

神戸市交通事業の経営改革プラン

《レボリューション 2004》

平成 16 年 9 月

神戸市交通局

目 次

はじめに	1
. 交通事業を取り巻く社会経済情勢と現況	
1 . 社会経済情勢の変化	2
2 . 本市交通事業の現況	4
. 経営改善に向けてのこれまでの取り組み	6
. 取り組まなければならない課題	
1 . 経営改善の必要性	10
2 . 求められる市営交通の役割	11
. 計画の基本方針	
1 . 達成すべき財政目標	13
2 . 基本的な考え方	13
. 具体的方策	
1 . サービス向上、乗客増対策の展開	15
2 . 資産の活用	17
3 . 効率的経営の展開	18
. 計画の実施による効果の予測	19
おわりに	21

はじめに

公営交通事業は、全国的に厳しい経営状況となっている。

神戸市交通局においても例外ではなく、度重なる経営改善努力にもかかわらず、その財政は危機的状況であり、依然歯止めがかからない乗客数の減少等により、このままでは事業の存続すら危ぶまれる事態となった。

神戸市営交通は、現在も、1日50万人以上のお客様にご利用いただいているが、市民の足を守るという我々に与えられた使命を今後とも果たしていくためには、今、抜本的な経営改革が必要であり、今回、新たに「神戸市交通事業の経営改革プラン」を策定するにいたった。

このプランにおいては、市民サービスを維持していくことを前提に、自動車事業においては法等による限度の2分の1の管理委託の実施、高速鉄道事業においては海岸線駅業務の委託の拡大、さらには、両事業全般にわたる効率的な運行体制の見直し等の思い切った方策を、平成18年度までに実施していくこととしている。

我々は、このプランを不退転の決意で局一丸となって着実に実施していくとともに、福祉、環境、まちづくりとの連携といった公営交通の役割をより一層発揮していくことにより、今後とも市民の足を守るという使命を果たしていきたい。

．交通事業を取り巻く社会経済情勢と現況

1．社会経済情勢の変化

高度経済成長期の昭和 40 年代以降、利便性を第一に求めて、モータリゼーションは急速に進展し、神戸市内の自動車保有台数は、62 万台を超え（平成 14 年度）今もその傾向は続いている。

平成 2 年のバブル経済の崩壊以降、景気は、輸出や設備投資等の増加により持ち直しが見られるものの、個人消費や雇用情勢は依然として厳しく、景気低迷は長期化・深刻化している。

また、週休 2 日制の導入により、通勤・通学から、余暇の増加へ、市民のライフスタイルは変化した。

そして、少子高齢化はますます進んでおり、例えば、15 歳未満の人口の構成比率は、昭和 55 年度の 23% から、平成 15 年度には 13% まで低下し、約 10 万人も減少している。少子化は、公共交通機関を週日利用する、通学者の減少につながっている。

このように、社会経済構造上の要因により、現在、交通事業を取り巻く状況は、大変厳しく、交通事業の経営を好転させる要素は見出しにくい。

（表 1）市内自動車等保有台数の推移（上段：台数(台)、下段：昭和 55 年度を 100 とした指数）

年 度	S55	S60	H 2	H 7	H12	H13	H14
自動車 保有台数	312,518	389,838	506,097	589,531	613,833	617,848	621,142
	100	125	162	189	196	198	199
原動機付自転車 保有台数	106,678	184,407	171,330	181,059	167,338	165,337	163,461
	100	173	161	170	157	155	153

* 小型特殊自動車は、自動車保有台数から除く。

（表 2）市内総生産（実質市内総生産）（単位：10 億円）

S55	S60	H 2	H 7	H12	H13
3,443	4,488	6,411	6,386	6,240	6,183

* 平成 2 年度以降の数値は、93SNA に基づく県民経済計算標準方式により、神戸市で推計したもの

（表 3）完全失業率（単位：%）

年	H 7	H 8	H 9	H10	H11	H12	H13	H14	H15
全国	3.2	3.4	3.4	4.1	4.7	4.7	5.0	5.4	5.3
近畿	4.0	4.1	4.0	4.9	5.6	5.9	6.3	6.7	6.6
神戸市	6.9	-	-	-	-	6.4	-	-	-

* 全国、近畿の数値は、総務省「労働力調査」による。

* 神戸市の数値は、国勢調査による。

(表4)市内年齢別人口構成 (上段:人口(人)、下段:全人口に対する構成比率(%))

年 度	S55	S60	H2	H7	H12	H13	H14	H15
15歳未満	307,763	289,346	256,832	223,364	206,703	207,752	206,278	205,234
	22.5	20.5	17.4	15.7	13.8	13.6	13.5	13.4
70歳以上	76,852	94,924	110,578	120,831	165,343	174,818	184,237	193,416
	5.6	6.7	7.5	8.5	11.1	11.5	12.0	12.6

(国における規制緩和等の動き)

このような状況の中で、自由競争による事業の活性化を目的とした需給調整規制の廃止が、平成12年2月に貸切バス事業に、平成12年3月に鉄道事業に導入された。乗合バス事業においても、公営と民営の重要な相違点であった共済追加費用の繰入が平成13年度から実施され、民営バス事業者と同一条件下での競争が平成14年2月の改正道路運送法の施行とともに始まった。

国においては、「公営バス事業のあり方に関する研究会報告書」、「公営地下鉄事業の経営健全化に関する研究会報告書」及び「規制改革の社会における公営バス事業の経営に関する研究会報告書」をまとめた。

このような状況のなかで、公営バス事業では、函館市、札幌市の事業廃止や、京都市、大阪市、東京都の管理委託に加え、仙台市の路線委譲の拡大などの動きが増加している。また、横浜市では、地下鉄、バス両事業とも、抜本的経営改善、経営形態の変更、将来の民営化に向けた議論が進められている。

2. 本市交通事業の現況

(1) 乗客数の減少

首都圏の一部では若干の回復基調も見られるが、全国的な公共交通利用者の減少は依然歯止めがかかっていない。神戸市においても例外ではなく、市内の公共輸送機関輸送人員は減少が続いている。その中で、市バス、地下鉄については、サービス・マナーの向上をはじめとするお客様重視のサービスの展開や、料金施策の弾力化等の乗客誘致対策の強化に努め、市内全体に占めるシェアで見ると約3分の1を維持してはいるが、いずれも乗客数の減少が続いている。このため、「神戸市交通事業 新たな経営計画」で見込んでいた乗客数の目標値を達成することが困難な状況となっており、財政状況の悪化がより一層深刻な事態となっている。

経済情勢の急激な好転が見込めないことや、少子高齢化という確実に進行していく構造的要因により、この傾向は今後も続いていくものと考えられる。

(表5) 市内公共輸送機関別輸送人員・シェア(平成14年度)

(上段:輸送人員(人)、下段:シェア(%))

市バス	市営地下鉄	JR西日本	私鉄	タクシー	計
8,670万	1億1,317万	1億6,985万	1億7,588万	3,384万	5億7,944万
15.0	19.5	29.3	30.4	5.8	100.0

*神戸高速鉄道(S43.4.7開通)ポータライナー(S56.2.5開通)六甲ライナー(H2.2.21開通)は、私鉄に含まれる。

(表6) 乗客数の推移

<自動車事業>

(単位:千人/日)

年度	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15
乗客数	284	280	268	262	247	238	232
前年比	2.9%	1.7%	4.1%	2.1%	6.0%	3.8%	2.2%
							1.6%

シティ・ループ分を除いた比率

<高速鉄道事業>

・西神・山手線

(単位:千人/日)

年度	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15
乗客数	276	268	262	252	276	274	268
前年比	2.7%	2.9%	2.5%	3.6%	+9.4%	0.9%	1.9%

*平成13年度より、福祉パス等の乗客数を実数ベースとしている。

・海岸線

(単位:千人/日)

年度	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15
乗客数					34	37	39
前年比					皆増	+6.0%	+5.6%

*平成13年7月より、海岸線営業開始

(2) 神戸市の財政状況

震災の影響に加え、長引く景気の低迷により、神戸市の財政は極めて深刻な状況に直面している。このため、平成 14 年 2 月に「財政再生緊急宣言」を行い、抜本的対策に取り組んでいるところであるが、昨年 12 月には、市長から、今後の神戸市の「行政経営方針」が示された。

神戸市の財政状況は、長引く構造的不況による市税収入の減収、少子高齢社会の進展による義務的経費の増、国の三位一体の改革による影響等により、一層深刻な事態に陥りかねず、そのため、現在の行財政構造や受益と負担の関係を見直し、時代の変化に則した事務事業へと再構築を行うことを緊急の課題として取り組み、平成 22 年度を目途に本市行財政の硬直的構造を改革していく方針であり、交通事業への影響のおそれもある。

(3) 資金状況の悪化

このような財政状況の悪化に伴い、事業運営の生命線ともいえる資金の調達が極めて深刻な状況となっている。これまでは交通事業基金からの一時借入金で対応してきたが、その基金も枯渇し、さらに高速鉄道事業においては資本費負担緩和債の発行を継続しても、平成 17 年度には単年度資金不足が発生し、このままでは民間金融機関等からの資金借入れを行わなければならない事態に陥ることが避けられないという危機的な状況にある。

(表 7) 資金残高の推移

(単位 : 億円)

年 度	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15
資金残高	198	147	119	103	87	39	

・経営改善に向けてのこれまでの取り組み

神戸市交通事業は、大正6年8月の市街地路面電車事業の開始以来、神戸市の発展に合わせ、路面電車、市バス、地下鉄とその輸送手段を変えながら、都市にとって欠くことのできない生活基盤施設として、市民生活に不可欠な市民の足としての役割を果たしてきた。

しかしながら、近年のモータリゼーションの進展、バブル経済崩壊による景気低迷の長期化・深刻化、少子高齢化の急速な進展、週休2日制の定着などにより、経営状況が非常に厳しくなった。自動車事業では、平成5年度から、乗客数の減少が続いている。高速鉄道事業でも、震災までは伸び率が低下しながらも増加していたが、平成8年度から減少に転じ、その傾向は今も続いている。

このような状況を踏まえ、交通局では以下のように経営改善策に取り組んできた。

(1) これまでの取り組みの経緯

平成6年8月	経営改善研究会 設置 (48項目の課題を取りまとめた。)
平成8年3月	「経営問題について」 取りまとめ
平成10年10月	「経営問題(見直し)について」 取りまとめ (震災の影響や乗客数の動向等による見直し)
平成11年4月	「神戸市交通事業経営健全化計画」 策定 (労働組合が設立したACT21Cからの提言も基礎にした。)
平成15年2月	「神戸市交通事業 新たな経営計画」 策定 (予想以上の乗客数の減少により、前計画の目標(平成13年度の収支均衡)を達成することができず、危機的な経営状況に至ったため)

(2)「神戸市交通事業経営健全化計画」(平成10～13年度)で実施した項目
(主な項目)

	共通事業	自動車事業	高速鉄道事業
お客様サービスの向上及び乗客誘致策	・スルッとKANSAIへの参入	・ノンステップバスの導入 ・環境定期券制度の導入	・昼間・土休日回数券の導入
経営効率化及び組織の活性化の推進	・勤務条件の見直し	・バス路線の再編成 ・退職者不補充 ・バス運転士の嘱託化	・駅掌業務の嘱託化
財政基盤の確立	・公共助成の拡充 ・付帯事業の展開	・資産の有効活用	・利用者負担の適正化

(3)「神戸市交通事業 新たな経営計画」(平成14年度～)で実施した項目
(主な項目)

お客様サービスの向上及び乗客誘致対策の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・市バス定期券の全線共通化 ・地下鉄ゾーン定期券の範囲拡大 ・CNGバスの導入 ・沿線施設との連携(エコショッピング制度)
財務基盤の確立	<ul style="list-style-type: none"> ・公共助成の維持 ・駅構内のコンビニエンスストアの設置等、関連事業の積極的な展開
経営の効率化	<ul style="list-style-type: none"> ・退職者不補充と嘱託化の拡大 ・労働生産性の向上 ・勤務条件の見直し ・給与の削減(全市で実施) ・(社)神戸市交通局公済会、神戸交通振興(株)の統合
柔軟でスピーディな運営	<ul style="list-style-type: none"> ・登山バスの民間事業者への移譲 ・有野営業所の管理委託

(4) 公営交通の存在意義と特色を活かして取り組んできた施策

少子高齢化の進行や、地球温暖化に象徴される環境保全への配慮は、福祉・環境・まちづくりの視点から、公共交通の重要性を再認識させている。公営交通は、公共交通の果たすべき役割を先導して、市民、お客様のニーズ、期待に応えるため、これまで労使一体となって、様々な取り組みを行ってきた。

(主な取り組み)

- ・ 走行環境改善キャンペーン
- ・ ガレージセール「ホーム・ホーム・ホーム」
- ・ 地下鉄ファッションショー
- ・ クリスマスデコレーション列車
- ・ K O B E イルミネーションバス
- ・ 市バス福祉体験授業
- ・ ルミナリエ等カード販売促進
- ・ ボンネットバスを活用した 100 円バスの運行
- ・ 震災後の仮設住宅等に対応したバス路線の整備
- ・ 灘南北路線等の地域密着型路線の新設
- ・ ノンステップバス、ワンステップバス、C N Gバス等の導入
- ・ 地下鉄でのエレベーター、エスカレーターの増設
- ・ 先導的な省エネルギー対策の実施
- ・ 職員自らの取り組みとしての上級市民救命士資格取得

(5) 交通需要マネジメントへの取り組み

交通需要マネジメントとは、個人や企業が交通行動を見直し、環境負荷の高いマイカーからバスや鉄道などの公共交通への利用転換、自動車の効率的利用などを進めることにより、交通混雑の緩和を図り、環境の改善や地域の活性化を目指す取り組みである。

神戸市交通局では、公共交通優先のまちづくりの推進のため、マイカーから公共交通への利用転換を促進する方策を探る、交通・環境モニター実証実験「エコモーション神戸」(「エコファミリー制度」と「エコショッピング制度」)を、学識経験者、商業者、N P O等と構成する神戸市T D M研究会で企画・立案し、実施している。

(6) 財政基盤の強化

公営交通には、企業としては維持することが困難な、収益性に乏しい不採算のサービスも、日常生活に必要不可欠な生活路線や、公共施設等へのアクセスを確保する路線など、市民の足として必要なものは、維持しなければならないという使命がある。

その使命を果たすための財政基盤の維持・強化のためには、財政状況の厳しい一般会計からも国の基準以上の繰入を確保するとともに、さらに、特例的な高金利債の繰上げ償還、補助金の確保等にも努めてきた。

- ・ 一般会計繰入金金の追加（平成 12 年度～）
 - 経営基盤支援補助金＜自動車事業＞
 - バリアフリー対策改良補助金＜高速鉄道事業＞

- ・ 政府系資金の高金利債繰上償還（平成 11 年度の臨時特例措置）
 - ＜高速鉄道事業＞

- ・ 地下鉄西神・山手線に対する県費補助金（平成 11～20 年度） など

．取り組まなければならない課題

1．経営改善の必要性

これまで、交通局では、福祉、環境、まちづくりとの連携を重視して、公営交通ならではの施策を積極的に展開するとともに、経営改善にも取り組み、市民の足を守るという使命の実現に努力してきた。その評価として、財政状況の厳しい一般会計からも、国の基準以上の繰入を受けてきたところである。さらに、新規項目として、平成 12 年度から、自動車事業では、行政的要請等による不採算路線に対する経営基盤支援補助金が、高速鉄道事業ではバリアフリー対策改良補助金が追加された。その結果、平成 14 年度においては、自動車事業で総額約 28 億円、高速鉄道事業で総額約 43 億円の一般会計からの繰入金を受けている。また、あわせて自動車事業で約 41 億円、高速鉄道事業で約 2 億円の敬老・福祉パス負担金収入を受けている。

しかし、それにもかかわらず、平成 14 年度決算では、自動車事業が約 28 億円、高速鉄道事業が約 98 億円（うち、西神・山手線 0.4 億円、平成 13 年度開業の海岸線は資本費負担が大きく、98 億円）の純損失を計上しており、財政状況は破綻寸前である。

交通局としては、将来にわたって市民の足としての使命を果たしていくために、このような財政の現状に加え、少子高齢化の進展や、今後も低成長が続いていくことを前提とした経営戦略をもつことが重要である。特に、収入の根幹である運輸収入の動向をみると、少なくともバス、地下鉄とも今後も乗客数の減少が続いていくと考えられることから、それに見合った経営改善が必要である。

（表 8）現在の収支見込み

<自動車事業>

（単位：億円、千人／日）

年 度	H14(決算)	H15(決算)	H16(予算)	H17	H18
純損益	28	28	23	24	32
累積欠損金	247	276	299	323	355
累積資金不足	248	285	318	350	385
乗客数	238	232	233	223	219

< 高速鉄道事業 >

(単位：億円、千人/日)

年 度		H14(決算)	H15(決算)	H16(予算)	H17	H18
純損益	西神・山手線	0	23	35	31	26
	海岸線	98	97	88	85	78
	計	98	74	53	54	52
累積欠損金		946	1,020	1,073	1,127	1,179
累積資金不足		92	95	95	112	114
乗客数		310	307	315	298	292

平成 18 年度 海岸線の純損益(見込み) 78 億円のうち、ランニング収支の赤字 15 億円

2. 求められる市営交通の役割

経営改善を着実に実行しつつ、公営交通ならではの福祉、環境、まちづくりとの連携という役割を果たすとともに、その反面、その強みを活かして、施策を展開していかなければならない。

本市交通事業は、多くの不採算路線を維持しているが、市場原理のもとでは成立し難いこのような分野を、都市経営の観点から直接行政が関与できるところに、市営交通の存在意義がある。市営交通事業は行政と一体となって運営されることから、福祉、環境、まちづくりといった行政施策と連携しつつ、市政全般の運営に積極的な役割を果たすことができる。

(1) 福祉との連携

少子化により通学客等が減少する一方、高齢化の進展にともない、モビリティ(移動性)の確保のために、市バス・地下鉄という公共交通機関の重要性はますます高まっている。高齢者や障害者などが使いやすい、ノンステップバス、ワンステップバスといったバリアフリー対応の車両の導入や、日常生活に必要不可欠な生活路線、公共施設等へのアクセスを確保する路線の確保などの要請は強くなっている。

(2) 環境への配慮

高度経済成長期以来、利便性の追求が第一とされ、モータリゼーションは急速に進展してきた。しかし、都市の持続的な発展を図り、快適な都市環境を次世代に承継するためには、環境への負荷が少ない社会経済システムに変

えていくことが必要である。地球温暖化防止、大気環境保全をはじめとする、地球環境への配慮、健全な地域環境の確保という面からも、環境と経済の調和が図られる公共交通の利用が求められており、公営交通はその先導的な役割を果たさなければならない。

(3) まちづくりとの連携

まちづくりを進めるにあたって、都市の生活基盤施設である公共交通機関の役割は大きいことに変わりはない。地下鉄海岸線もその例で、インナーシティ活性化のリーディングプロジェクトとして事業化したもので、沿線地域の活性化を促進する役割を担っている、重要な都市基盤施設である。

また、公共交通ネットワークにより、その機能をより発揮しなければならない。市内交通体系において、大量輸送機関としての市営地下鉄と、それを補完する市バスをネットワーク化し、より利便性の高い交通網として維持し、市民の足としての役割を果たしていくためにも、市営交通として一体的運営を維持していくべきである。

(4) 都市のモビリティの確保

福祉・環境・まちづくりと連携した「市民の足」としての役割に加えて、神戸市を訪れる人々（ビジネスや観光等）の移動手段として、公共交通の中でも、市営交通は「信頼できる足」として、150万人都市、国際観光都市・神戸のモビリティを担保するものでなければならない。

そして、市営交通がこれらの役割を果たしていくためには、自動車の利用による環境負荷、都市空間の占有、交通事故・交通障害など、社会的コストの観点からも、都市の社会基盤施設としての公共交通の意義を再認識し、その中で、市営交通については、市の総合的な交通体系の中での明確な位置づけ（役割）をもとに、不採算路線の維持や、都市基盤施設としての財源支援（投資）、市と交通局（交通事業者）の役割（公的負担・受益者負担）など、新たなしくみづくりについて、検討していかなければならない。

また、国等に対しても、これらの役割を担う市営交通が維持されるための支援や、規制緩和後の公共交通分野において、秩序ある競争が保たれるしくみの構築などについて、働きかけていくことも必要である。

．計画の基本方針

今後も、市民福祉の維持向上を図り、市民の足を守っていくためには、市営交通の維持・発展が必要である。そのためには、何としても市営交通を守っていくという強い決意のもと、公営交通の存在意義をより一層発揮していくことが求められている。将来にわたって、これまで以上に、市民からの信頼、支持を受け続けなければならない。

市民の足としての役割を果たしていくためには、まず、公営企業として経営が安定的に継続していけるように企業体質を改善し、コスト削減を徹底して行わなければならない。

そして、サービス・マナーの向上に全力で取り組み、市民の支持・信頼を得ることが何よりも大切である。市民本位、顧客重視の立場に立って、的確なニーズの把握と迅速な対応に努めなければならない。

また、福祉、環境、まちづくりとの連携という、公営交通でしかできない施策の充実を図る。

1．達成すべき財政目標

(計画期間) 平成 16 年度～18 年度

自動車事業 平成 18 年度の単年度収支均衡を図る。

高速鉄道事業 平成 18 年度に海岸線のランニング収支の赤字を全線で解消するとともに、国、一般会計への制度改正等の要望を粘り強く行っていく。

2．基本的な考え方

お客様に愛され、信頼される市バス、地下鉄を目指し、サービス業としての基本に立って、引き続き安全の確保を徹底するとともに、徹底したお客様サービスとマナーの向上を図る。

また、公営交通の強みを最大限に発揮し、市民とともに、公共交通優先の施策展開を先導的に推進するとともに、高齢化社会に対応したきめ細か

なサービスの充実を図る。

自動車事業では、引き続き市民の足を守り、公営交通を維持しつつ、コスト改善を図るため、法等による限度である2分の1を管理委託する。具体的には、須磨営業所統廃合後、直営により運営する営業所を東部、中部、西部の3営業所とし、残り4営業所を管理委託する。

管理委託は、コスト改善を図り、将来にわたり公営交通として市民サービスの提供を続けていくために導入するものである。管理委託を行っても、路線免許、ダイヤ作成、料金施策等の事業運営の責任は市にあり、市バスと地下鉄の公共交通ネットワークを維持しつつ、これまでどおり市として市民の足を守るという使命を果たしていくことが可能である。

また、民間との役割分担のもとに一部路線移譲を行い、全体として市営バス事業を維持する。

高速鉄道事業では、インナーシティ対策と震災復興のリーディングプロジェクトとして海岸線の建設を行ったが、不況の長期化・深刻化や都心での地価下落、震災による空地の出現など、全く予想できない要素が重なり合い、軌道修正が必要な状況となっている。海岸線では、駅掌の全駅嘱託化を行っているが、西神・山手線と全体で抜本的な経営対策を行う必要があり、海岸線駅業務の委託の拡大等、あらゆる対策を実施する。

本計画により生じる退職者数を超える職員については、市長部局等へ配置転換を図ることにより、職員の身分と雇用を守る。

あわせて、希望退職を平成16年度末、17年度末に実施する。

目標の達成のためには、これまでの乗客減少の傾向に歯止めをかけ、増加を図る方策が不可欠である。今後、さらに乗客増対策の強化に努めるとともに、収入増とお客様の利便性向上のため、関連事業を積極的に展開していく。

さらなる経営の効率化を行い、経営基盤の強化を図る。

・具体的方策

以上の基本的考え方に基づき、次の具体的方策を実施していく。

1. サービス向上、乗客増対策の展開

- (1) まず、安全性の徹底、サービス・マナーの向上のため、運輸サービスの基本である安全運行の徹底を再認識するとともに、市民本位、顧客重視の徹底により、日本一のサービス・マナーを目指していく。

サービス・マナーやコミュニケーション、また例えば、「動くコミュニティ・スペース」として活用するという工夫などにより、市民の「気持ち」をとらえるような、サービス・マナー向上の取り組みに努める。

- (2) 目標の達成のためには、前提条件として、これまでの乗客減少の傾向に歯止めをかけ、増加を図る方策が不可欠である。お客様である市民や、職員の提案を結集して、サービス向上、乗客増対策に取り組む。

- (3) 市民をはじめ、お客様のニーズへのきめ細かな対応、新たな需要への対応、需要の積極的な掘り起こしに努める。

路線や地域をモデル的に選定し、実態に即した需要動向などの調査、対策に努める。

潜在化した需要を見出し、さらなる利用者を誘致するため、料金施策の弾力化についても、積極的に検討する。

- (4) 市民の参加による、利用促進の取り組みを展開する。市営交通の現状などについて、市民に積極的に情報を提供し、共に考える。積極的に利用することによって市営交通が維持されるという、市民の「役割」について認識していただき、主体的な行動につなげる試みも検討する。

- (5) 施策の展開にあたっては、分析・評価、必要に応じた見直し、という一連のシステムで実施していく。

(利便性の向上)

ICカードの導入の検討

地域密着型バス路線の拡大

市バス・地下鉄のネットワークの強化

(サービス・マナーの向上)

エクセレント運転士認定制度の実施
営業所別特別表彰の実施
職員研修の充実, 服務規律の徹底等

(乗客増対策)

交通需要マネジメント実証実験「エコモーション神戸」の実施
セールス・PR活動の強化
イベントの開発、広報の充実(メディアや地域と連動した地域資源の再発掘、子どもたちに親しみやすいイベントなど)

2. 資産の活用

厳しい財政状況の中、局外からの資金借入を最小限に抑え、自助努力による資金調達を図るため、資産を活用し、新たな財源の確保を図る。

お客様の利便性向上のために駅施設等のスペースを有効活用することにより、利用促進も図る。

交通事業を超えて、他局(行政部局等)との協力体制や支援による活用策も検討する。

施設、資産の有効活用

(施設、資産の総点検による、ビジネスチャンスの創出、既存施設の高収益化の検討)

資産の売却、流動化

(須磨営業所、三宮操車場(ともに平成16年度末廃止)の売却または賃貸など)

3. 効率的経営の展開

より一層効率的な経営を図るため、以下の方策を実施する。なお、特に実施時期を明記していない事項については、平成17年度当初からの実施とする。

(1) 自動車事業

管理委託の拡大

引き続き市民の足を守り、公営交通を維持しつつ、コスト改善を図るため、法等による限度である2分の1を管理委託する。

管理委託を行う営業所は、緊急時等に効率的な対応が可能であるように、営業所の配置等を考えて、須磨営業所統廃合後、直営により運営する営業所を東部、中部、西部の3営業所とし、残り4営業所を管理委託する。(平成17年度より、魚崎営業所、松原営業所、18年度より、落合営業所、西神営業所で実施)

また、管理委託による効果の検証については、分析・評価を行うシステム(体制)を構築する。

路線移譲の実施

西神地域(ニュータウンを除く)において、乗客需要等を考慮し、さらなる収支改善を図るため、路線移譲を実施するとともに、有野地域は管理委託後の収支状況により一層の効率化を検討する。

営業所日勤ポスト(庶務)の削減

各営業所に配置されている日勤ポスト(庶務)を削減する。

自動車整備部門の見直し

退職者不補充を引き続き進めるとともに、自動車整備部門の人員を見直すことにより、さらに効率的な自動車整備を行う。

その他、効率的な運行体制のさらなる推進

(2) 高速鉄道事業

海岸線の駅業務の委託の拡大

海岸線の駅業務について、より効率化を図るため、神戸交通振興株式会社への委託を拡大する。

西神・山手線の職員配置の見直し

西神・山手線の現職駅掌及び嘱託駅掌の配置を見直す。

保守業務の見直し

退職者不補充を引き続き進める。さらに、平成 18 年度から業務内容の見直しによる効率化を引き続き進めるとともに、主として海岸線の車両、保線、電気関係等保守点検業務の一層の外注化を図る。

電気代、修繕費等の経費の抑制

省エネルギー手法を取り入れるほか、電気代、水道代、修繕費等の節減に努め、経費の抑制を図る。

その他、効率的な運行体制のさらなる推進

(3) 両事業共通

特殊勤務手当の見直し

中休手当、災害待機手当を除く特殊勤務手当を、平成 17 年度は原則、現在の 70%、平成 18 年度以降は原則、現在の 50% に削減する。

管理職手当の削減

管理職手当については、現在市長部局を上回るカットを実施しているが、さらなる削減を行う。

退職者不補充と嘱託化の推進

退職者の後任は、原則として職員では補充しない。ただし、お客様へのサービスの低下を招かないように、嘱託化を推進する。

間接部門の削減

効率的な事務執行に努めることにより、間接部門の人員を削減する。

業務委託の契約方法の見直し

業務委託について、より一層競争原理を導入し、コスト削減を図る。

食堂等の見直し

その他、効率的な運行体制のさらなる推進

・計画の実施による効果の予測

1．省力化効果（平成 17 年度～18 年度）

自動車事業	5 4 2 人
高速鉄道事業	5 7 人

2．財務上の効果

（1）単年度効果（平成 18 年度）

自動車事業	3 2 億円
高速鉄道事業	1 5 億円

（2）期間中の累積効果（平成 17 年度～18 年度）

自動車事業	4 4 億円
高速鉄道事業	2 3 億円

〔 1 . 職員削減計画 〕

年 度	H17	H18	計
自動車事業	290 人	252 人	542 人
高速鉄道事業	25 人	32 人	57 人
計	315 人	284 人	599 人

〔 2 . 収支計画 〕

< 自動車事業 >

・計画実施後

(単位 : 億円、千人 / 日)

年 度	H14(決算)	H15(決算)	H16(予算)	H17	H18
改善効果				12	32
純損益	28	28	23	12	0
累積欠損金	247	276	299	311	311
累積資金不足	248	285	318	338	334
乗客数	238	232	233	* 216	211

* 計画実施後は、H17 より一部の路線を移譲。なお、H17、H18 の乗客数は、移譲後の、前年度比 2% (H15 決算ベース) で試算している。

< 高速鉄道事業 >

・計画実施後

(単位 : 億円、千人 / 日)

年 度	H14(決算)	H15(決算)	H16(予算)	H17	H18
改善効果				8	15
純損益	西神・山手線	0	23	35	35
	海岸線	98	97	88	81
	計	98	74	53	46
累積欠損金	946	1,020	1,073	1,119	1,157
累積資金不足	92	95	95	105	105
乗客数	310	307	315	298	292

H17、H18 の乗客数は、西神・山手線は前年度比 2% (H15 決算ベース)、海岸線は 40 千人で試算している。

お わ り に

市バス、地下鉄は、市民の日常生活に必要不可欠な都市の生活基盤施設として重要な役割を果たしている。今後も、高齢化の進展や、福祉、環境、まちづくりの視点から、その役割はますます大きくなると考える。

我々は、将来にわたって「市民の足を守る」という与えられた使命を果たしていくため、この「神戸市交通事業の経営改革プラン レボリューション 2004」を着実に実施していく。

このプランの実施には、関係部局、関係機関はもとより、市民の理解と協力が不可欠である。公営交通事業者として良質なサービスの提供に不断の努力を続けながら、市民とともに事業を展開していくとともに、このプランの進捗に応じて、評価・検証を行うことにより、より効率的・効果的な交通事業の運営を行っていききたい。

我々は、市民やお客様から信頼され、支持される市バス、地下鉄を目指して、局一丸となってこのプランの実現に取り組んでいく決意である。