万人 (2023年度)	86万人 (2024年)	40万人 (2024年)	—
女性比率	1.6% (2023年度)	4.6% (2023年度)	4.7% (2024年)	4.8% (2024年)	45.5% (2024年)
平均年齢	55.3歳 (2024年)	60.5歳 (2024年)	49.7歳 (2024年)	47.4歳 (2024年)	44.1歳 (2024年)
労働時間	198時間 (2024年)	190時間 (2024年)	204時間 (2024年)	184時間 (2024年)	171時間 (2024年)
年間所得額	461万円 (2024年)	415万円 (2024年)	464万円 (2024年)	513万円 (2024年)	527万円 (2024年)

注 1：運転者・整備要員数：バス、タクシーは国土交通省物流・自動車局調べ。

注 2：タクシーの女性比率は法人タクシーにおける比率であり、自動車整備の女性比率は 2 級自動車整備士における比率。

注 3：労働時間＝厚生労働省「賃金構造基本統計調査」中「所定内実労働時間数＋超過実労働時間数」から国土交通省物流・自動車局が推計した値。
所定内実労働時間数＝事業所の就業規則などで定められた各年 6 月の所定労働日における始業時刻から終業時刻までの時間に実際に労働した時間数。
超過実労働時間数＝所定内実労働時間以外に実際に労働した時間数及び所定休日において実際に労働した時間数。

注 4：年間所得額＝厚生労働省「賃金構造基本統計調査」中「きまって支給する現金給与額×12＋年間賞与その他特別給与額」から国土交通省物流・自動車局が推計した値。
きまって支給する現金給与額＝6 月分として支給された現金給与（所得税、社会保険料等を控除する前の額）で、基本給、職務手当、精算手当、通勤手当、家族手当、超過勤務手当等を含む。
年間賞与その他特別給与額＝調査年前年 1 月から 12 月までの 1 年間における賞与、期末手当等特別給与額。

注 5：トラックの平均年齢、労働時間、年間所得額は、賃金構造基本統計調査における「営業用大型貨物自動車運転者」と「営業用貨物自動車運転者（大型車を除く）」の数値を労働者数により加重平均して算出した結果である。

資料：総務省「労働力調査」、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」、日本バス協会ヒアリング、全国ハイヤー・タクシー連合会「ハイヤー・タクシー年鑑」、（一社）日本自動車整備振興会連合会「自動車整備白書」から国土交通省物流・自動車局作成

表 1-1-1 自動車運送事業等の就業構造

出典：交通政策白書（令和 7 年版）

特にバスに限ってみると、女性の比率は 1.6%にとどまっており、他の自動車運送事業等（タクシー・トラック・自動車整備）が 4 % 台後半であることと比較しても、とりわけ

低いことがわかる。不規則な就業形態や長い労働時間など、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も影響していることが考えられる。

加えてバス事業者は令和6(2024)年度からバス運転士にも時間外労働の上限規制(年間960時間以内)が適用されること、いわゆる「2024年問題」に直面することになった。

「自動車運転者の労働時間等の改善のための基準」も改正され、拘束時間や休息时间等が厳格化されたことに伴って、運転士1人当たりの労働時間が短くなったことから、改正法令を順守しながら既存の運行ダイヤを維持しようとするれば、更なる運転士確保を行う必要性に迫られることになった。

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

※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)

表 1-1-2 自動車運転者の労働時間等の改善のための基準 出典：高槻市交通部作成資料

これらの結果、多くのバス事業者が運転士不足に陥るという深刻な状況となっている。コロナ禍によって大幅に減少した輸送人員は増加に転じているが、コロナ禍以前の水準には戻っておらず、需要があっても運転士不足を理由にした減便や路線廃止に踏み切っているという事例も発生している。

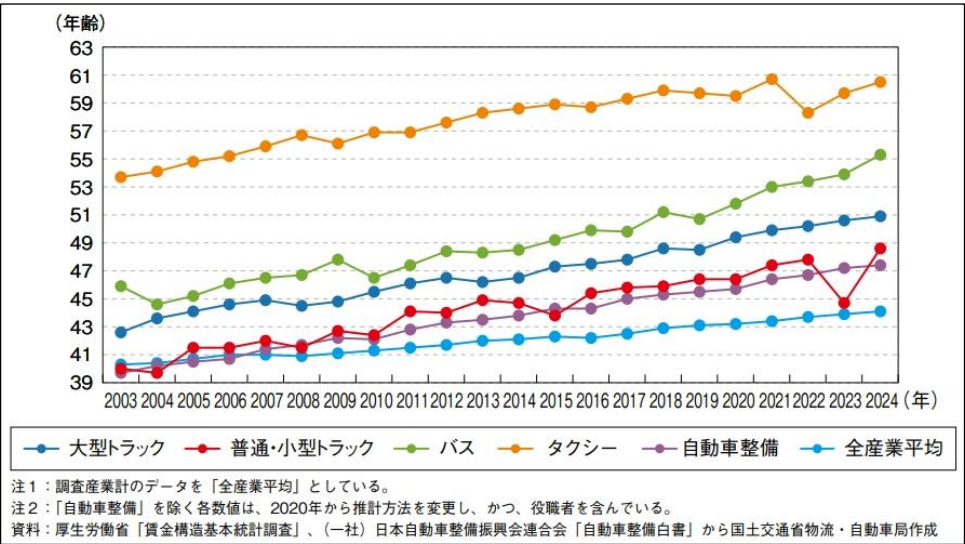


図 1-1-4 自動車運送事業における労働者の平均年齢の推移

出典：交通政策白書(令和7年版)

また、バス車両の安全を守る整備士についても平均年齢は一貫して上昇傾向にある一方、自動車整備資格の受験者数は年度によって波はあるものの減少傾向を示していることから、運転士と同様に確保困難な状況に陥っている。

(3) 運賃改定の動き

バス事業の経営環境や運転士の労働環境悪化等を踏まえ、その改善を目的にバス事業者でも運賃改定、いわゆる値上げの動きが見られる。多くのバス事業者では、消費税率引き上げに伴い上がった税率分を転嫁するものを除き、平成時代初期（1990 年代後半）からほとんどの区間で運賃を据え置いていた。しかし、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による行動制限は、バス事業経営にも大きな影響が及び、国もその対応策として上述のとおり運賃算定手法の見直しや運賃改定手続の迅速化による早期の賃上げの促進を行った。

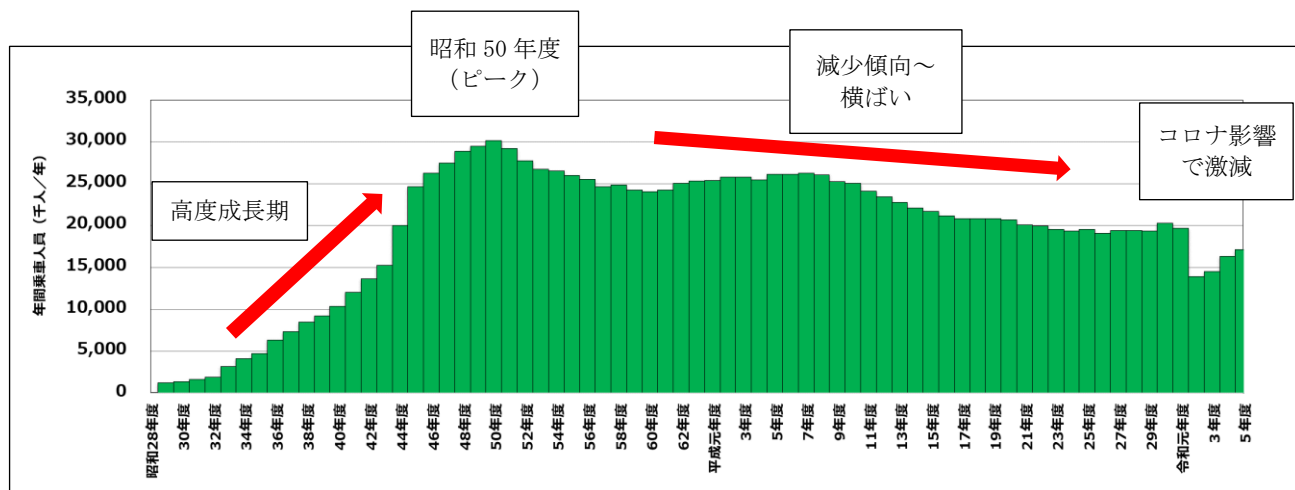
この流れを受けて、高槻市営バスの近隣バス事業者では実際に運賃改定が行われている。ある事業者では、高槻市営バスの均一制地帯の運賃と同額であった部分を見ると、現在では 30 円の値上げとなっている。消費税率の引き上げに伴う運賃改定を除くと、一般路線バスの運賃は平成 9 年に運賃改定を実施して以降、令和 5 年に改定されるまでの間、約 26 年間据え置かれていた。京阪神エリア内の各バス事業者でも一部の公営事業者を除いて、概ね同じような運賃改定が実施されている。

1-2. 市営バス事業の状況

(1) 利用者数

市営バスの利用者数（乗降人員）は、今からちょうど50年前、高度成長期が終わり第1次オイルショック後の昭和50(1975)年度に年間約3,014万人のピークを迎えた（図1-2-1参照）。しかしその後は、自転車・マイカーの普及といった交通手段の多様化や渋滞発生などによる定時性確保困難に伴う信頼性・利便性の低下などにより減少傾向となった。

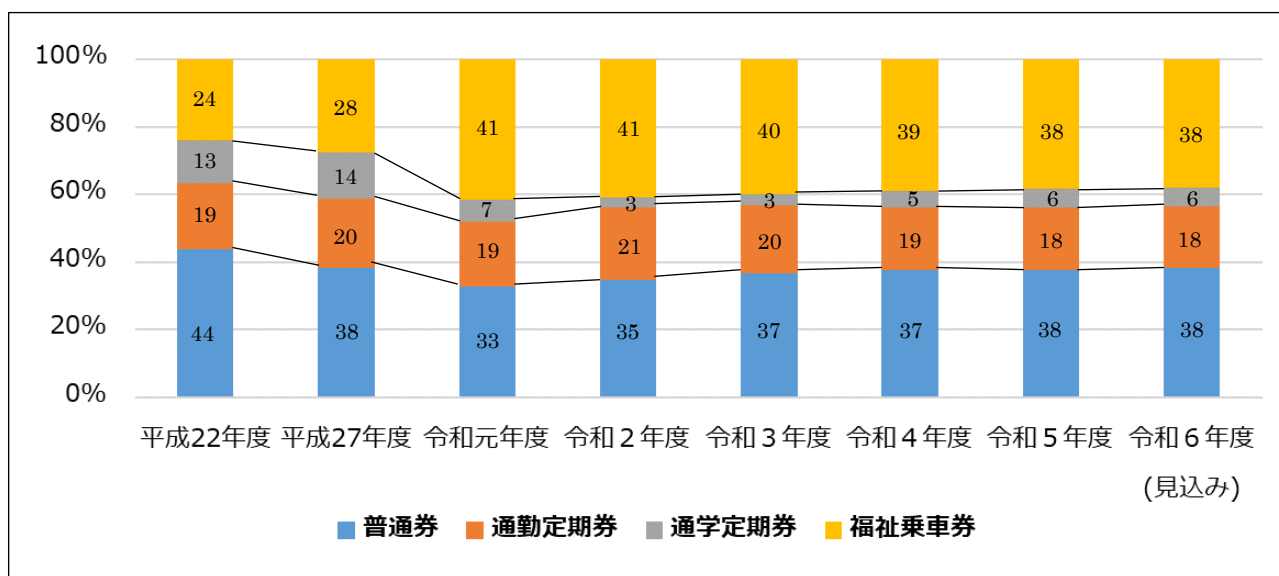
平成14(2002)年度以降は、年間2,000万人ほどの利用者数で横ばいでの推移が続けたが、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う緊急事態宣言が発出された令和2(2020)年度には年間約1,400万人に激減した。令和5(2023)年5月に新型コロナウイルス感染症が感染症法上の5類に位置付けられ人流が戻り、通勤・通学等の需要などで徐々に利用者数は回復傾向にあるが、リモートワークなど新たな生活様式の定着などもあるため、現在でもコロナ禍以前の水準には戻っていない状況にある。



出典：高槻市交通部作成資料

図1-2-1 市営バス利用者数の推移

平成22(2010)年度から令和6(2024)年度に掛けて、券種別輸送比率の推移を見ると、高齢者数及び障がい者福祉乗車券の比率が高まり、令和元(2019)年度以降は概ね40%前後で推移していることがわかる（図1-2-2参照）。通勤定期券はほぼ横ばいで推移しているが、通学定期券についてはコロナ禍で減少してから令和5(2023)年度以降もコロナ禍以前の水準までには戻らない状況がある。



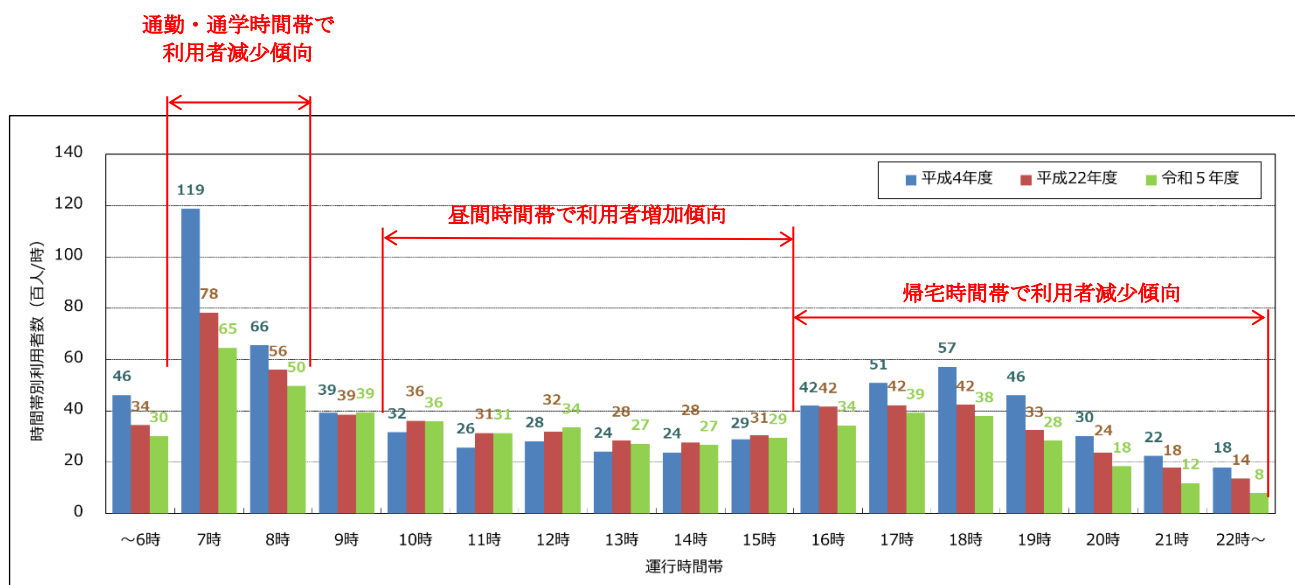
出典：高槻市交通部作成資料

※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 1-2-2 市営バスの券種別輸送比率の推移

平成4(1992)年度・平成22(2010)年度・令和5(2023)年度の時間帯別利用者数の推移を比較する(図1-2-3参照)。その傾向を見ると、朝ラッシュの通勤・通学時間帯にあたる7時～8時台では減少、デイトタイムの昼間時間帯にあたる10時～15時台では増加、夕方以降の帰宅時間帯にあたる16時～22時台では減少の傾向が見られる。

令和6(2024)年度に実施した、利用者アンケートにおいても、「通勤+通学」目的よりも、「買い物+通院」目的の利用割合が高まっている。



出典：高槻市交通部作成資料

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

図 1-2-3 市営バスの時間帯別利用者数の推移

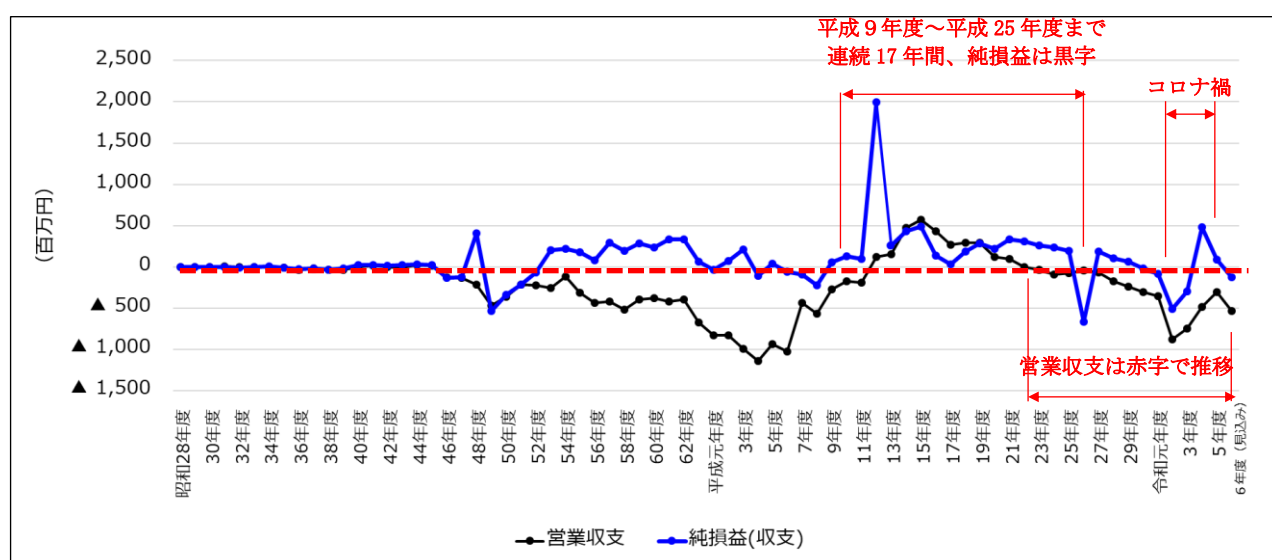
(2) 収支状況

市営バスは昭和 29(1954)年 2 月に事業を開始したが、初年度の昭和 28(1953)年度から昭和 31(1956)年度までは市の一般会計において事業経営が行われ、この間に車両増強や設備投資等将来の事業運営の基盤を培った。昭和 32(1957)年度からは地方公営企業法の全面適用を受け、現在に至っている。

その後の市勢の発展に伴う旅客急増対策や、それに伴う車両の購入、営業所（車庫・事務所・整備工場等）の増設や移転、バス停留所付帯施設の整備等が続いたこともあり、開業から昭和 52(1977)年度まで、純損益（収支）は赤字基調が続いた。

多額の不良債務を抱えた市営バスは、昭和 49(1974)年度からは 5 か年の「自主再建計画」を開始したが、努力が功を奏し、昭和 53(1987)年度以降は黒字基調となった。

平成 9 (1997)年度から平成 25(2013)年度までは連続 17 年間にわたり純損益の黒字を達成した。会計制度の変更で赤字となった年度もあるが、平成 29(2017)年度までは実質黒字で推移してきた（図 1-2-4 参照）。

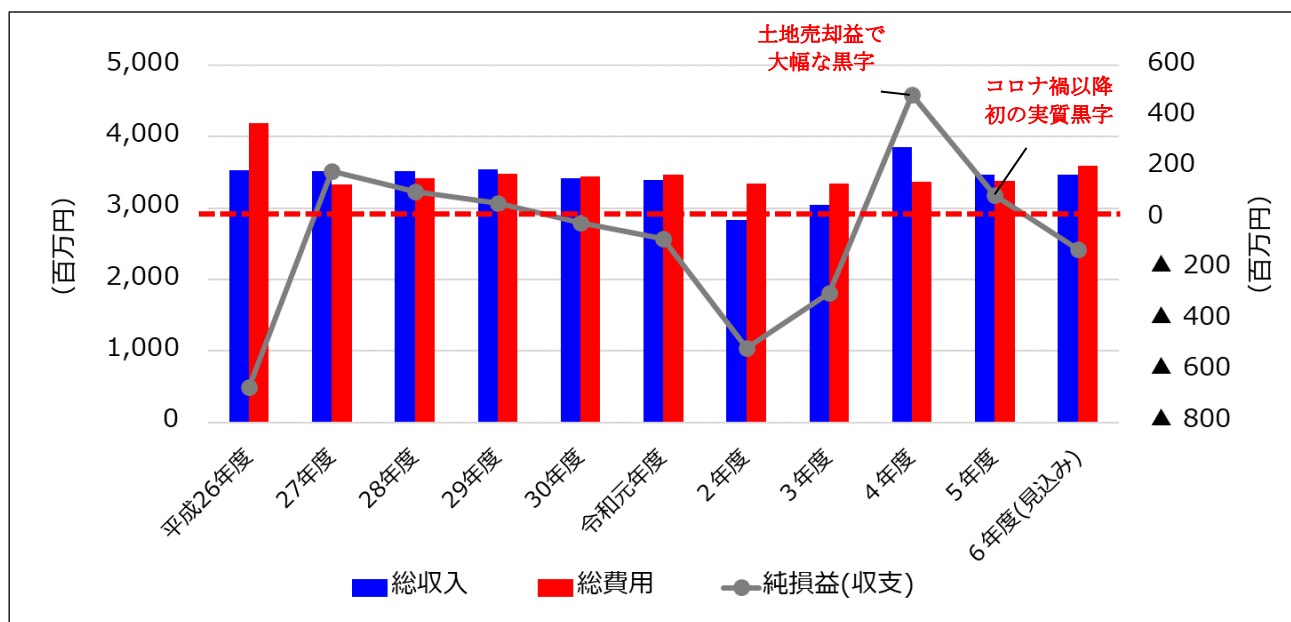


出典：高槻市交通部作成資料

図 1-2-4 市営バス収支状況の推移①（昭和 28 年度～令和 6 年度）

しかし、平成 30(2018)年度には、大阪府北部地震や台風第 21 号などの自然災害が相次ぎ、破損した施設復旧等の影響を受け、純損益は赤字に転落した。特に令和 2 (2020)年度は、前年度の後半から発生した新型コロナウイルス感染症の流行に伴う行動制限、いわゆるコロナ禍の影響を受け、同年度は約 5 億円、翌年度の令和 3 (2021)年度にも約 3 億円の赤字を計上するに至った。

令和 4 (2022) 年度については土地の売却益により黒字化し、令和 5 (2023) 年度についてはコロナ禍の間にも継続的に取り組んできた公平かつ効率的なダイヤ改正や支出の削減の効果で約 9 千万円の黒字が計上できた。しかし、令和 6 (2024) 年度以降については、2024 年問題への対応や民間給与の状況を反映し約 30 年振りに高水準のベースアップとなった人事院勧告に伴う人件費の上昇などの影響を受け、その先についても赤字が続く見込みとなっている（図 1-2-5 参照）。



出典：高槻市交通部作成資料

図 1-2-5 市営バス収支状況の推移②（平成 26 年度～令和 6 年度）

なお、営業損益（営業収益－営業費用）を見ると、平成 20 年代から赤字で推移し、本業であるバス事業での赤字額が増加している。

(3) 運転士等の状況

市営バスの総在籍運転士数は、平成 26(2014)年度から令和 6(2024)年度に掛けて 250 人前後で推移してきた。令和 6(2024)年 4 月 1 日時点では 241 人であり、近年は漸減傾向となっている（表 1-2-1）。

項目	単位	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
正職員	人	172	173	174	175	176	171	171	166	158	147	148
月額制会計年度任用職員 (R01年度までは非常勤職員)	人	63	64	75	76	71	69	60	58	49	44	47
時間額制会計年度任用職員 (R01年度までは臨時職員)	人	16	16	16	12	13	12	11	11	7	5	7
フルタイム会計年度任用職員	人	0	0	0	0	0	0	0	3	13	17	21
再任用フルタイム職員	人	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	5
再任用短時間職員	人	4	4	4	5	4	9	11	14	17	16	13
合 計	人	255	257	269	268	264	261	253	252	244	236	241

出典：高槻市交通部作成資料

表 1-2-1 市営バス職制別在籍運転士数の推移（平成 26 年度～令和 6 年度）

職制別に見ると、正職員、月額制会計年度任用職員（旧・非常勤職員）、時間額制会計年度任用職員（旧・臨時職員）は減少傾向、フルタイム会計年度任用職員、再任用フルタイム職員、再任用短時間職員は増加傾向である。

平均年齢については、令和 6(2024)年度時点で市営バスの平均値が 50.3 歳で、全国のバス事業者の平均値である 55.3 歳と比較すれば少しだけ若い状況であるが、全産業の平均である約 44.1 歳よりもかなり高い水準となっている（表 1-2-2）。また、最も多い年代は 50 歳代となっており、近い将来大量退職の時期に直面する。

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

出典：高槻市交通部作成資料

表 1-2-2 市営バス職制別在籍運転士の年齢構成（令和 6 年 4 月 1 日時点）

運転士の人数については、令和 2(2020)年 2 月の答申書では「今のところ減便を検討するほどには差し迫っていない」としていたものの元々不足気味で、残業対応などを行うことで運行ダイヤを維持していた。そこに、前述の「2024 年問題」で時間外労働の上限規

制等が厳格化され、従前の運行ダイヤを在籍運転士のみで対応することが困難な状態に至った。

そのため、令和6(2024)年4月の路線バスダイヤ改正では、止むを得ず以下の対応を実施している。

- ①始発便の一部を繰り下げ
- ②最終便の一部を繰り上げ、それに伴う減便
- ③国道線（JR 高槻駅北ーJR 富田駅）の分離によるダイヤの均等化及び仕業の効率化
（阿武山・塚原線、奈佐原線、萩谷線のうち、JR 高槻駅北へ直通する便を見直し、JR 富田駅での国道線乗り換えに変更）

校外学習で利用する市内の小学校等からの需要が多い一般貸切バスの事業においても、路線バスで運転士が多数必要となる朝のラッシュ時間帯との兼ね合いから、配車時間をこれまでの午前9時以降から1時間繰り下げ午前10時以降に変更した。

バス事業全体で運転士不足や高齢化が進む中、退職者の補充がスムーズに行えなければ、将来的には更なる減便や路線自体の廃止を迫られる可能性がある。

持続可能な市営バス事業運営を実現するため、令和7(2025)年度から新たに「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した。また、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ることを打ち出している。

運転士の新規採用が困難である現実を踏まえると、在籍運転士の離職を抑制する取組も重要である。市営バスでは、令和4年度に「市営バス人材育成基本方針」を策定し、人材育成方針の明確化・体系化に取り組んでいる。この方針に基づき、適正かつ公平な人事考課の実施や教習制度の確立により、現有運転士の離職低減に努めるとともに、運転士だけでなく整備士を含むすべての市営バス職員がやりがいや使命感を持って働ける職場の構築を目指している。

1－3．市営バス事業の経営分析等

(1) 公営バス事業等との経営指標比較

ここでは、令和5年度の数値を基に高槻市営バス以外の他の公営バス事業者の経営状況と比較し、公営バス事業者の中で高槻市営バスの経営がどのような位置にあるのかを確認しておく。

現在、一般社団法人公営交通事業協会（地方公営企業である公営鉄道事業者、軌道事業者及びバス事業者から構成される社団法人）の会員事業者では、18の事業者がバス事業を営んでいる。その中から高槻市を含む13の事業者を抜粋し、近畿圏（3市）の事業者を「近隣社局」、地下鉄も営む規模の事業者（3市）を「都市圏社局」、その他の事業者（6市）を「地方圏社局」と分類した。

また、参考として、高槻市営バスの事業エリアの一部で重複している民営バス事業者である阪急バスのデータも掲載した。なお、資料内の数値は、総務省のホームページ及び要素別原価報告書で公表された内容を基本とし、一部は各社局に直接ヒアリングを行って構成している。

業務概況から見ると、各事業者の在籍車両数と年間走行距離・輸送人員・年間仕業数などは、概ね事業規模ごとに比例関係にあるといえる。平均車齢については、松江市交通局の8.8年から北九州市交通局の16.8年までバラつきが出ており、事業規模の大小との直接的な相関関係は見られない。職員数と平均年齢については、明らかな相関関係は見られないが、都市圏社局よりも地方圏社局の方が比較的高めの平均年齢となっている。全職員の平均経験年齢は、横浜市交通局の21.0年が最も長く、宇部市交通局の8.0年が最も短い。

財務個表については、収益・費用共に事業規模に概ね比例している。純損益が黒字となったのはこの表に掲載した公営13事業者のうち高槻市交通部を含めた5事業者にとどまっており、その他の事業者は軒並み赤字となっている。未処分利益剰余金については、プラスとなっているのは公営13事業者のうち高槻市交通部を含めた4事業者のみであり、その他の9事業者は累積欠損金を抱えた厳しい経営状況にある。

財務分析のうち、経常収益に占める補助金の割合を見る。公営13事業者の平均値は約17%であるが、高槻市交通部は11.2%である。

経営分析の項では総費用に占める人件費比率に着目した。高槻市交通部は69.9%であり、掲載した公営13事業者では伊丹市交通局の75.2%に次いで高い値となっている。但し、ここで注意を要するのは、一部の公営事業者で取り組まれているバス運行業務等の民間委託（管理の受委託）の実施である。営業所単位等で市営バスの運行を他のバス事業者に運行を委託することになるが、この場合は本来直営で市職員がバスを運行した場合に発生する人件費が計上されないことになる。

項目	細目	単位	①	都市圏社局			近隣社局			地方圏社局							民間社局 (参考)
			高槻市 交通部	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	
				仙台市 交通局	横浜市 交通局	名古屋市 交通局	京都市 交通局	神戸市 交通局	伊丹市 交通局	青森市 交通部	松江市 交通局	宇部市 交通局	佐賀市 交通局	北九州市 交通局	鹿児島市 交通局		
業務概況	事業開始年月	－	昭和29年2月	昭和17年8月	昭和3年11月	昭和5年2月	昭和3年5月	昭和5年9月	昭和24年2月	大正15年3月	昭和4年4月	昭和20年1月	昭和11年10月	昭和4年6月	昭和4年12月	昭和2年7月	
	営業路線キロ	km	128.2	565.1	515.0	763.9	322.4	375.4	79.2	219.2	156.0	201.1	166.8	194.4	152.4	1,151.3	
	在籍車両数（乗合）	台	159	466	790	1,004	810	492	90	139	54	62	73	88	127	808	
	平均車齢（乗合）	年	11.0	9.4	9.7	10.1	9.4	13.7	9.5	9.4	8.8	12.5	11.7	16.8	10.3	8.9	
	年間走行キロ（乗合）	千km	3,971	12,706	21,793	35,837	29,771	16,229	2,474	3,371	1,851	2,129	2,330	2,387	3,343	24,076	
	輸送人員（乗合）	千人	17,146	33,943	111,454	110,375	121,856	56,404	13,207	6,331	2,484	1,880	3,588	3,900	5,910	81,705	
	年間仕業数（乗合）	－	57,102	89,284	294,464	426,890	202,182	200,419	40,008	47,971	18,988	19,219	24,328	27,869	19,729	－	
	職員数（総人数）	人	298	563	1,444	1,536	1,183	388	201	203	119	104	125	234	132	1,257	
	平均年齢（全職員）	－	50.0	50.0	50.0	50.0	46.0	49.0	54.0	56.0	49.0	57.0	52.0	56.0	51.0	50.1	
	平均経歴年齢（全職員）	－	16.0	16.0	21.0	19.0	13.0	15.0	18.0	13.0	16.0	8.0	11.0	11.0	14.0	12.6	
財務個表	総収益	百万円	3,475	9,360	19,568	25,014	21,959	10,419	2,167	2,058	1,150	977	1,091	1,926	1,461	14,466	
	営業収益	百万円	3,030	6,254	18,525	18,466	20,943	8,828	1,894	1,660	645	445	760	1,417	1,106	14,074	
	営業外収益	百万円	445	3,106	1,043	6,548	1,016	1,116	271	297	505	532	331	509	251	154	
	総費用	百万円	3,385	10,140	20,308	25,614	20,765	10,575	2,346	2,260	1,216	924	1,082	1,800	1,863	15,206	
	営業費用	百万円	3,337	10,017	20,172	25,262	20,530	10,324	2,337	2,239	1,200	916	1,071	1,784	1,839	14,426	
	うち、人件費	百万円	2,367	3,834	13,723	13,545	8,807	2,801	1,763	1,197	655	489	685	1,128	843	9,592	
	営業外費用	百万円	0	122	136	352	235	251	1	21	15	5	11	15	23	65	
	純損益	百万円	90	▲ 780	▲ 740	▲ 600	1,194	▲ 156	▲ 179	▲ 202	▲ 65	53	9	126	▲ 402	▲ 740	
	未処分利益剰余金	百万円	2,888	▲ 8,315	▲ 4,372	▲ 35,774	▲ 1,042	▲ 3,625	▲ 1,116	▲ 3,004	295	119	361	▲ 2,432	▲ 7,952	10,090	
	総収支比率	%	102.7	92.3	96.4	97.7	105.8	98.5	92.4	91.1	94.6	105.7	100.8	107.0	78.4	－	
財務分析	営業収支比率	%	90.8	62.4	91.8	73.1	102.0	85.5	81.1	74.1	53.8	48.5	71.0	79.4	60.1	－	
	経常収益に占める補助金の割合	%	11.2	32.4	2.9	25.6	3.3	10.1	9.8	2.4	27.6	36.7	26.6	20.4	12.9	－	
	累積欠損金比率	%	－	133.0	23.6	193.7	5.0	41.1	58.9	181.0	－	－	－	171.7	719.0	－	
	流動比率	%	699.8	59.9	228.6	88.5	112.2	65.4	276.4	48.6	406.8	599.2	390.3	221.7	7.7	－	
	車両稼働率	%	83.1	84.0	79.2	89.6	85.7	88.4	86.7	73.6	85.9	73.1	73.4	75.5	71.2	－	
経営分析	1日1車当たり走行キロ（乗合）	km	82.0	89.0	95.0	109.0	118.0	102.0	83.0	90.0	110.0	127.0	120.0	102.0	101.0	－	
	1日1車当たり輸送人員（乗合）	人	355	237	484	335	484	356	444	169	148	112	185	167	178	－	
	1日1車当たり料金収入（乗合）	円	60,739	41,440	77,410	45,231	79,555	54,303	62,877	43,064	22,635	23,638	33,397	29,830	31,047	－	
	職員1人当たり年間走行キロ（乗合＋貸切）	km	13,564	22,568	15,386	23,375	25,166	41,827	12,308	16,606	18,319	20,894	18,640	11,004	25,591	－	
	1車当たり職員数（乗合＋貸切）	人	1.8	1.2	1.8	1.5	1.5	0.8	2.2	1.5	1.8	1.5	1.7	2.1	1.0	－	
	職員1人当たり年間輸送人員（乗合＋貸切）	人	57,977	60,290	78,160	72,044	103,006	145,371	65,706	31,187	22,697	18,212	28,704	18,214	44,955	－	
	1時間当たり人件費（乗合＋貸切）	円	4,204	2,758	4,437	4,031	3,529	3,046	5,631	3,966	3,362	2,446	2,058	4,169	5,777	－	
	1日1車走行1キロ当たり総収益（乗合＋貸切）	円	860	737	881	697	738	642	876	610	528	450	468	748	433	－	
	1日1車走行1キロ当たり総費用（乗合＋貸切）	円	837	798	914	713	697	652	948	670	558	425	465	699	552	－	
	総費用に占める人件費比率	%	69.9	37.8	67.6	52.9	42.4	26.5	75.2	53.0	53.9	52.9	63.3	62.7	45.2	63.1	
	職員1人当たり人件費	千円	7,943	6,810	9,503	8,818	7,444	7,218	8,772	5,896	5,508	4,700	5,479	4,821	6,384	7,631	
	乗車密度	%	15.1	11.5	14.8	10.7	14.0	10.9	17.4	7.2	4.8	4.7	6.2	7.4	7.6	－	
その他	運行委託料	百万円	0	2,750	1,838	5,570	4,835	4,737	0	0	0	0	0	0	0	366	
	運行委託料を人件費と仮定した場合の人件費比率	%	69.9	64.9	76.6	74.6	65.7	71.3	75.2	53.0	53.9	52.9	63.3	62.7	45.2	65.5	

表 1-3-1 公営企業（自動車運送事業）等の経営分析（令和5年度）

出典：高槻市交通部作成資料

ここからは、公営 13 事業者の主要な令和 5 年度経営指標について、グラフ化して説明する。

まず、乗合の在籍車両数と車両稼働率を比較する（図 1-3-1）。棒グラフが在籍車両数、折れ線グラフが車両稼働率を示している。「年間延実働車両数÷年間延在籍車両数」で算出し、数値が高いほど効率の良い車両運用ができていていることを示す。在籍車両数が多いほど車両稼働率が高い傾向がある。車両稼働率の 13 市平均は 80.7%、高槻市交通部は 83.1%であり、平均をやや上回っている。

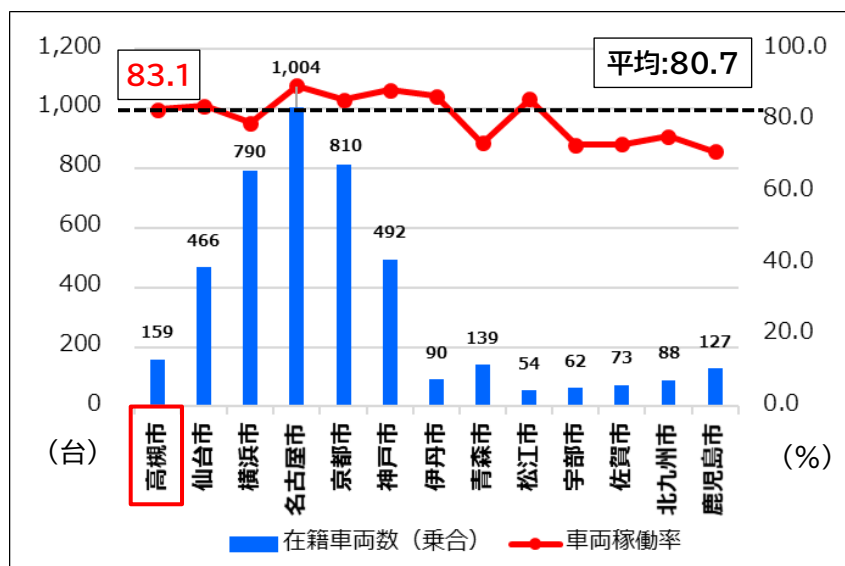


図 1-3-1 在籍車両数（乗合）・車両稼働率

出典：高槻市交通部作成資料

続いて、輸送人員について比較する（図 1-3-2）。事業規模による差を是正するため、「年間輸送人員÷年間延実働車両数」で算出した数値が 1 日 1 車当たり輸送人員である。折れ線グラフで表記し、この数値が大きいほど効率の良いダイヤや仕業が組めていることになる。

なお、棒グラフは乗合の年間輸送人員である。この数値も都市圏事業者の方が概ね高い傾向にある。13 市平均は 281 人、高槻市交通部は 355 人であり、平均を上回っている。

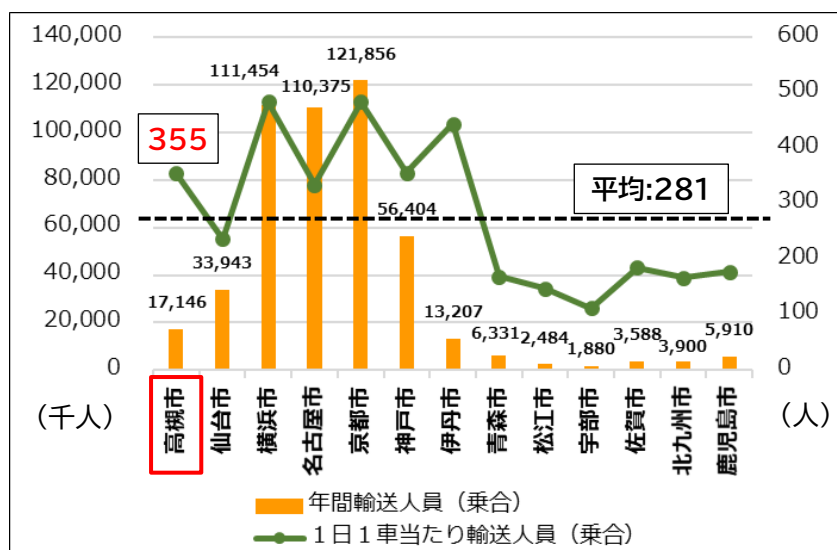


図 1-3-2 年間輸送人員（乗合）
・ 1 日 1 車当たり輸送人員（乗合）

出典：高槻市交通部作成資料

更に乗合バス事業における収益の根幹となる料金（運賃）収入について比較する（図 1-3-3）。

「年間料金収入÷年間延実働車両数」が1日1車当たり料金収入であり、1台の路線バスが1日でどれだけの運賃を得るかを折れ線グラフで示している。これも先ほどの輸送人員と同様で、都市圏事業者の方が概ね高い傾向にある。13市平均は46,551円、高槻市交通部は60,739円であり、平均を上回っている。

支出面では、バス事業に係る費用のうち大きな割合を占める人件費について、グラフ（図 1-3-4）で比較する。折れ線グラフが職員一人当たりの人件費を示しており、「事務職員を含む総人件費÷総人数」を年収ベースで算出している。

ここでは公営13事業者に加えて、高槻市交通部と営業エリアが一部重複する阪急バスについても表示し、計14事業者でのグラフを作成した。棒グラフは総費用を示している。その結果、14事業者における令和5年度の平均は692万3千円となった。物価指数が高い都市圏の事業者が高い傾向となっており、高槻市交通部は794万3千円であった。

なお、人件費については前述のとおり、一部の公営事業者では営業所単位等で市営バスの運行を他のバス事業者に委託しており、それに係る運行委託料は人件費として計上されていない。

ここまで、令和5年度の数値を基に高槻市営バス以外の他の公営バス事業者等との経営指標を比較した。その結果から言えることは、高槻市営バス（高槻市交通部）の財務状況については比較的健全であるということである。車両数や職員の人員構成、運行ダイヤや仕業についても、他の公営バス事業者と同等、あるいはそれ以上の創意工夫や企業努力を実施してきたことが、客観的な数値で確認できた。

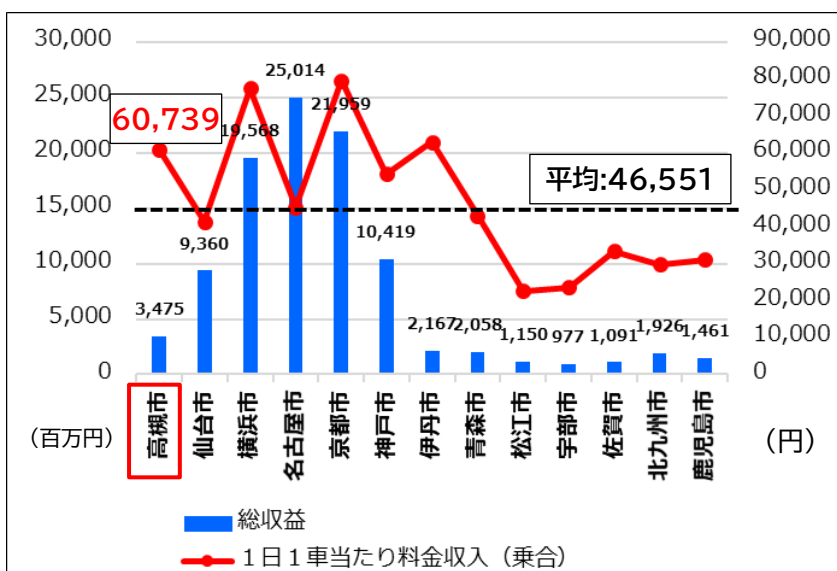


図 1-3-3 総収益・1日1車当たり料金収入（乗合）

出典：高槻市交通部作成資料

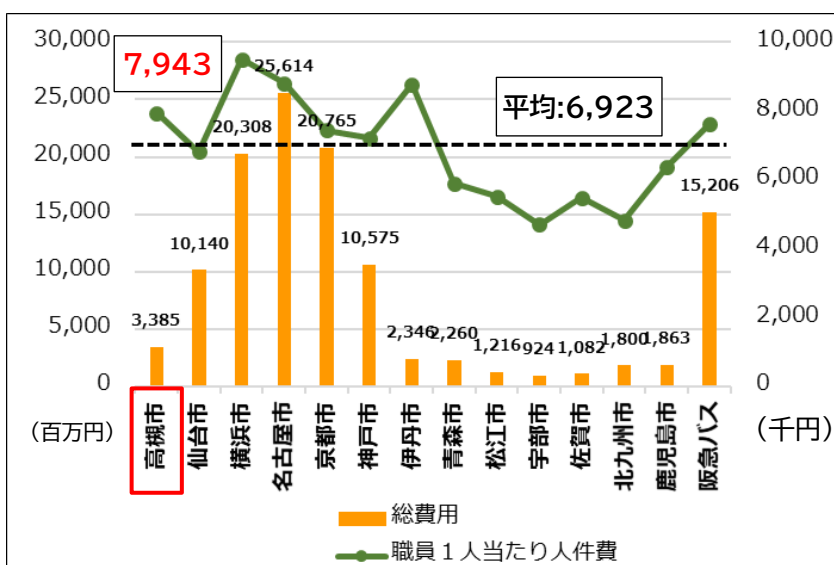


図 1-3-4 総費用・職員1人当たり人件費（乗合）

出典：高槻市交通部作成資料

(2) 市営バス事業の経営分析

これまで、令和5年度の数値を基に他の事業者との比較から市営バス事業の状況を確認した。ここでは、もう少し幅広い期間で、市営バスの経営状況に係る数値の推移や予測などを確認する。

まず、過去10か年の人件費（令和6年度は決算確定前のため見込み）であるが、グラフ（図1-3-5）は、交通部の人件費と時間外手当の推移を示している。

令和2年度から5年度に掛けては、コロナ禍に対応したダイヤ改正を行ったことと正職員比率が減少したことで、時間外手当は概ね増加の傾向が見られたが、人件費全体では減少傾向となっていた。

令和6年度は民間給与の状況を反映し、約30年振りに高水準のベースアップとなった人事院勧告に伴い、人件費全体が大きく増加している。

前述のとおり、費用のうち約7割が人件費であり、これまで市営バスとして必要な企業努力に取り組んできた。しかし、国の働き方改革に伴う2024年問題への対応や大型2種免許保有者の減少に伴い、バス事業者全体が運転士不足に直面していることもあり、事業者間での運転士獲得競争も激しさを増している。今後の市営バス事業継続に必要な運転士確保のことを考えると、これ以上の人件費部分での費用削減努力は困難であるといえる。

物件費・経費・減価償却費の推移についても、令和6年度（令和6年度は見込み）までの10か年について推移を見る。

グラフ（図1-3-6）は、物件費の推移とその内訳を示している。燃料油脂費は、コロナ禍に伴ってダイヤや仕業を削り、走行距離も減らしたことで一旦減少したが、不安定な世界情勢等により単価が高騰しており、

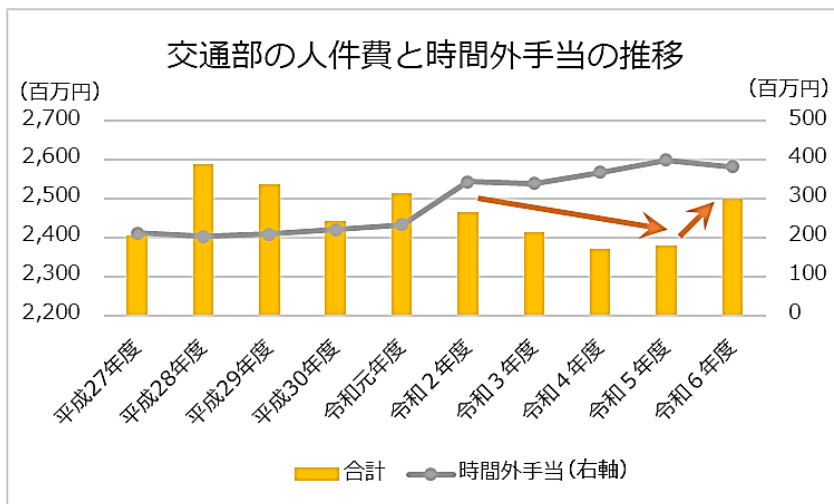


図 1-3-5 交通部の人件費と時間外手当の推移

出典：高槻市交通部作成資料

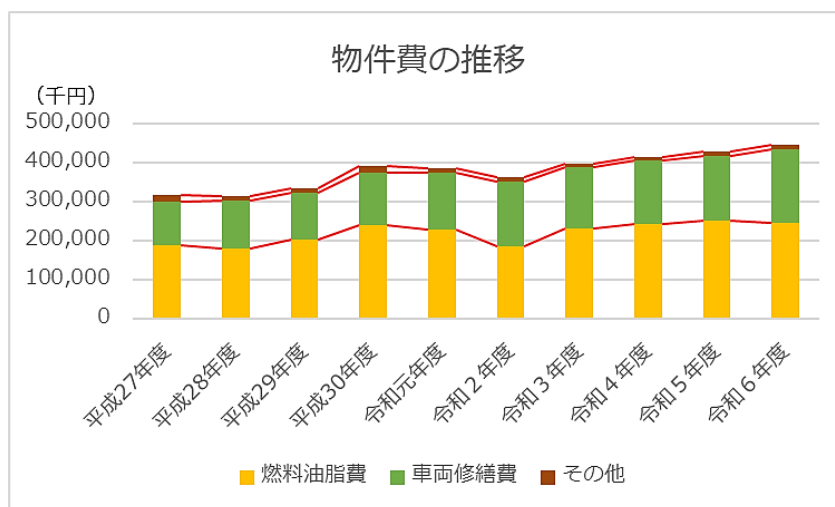


図 1-3-6 物件費の推移

出典：高槻市交通部作成資料

先が見通せない状況が続いている。今後も当面は下落する見込みが薄いものと見込まれる。

経費のうち委託料（図 1-3-7）は、旅客の利用実態に合わせた案内所窓口の営業日見直しなどで削減を図ったものの、委託先の人件費上昇などの影響により、今後は上昇傾向にある。

減価償却費外の中で大きな影響を与えるのは、車両減価償却費である（図 1-3-8）。バス車両の更新費用がこの部分での中心を占めている。バス車両の価格については、ドライバー異常時対応システム（EDSS）などの安全装備の拡充等が車両メーカーで行われているが、それに伴って年々上昇傾向にある。

次に、バス車両にかかわる数値を確認する。令和 6 年度までの 10 か年が実績値、令和 7 年度以降は計画値である。コロナ禍以前は、バス車両保有台数はしばらくの間変化がない状態が続いていた。コロナ禍を経て、利用実態に合わせたダイヤの見直しや仕業の削減を行い、バス車両必要台数や予備車の見直しも実施、在籍車両台数を削減した。更新車両も減車し、新車導入に係る費用を抑制している。

このグラフ（図 1-3-9）では、棒グラフが各年度におけるバス車両保有台数を、折れ線グラフが保有車両の平均使用年数を示している。令和 6 年度までは実績値、令

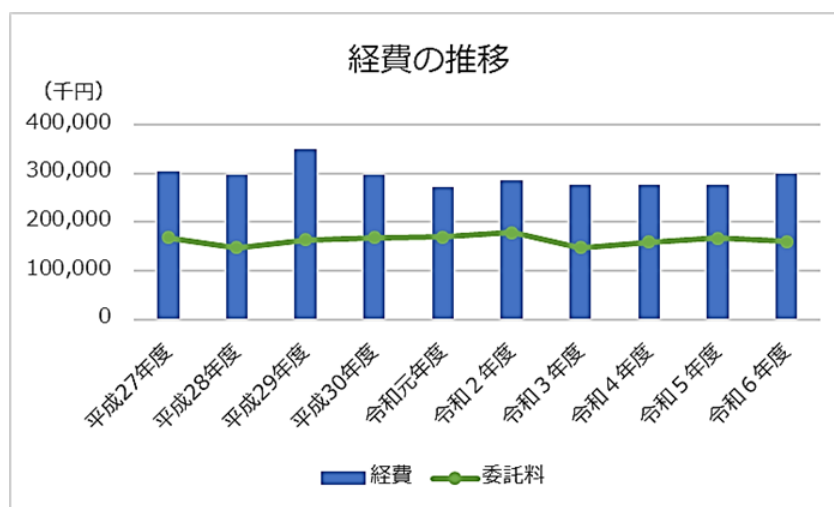


図 1-3-7 経費の推移

出典：高槻市交通部作成資料

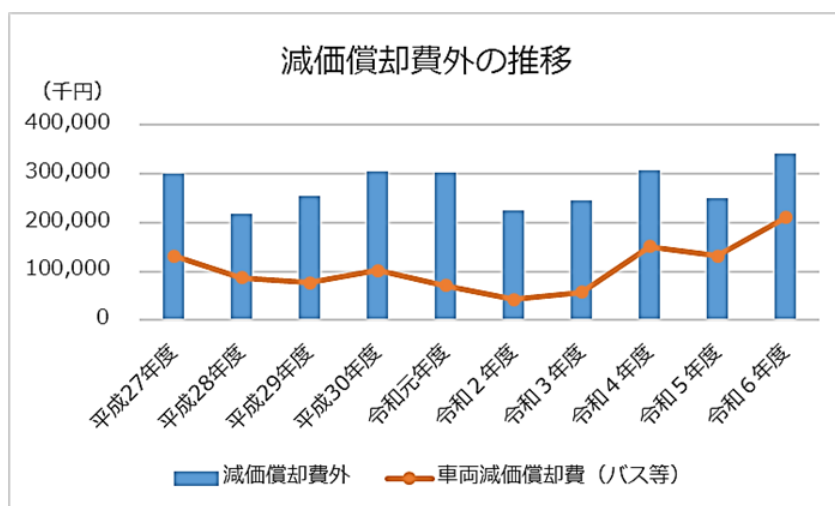


図 1-3-8 減価償却費外の推移

出典：高槻市交通部作成資料

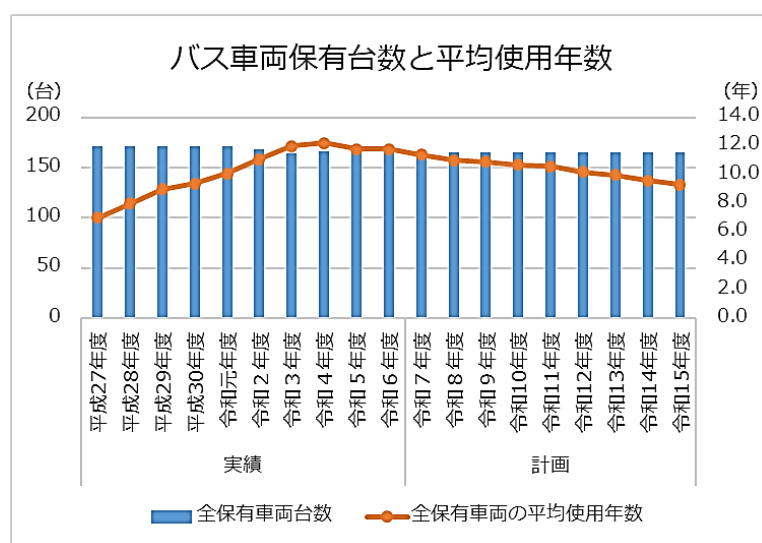


図 1-3-9 バス車両台数と平均使用年数

出典：高槻市交通部作成資料

和7年度以降は計画値である。平均使用年数は、現在の車両耐久年数に合わせて延ばす傾向にあり、近年では11年を超えている。

このグラフ（図1-3-10）では、棒グラフが各年度に更新するバス車両の台数を、折れ線グラフで更新（廃車）時の平均使用年数を示している。

バス車両については、導入年度から一定の年数を経たものが、導入年度に購入したのと同じ台数を更新することが基本となっていた。そのため、年度により更新台数に偏りが見られ、年度によっては全く更新がないこともあった。過去には排出ガス規制への対応のため大量に車両更新を行った年度もあり、車両減価償却費にも大きな影響が出ていた。

現在では、一時に更新時期が集中しないように調整を行うなど、できるだけ年度ごとの更新台数のバラつきを抑制するように改善し、平準化に取り組んでいる。

グラフ（図1-3-11）は、令和6年度までの過去10か年にわたるバス車両平均使用年数の棒グラフに、車両修繕費の折れ線グラフを重ねている。車両修繕費は年々増加傾向にあるが、近年の部品単価高騰に加え、外注先の整備士不足等による費用高騰の影響も考えられる。車両修繕費については車両更新時期との関係もあるため、総合的に費用抑制を図ることになっている。

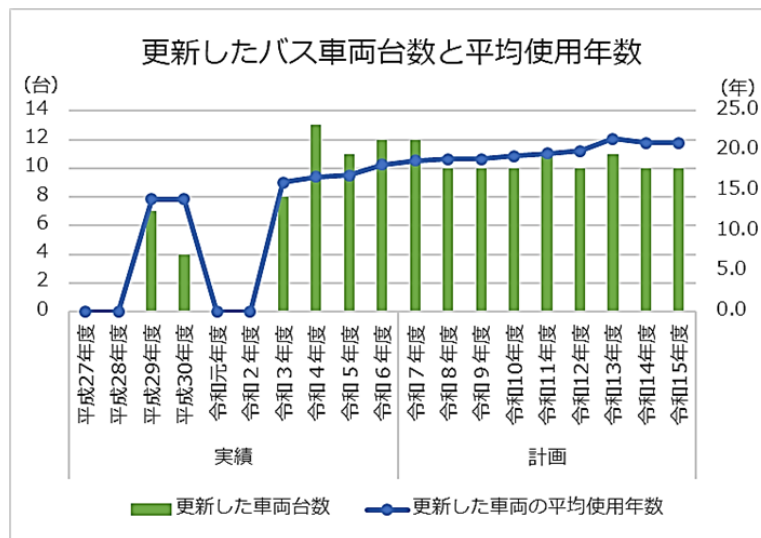


図1-3-10 更新したバス車両台数と平均使用年数

出典：高槻市交通部作成資料

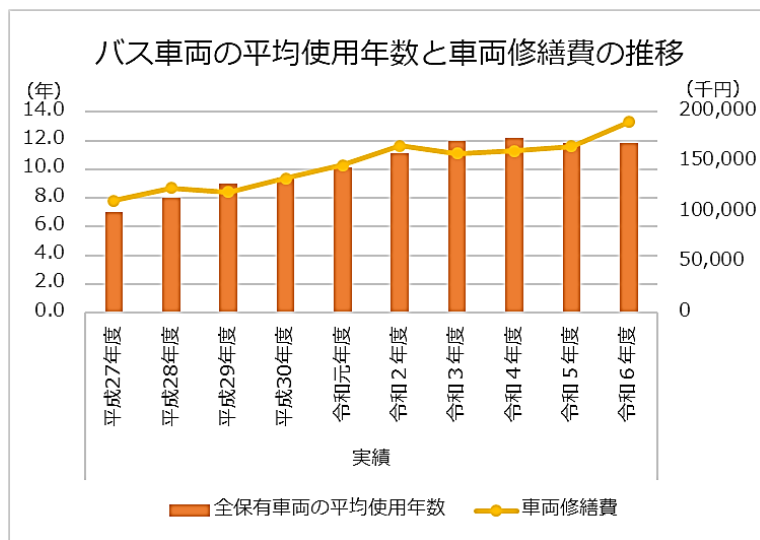


図1-3-11 バス車両の平均使用年数と車両修繕費

出典：高槻市交通部作成資料

市営バス事業の経営分析の最後に、高齢者無料乗車券の利用状況と予測に触れておく。高齢者無料乗車券は75歳以上の高槻市民を対象に健康福祉部が発行、交通部が協力しているものであるが、公営バスとしての事業特色が出ている取組であり、昭和47(1972)年11月の運賃改定時に導入して以来、約53年の長きにわたって継続している。

過去には70歳以上の市民を対象に発行しており、現在は経過措置で段階的に75歳以上へと改訂中である。令和7年度は、73歳以上を高齢者無料乗車券の対象者としている。

乗車券はICカードとなっており、ODデータで利用回数を把握している。実乗車回数に応じた額を健康福祉部が負担金として交通部に支払うことが基本としているが、乗車区間に関わらず1乗車の基準運賃を200円(均一制運賃の220円区間における回数券相当額として設定)とし、交通部が50円、健康福祉部が150円を負担する仕組みになっている。

上段のグラフ(図1-3-12)は、令和5年度までは実績値、令和6年度以降が見込みとして表記している。折れ線グラフが各年度の高齢者無料乗車券に係る利用回数、棒グラフで負担金額を示しており、赤色が交通部、灰色が健康福祉部の実質負担金額である。年度によって多少の変動があるものの、基本的には右肩上がりの傾向になっていることがわかる。

中段のグラフは高槻市の人口の推計(図1-3-13)、下段のグラフは高槻市の高齢者人口の推計(図1-3-14)である。高齢者人口の推計では、令和6～

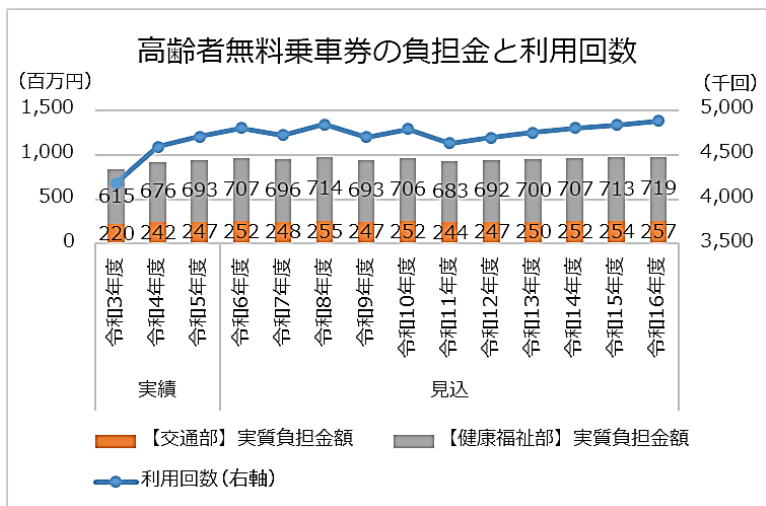


図 1-3-12 高齢者無料乗車券の負担金と利用回数

出典：高槻市交通部作成資料

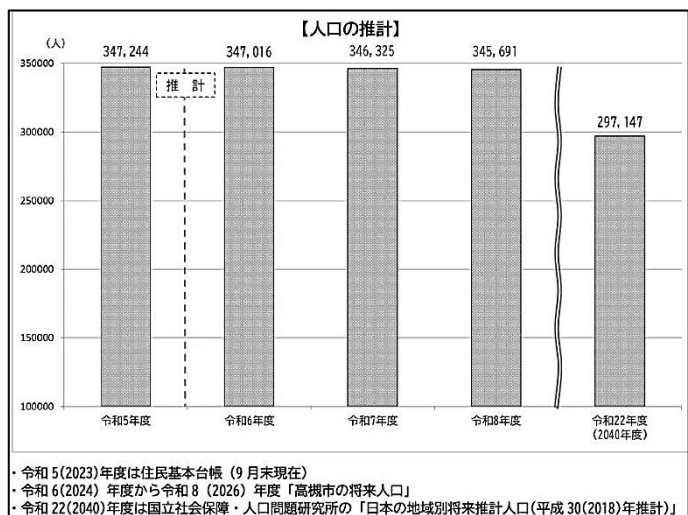


図 1-3-13 人口の推計

出典：高槻市高齢者福祉計画・介護保険事業計画

(高槻市健康福祉部長寿介護課)

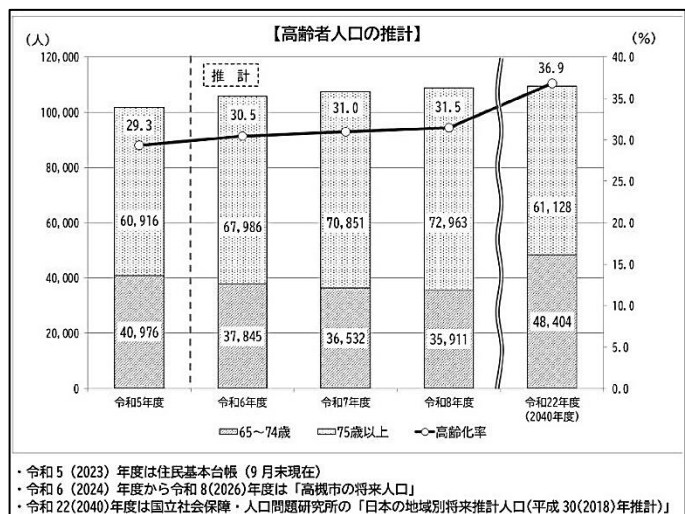


図 1-3-14 高齢者人口の推計

出典：高槻市高齢者福祉計画・介護保険事業計画

(高槻市健康福祉部長寿介護課)

8年度まで高齢化率は上昇する中で、65～74歳の前期高齢者が減少し、75歳以上の後期高齢者が増加すると予測している。高齢者無料乗車券は健康福祉部への申請方式となっているが、交付申請者は対象者の約90%であり、そのうち実際の利用者は約75%という状況である。

今後も高齢者無料乗車券の利用が増加し、市営バス事業の福祉的な役割が拡充すると予測される中で、市営バス事業の経営基盤強化をどのように図り、市の施策との両立を図っていくかについて重要な課題となる。近年は人口が多い団塊の世代が対象者となったことで、これまで以上のペースで利用が増えることが予測されるが、利用実態に応じた適正な運賃収入の確保は、市営バス事業全体の将来にわたる健全化や収支均衡を実現する上で、非常に重要な要素となっている。

2章 公共交通事業者として必要な社会的要請事項

この章では、今後も公共交通事業者、バス事業者として存続し続けていくうえで求められる「社会的要請事項」について、改めてまとめることとする。

2-1. 輸送の安全確保

まず、「輸送の安全確保」である。地域住民の日常生活に寄り添う交通機関である路線バスは、安全性が担保されて初めて信頼に足り得る社会インフラと言えるのであり、そこが揺らいでしまうと存在意義がないと言っても過言ではないが、路線バスが関与する交通事故は今なお発生し続けている。そのたびにメディアで大きく報道されていることから見ても、「事故がないのが当たり前」というのが社会の感覚であり、「公共の交通」としては、いかにしてこれまで以上に安全性を向上し、旅客の不安を除去するのかがということが社会課題になっている。

人口構成に伴う変化は、旅客と運転士の両面に「高齢化」として表れる。高度成長期のように、朝夕のラッシュ時には、若くて元気な通勤・通学の旅客を働き盛りの運転士が大量に一定の方向へ輸送するというを中心とした考え方であれば、いかに効率よく短時間でご乗車いただくかということを主眼に置いて事業運営をしていれば間違いがなかった。

しかし、成熟した高齢化社会となった現在では、効率性や経済性重視の考え方一辺倒では対応が難しい。バスの車内事故も増加しており、高齢者や障がいをお持ちの方、妊娠中の方や小さなお子様連れの方など、様々な属性の多様な旅客が、いかにストレスなく安全で快適に移動していただけるかということが重要になる。これまで以上に安全性を意識した運転操作やバス車両並びにバス停施設等におけるバリアフリー化の推進で、事故の未然防止を徹底することが求められる。

同時に、バス運転士自体も高齢化しているという現状を踏まえ、世代交代するために新規採用した経験の浅い運転士も含めて、「ヒューマンエラーは起こり得る」ということを基本とし、ソフト面ではこれまで実施しているものよりも更にわかりやすくきめ細かい教習やフォローアップ教育を拡充させるとともに、ハード面ではいかにエラーを車両等の技術革新で補うかということをしつかりと考える必要がある。路線バスも将来的には運転士不要の自動運転に発展する可能性があるものの、当面の間は人が運転する時代が続くであろう。

第1章では、運転士確保が困難な時代であることを述べた。だからこそ、現在市営バスに在籍している運転士教育の拡充（高度化）や車両・設備に係る更新など、時代に応じた安全性の高い交通機関に進化するための投資は、公共交通事業者・バス事業者として不可欠である。安全に係る投資は、事業が小規模であるから減免されるという性格のものではない。むしろ小規模な事業者であれば、事故の発生により再起不可能となり、社会的にも大変大きな損失を与えるということをしつかりと肝に銘じるべきである。

市営バスの安全スローガンである「輸送の安全確保が最大の使命」を形にしていくことが必要である。

2-2. DX 化の推進

交通 DX (Digital Transformation) の推進による業務効率化・省力化の取組が路線バス事業においても求められている。業務効率化や省力化と言えばコスト削減という点に目が行きがちであるが、DX 化については少子高齢化の進展に伴う人材確保の難しさや技術継承の課題解決を補っていくうえで重要と言える。DX 化はデジタル技術を駆使して交通システム全体を革新し、移動の利便性、効率性、持続可能性を飛躍的に向上させようとする取組と定義されており、限られた少ない人材で、高品質なバスサービスを旅客に提供するための方策と捉えるべきである。

市営バスでは、これまでも IC カードでの乗車やダイヤ編成、バスロケーションシステム等、多様なシステムの導入によって事業経営の効率化に取り組んできた。これからは、これまでのサービス・事務のプロセスを前提とするものの、そこに縛られず、「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、包括的にサービスや事業を見直すことや設計しなおすことも必要である。

公共交通全体をみれば、クレジットカード決済やコード決済等での多様なキャッシュレス乗車システムの導入、MaaS アプリの導入や顔認証による乗車システムの実験など、一交通事業者で対応可能な枠を超えた、シームレスな交通利便性向上についても努力が続けられている。これらをはじめとする AI (人工知能=Artificial Intelligence) や ICT

(情報通信技術=Information and Communication Technology) などの先進技術を用いた新たな交通サービスについては、多種多様なサービスが乱立する中で、真に旅客にとって必要なサービスとは何かを見極めることも重要である。公共交通として標準化されたサービスを導入することで、一事業者でしか通用しないガラパゴス的な無駄をなくし、事業自体が持続可能なものにすることも一つの考え方である。

公共交通全体での DX 化の流れを補足し視野を広げつつ、市営バスの旅客にとって今後有益なサービスを見極め、市営バスにおける DX 推進に係る基本的な考え方とマッチングさせていくことが重要である。

3章 市営バス事業経営の方向性

この章では、公営交通事業者（市の一機関）である市営バスだからこそ求められる、「動く市道」としての役割や方向性についてまとめる。

3-1. 市のまちづくりや観光施策との連携

高槻市は子育て・教育施策の推進に力を入れており、市営バスでもこの施策に協調して、潜在的な旅客の掘り起こしや将来需要の創造に取り組むため、令和3(2020)年度から「おでかけパス」の販売を開始している。小・中学校の夏休み、冬休み、春休みの長期休暇期間中に市営バス全線が乗り放題となる企画券で、市内の様々なスポットに手軽にお出かけしていただけるほか、習い事、通学などでも利用可能であることから大変好評を得ている。中学生については、受験を経て高校進学の際には市営バスの優良旅客となる可能性を秘めているため、未来への種蒔きになると考えられる。

「おでかけパス」の存在は、市営バスの増収策としての取組であると同時に、市内で暮らしている住民にとっては「子育て支援施策」としての大きな役割を果たしている。併せて、「おでかけパス」の販売開始によって、妊娠・出産（「こうのとりパス」・「かるがもパス」）からシルバー世代（「高齢者無料（割引）乗車制度」）に至るまで途切れることなく、市民のライフステージごとに便利でお得に市営バスを利用いただけるサービスが確立できた。これは、公営バス事業者としての強みを活かした取組であり、子育てや福祉など、市の重点施策とも協力・連携しながら需要の創造を実施していると言える。

このことについては、市の観光シティセールス課が編纂している「高槻市施策PRガイド」でも「ライフステージとともに 高槻市営バス」の見出しで取り上げられており、市外在住者に向けた定住促進プロモーションにおいても交通利便性の高さをアピールする力となっている。市外から高槻市に転入し定住すれば、市営バスの旅客となることも十分に考えられることから、増収につなげる地道な取組と言えるだろう。

観光シティセールス課が主導する施策では、同課が発行する「路線バスで巡る高槻観光ガイドマップ」への市営バス路線情報提供と監修を担当、一人一人の好みや需要を掘り下げた取組と情報発信を行う観光プロモーション「BOTTO たかつき」の展開と連動した公式YouTube 動画「BOTTO 市バス」への製作協力、定住促進プロモーションとして実施している本市出身の声優・福山潤さんが車内放送を行う「イケボバス」を路線バスとして運行するなど、多岐にわたる。また、公益社団法人高槻市観光協会との連携では、たかつき観光大使ラッピングバスを運行、特に「高槻やよいライナー」は交流人口の増加にも大きな力を発揮しており、運行予定期間の更新を繰り返している。大阪府内唯一の存在である市営バスが、近隣市にはまねができない観光資源となっている事例と言える。

適正な収入により財源を確保し、潜在的な旅客の掘り起こしや需要の創造にも挑戦するなど、「住みやすいまち」、「訪れたいまち」として高槻市の魅力・評価を高めることにも、未来志向で取り組むことが望まれる。

第1章の市営バス事業の状況では、市民の人口構成の変化やそれに伴う利用目的の変化などについて説明した。これまでも市の新たなまちの誕生や住民構成の変化といった成熟

とともに、「動く市道」として需要に応じた市営バスネットワークの見直しや路線の再編に取り組んできた。市としても人口構成の変化に伴う住民サービス需要の変化への対応を日々図っている。市域の道路整備や市営バスが接続する鉄道駅の構想、（仮称）地域共生ステーション整備事業等、新たな計画について関係先との協議や具体的な建設、実現可能性の研究が進められるなど、市のまちづくり施策に連動する形で新たな需要が創出される可能性が高い。

市営バスでは、安満遺跡公園を経由する路線の開設時に、不採算であった前島系統の経路変更を行い、潜在需要の掘り起こしに取り組んだ実績がある。現在計画されている市の施設整備との連携については、誰を対象とした施設で、どのような市民の流動や波及効果を期待しているのかをしっかりと把握し、既存の運行系統見直しとセットで行うことが望ましい。

運賃外収入での需要創造については、バス車体やバスターミナルを媒体とした広告事業の拡充に取り組んできた。広告代理店と連携し、右サイドのみの車体ラッピングを可能にするなど新たな商品開発も行い、顧客の獲得に成功している。単純な商業広告媒体としての役割のみではなく、市の様々な部署における施策 PR にも活用されており、特に令和 6（2024）年秋にオープンした関西将棋会館に係るプロモーションでは、「動く広告塔」としての効果を遺憾なく発揮した。また、バスターミナルの時刻表においても広告掲出を開始するなど、新たな取組にも積極的に挑戦している。広告については市営バスにとっては貴重な運賃外収入であると同時に、市民にとっては貴重な情報源でもある。他のバス事業者での先進事例を研究するなど、引き続き新たな財源確保に取り組まれることが望まれる。

3-2. 市の福祉施策との連携

人口構成の変化に伴い、路線バスの利用状況にも変化がみられる。平日は朝夕ラッシュ時間帯の通勤通学客が主体であったが、現在では朝夕の需要は減退しており、日中の利用が増加する傾向が見られる。

日中の旅客は通勤通学の旅客と異なり、高齢者の利用も多い。これは前述した市の健康福祉部が発行している各種福祉乗車券の効果も出ていると考えられ、多様な市民の社会参加促進や健康寿命の延伸など、市民の福祉の増進に市営バスが一役買っていると考えられる。市営バスが市民の移動を支えることで、他の行政コストの軽減や地域の生活の質の向上につながるクロスセクター効果に寄与しているともいえ、今後の市営バスとしての存在意義になっていくことが大いに期待される。

市営バスの福祉的な役割が高まると同時に、前述のとおり更なる輸送の安全確保の確立も必要である。全国的にも車内転倒事故は多発しており、呼びかけ等のソフト面でのバリアフリーの継続と共に、より安全なバス車両や施設の導入整備といったハード面のバリアフリーにも取り組むことが求められている。

現在、路線バス用として各メーカーから発売されている車種は、基本的にノンステップ車両となっており、かつての車両に比べて乗降性は向上している。車内の段差がない部分の面積も拡大しており、ベビーカーを利用の方もたまたまに乗りやすくなるなど、あらゆ

る旅客にメリットが出ている。特に車いすでの乗降の時に使用する中扉スロープ板については反転式が採用されるなど、運転士の取扱い操作性も向上しており、進化が見られる。

但し、これらの安全装置等の標準装備化については、バス車両価格の高騰にもつながっている。誰もがバスを利用しやすくなるということは、事故の抑止はもちろんバスの利用促進や地域の住みやすさ向上にもつながっており、車両入替は必要な投資であるが、経営的には支出増となる。バス停施設においても、より読みやすい標柱時刻表の表示方法や多言語化対応なども課題となっており、新たな投資が必要となってくる。

路線バスは地域住民にとって最も身近な交通手段であり、高齢者や障がい者にとっても利用ニーズが高い乗り物と言える。国のバリアフリー整備ガイドラインもあり、よりやさしい乗り物となるための福祉的な投資は必要である。鉄道においては、多額の費用が掛かるエレベーターやホームドア設置など駅のバリアフリー化に用途を限定した鉄道駅バリアフリー料金制度があるため、運賃に上乗せをしている事業者も見られる。

バス事業においてはそのような制度はないが、これからも市の福祉のまちづくりに係る考え方や具体的施策と連動しながら、より安全な「動く市道」として、市営バスとしての理念を現実化していくことを期待する。

4章 中・長期的な収支改善を図るための方策

これまで、高槻市営バスを取り巻く社会環境の変化や公共交通事業者として必要な社会的要請事項などの外的要因、高槻市営バスの事業経営の方向性や人材確保に係る課題などを検証した。これを踏まえ、この章では具体的の中・長期的な収支改善を図るための方策について検討する。

4－1．OD データに基づいた利用実態の把握と路線の再編

前回（令和元年度）の答申書においても、少子高齢化の進行による人口構成の変化によって、通勤・通学などのバス定期旅客の減少や運転士志望者の減少に伴い、バス事業の継続的な運営がこれまで以上に困難になること、現行の路線網の維持も簡単ではないことを述べた。

その際に予測していなかったコロナ禍においては、リモートワークなど通勤を必要としない働き方などの新しい生活様式が提唱されたこともあり、定期旅客の減少は現実のものとなった。また、運転士については、前章までで述べたように志望者の減少のみではなく、働き方改革に伴う拘束時間や休息時間の厳格化（いわゆる「2024 年問題」）を受けて、全国のバス事業者において必要な人数が増えたことから運転士不足が深刻化し、バス事業者間での運転士争奪戦の状況を呈している。限られた運転士と車両を有効に活用するため、市営バスの既存路線や既存系統については、OD データなど日々得られる客観的なデータや事実（エビデンス）を把握し、その裏付けを基にした合理的なダイヤ改正とバス運行系統の再編が望まれる。

山間部や郊外部の生活交通路線等の課題については、前回の答申書でも具体的に述べているが、バス路線の沿線住民高齢化や交通の利便性向上を考えると、自宅から遠く離れた停留所まで出向かなければならない定時定路線で運行する乗合バス輸送ではなく、自宅から比較的近距離の拠点で乗車可能になるオンデマンド交通など、より小回りが利く利便性が高い交通機関の方が役割を果たせる可能性が高い。これについては、市の交通施策担当部署との連携で、市内の一部地域で実証運行が行われることになった。路線バスとそれ以外の交通機関の特性や得意分野をこの実証運行で把握し、適切な役割分担と連携が行われることを期待する。この地域においてベストミックスな交通機関を構築すべきである。

4－2．新たな需要創造への取組

前章までで、子育て支援など市の重点施策との連携と将来旅客の確保など、市営バスならではの強みを活かした増収策の取組を整理した。市の取組や将来ビジョンと連動しながら市のにぎわいづくりに寄与していくことが、市営バスとしての在り方としてふさわしいものであり、「動く市道」としての存在意義にもつながるだろう。その点は市営バス創業時から変わらぬ理念でもあり、手法や手段が変化しても変わらぬ役割である。高槻市に愛着を持ち、住み続けたいと思っただけでなく、市営バスにとっても沿線人口の増加につながり、ひいては市営バスの新たな旅客を育てることにもつながっていく。市の施策

と両輪で企画し事業経営を進めることが、結果的には市営バスの収支改善への道と言える。

4－3．適正な運賃水準のあり方

これまで、今後の更なる市民の少子高齢化や生産年齢人口の減少見込に伴い、市営バスの運賃収入も厳しい見通しであることを説明してきた。第1章の「全国バス事業の状況」では、市営バス近隣のバス事業者において、コロナ禍以降の時期に軒並み運賃値上げが実施されたことを説明した。消費税率引き上げに伴い上がった税率分を転嫁するものを除くと、平成時代初期（1990年代後半）からほとんどの区間で運賃を据え置いていたと述べたが、この点については市営バスにおいても例外ではない。

市営バスにおける実質値上げは、平成9（1997）年が最後である。均一制運賃190円であったものを、同年6月1日に暫定運賃として200円に改定し、暫定運賃満了に伴って12月1日に210円とした。均一制運賃については、この2段階での20円値上げ以後、消費税率引き上げに伴い上がった税率分を転嫁し平成26（2014）年4月1日に220円としたものを除けば、実に28年間の長きにわたって運賃を据え置いていることになる。

企業努力については、近年はODデータの活用などで、根拠に基づいたダイヤ改正や運行系統見直しにも取り組んできたが、人口が多い団塊の世代が後期高齢者の域に入ったこともあり、利用者アンケートの回答では市営バス路線網の維持や更なる拡充を求める声が強まっており、相反する状況への対応や経営のバランスを見出すことは大変難しい状況である。

市営バス旅客の高齢化は、これまで以上に車両・施設のバリアフリー化や安全性強化が求められ、ソフト面でもよりきめ細やかなサービスが求められることとなった。これらへの対策に係る投資は必要経費であり、避けて通れないものである。

一方、高齢化が進む運転士の確保については、定年延長等で一定の対応を行っているところではあるが、高齢の運転士については、今後は旅客の安全性担保の観点から再教習や研修の改善、健康管理、運転支援装置装備車両の導入等の整備を求められることとなるであろう。この点についても、新たな経費発生が予測される。

運転士の定年延長にも限界があり、その補充は新規採用での対応が求められる。ところが、少子化で根本的に大型自動車二種免許の保有者が不足しているうえに、2024年問題以降は他のバス事業者との取り合いの状況が発生していることを説明した。市営バスにおいても今年度から大型二種免許未取得者を対象とした採用を開始したが、他の大手バス事業者では、免許未取得者を正社員の条件で雇用しており、初任給も賃上げを行い改善している。他のバス事業者との競争においては、会計年度任用職員の正職員化を検討するなど更なる改善や投資を迫られている。

市営バスの将来収支予測を見ると、本業であるバス事業での営業損益は赤字基調で推移すると予測されている。上記の安全対策等の施策については欠かせない投資であり、これまで以上に厳しい経営を迫られることは明白である。

市営バスが公共交通事業者であるとともに、独立採算を旨とする公営企業であるという立場を踏まえると、一定、市の福祉政策に協力する必要はあるものの、持続的かつ安定的

な経営環境を確保するため、将来に向けての新たな事業を行うためには、財源確保が欠かせない要素となる。そのためにはこれまでの事業についても、必要性や有効性を継続して検証し、今後も見直しや最適化を進める必要がある。

このような状況を踏まえ、既存の施設やシステムの改修及び利用者サービス向上への投資を行う際、収入と支出の均衡を図る手段として、受益者負担の原則から運賃改定（値上げ）も必然的でありやむを得ないとする。市の一般会計による公費負担については、独立採算の原則から生活交通路線維持など限定的にならざるを得ず、今後は物価上昇などの社会経済状況の変化に対応し、事業継続のため必要となる原資を確保するため、適宜、適切な時期に運賃を見直す必要がある。そのためにも、市営バスの経営状況を市民に開示、理解を求めていき、運賃の改定について市民に問いかける努力が必要である。

市営バスの「動く市道」としての役割は今後も変わらず、むしろ益々期待が高まっている。その期待に応え持続可能な事業としていくためにも、必要な原資の確保を行わなければならない。

おわりに

高槻市営バスは、鉄道路線がない南北に長い市域をカバーするため、市民に欠かせない交通機関として役割を担ってきた。高槻市が市営バス事業を企画した当初は、市内に地盤を置く民間バス事業者が存在していたこともあり、市として国からバス事業の免許を受けることは非常に困難なことであった、にも拘らず、当時の阪上安太郎市長をはじめとした諸先輩方が「動く市道」の確保にこだわった理由は何だったのか。それは、市民の足の確保によって文化都市、福祉都市建設を目指していたからである。その当時の夢と思いが花開き、現在の中核市・高槻市が存在している。その原動力となってきたという自負が、市営バスにはある。

市営バスとして走ってきた 70 年余りの道のりには、紆余曲折の厳しい事業運営に見舞われた時期もあった。しかし、先人の思いを絶やすことなく、知恵を出し合いながら、1 日も休むことなく走り続けてきた。

今年 2 月、市は「高槻市みらいのための改革方針」として、－「大阪の高槻」から「日本の高槻」へ－を制定した。新たなキャッチフレーズで目指す核心の部分は、厳しい財政状況が見込まれる中にあっても、明るい未来を創生するという点で、輝く未来を創ろうと取り組んだ約 70 年前の市営バス発足時の諸先輩方と何ら変わらない。そして、これからも不変のものとする。

前回の答申の繰り返しとなるが、このような状況を踏まえると、高槻市の一機関である市営バスは、公共の福祉を意識しつつ、新たな市の未来像や希望を創造する役割を果たさなければならない。更には、市民に身近な市営バスとして事業が継続できるように、地域の市民や地域のコミュニティを構成する自治会・学校・事業所などと協働し、地域ぐるみで乗って、改善して、育んでいく取組が必要となる。更には、市民一人ひとりの立場に配慮し、より幅広い交通モードの選択肢が提供できるように、市と連携しながら交通まちづくりを進めることにも留意すべきである。

そのために、市営バスは子どもたちも高齢者も様々な立場の人が一緒になる「乗合」にこだわり、プライベートではないパブリックな乗り物としての良さを強みとして意識し、笑顔が生まれる車内空間づくりにより磨きを掛けることが望まれる。自ら立案し考え行動する「自立した公営企業」として、みんなの乗り物として支えあうために、旅客にも一定の負担増をお願いすることになるが、明るい未来のための「動く市道」を育み延伸していくことが、未来への懸け橋となるはずである。

本答申を踏まえ、旅客ファーストを徹底し、持続可能で魅力あるバスサービスを提供することにより、高槻市の動脈としての役割を果たされることを、強く期待するものである。

参考資料

目 次

資料 1	審議經過	-----	3 2
資料 2	委員名簿	-----	3 3
資料 3	諮問書	-----	3 4

資料 1 審議経過

高槻市自動車運送事業審議会 審議経過

回	開催年月日	主な審議の概要
第 1 回	令和 7 年 5 月 3 0 日	①諮問 ②市営バス事業の収支改善について ③市営バス経営戦略の改定について ④その他
専門部会 第 1 回	令和 7 年 6 月 2 7 日	①会長及び副会長の選出 ②令和 6 年度決算及び令和 7 年度当初予算概要 ③市営バス事業の経営分析 ④答申書について ⑤その他
専門部会 第 2 回	令和 7 年 8 月 1 日	①前回専門部会の振り返り ②答申書（案）について ③その他
第 2 回	令和 7 年 9 月 1 日	①市営バス事業の収支改善について（答申） ②市営バス経営戦略の改定について ③その他

資料 2 委員名簿

令和 7 年度 高槻市自動車運送事業審議会委員

(敬称略・50 音順)

区分	氏 名	ふりがな	職 名	備 考
学識経験のあるもの	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 常務執行理事	
	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 副議長	
市民	北園 未菜子	きたぞの みなこ	公募市民	
その他市長が適当と認める者	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	

(写)

諮 問 書

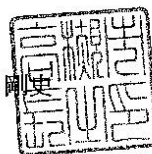
高交総第301号

令和7年5月30日

高槻市自動車運送事業審議会

会長 高橋 愛典 様

高槻市長 濱田 剛史



高槻市営バス事業の収支改善について（諮問）

高槻市営バス事業は、令和3年度を初年度とする「市営バス経営戦略」に基づき、公営バス事業の意義と役割を踏まえ、市民の皆さんに愛され必要とされる高槻市営バスを目指して事業運営に努めてきたところであります。

しかしながら、少子高齢化による人口構造の変化、原油価格上昇に伴うエネルギー価格の高騰、人件費高騰、さらには大型二種免許保有者の減少に伴って乗務員確保が困難となるなど、外部環境は大変、厳しい状況にあると言えます。

同時に、事業経営の根幹となる乗合バスの運送収益もコロナ禍を経て回復傾向にあるものの、先行きが見通せない状況が続いています。

つきましては、将来に渡って公営バス事業を維持し、市民の移動手段を確保するための「市営バス事業の収支改善について」、貴審議会に諮問いたします。