

# 伊丹市交通事業第4次アクションプラン

《伊丹市交通事業経営戦略後期4カ年行動計画》

(令和4年度～令和7年度)

## 概要版

伊丹市交通局

## 1. はじめに

平成18年1月の伊丹市交通事業懇話会答申以降、改善型直営方式による経営形態を維持し、経営改善に努めてきましたが、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い状況は一変しました。

こうした状況を踏まえ、令和2年度に予定していた「伊丹市交通事業経営戦略後期5カ年行動計画（第4次アクションプラン）」の策定を見送っていましたが、ポストコロナを見据えた新たな行動計画の下で事業展開を図っていくことが最善であることから、本計画を策定することとしました。

## 2. 計画の目的と計画期間

- 平成28年3月策定の伊丹市交通事業経営戦略（以下、「経営戦略」という。）に掲げた経営目標実現のための具体的行動計画として策定。
- 計画期間は、令和4年度から経営戦略最終年度である令和7年度。
- 新型コロナウイルス感染症による影響をはじめ、経営戦略策定後に生じた経営環境の変化や新たな課題へ対応。
- 投資財政計画の見直しを合わせて行う。

## 3. 経営戦略の進捗状況

### 3-1. 第3次アクションプラン（平成28～令和2年度）の取組結果の検証

#### ○重点施策の進捗状況

##### 【経営健全化の推進】

施策名称	成果指標	R2目標値	R2実績値	(参考)R1実績値
定員管理の推進と給与の適正化	・営業収益に対する人件費の割合【↓】	90.0%	106.9%	88.9%
乗車料収入の増	・乗車料収入（税抜・特別乗車証分を除く）【↑】 ・乗車人員（特別乗車証分を除く）【↑】	1,470百万円 9,085千人	1,054百万円 6,922千人	1,437百万円 9,150千人
広告料収入の増	・広告料収入【↑】	23,400千円	24,543千円	26,787千円
庁舎・車庫等の維持管理	・庁舎改修工事の進捗率（完成を100%とする）【=】	R1に完成済	R1に完成済	100%
車両更新計画の見直し	・年度末車両保有台数【↓】 ・年度末在籍車両平均車齢【↑】	90台 8.68年	93台 10.07年	93台 9.07年
貸切事業の廃止	-	H27実施済み	-	-
一般会計との負担区分の明確化	・総収益に占める基準外繰入金の割合【↓】	6.3%	7.4%	6.2%

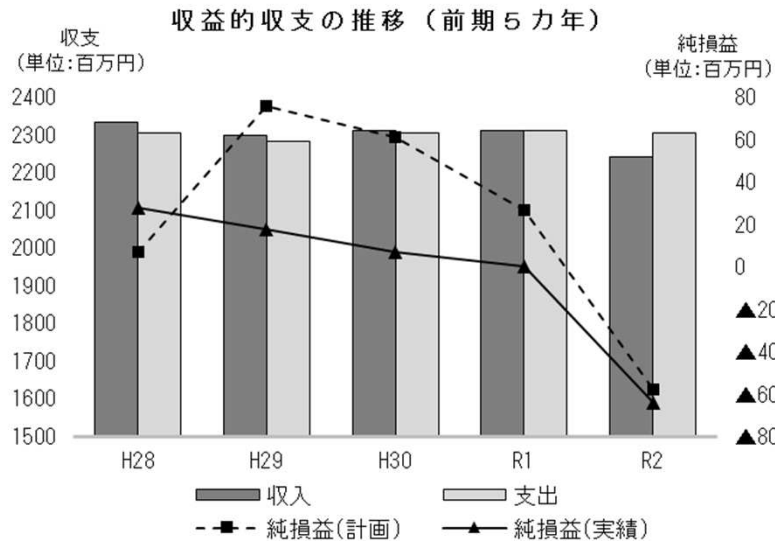
※コロナ禍前のR1実績値を参考表記

##### 【安全対策・サービス向上の推進】

施策名称	成果指標	R2目標値	R2実績値	(参考)R1実績値
運輸安全マネジメントの徹底	・有責事故件数【↓】	30件	14件	25件
運賃制度の研究	・新制度等の企画・販売【↑】	3種類発行・販売	3種類発行・販売	3種類発行・販売
停留所施設等の整備	・前期5カ年停留所施設改善箇所数【↑】	30箇所	35箇所	30箇所
定時制の確保とバス情報	・全路線合計の定時制確保率【=】	100%	100%	100%
職員意識改革	・乗務員の接遇に関する意見・要望件数【↓】	100件	160件	166件
グリーン経営の推進	・軽油1ℓ当たりの乗合車両走行キロ【↑】	2.204km	2.150km	2.119km
情報公開と広報活動	・交通局ホームページアクセスログ数【↑】	734,000件	601,906件	690,603件

### 3-2. 投資・財政計画と実績との比較（前期5カ年）

#### 3-2-1. 収益的収支

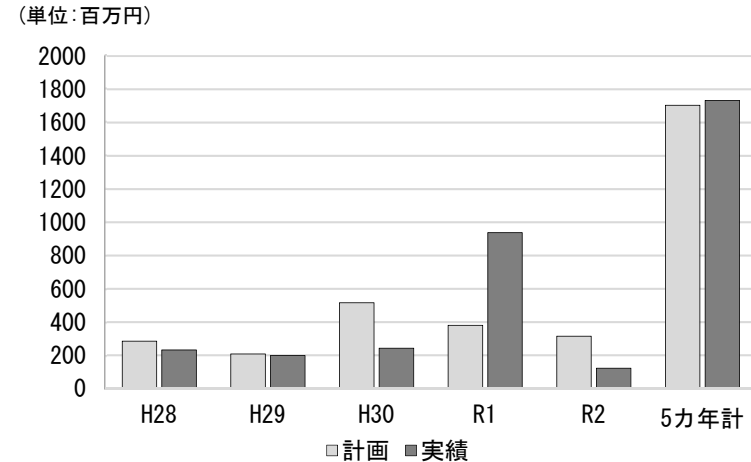


純損益は、計画値を下回る年度が多かったものの、傾向的にはほぼ想定どおりで推移。

令和2年度は、約4億円近い減収となったが、一般会計から補助金3億円を繰入れ赤字幅を縮小。

#### 3-2-2. 資本的収支

#### 資本的支出の状況（前期5カ年）



事業実施時期のずれにより、各年度の計画値と実績値には差異があるが、5カ年の支出総額はほぼ計画どおり。

なお、令和2年度に財務基盤強化のため一般会計から5億円の出資を受け入れた。

### 3-3. 経営目標の達成状況

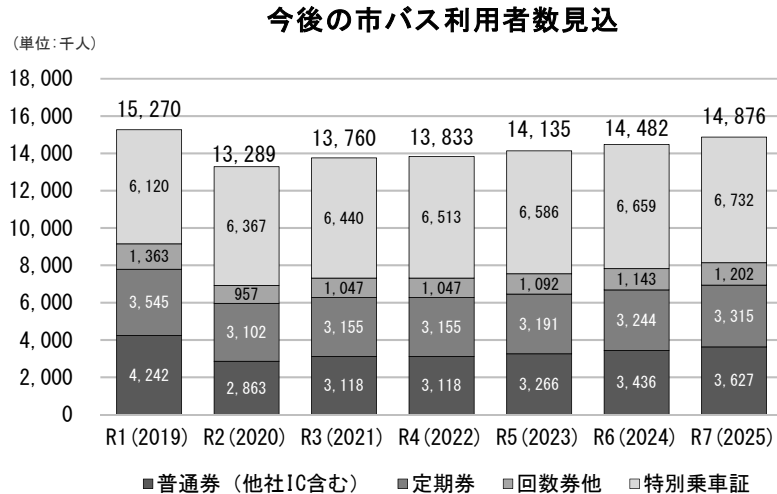
経営目標	指標	R2目標値	R2実績値	達成率
持続可能な経営基盤の確立	年度末資金剰余額	1,250百万円以上	1,470百万円	117.6%
	累積欠損金	20%以下	27.8%	71.9%
誇りをもって働ける職場風土の確立	サービス介助士資格保持者数	80人以上	83人	103.8%
	お客様からのお褒め件数	50件以上	33件	66.0%
お客様に愛される市営バス	有責事故件数	30件以下	14件	214.3%
	乗務員の接遇等に関する意見要望件数	100件以下	160件	62.5%

## 4. バス事業を取り巻く環境と課題

### 4-1. 少子高齢化の進展と人口減少社会の到来（本市の人口推移等）

- ・第6次伊丹市総合計画の人口推計では、本市の人口は微増傾向が続いた後、令和12（2030）年の200,625人をピークに減少に転じる見込み。
- ・令和27（2045）年には、65歳以上人口の割合が約35%。
- ・少子高齢化の波は、交通局にも大きな影響を与える。

### 4-2. 新型コロナウイルス感染症の影響と今後の利用者数見込み



- ・コロナ禍を機に、テレワーク、DX化の推進、ICT等の最新技術を活用した働き方改革が進展。
- ・市営バスの特別乗車証を除く有料券種輸送人員は、対前年度比24.3%の減。

### 4-3. バス運転者の人材確保

- ・大型自動車第二種免許保有者数、10年間で約20%減少。同免許保有者の高齢化が進む。
- ・事業を安定的に継続していくためには、運転者の確保、育成に向けた取組み強化が必要。

### 4-4. 福祉措置に基づく特別乗車証制度について（持続可能な制度の研究）

- ・高齢者特別乗車証の交付対象となる70歳以上の人口は、今後も増加する見込み。
- ・持続可能な制度として維持していけるよう、中長期的な視点からの研究が必要。

### 4-5. 経営基盤の強化

- ・安定的に事業を継続していくためには、なお一層の経営基盤強化が最重要課題。
- ・令和2年度の一般会計からの5億円の出資を礎とし、将来の経営基盤の強化に繋がるような取組みを進めていくことが必要。

## 5. 投資・財政計画の見直し

### 5-1. 新たな投資・財政計画

#### 5-1-1. 収益的収支

現状推移（本計画策定時点での見込）

（単位：百万円）

区分 \ 年度	R3	R4	R5	R6	R7	R4～R7計
収 益	1,942	2,028	2,060	2,100	2,148	8,336
費 用	2,315	2,315	2,319	2,331	2,346	9,311
純 損 益	▲373	▲287	▲259	▲231	▲198	▲975
繰越利益剰余金	▲839	▲1,126	▲1,385	▲1,616	▲1,814	

見直し後計画（第4次アクションプラン反映）

（単位：百万円）

区分 \ 年度	R3	R4	R5	R6	R7	R4～R7計
収 益	1,942	2,033	2,064	2,220	2,274	8,591
費 用	2,315	2,293	2,286	2,271	2,267	9,117
純 損 益	▲373	▲260	▲222	▲51	7	▲526
繰越利益剰余金	▲839	▲1,099	▲1,321	▲1,372	▲1,365	



取組効果額（見直し後計画－現状推移）

（単位：百万円）

区分 \ 年度	R3	R4	R5	R6	R7	R4～R7計
収 益		5	4	120	126	255
費 用		▲22	▲33	▲60	▲79	▲194
純 損 益		27	37	180	205	449
繰越利益剰余金		▲825	▲788	▲608	▲403	

#### 5-1-3. 年度末資金剰余額（資金過不足額）

（単位：百万円）

区分 \ 年度	R3	R4	R5	R6	R7
当初計画	1,310	1,354	1,328	1,289	1,333
現状推移	1,041	809	544	323	142
見直し後計画	-	830	607	558	565

※( )内の数値は、上段が「当初計画と現状推移との差異」、下段が「現状推移と見直し後計画との差異」をそれぞれ示したものである。

### 5-2. 収支計画策定にあたっての算定条件

#### 5-2-1. 収益的収支

(1)収入 ○営業収益・料金収入…有料券種は令和元年度実績ベースでR4年度80.0%、R5年度82.5%、R6年度85.5%、R7年度89.0%で算定。R6年度に運賃改定（210円→230円）を想定。特別乗車証負担金は5億9,700万円で固定。

(2)支出 ○営業費用・職員給与費…乗務員の欠員補充は、会計年度任用職員の採用で対応。定期昇給、ベースアップを見込む。  
○営業費用・動力費（燃料費）…R3年度決算見込ベースとし、R4年度以降、毎年度2%の価格上昇を見込む。

#### 5-1-2. 資本的収支

現状推移（本計画策定時点での見込）

（単位：百万円）

区分 \ 年度	R3	R4	R5	R6	R7	R4～R7計
収 入	180	173	189	135	156	653
支 出	380	289	325	302	317	1,233
収支不足額	▲200	▲116	▲136	▲167	▲161	▲580

見直し後計画（第4次アクションプラン反映）

（単位：百万円）

区分 \ 年度	R3	R4	R5	R6	R7	R4～R7計
収 入	180	137	174	73	122	506
支 出	380	253	310	231	269	1,063
収支不足額	▲200	▲116	▲136	▲158	▲147	▲557



取組効果額（見直し後計画－現状推移）

（単位：百万円）

区分 \ 年度	R3	R4	R5	R6	R7	R4～R7計
収 入		▲36	▲15	▲62	▲34	▲147
支 出		▲36	▲15	▲71	▲48	▲170
収支不足額		0	0	9	14	23

#### 5-2-2. 資本的収支

(1)収入

計画期間中の建設改良事業の財源となる企業債借入、県補助金等の収入を計上。

(2)支出

建設改良費は、見直し後の事業計画に基づき計上。

## 6. 経営方針と3つの経営目標

### 6-1. 経営方針

#### 市営バスサービス宣言

- 「安全」…お客様と市民を守る安全運転をします。
- 「安心」…目くばり・気くばり・心くばりでお客を守ります。
- 「快適」…「ありがとうございます」笑顔であいさつします。

- ・交通局全職員が、「輸送の安全の確保」が事業経営の根幹であることを認識。
- ・「より安心・快適で質の高いサービス」を提供することで、市民の皆さまにご支援いただける事業運営を行う。

### 6-2. 経営目標と指標の設定

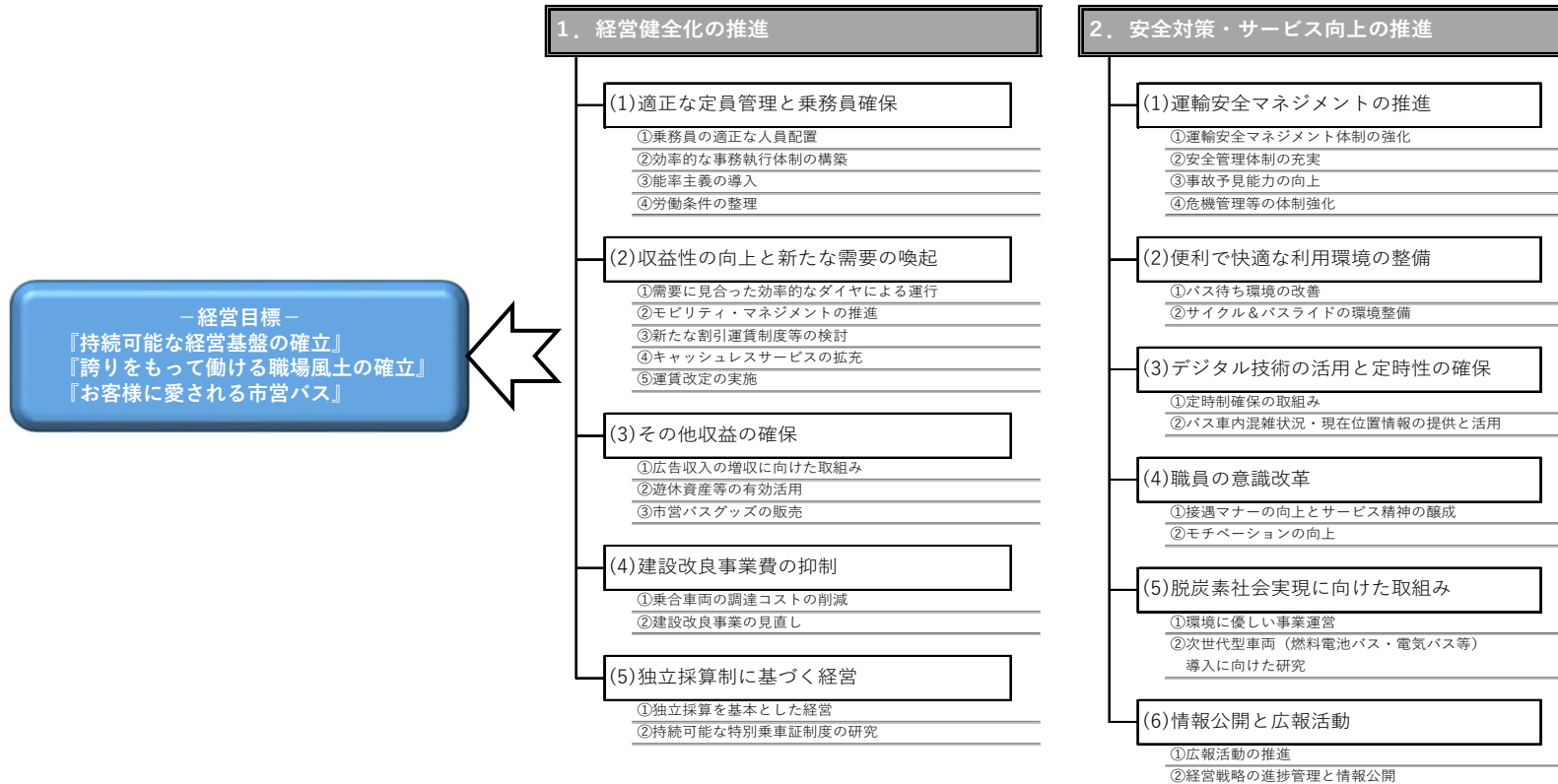
#### 経営戦略における3つの経営目標

- 「持続可能な経営基盤の確立」
- 「誇りをもって働ける職場風土の確立」
- 「お客様に愛される市営バス」

- ・経営目標の達成度合いは、次章の各重点施策に設定している成果指標の達成状況をもって測る。
- ・全職員で経営目標を共有し、それぞれの施策、個別行動計画を着実に推進。

## 7. 後期4カ年の行動計画（第4次アクションプラン）

### 7-1. 施策体系と取組項目



## 7-2. 施策ごとの取組項目と個別行動計画

### 7-2-1. 経営健全化の推進

#### (1) 適正な定員管理と乗務員確保

- ①乗務員の適正な人員配置……………乗務員欠員補充は、当面の間は会計年度任用職員の採用による補充を継続。正規乗務員の採用再開に向けた検討を並行して進める。



- 正規職員採用再開に向けた検討 ○自動運転技術の進捗状況等の研究 他

- ②効率的な事務執行体制の構築……………各所属の所掌事務の再整理、IT技術の活用、DX化の推進等による事務部門のスリム化、効率的な組織体制の構築を目指す。

- DX化推進による事務プロセスの改善 ○進歩する技術に対応できる人材の育成 他

- ③能力主義の導入……………人事評価制度の給与への反映基準等の検討を進め、職員がより意欲を持ち能力を発揮できる制度を構築する。

- 人事評価制度の給与への反映

- ④労働条件の整理……………休暇、勤務形態等の見直しにより、職員一人一人が働きやすい職場環境を整える。また、時間外勤務の削減と平準化に努める。

- 特別休暇制度等の運用見直し 他

- ⑤会計年度任用職員の確保……………各種休暇制度の見直し等により、職員1人ひとりが働きやすい職場環境を整える。また、時間外勤務の削減と平準化に努める。

- 会計年度任用職員の待遇改善 他



## (2)収益性の向上と新たな需要の喚起

- ①需要に見合った効率的なダイヤによる運行……………利用実態を把握し、路線の再構築も含めたサービス水準の全般的な見直しを行う。不採算路線について、他のバス事業者との共同運行等の手法について研究を進める。

○ダイヤ改正の実施 ○公共施設へのアクセスの強化 他

- ②モビリティ・マネジメントの推進……………出前講座やイベント等への参加を通してバスに触れ合う機会を創出し、マイカー利用から市バス利用への転換が進むよう取り組む。



○出前講座の実施 ○イベントを通じた市バス利用啓発

- ③新たな割引運賃制度等の検討……………お客様が利用しやすい運賃制度、新たな割引制度等の導入を検討し、隠れた需要の掘り起こしに努める。

○乗継割引制度の見直し ○新たな割引制度の検討 他



- ④キャッシュレスサービスの拡充……………決済事業者を支払う手数料等、新たに生じる経費負担の問題があるが、利便性向上による収益増が期待されるものについては、積極的に導入を検討する。

○窓口におけるキャッシュレス決済導入の検討 他

- ⑤運賃改定の実施……………様々な経営努力を行っても、なお収支改善が客観的に困難であると判断した場合には、受益者負担の原則に基づき運賃改定を実施。

○運賃改定の実施



### (3) その他収益の確保

① 広告料収入の増収に向けた取組み…バス停留所標柱、上屋、ベンチ等広告媒体の拡大を図り、乗車料収入以外の収入増加に努める。

○デジタルサイネージの導入と広告媒体としての活用 他

② 遊休資産等の有効活用……………遊休資産等の有効活用、売却による収益の確保のほか、多様な角度から収益確保策を検討する。

○遊休地の駐車場用地としての活用 他

③ 市営バスグッズの販売……………グッズ販売による収益の確保、市営バスへの親しみを持っていただく機会の創出。

○各種グッズの企画販売



### (4) 建設改良事業費の抑制

① 乗合車両の調達コストの削減……………使用年数の延長、業務量に見合った適正な車両数とし、中古車両の導入など、調達コストの削減を検討する。

○車両の使用年数の延長 ○保有車両数の適正化 他

② 建設改良事業の見直し……………乗合車両以外の建設改良事業の実施時期、事業の必要性を検討し、建設改良事業費総額の縮減を図る。

○建設改良事業費の縮減 他

### (5) 独立採算制に基づく経営

① 独立採算を基本とした経営……………独立採算を原則とした効率的な事業運営を推進し、本市と連携した施策等を展開する。

○経費の負担等の原則に基づく適正な繰入 他

② 持続可能な特別乗車証制度の研究…高齢化の更なる進展に伴い交付対象者数が増加するなか、引き続き制度を維持していきけるよう中長期的な視点から制度のあり方を研究する。

○特別乗車証制度のあり方の研究

## 7-2-2. 安全対策・サービスの推進

### (1) 運輸安全マネジメントの推進

① 運輸安全マネジメント体制の強化…交通事故根絶に向け、乗務員の安全意識と交通マナー向上に取り組む。安全管理体制の構築等の取組について、P・D・C・Aサイクルを意識したスパイラルアップを図り、事故ゼロを目指す。

○事故防止委員会の開催 ○運輸安全マネジメント内部監査 他

② 安全管理体制の充実…継続的な取組を通じて、より有効な安全管理体制の構築に向けた取組を積極的に推進する。

○安全管理部門職員研修の実施 他

③ 事故予見能力の向上…効果的な事故防止対策の推進、職員一人ひとりが自主的に安全対策を考え、実践していく組織づくりを行う。類似事故の再発防止、ヒヤリ・ハット事例の情報を共有等により、事故の“芽”を摘むことに努める。

○ドライブレコーダーの活用 ○ヒヤリ・ハット運動の深度化 他

④ 危機管理等の体制強化…平常時から安全対策に積極的に取組むとともに、万が一の事故や災害等の発生に備え、迅速かつ適切に対応できるよう取組む。

○事業継続計画（BCP）の整備 ○運休情報等の伝達手段の多様化及び迅速化 他

### (2) 便利で快適な利用環境の整備

① バス待ち環境の改善…老朽化している停留所諸施設の計画的整備、改修の実施。

○停留所諸施設の維持・管理 ○既存施設の計画的更新

② サイクル&バスライドの環境整備…サイクル&バスライドの拡大に向けては、バス利用者の駐輪需要の見込みや用地確保等の課題があるが、関連部局と連携しながら環境整備に努める。

○既存駐輪場の保全 ○新たな駐輪場用地の確保と整備



### (3) デジタル技術の活用と定時性の確保

① 定時性確保の取組み……………幹線道路の整備が進みバスの定時性が向上している一方、大型店舗の出店により新たな渋滞が発生しており、引き続き、関係機関と連携しながら定時性の確保に努める。

○走行環境の改善 ○適正なダイヤ編成

② バスの車内混雑状況・現在位置情報の提供と活用……………バス車内の混雑状況やバスの位置情報等をリアルタイムで利用者に提供し、利便性の向上を図る。また、効率的な運行、定時性の確保につなげる。



○車内混雑状況・位置情報の提供 ○システム情報を活用した運行管理

### (4) 職員の意識改革

① 接客マナーの向上とサービス精神の醸成…全乗務員対象に、運転技術や接客対応など研修・訓練を実施し、安全かつ適切な対応力の向上を図る。

○接客研修の実施 ○利用者モニタリングの充実 他

② モチベーションの向上……………職員の意欲や意識を向上させるための様々な取組みを進め、職員のモチベーションを高めるとともに、職員が自ら業務改善に取り組む組織風土を醸成する。

○表彰制度の継続 ○職員提案制度の継続

### (5) 脱炭素社会実現に向けた取組み

① 環境に優しい事業運営……………社会や地球の持続可能な発展に貢献するために、環境活動への積極的な取組みを推進するとともに、二酸化炭素の排出量削減に努める。

○グリーン経営の推進 ○エコドライブ研修の実施 他



② 次世代型車両(燃料電池バス・電気バス等)導入に向けた研究……………電気自動車(EV)やプラグインハイブリッド自動車(PHV)、燃料電池自動車(FCV)といった次世代型バス車両の導入に向けた研究を進める。

○電気バス導入に向けた実証運行の実施

## (6)情報公開と広報活動

①広報活動の推進……………交通局の様々な情報をホームページや、市バス広報紙「市営バスかわら版」の発行等を通じて積極的に発信。また、SNS等の活用についても検討する。

○広報紙の発行 ○様々な媒体を活用した積極的な情報発信 他

②経営戦略の進捗管理と情報公開…本計画での進捗管理を行い、内部で情報を共有するとともに、取組状況は、ホームページ等を通じて公表する。

○取組項目の進捗管理 他

## 8. おわりに

全国の公営バス事業者は、令和2年度末で18事業者のみとなっています。

高齢化が進む中、市民の移動手段としてバス事業の役割はこれまでも増して大きくなるものと思われます。従来からの課題であった人口減少社会への対応に加え、新型コロナウイルス感染症という想定外の要因も加わり、バス事業の未来は楽観的なものではありません。

交通局では、本計画の取り組みを通じて可能な限りの経営改善を図るとともに、本市と一体となってまちづくりを進めていく中で、市が直営でバス事業を行うことの意義・価値を発揮し、市民の皆様に市営バスの存在意義を認めていただけるよう最大限の努力をまいります。