

「神戸市営交通事業経営計画2030」の策定状況について（報告）

1. 策定の経緯等

- 2026 年度から 2030 年度までの 5 年間を計画期間とする「神戸市営交通事業経営計画 2030」の策定を進めている。
- 本計画は、本市の次期「神戸市基本計画」と計画始期を同じくするものであり、これら上位計画と方向性を一にして策定するものである。
- 策定にあたっては、2023 年 11 月の神戸市交通事業審議会答申「中長期的な経営基盤強化に向けた方向性について」を受け、計画素案を作成し、交通事業審議会での複数回の審議を経て、本原案を取りまとめた。

（参考）審議経過

開催日	審議会	主な議題
2024 年 11 月 12 日	第 110 回交通事業審議会	次期経営計画策定方針
2025 年 3 月 31 日	第 111 回交通事業審議会	位置づけ・柱立て
2025 年 7 月 28 日	第 112 回交通事業審議会	具体的項目
2025 年 10 月 21 日	第 113 回交通事業審議会	計画素案

2. 「神戸市営交通事業経営計画2030」の概要（詳細は別紙参照）

計画期間：2026 年度から 2030 年度

位置づけ：「再建・体力回復期」

※ 価値向上、収支バランス向上、事業基盤強化の 3 つの柱立てで推進

3. 今後の進め方

- 2026 年 1 月から 2 月にかけてパブリックコメントを実施予定。
- 議会でのご意見、パブリックコメント、交通事業審議会でのご意見を踏まえ、計画を確定する。
- 具体的な各種施策の詳細については、各年度予算編成過程において、議会のご意見も踏まえ、検討・調整を行っていく。

4. 交通事業審議会で出た主な意見（参考）

(1) 計画の方向性について

- ・ 「再建・体力回復期」とする以上、「収支バランスの向上」を最優先し、収支改善に直結する効果の高い施策に集中すべき

(2) 価値向上（安全・サービス、沿線価値・ブランド価値）について

- ・ ハード整備中心から整備済み資産を最大限に活用する「活用・収益化」の段階へと戦略的に転換すべき。
- ・ 駅のリニューアルで向上した「駅のきれいさ」という大きな強みは沿線住民しか知らないため、SNS 動画などを活用して積極的に発信し、新たな乗車動機につなげるべき。
- ・ 市バスと民間路線をどう組み合わせれば地域住民にとってプラスになるか検討すべき。

(3) 収支バランスの向上（増収策、経費削減策）について

- ・ 地下鉄の減価償却費の負担は大きく、長期的に負担が続くことが推察される。先般、市バスが運賃を改定したように、地下鉄でも運賃の改定を検討するに値する。
- ・ 市バス・地下鉄ともに様々な割引があるが、当時想定した効果が現時点で実現できているのか、時代背景も変わっているため、検証を行うべき。
- ・ 人口減少社会では乗車料収入の増は期待できず、運賃改定もためらうべきではない。
- ・ 他都市より高い定期券の割引率を、せめて他都市並みに見直すべき
- ・ 運賃水準の引き上げだけでなく、バスの均一運賃制を見直し、長距離路線には対距離運賃制を導入するなど、運賃体系そのものの議論も必要である。
- ・ ノエビアスタジアムでのイベント開催など、沿線施設との連携による利用促進をさらに強化すべき。
- ・ 収入を生まない回送運行を最優先で改善し、営業所の担当路線を抜本的に見直すべき
- ・ 海岸線の将来的な投資額を抑制するため、抜本的なダウンサイジングを行うべき。
- ・ 守りのコスト削減だけでなく、AI 活用による運行・保守の自動化、将来的な駅の無人化や自動運転の導入検討といった「攻めのコスト改革」を計画に明記すべき。

(4) 事業基盤の強化（組織改革・人材育成、情報発信・地域連携）について

- ・ 情報発信について、特に経営が厳しい路線について、市民の協力を得るプロセスを重視して、平時からみんなで支えていこうという情報発信が必要。
- ・ バスのコスト構造（人件費や車両費の割合等）を市民に提示することで、事業への理解を深めるべき。

神戸市営
交通事業
経営計画2030

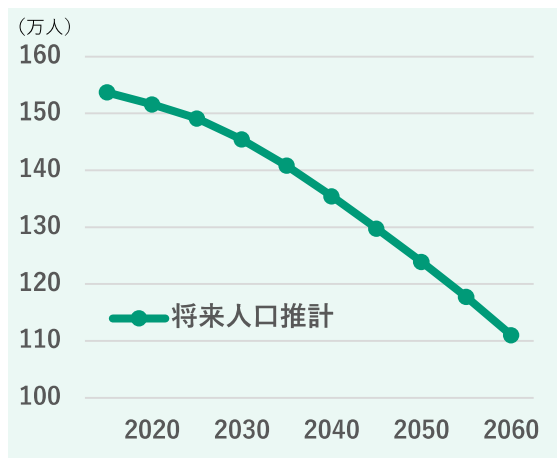


令和 7 年12月 2 日

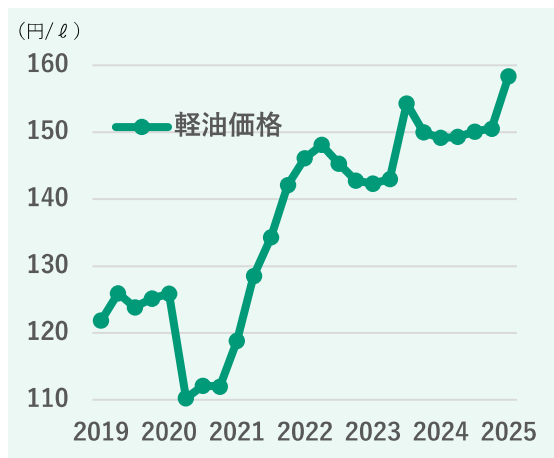
01

経営を取り巻く状況

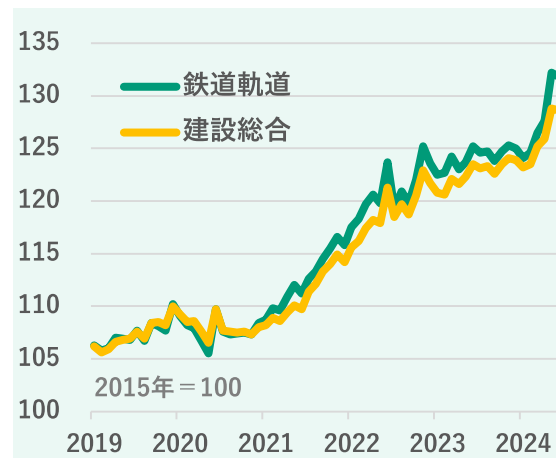
コロナ禍は落ち着いたものの、以前の水準に戻ることはなく、今後、さらに**神戸市の人口減少**や**ニュータウンの生産年齢人口の減少**が進むことで収益が悪化すると見込まれています。2020年以降、**軽油価格**や**電気代**が高騰し、**工事費**や**資材費**、**労務単価**、**金利**も大幅に上昇しており、これらは固定的経費を増加させ、経営状況を悪化させています。また、大型2種免許保有者が年々減少しており、既存バス路線を維持するためには**運転士の人材確保**が急務となっています。



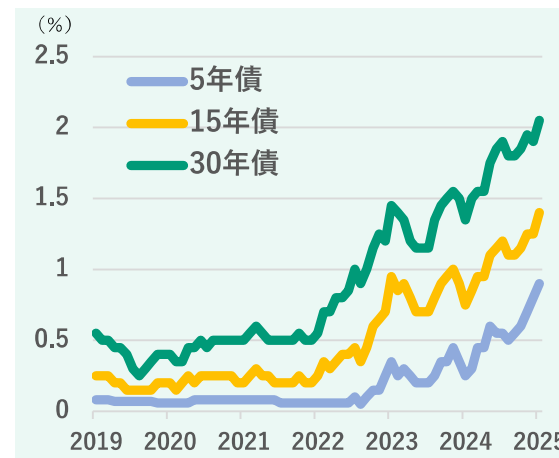
人口減少



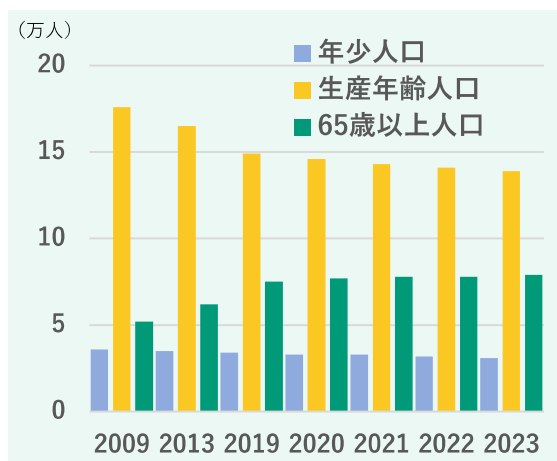
軽油価格高騰



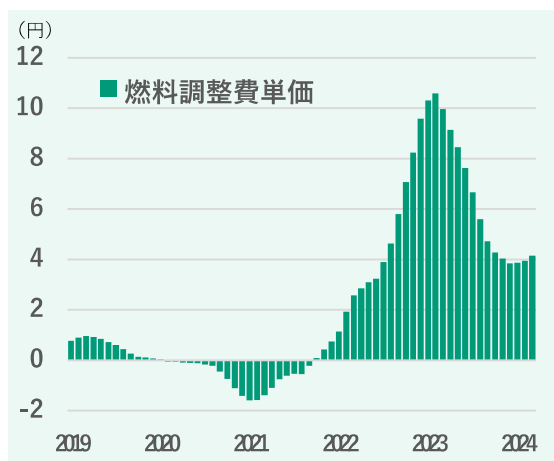
工事費・資材費高騰



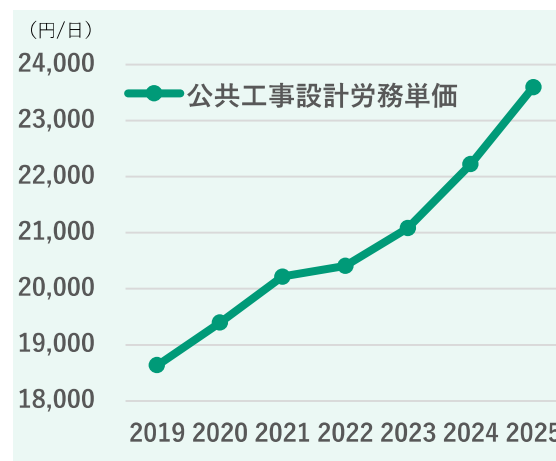
金利高騰



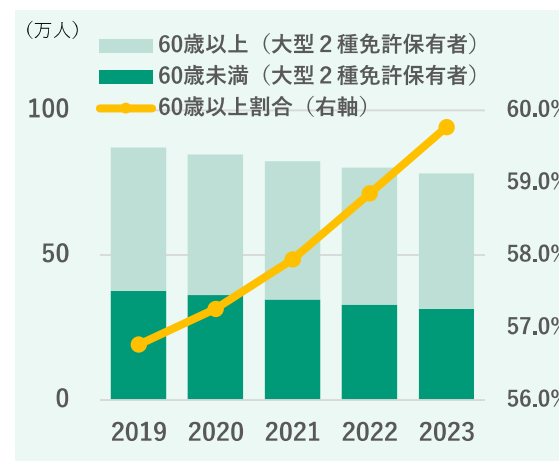
沿線人口減少



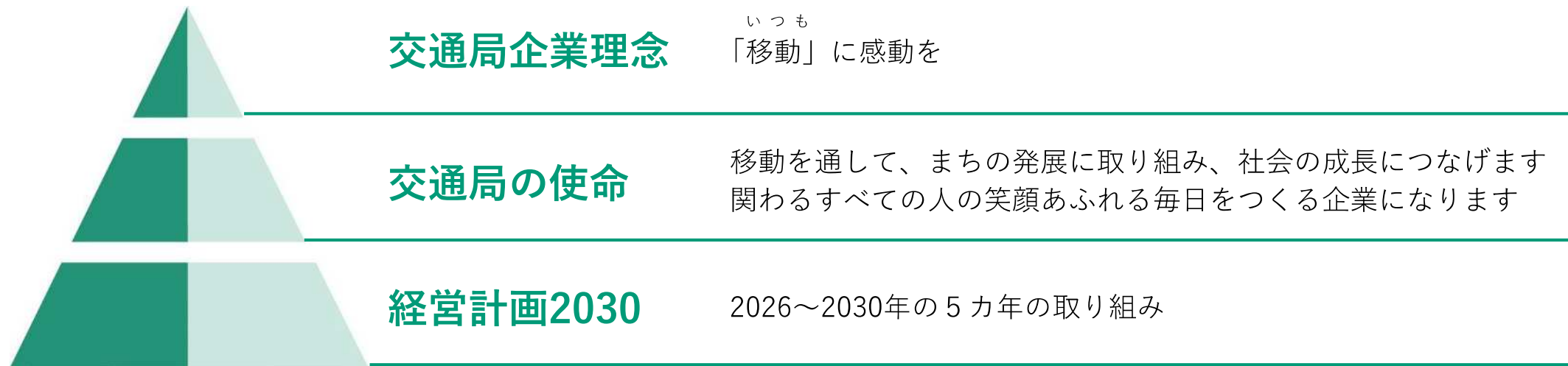
電気代高騰



労務単価高騰



人材確保困難



この計画は、**交通局企業理念**の実現のための中期的な経営計画です。策定にあたっては、神戸市のまちづくりの基本的な指針である「**神戸市総合基本計画**」や「**神戸市地域公共交通計画**」等の関連する行政計画の趣旨を踏まえ、神戸市がめざす都市像の実現に向けて、その一翼を担うものです。また、国から全国の公営企業に対して策定を要請されている「**経営戦略**」の策定に向けた土台となるものです。本計画に沿って経営を推進していくことで、交通局は「**市民の足**」としての役割を果たしていきます。



コロナ禍を経て顕在化した構造的な経営課題により、事業の存続を揺るがす危機的な状況にあります。この認識のもと、2030年までの5年間で、聖域なきコスト構造改革と収益力の徹底強化を断行する「**再建・体力回復期**」と位置づけます。将来の需要減少が避けられない中、「**市民の足**」としての公的役割を果たし続けられる、**持続可能な事業構造**へと転換するため、本計画に掲げる施策を着実に実行し、**次代への安定経営の礎**を築きます。

いつも 移動に感動を

安全・安心の確保は、我々交通事業者としての揺るぎない使命であり、全ての事業活動の大前提です。

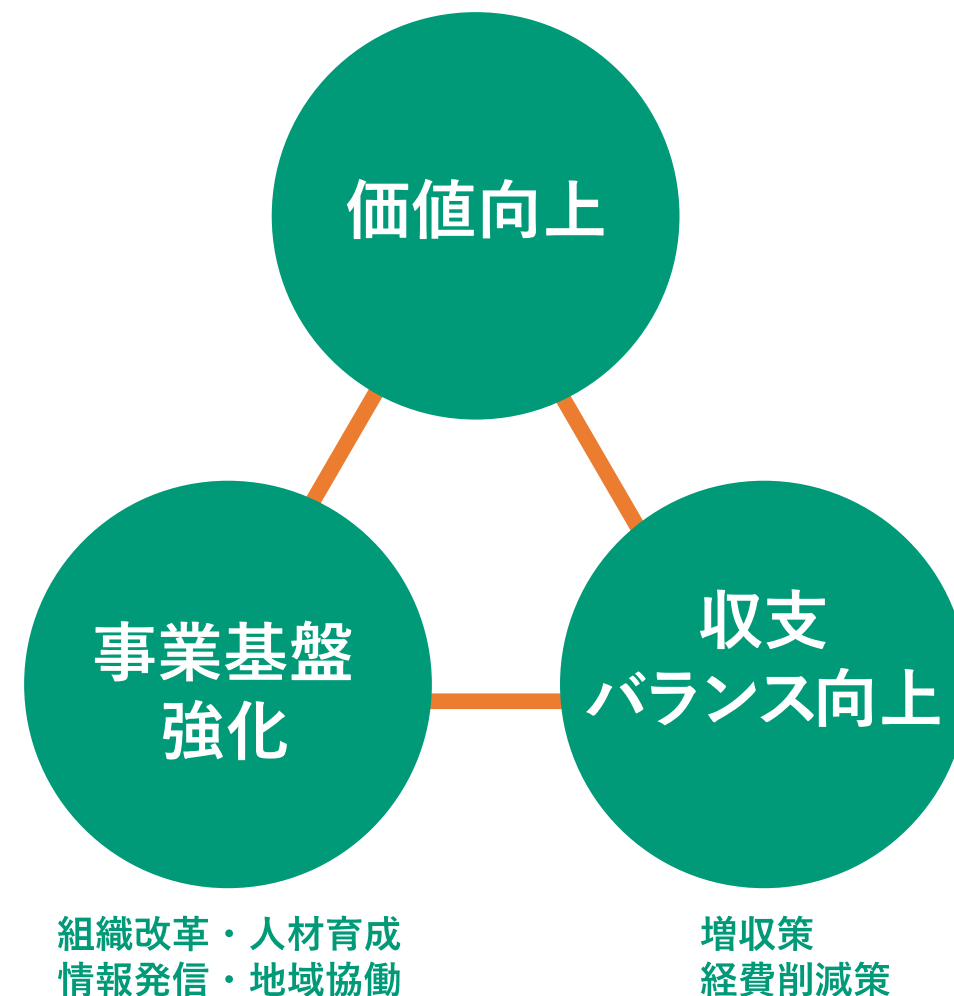
しかし、その安全の土台となる経営基盤が今、深刻な危機にあります。この状況を打開し、「**市民の足**」としての使命を守り抜くため、本計画では3つの柱を一体的に推進します。

まず、事業存続の前提となる「**収支バランスの向上**」を喫緊の最重要課題と位置づけ、聖域なきコスト構造改革とあらゆる増収策を断行します。

次に、これらの改革を確実に実行するため、土台となる「**事業基盤の強化**」を図ります。計画を推進できる組織と人材を育て、地域社会との連携を深めることで、改革の実効性を高めます。

そして、立て直した経営基盤のもと、大前提である安全・安心をより確固たるものとし、市民サービスの「**価値向上**」を実現することで、企業理念である「移動に感動を」を追求し、**神戸のまちの発展に貢献**していきます。

安全・サービス
沿線価値・ブランド価値



交通事業者としての原点に立ち返り、市民・お客様の安全・安心を確保することは、私たちの事業運営における絶対的な使命です。安全の確保は輸送の生命であるという理念のもと、事故ゼロを目指して取り組んでいきます。同時に、ユニバーサルデザインの理念に基づき、誰もが心から安心して快適にご利用いただける公共交通の実現を目指していきます。

取組内容



設備投資による安全性の向上

ホームドア、車内防犯カメラ、EDSS（ドライバー異常時対応システム）搭載車両といった安全設備の導入を計画的に進め、設備面から安全性を着実に高めます。



安全・危機管理意識の強化

職員一人ひとりへの安全・危機管理意識の徹底、実践的な訓練の充実に加え、サービス向上に努め、組織全体で安全と品質の両立を追求する仕組みを構築します。



バリアフリーの推進

西神・山手線に続き、海岸線においてもホームと車両の段差・隙間縮小を進めるなど、誰もがより安全・安心に乗り降りできる環境を整備します。



乗車券のデジタル化推進

地下鉄一日乗車券や企画乗車券等の各種乗車券のQRコード化を進め、券売機に並ばずスマートフォン等で購入から利用まで完結できるよう利便性の向上に努めます。



利用案内の改善

共同運行に対応したバスロケーションシステムの運用や、ホームページでの遅延証明書発行により、お客様の利便性を向上させます。

公共交通は単なる移動手段に留まらず、まちの魅力を創造し、沿線価値を高める重要な役割を担っています。私たちは駅やターミナル等のリノベーションを通じて、人々が集い交流する新たな拠点を創出し、ハード整備中心から整備済み資産を最大限に活用する「活用・収益化」の段階へと戦略的に転換します。また、環境に配慮した技術を積極的に導入し、交通局の強みと沿線の魅力を掛け合わせることで、地域と共に成長し、ビジネスや新しい住民を惹きつける選ばれる沿線づくりに貢献していきます。

取組内容



駅・ターミナルの拠点機能強化

駅リノベーションや主要バスターミナルの再整備を推進し、単なる交通の結節点としてだけでなく、地域の賑わいや交流を生み出す魅力的な拠点へと機能を高めます。

選ばれる沿線づくり

人口減少が進むニュータウンの活性化なども見据え、市のまちづくり施策と緊密に連携することで、新たな住民を惹きつける「選ばれる沿線」の実現に貢献します。

環境負荷の低減

車両や駅施設における省エネルギー機器への計画的な更新、省エネ運転の励行、水素バスの運行など、事業活動全体を通じて環境負荷の低減に努めます。

海岸線のブランディング強化

スポーツ・芸術・音楽等に触れることができる沿線として、ブランディングの強化を図り、海岸線沿線の魅力と価値の向上を目指します。

神戸モデルの推進

定期券共通化等で事業者間の垣根を越えた「神戸のバス」ネットワークを構築し、共同運行へ発展させます。この民間バスとの共創を「神戸モデル」として推進します。

※神戸のバス：民間バスと普通区定期券、エコファミリー、バスポイントの制度を統一化する取り組み

※神戸モデル：上記の取り組みのうえ、共同運行を推進することで、事業者間の垣根を超える官民共創の取り組み

新型コロナウイルス感染症拡大後の「新しい生活様式」の定着や、今後さらに加速する人口減少により、このままでは通勤・通学需要の減少は避けがたい状況です。この極めて厳しい経営環境を直視し、将来にわたって市民の足を守り続けるため、利用形態や路線ごとの乗車人員データに基づき分析します。その上で、時代に適合した運賃体系・運賃水準の適正化や効果的な需要促進策、附帯事業収入の増加を目指します。

取組内容



運賃体系・運賃水準の適正化

物価高騰や需要動向など、事業を取り巻く厳しい経営環境を踏まえ、持続可能な事業運営を支えるため、運賃体系のあり方や運賃改定の必要性を検討します。

割引制度の戦略的見直し

全ての割引制度について導入目的や利用実態、費用対効果を厳格に検証し、公平性の観点から割引率の変更や制度の統廃合を含めた抜本的な見直しを行います。

沿線施設との連携強化

ノエビアスタジアム神戸やこべっこランド等沿線の集客施設との連携を強化していくことで、公共交通の利用に繋がる共同企画を推進します。

観光需要の獲得

インバウンド等の誘客を図るため、魅力的な企画乗車券やツアーの開発に取り組みます。QRコードを活用し、購入から利用までシームレスな移動環境を整備します。

附帯事業の強化

駅構内や駅ビル、市バス営業所用地など、ポテンシャルの高い保有資産の価値を最大化するため、市場ニーズを捉えたテナント誘致や開発を積極的に推進します。

近年の燃料費や資材費、労務単価の高騰は、私たちの経営を根底から揺るがす大きな脅威となっています。この構造的なコスト増に対応し、持続可能な経営基盤を確立するためには、聖域なき支出抑制を強力に推進することが不可欠です。費用対効果を検証し、徹底したコスト構造改革を断行することで、スリムで強靱な経営体質への転換を図ります。加えて、中長期的には自動運転や駅の無人化、AIを活用した省力化技術等の研究を進め、構造的なコスト低減を目指します。

取組内容



現場業務体制の効率化

ワンマン運転の拡大や駅務機器遠隔システムの導入、乗務区統合など、主に現場オペレーションにおける業務体制を見直し、生産性を向上させます。



投資規模の適正化

安全確保を最優先としつつ、全ての設備投資について費用対効果を検証し、優先順位付けを行うことで、「身の丈に合った」投資規模への抑制を徹底します。



ライフサイクルコストの低減

ライフサイクルコストの視点を取り入れ、定期検査周期の延伸や設備の統廃合、長寿命化技術の導入を計画的に進めることで、将来の更新費用を抑制します。



運行計画の最適化

2タッチデータやAI、保有施設等を活用し、遠隔点呼システム等の導入も検討するなど、路線・ダイヤ編成や回送計画を最適化して運行費用を削減します。



交通ネットワークの最適化

市バス路線において、一つの住宅地から複数の鉄道駅へアクセスしている路線などを対象に最寄り駅へのフィーダー機能への特化を基本とした路線の見直しを進めます。

持続可能な公共交通を維持していくためには、価値向上や収支改善といった計画の目標を確実に達成することが必要であり、それを実行する「組織」と「人材」こそが最も重要な基盤です。事業構造の変革や働き方改革を力強く推進し、組織全体の生産性を向上させます。同時に、職員一人ひとりが将来に希望を持ち、誇りと高い意欲を持って働き続けられる職場環境を整えることで、持続的な成長を支える強固な事業基盤を築いていきます。

取組内容



市営交通を支える人材の確保

年齢要件緩和や新たな大型二種免許の取得支援制度の設定など、採用チャネルの開拓を進めるとともに、採用後のキャリアプランを提示して、人材確保に取り組めます。



人材育成（研修の充実）

職員一人ひとりのキャリアプランに基づき、専門性を高める研修を充実させることで、組織全体の能力向上を図ります。



働きがいのある職場づくり

職務や役割、成果に応じた公正な評価と処遇を実現する人事・給与制度改革を推進します。現場の声が経営に届く仕組みを用いて、やりがい意識の向上を図ります。



DXによる業務改革

バックオフィスをはじめとする全部門において、デジタル技術を前提とした業務プロセスの再設計を行い、組織全体の生産性向上と働き方改革を推進します。



事業運営体制の再編検討

持続可能なバス路線網の維持・効率化のため、民間事業者との連携強化を図りつつ、役割分担の見直しや運営体制の再編を検討するなど、共に市民の足を守っていきます。

市営交通は、市民の皆様の理解と協力なくしては成り立ちません。私たちは地域に根差す公共交通事業者として、単に情報を発信するだけでなく、市民・利用者との間に「共感」を育み、事業運営に「参画」していただくための戦略的なコミュニケーションを推進します。地域社会との真摯な対話を通じて課題を共有し、地域と協働して、未来にわたって持続可能な公共交通を創り上げていきます。

取組内容



経営状況の見える化

厳しい経営状況や課題、改革に向けた取り組みを、データを用いて分かりやすく積極的に開示することで、市民・利用者の事業への理解と信頼を獲得します。

共感を呼ぶ情報発信

地下鉄の「定時性」等の強みやストーリー性のある情報発信を強化し、「乗って支える」機運を醸成します。子育て世代には市の関連サイトも活用して情報を届けます。

丁寧な事前周知の徹底

市バス・地下鉄のダイヤ改正や路線変更など、お客様への影響が大きい見直しは、事前周知期間を確保し、丁寧な情報提供を徹底します。

地域との対話

収支が厳しい路線の維持に向け、地域と課題を共有し、路線のあり方などを議論します。世代や属性に応じた対話を通じ、頂いたご意見を事業運営に活かします。

05

財政計画（高速鉄道事業）

- 高速鉄道事業では、車両更新や北神急行の市営化、ホームドア整備、駅リノベーションなど、長期にわたる**大規模投資**を実施してきました。
- しかし、**資材費・工事費**や**金利・労務単価**の高騰に加え、ニュータウンにおける**生産年齢人口**の減少により、経営環境は悪化しており、抜本的なコスト構造改革と**投資規模の適正化**が急務です。
- 今後も**安全確保**への投資は最優先としつつ、財源確保の観点から不動産など運輸外事業にも取り組むほか、中長期的な視点から**運賃改定**についても検討していく必要があります。

財政目標（KGI）



単年度資金収支の均衡



投資額の抑制

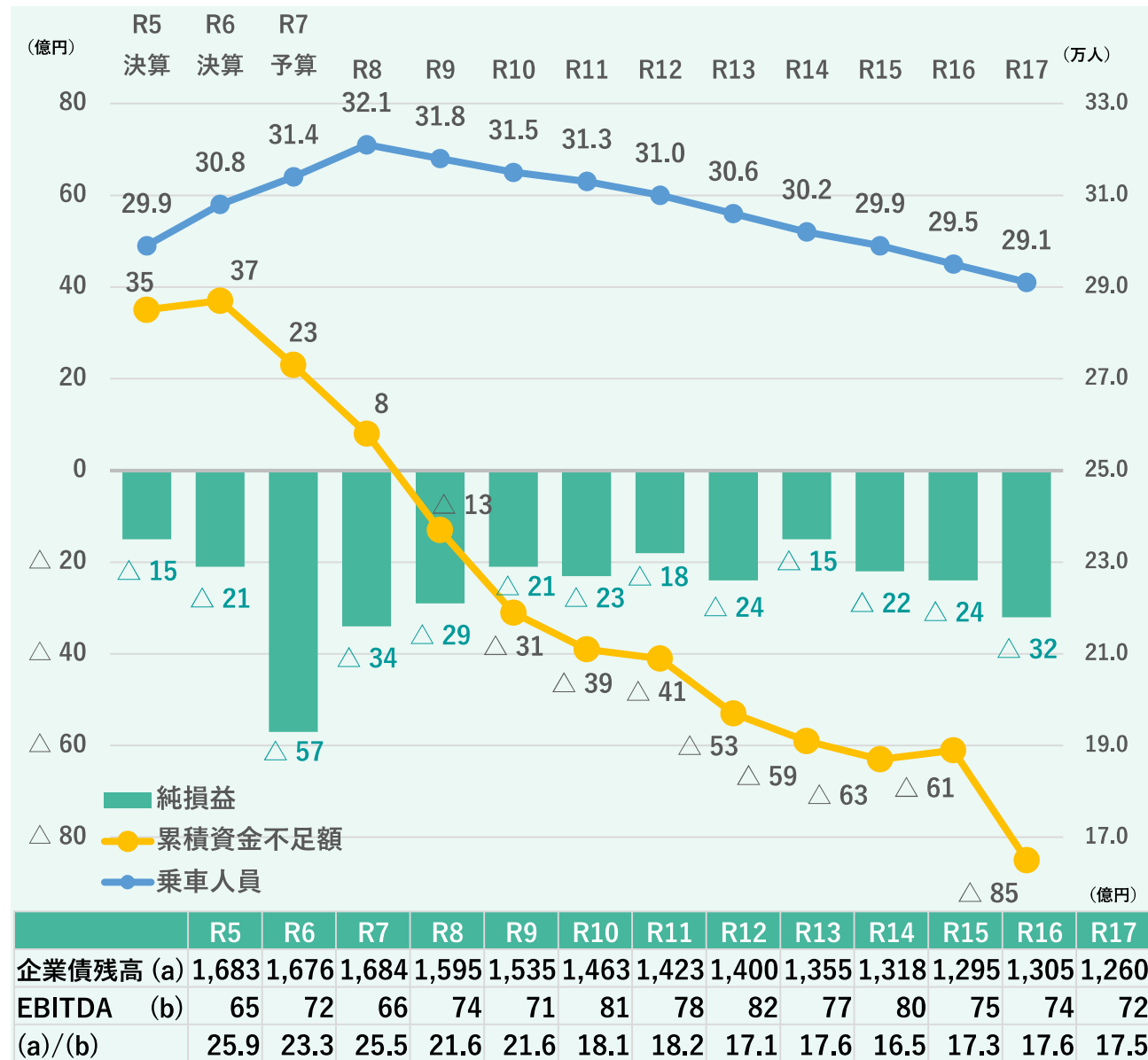


EBITDA有利子負債倍率：16倍以下

※ EBITDAは、本業で稼ぐ力を示す指標です。企業債残高をEBITDAで割った「EBITDA有利子負債倍率」は、「稼ぎの何年分で借金を返せるか」を示し、体力回復の進捗を客観的に評価できます。

収支見通し

R8年度予算編過程で変更の可能性あり



- 令和6年10月の**運賃改定**や**路線再編**により、令和7年度の単年度収支は均衡レベルまで回復しました。
- しかし、運転士確保のための**委託費**の大幅な上昇や**軽油価格**の高止まり、**車両の大量更新**を控えており、今後も非常に厳しい経営状況が続くことが見込まれます。
- また、自動車事業は地下鉄事業からの資金援助に依存しており、他会計からの支援を考慮すると**実質的に経営健全化基準を超過**する危機的状況にあります。
- **自律的経営**の実現に向けて、需要に応じた**路線の最適化**や**業務体制の効率化**を徹底していくことにより、黒字の維持や累積資金不足の縮減を図っていく必要があります。

財政目標（KGI）



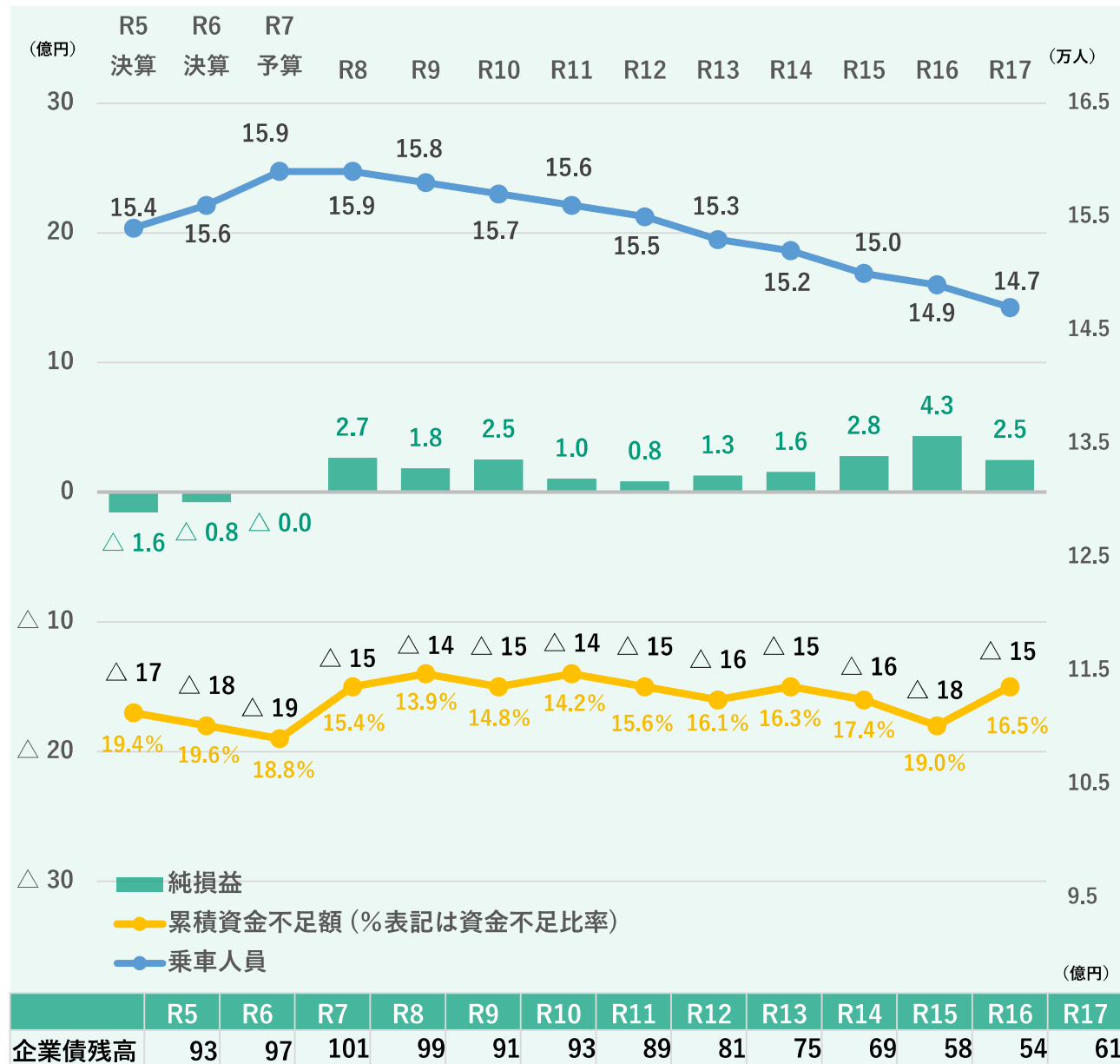
単年度純損益の黒字の維持



累積資金不足の縮減

収支見通し

R8年度予算編過程で変更の可能性あり



➤ 本計画が「**再建・体力回復期**」であることを踏まえ、KPIは単なる活動報告（アウトプット）ではなく、収支改善等に直結する「**成果（アウトカム）**」を重視し、**2030年度における目標値**を示しました。これらの指標を基に、毎年度の進捗確認と社会情勢を踏まえた中間見直しを行うことで、本計画の根幹である**財政目標の達成**につなげていきます。

柱	カテゴリ	KPI名	基準値	目標値	備考
価値向上	安全・サービス	 鉄道運転事故・重大インシデント数	0件	0件	安全意識徹底による成果を事故件数で評価
		 重大事故件数	0件	0件	安全意識徹底による成果を事故件数で評価
	沿線価値・ブランド価値	 リノベーション駅乗車人員	約11.5万人/日	2%増加	投資効果を乗車人員（三宮・名谷・西神中央）で評価
		 海岸線1日利用者数	54,312人	5%増加	ブランディングや沿線施設連携による乗車人員の増加
		 駅施設等のCO2削減量	約1,200万kg/年	15%削減	費用抑制と環境貢献を両立する省エネ推進の成果
		 共同運行路線の営業係数改善度	107	102	民間事業者との共創による効率性を評価
収支バランス向上	増収策	 乗車人員	(自)159,087人/日 (高)320,775人/日	99%維持	人口減（97%）を上回る利用促進で99%ライン維持
		 乗車単価	(自)163円 (高)170円	1%増加	割引制度の戦略的見直し等による成果
		 附帯事業収入	20億円/年	22億円/年	不動産・広告事業の強化による増収を見込んだ額
		 市バス営業係数	113	105	コロナ禍前の水準まで回復
	経費削減策	 運転・運輸にかかる経費の縮減	60億円	6億円削減	ワンマン化・遠隔化による生産性向上の成果
		 減価償却費の対営業収益比率	60%	53%	投資規模の適正化による財務健全性の改善
		 回送率	24.8%	14.8%	計画最適化による回送率の改善
		 営業キロ当たりの輸送人員	4.53人/km	5%改善	需要と供給の最適化を測る運行最適化の成果指標
		 車両数	462両	412両	車両削減は将来の投資・維持費の抑制に直結
	事業基盤強化	 運転士充足率	96.8%	100%	運転士を安定的に確保できたかの成果を測る指標
		 DXによる業務削減時間	—	1万時間	バックオフィス業務の効率化の成果
		 SNSエンゲージメント	200件	250件	1投稿あたりの「いいね！」の平均件数
		 利用者との意見交換の場の設定	—	年2回	フォーラムや意見交換会等の場を通じた事業理解の促進

