

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)



令和3年12月

伊丹市交通局



目 次

1. はじめに	1
2. 計画の目的と計画期間	2
3. 経営戦略の進捗状況	2
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	2
3-2. 投資・財政計画と実績との比較（前期5カ年）	5
3-2-1. 収益的収支	5
3-2-2. 資本的収支	5
3-3. 経営目標の達成状況	6
4. バス事業を取り巻く環境と課題	6
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）	6
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	7
4-3. バス運転者の人材確保	8
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）	9
4-5. 経営基盤の強化	9
5. 投資・財政計画の見直し	9
5-1. 新たな投資・財政計画	9
5-1-1. 収益的収支	10
5-1-2. 資本的収支	11
5-1-3. 年度末資金剰余額（資金過不足額）	12
5-2. 収支計画策定にあたっての算定条件	13
5-2-1. 収益的収支	13
5-2-2. 資本的収支	13
6. 経営方針と3つの経営目標	14
6-1. 経営方針	14
6-2. 経営目標と指標の設定	14
7. 後期4カ年の行動計画（第4次アクションプラン）	15
7-1. 施策体系と取組項目	15
7-2. 施策ごとの取組項目と個別行動計画	16
7-2-1. 経営健全化の推進	16
7-2-2. 安全対策・サービス向上の推進	25
8. おわりに	33

1. はじめに

伊丹市交通局では、平成18年1月に外部有識者を交えた伊丹市交通事業懇話会から市バス事業のあり方と今後の方向性についての答申を受けて以降、平成18年3月に「伊丹市交通事業アクションプラン（計画期間：平成18～22年度）」、平成22年3月に「伊丹市交通事業第2次アクションプラン（計画期間：平成23～27年度）」、そして平成28年3月には「伊丹市交通事業経営戦略（計画期間：平成28～令和7年度）」（以下、「経営戦略」という。）ならびにその前期5カ年行動計画となる「第3次アクションプラン（計画期間：平成28～令和2年度）」を策定し、同懇話会答申で示された“改善型直営方式”という経営形態を維持しつつ、経営改善と利用者サービスの向上に努めてきました。

これらの取り組みの成果もあり、平成20年度から令和元年度の決算では黒字（会計制度見直しのあった平成26年度を除く）を維持してきましたが、令和2年1月に国内初感染が確認された新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、その状況は一変することとなりました。

国における緊急事態宣言の発令等に伴う度重なる外出自粛要請により、これまで比較的順調に推移していた市営バス利用者は激減し、令和2年度決算における乗車料収入は対前年度対比で約3億8千万円の大幅な減収となる等、先行きを見通せない状況となりました。

こうした状況を踏まえ、本来は令和2年度中に予定していた経営戦略の後期5カ年行動計画（第4次アクションプラン）の策定を先送りすることとし、後期初年度となる令和3年度においては、第3次アクションプランからの継続課題に取り組むとともに、コロナ禍における事業運営のあり方等について検討を進めてきました。

感染の拡大、収束が繰り返される中、今後は社会全体の感染症への向き合い方も変化し、新たな生活様式が定着していくものと思われますが、そうした中でのバス事業の経営は、これまでの延長線上とは異なり、一段と厳しさを増していくことが想定されます。

新たな変異ウイルスの脅威等もあり、依然として先行き是不透明な状況にありますが、市民生活を支える重要な社会インフラである市営バスが今後もその役割を果たしていくためには、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と考えられることから、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

本計画は、平成28年3月に策定した経営戦略に掲げた経営目標等を実現するための具体的行動計画を定めるもので、経営戦略前期5カ年行動計画（第3次アクションプラン）の施策体系について現状に沿った見直しを行ったうえで、新型コロナウイルス感染症による影響等、経営戦略策定後に生じた経営環境の変化や新たな課題等に対応していくためのアクションプランとします。

第4次のアクションプランとなる本計画は、経営戦略の残期間である令和4年度から令和7年度までの後期4カ年を計画期間とし、「伊丹市総合計画（第6次）」及び「伊丹市総合交通計画」に掲げる施策との整合を図りながら、伊丹市交通局として重点的に取り組むべき施策を定めるとともに、安定的な経営を維持する上での基礎となる投資・財政計画の見直しを合わせて行うこととします。なお、投資・財政計画については、コロナ禍により先行きが不透明な状況でもあり、経営環境の変化等により計画と著しく乖離が生じることとなった場合には、計画期間中においても適宜見直しを行っていく予定です。

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

交通局では、経営戦略の着実な推進に向け、平成28年度から「第3次アクションプラン」に基づき様々な施策に取り組んできました。

取組方針に掲げた重点施策の進捗状況は、以下のとおりです。

○経営健全化の推進

重点施策	成果指標【】内は指標の性質 ※「↑」上回ることを目標とする・「↓」下回ることを目標とする 「＝」同じ値を目標とする					主な実施事項
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【↓】 (目標値：90.0%)					・ 正規乗務員不補充の継続 ・ 嘱託乗務員（会計年度任用職員）の採用 ・ 事務管理部門の組織再編（係制の導入） ・ バス停施設維持管理業務の完全外注化
	H28	H29	H30	R1	R2	・ 技能職給料表の導入
	89.1	86.8	88.2	88.9	106.9	・ 嘱託乗務員（会計年度任用職員）の給与水準の見直し
乗車料収入の増	○乗車料収入(税抜・特別乗車証分を除く)【↑】 (目標値：1,470百万円)					・ 全面ダイヤ改正の実施 ・ 空港線の見直し（伊丹エアポートライナーの運行開始）
	H28	H29	H30	R1	R2	・ ドライブレコーダーを活用した乗降者数調査の実施
	1,436	1,446	1,443	1,437	1,054	・ 交通系ICカード全国相互利用サービスへの対応
	○乗車人員(特別乗車証分を除く)【↑】 (目標値：9,085千人)					・ IC (itappy) 定期券の導入
	H28	H29	H30	R1	R2	・ 消費税率改定に伴う運賃改定の実施 ・ まちなかバル特別割引乗車券の発行
	9,031	9,130	9,149	9,150	6,922	

広告料収入 の増	○広告料収入【↑】 (目標値：23,400千円)					・交通局かわら版(広報紙)への広告掲載 ・市内事業者への広告PRチラシの配布
	H28	H29	H30	R1	R2	
	23,168	26,050	25,676	26,787	24,543	
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)【＝】 (目標値：100%)					・庁舎耐震補強他大規模改修工事の実施 ・遊休資産の活用(目的外使用許可による駐車場用地の貸し出し)
	H28	H29	H30	R1	R2	
	-	-	50	100	-	
車両更新計 画の(再) 見直し	○年度末車両保有台数【↓】 (目標値：90台)					・乗合車両使用年限の延長(最長18年使用) ・乗合車両更新計画の見直し ・乗合車両の減車(94台を93台に減車)
	H28	H29	H30	R1	R2	
	93	93	93	93	93	
	○年度末在籍車両平均車齢【↑】 (目標値：8.68年)					
	H28	H29	H30	R1	R2	
	8.37	8.75	8.97	9.07	10.07	
貸切事業の 廃止	H27年度に実施済み					・貸切事業の廃止 ・大型貸切車両の売却
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【↓】 (目標値：6.3%) ※R2の算定にあたっては、総収益及び基準外繰入金から地方創生臨時交付金による繰入額を控除している。					・不採算路線に対する補助制度の見直し ・財務基盤強化のための出資金の繰入
	H28	H29	H30	R1	R2	
	6.1	5.1	6.2	6.2	7.4	

それぞれの重点施策に設定している成果指標については、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、最終年度である令和2年度の実績値が多くの指標で目標値を下回っています。

しかし、コロナ禍前の実績値では目標値に近い、若しくは達成している指標も多く見受けられること等から、計画期間中の様々な取組により一定の成果が得られたものと考えています。



○安全対策・サービス向上の推進

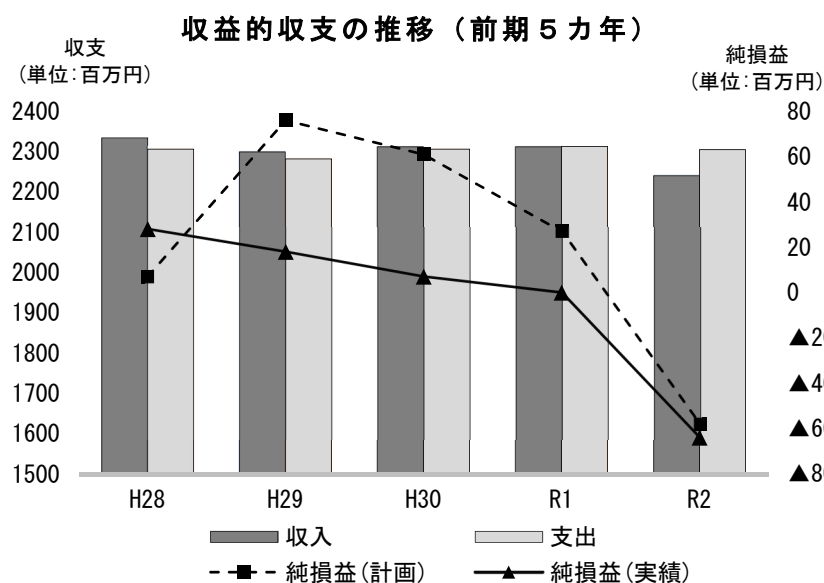
重点施策	成果指標【】内は指標の性質 ※「↑」上回ることを目標とする・「↓」下回ることを目標とする 「＝」同じ値を目標とする					主な実施事項
運輸安全マネジメントの徹底	○有責事故件数【↓】 (目標値：30件)					・ドライブレコーダー映像等を活用した研修の実施 ・簡易検査キットによるSAS（睡眠時無呼吸症候群）検査の実施
	H28	H29	H30	R1	R2	
	18	27	22	25	14	
運賃制度の研究	○新制度等の企画・販売【↑】 (目標値：3種類発行・販売)					・交通系ICカード全国相互利用サービスへの対応（再掲） ・IC（itappy）定期券の導入（再掲） ・まちなかバル特別割引乗車券の発行（再掲）
	H28	H29	H30	R1	R2	
	0	0	1	3	3	
停留所施設等の整備	○前期5カ年停留所施設改善箇所数【↑】 (目標値：30箇所)					・収納式ベンチの設置 ・老朽化した停留所施設(上屋・標柱)の更新
	H28	H29	H30	R1	R2	
	4	18	25	30	35	
定時制の確保とバス情報	○全路線合計の定時性確保率【＝】 (目標値：100%)					・ダイヤ改正の実施（再掲）
	H28	H29	H30	R1	R2	
	100	100	100	100	100	
職員意識改革	乗務員の接客等に関する意見・要望件数【↓】 (目標値：100件)					・サービス介助士資格取得の支援 ・乗務員の表彰制度の見直し ・異業種での研修
	H28	H29	H30	R1	R2	
	167	168	198	166	160	
グリーン経営の推進	軽油1ℓ当たりの乗合車両走行キロ【↑】 (目標値：2,204km)					・グリーン経営認証の継続 ・アイドリングストップ強化月間等の取り組み
	H28	H29	H30	R1	R2	
	2,134	2,136	2,127	2,119	2,150	
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【↑】 (目標値：734,000件)					・小学校等を対象とした出前講座の実施 ・市バスグッズ(70周年記念トミカ等)の発売
	H28	H29	H30	R1	R2	
	723,767	726,107	687,012	690,603	601,906	

安全対策・サービス向上の推進に関連する重点施策については、一部の成果指標で目標値を下回っていますが、「主な実施事項」に記載している取組の効果として、安全性や利便性の向上が図られたものと考えています。



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



前期5カ年の各年度の収益的収支の状況は、左のグラフのとおりです。経営戦略の投資・財政計画では、平成28年度から令和元年度までの単年度純損益を黒字、令和2年度は赤字としていましたので、傾向的にはほぼ想定どおりとなっていますが、収入の根幹である乗車料収入が想定を下回ったことにより、平成28年度を除き、各年度の純

損益は計画を下回ることとなりました。

また、令和2年度は、コロナ禍により大幅な減収となりましたが、国からの臨時交付金（新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金）を活用した一般会計からの財政支援もあり、ほぼ計画どおりの損益となりました。

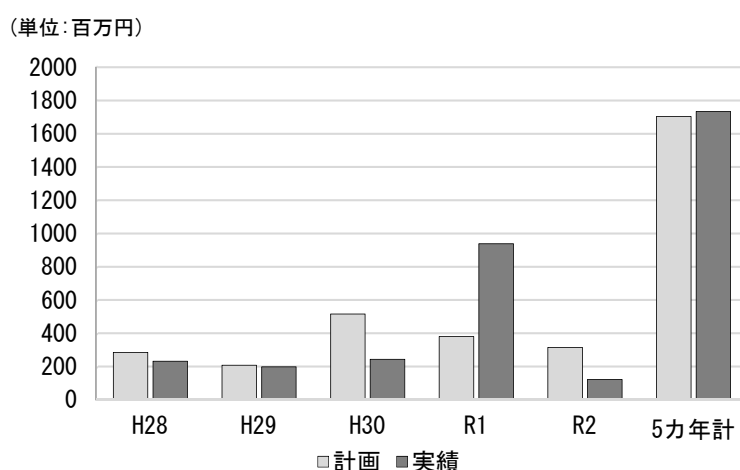
3-2-2. 資本的収支

前期5カ年には、局庁舎の耐震補強他大規模改修工事やバスICカードシステム更新（交通系ICカード全国相互利用対応）等、大規模な建設改良事業を実施しました。平成30年度と令和元年度の計画と実績との差異は、それら事業の実施時期がずれたことや事業費が計画を上回ったことによるものです。

また、令和2年度には、コロナ禍による投資の抑制策として、計画していた乗合車両6両の更新を見送るなどし、5年間の支出総額はほぼ計画どおりとなりました。

なお、収入では財政基盤の強化を図るため、令和2年度に一般会計から5億円の出資を受け入れました。

資本的支出の状況（前期5カ年）



3-3. 経営目標の達成状況

経営戦略に掲げた3つの経営目標の達成状況は、次のとおりです。

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%
	累積欠損金比率	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%

第3次アクションプランの着実な実行により、経営目標の達成度合いを測る指標として設定した6つの指標の内、「累積欠損金比率」ほか2つの指標については目標値を上回り、3つの指標は目標値を下回っています。

サービスの向上や安全安心に関する4つの指標のうち、利用者の皆様から直接いただくご意見の件数を設定した指標はいずれも目標を下回っており、まだまだ課題は多いですが、安全面の向上を図る指標については目標値をクリアしており、一定の成果が見られます。

一方、経営の健全化を測る指標として設定している「累積欠損金比率」が目標値に達しなかった主要因は、収入の根幹である乗車料収入が投資・財政計画の計画値を下回ったことですが、コロナ禍による利用者の減で4億円近い減収となった令和2年度には、一般会計から国の臨時交付金を活用した3億円超の財政支援を受けており、そうした支援がなければ更に目標値と乖離していたことになります。

また、「年度末資金剰余額」についても目標値を上回っていますが、これは令和2年度末に一般会計から5億円の出資金を受け入れたことによるもので、第3次アクションプランの効果によるものとは考えていません。

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）

国立社会保障・人口問題研究所（以下、「社人研」という。）の推計によれば、日本の人口減少・少子高齢化の進展は今後ますます加速していくことが見込まれています。

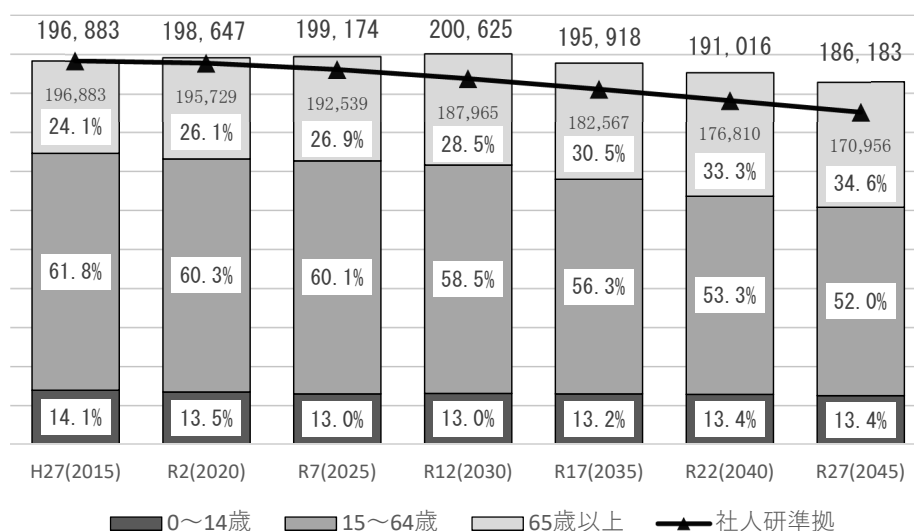
日本の総人口は、令和35（2053）年に1億人を下回る一方、高齢化の進展により総人口に占める65歳以上の人口の割合は年々上昇し、令和18（2036）年には3人に1人が老年人口となると推計されています。

次のグラフは、第6次伊丹市総合計画における本市の将来人口推計を基に、14歳以下、15～64歳、65歳以上に区分してグラフ化したものです。同推計によると、本市の人口は今後しばらく微増傾向が続くものの、令和12（2030）年の200,625人をピークとし、その後

は減少に転じるものと見込まれています。

また、年齢区分ごとの人口推移をみると、64歳以下の人口割合は年々減少を続ける一方、65歳以上の人口は増加を続け、令和27（2045）年には65歳以上の人口が全体の約35%を占める状況となっています。

第6次伊丹市総合計画における将来人口推計



折れ線グラフで表記している社人研準拠の推計（社人研の推計に近年の社会増等を加味したもの）と比較すると人口減少のスピードは緩やかではあるものの、少子高齢化の波は今後、交通局にもより大きな影響を与えるものと見込んでいます。

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

令和2（2020）年1月に国内で初めて感染が確認された新型コロナウイルス感染症は、その後急速に感染が拡大し、度重なる緊急事態宣言の発出等により、日本経済は大きなダメージを受けました。

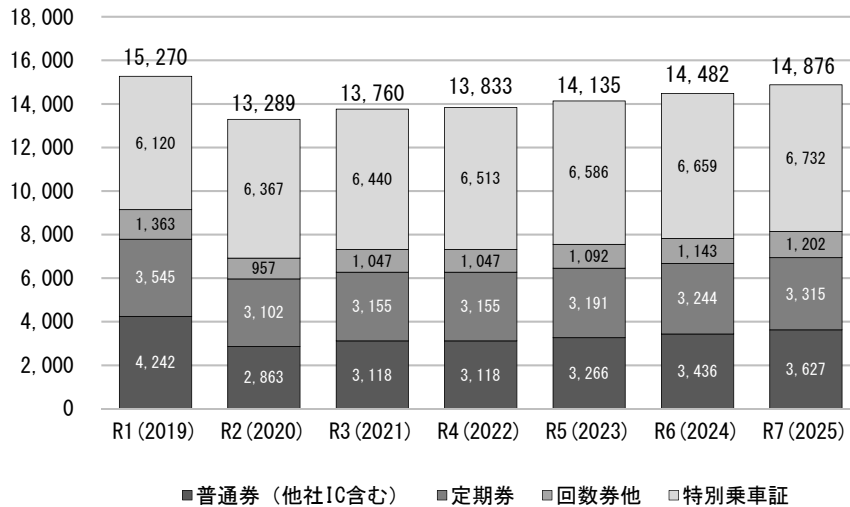
世界各国や国内ではワクチン接種が進み、徐々に収束が見え始めてはいますが、新たな変異ウイルスの脅威等、引き続き予断を許さない状況が続いており、今後、国内外の経済・社会は、不可逆的なビジネスモデルの変化、産業構造の変化を伴い「新たな日常」へと至る可能性があります。

政府において推奨されているテレワーク（在宅勤務）や、時差出勤の導入をはじめ、DX化の推進やICT等の最新技術を活用した働き方の改革は、コロナ禍を機によりスピードを増して推進されていくものと思われます。

市営バスの令和2年度の特別乗車証を除く有料券種年間輸送人員は、対前年度比24.3%減（全体では13.0%減）となり、令和3年度も大幅な回復が見られない状況が続いています。コロナ収束後、利用者数は徐々に回復するものと見込んでいますが、コロナ禍等による社会変容や生活様式の変化により、以前の水準にまで回復することはないものと予測しています。

今後の市バス利用者数見込

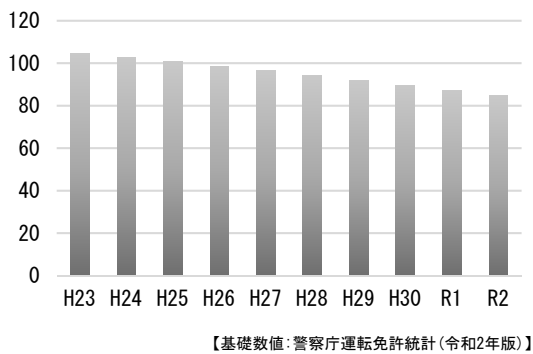
(単位:千人)



4-3. バス運転者の人材確保

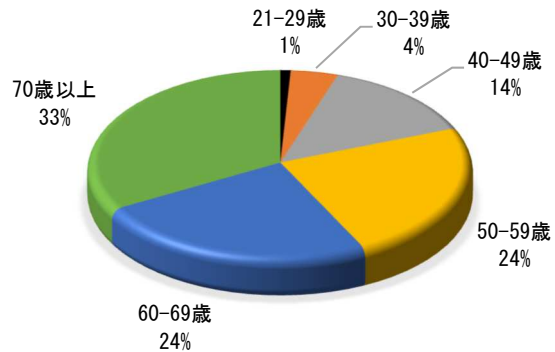
大型自動車第二種免許保有者数は、令和元（2019）年度に約87万人となり、10年間で約20万人（約20％）減少しています。一方、45歳以上の同免許保有者は、10年間で約11万人増加の約78万人となり、同免許保有者の高齢化が進んでいます。

(百万人) 大型二種免許保有者数の推移



年齢別大型二種免許保有者数

(令和2年末現在)



国土交通省では、バス運転者の人材不足解消に向け、平成25（2013）年に「バスの運転者の確保及び育成に向けた検討会」を設置し、運転手の安定的な確保及び育成に向けた課題や対策に関する報告書を取りまとめました。

こうしたなか、交通局では嘱託乗務員（現・会計年度任用職員）の採用条件（受験資格年齢や大型車の運転経験年数など）の見直しを行うなど、より幅広い人材の確保に努め、必要な運転者数を確保してきました。

バス運転者の人材確保は、事業を安定的に継続していくための大前提となることから、今後増加する運転者の定年退職への対応等、運転者の確保・育成に向けた取組みを強化していく必要があります。

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）

福祉措置に基づく特別乗車証制度は、昭和46年10月に母子世帯等の生活困窮者を対象とした市の制度として創設され、その後、対象を高齢者等へも拡充するなどの制度見直しを経て、現在は高齢者や障がい者等を交付対象とする制度となっています。

特別乗車証の交付を受けた市民は、市営バス全線を無料で乗車でき、一般会計はその運賃相当額を交通事業会計に対し負担することとなっていますが、高齢化の進展等に伴う交付対象者の増加により、市の財政負担が増大したことから、その負担額は平成18年度から定額（当初6億円、市政功労者特別乗車証廃止により平成22年度から5億9千7百万円）となっています。

市営バスとして、限られた財源の中で市の施策を一体となって推進していくことは当然のことと考えていますが、高齢者特別乗車証の交付対象となる70歳以上の人口は、今後も増加していくものと推計されており、特別乗車証の交付枚数もそれに伴い更に増加していくことが見込まれます。また、一方で生産年齢人口は今後とも減少していくものと推計されており、市営バス利用者全体に占める特別乗車証利用者の割合は大きくなっていくことが想定されます。

こうした将来を見据え、高齢者・障がい者の外出支援や社会参加、生き甲斐づくりの促進にとって大きな役割を果たしている特別乗車証制度をこれからも持続可能な制度として維持していくために、中長期的な視点からの研究が必要な時期に来ているのではないかと考えています。

4－5．経営基盤の強化

今後も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の強化が最重要課題です。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症の影響等、市営バスの経営環境は一段と厳しさを増していくことが想定されることを考慮すると、それを実現していくことは非常に難しい状況にあると言えます。

令和2年度末に一般会計から5億円の出資を受けたことで、財務基盤は一定の強化が図られましたが、本計画期間中においてはこれを礎とし、目先の経営状況だけにとらわれることなく、将来の経営基盤の強化に繋がるような取り組みを進めていくことが必要だと考えています。

5．投資・財政計画の見直し

5－1．新たな投資・財政計画

経営戦略では、計画期間中（平成28年度～令和7年度）の投資・財政計画を示していますが、前期5カ年を終え大きな乖離が生じていることから、本計画の策定に合わせ見直しを行いました。

当初計画と現状で推移した場合との乖離の状況、および「7．後期4カ年の行動計画」の取組による効果額を反映した見直し後の投資・財政計画は次のとおりです。

5-1-1. 収益的収支

(1) 当初計画（経営戦略策定時）

（単位:百万円）

区分 \ 年度	R3	R4	R5	R6	R7	R4～R7計
収 益	2,478	2,478	2,477	2,475	2,473	9,903
費 用	2,451	2,448	2,454	2,441	2,442	9,785
純 損 益	27	30	23	34	31	118
繰越利益剰余金	▲383	▲353	▲330	▲296	▲265	

(2) 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	



(3) 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	

(4) 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	

5-1-2. 資本的収支

(1)当初計画（経営戦略策定時）

（単位:百万円）

区分 \ 年度	R3	R4	R5	R6	R7	R4～R7計
収 入	165	165	138	139	140	582
支 出	334	334	345	327	282	1,288
収 支 不 足 額	▲169	▲169	▲207	▲188	▲142	▲706

(2)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



(3)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

(4)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

【計画期間中の建設改良事業】

(単位:千円)

年度	事業名	数量	事業費	財源内訳				当初計画からの見直し内容等
				企業債	国・県補助金	市補助金	自己資金	
R4	大型乗合車両更新	5 (6)	115,500 (159,900)	115,500 (132,900)		(27,000)		事業費及び更新台数の見直し
	乗合車両LED行先表示器更新	- (30)	- (19,360)	-	-	-	(19,360)	計画期間中の更新見送り
	ドライブレコーダー更新	47 (30)	18,962 (12,000)	18,900			62 (12,000)	実施時期見直し(R2～4→R3～4)
	停留所上屋等整備事業	- (-)	1,895 (3,400)		1,300 (1,300)		595 (2,100)	事業縮小
	計		136,357 (194,660)	134,400 (132,900)	1,300 (1,300)	- (27,000)	657 (33,460)	
R5	大型乗合車両更新	5 (5)	116,655 (134,300)	116,600 (111,800)		(22,500)	55	事業費見直し
	乗合車両LED行先表示器更新	- (30)	- (19,360)				(19,360)	計画期間中の更新見送り
	ICカードシステム後方支援機器	1 (1)	35,000 (37,000)	35,000			- (37,000)	
	停留所諸施設整備	- (-)	1,914 (3,400)		1,300 (1,300)		614 (2,100)	事業縮小
	IT点呼・勤務管理システム	1 (-)	20,000 (-)	20,000 (-)				
	計		173,569 (194,060)	171,600 (111,800)	1,300 (1,300)	- (22,500)	669 (58,460)	
R6	大型乗合車両更新	3 (5)	70,692 (135,400)	70,600 (112,900)		(22,500)	92	事業費見直し
	乗合車両LED行先表示器更新	- (30)	- (19,360)				(19,360)	計画期間中の更新見送り
	停留所諸施設整備	- (-)	1,933 (3,400)		1,300 (1,300)		633 (2,100)	事業縮小
	計		72,625 (158,160)	70,600 (112,900)	1,300 (1,300)	- (22,500)	725 (21,460)	
R7	大型乗合車両更新	5 (5)	119,000 (136,400)	119,000 (113,900)		(22,500)		事業費見直し
	停留所諸施設整備	- (-)	1,952 (3,500)		1,300 (1,300)		652 (2,200)	事業縮小
	財務会計システム機器	1 (1)	3,730 (3,500)				3,730 (3,500)	
	バス運行制御システム	- (-)	- (-)					新規計上後、実施先送り
	計		124,682 (143,400)	119,000 (113,900)	1,300 (1,300)	- (22,500)	4,382 (5,700)	
R4～R7計			507,233 (690,280)	495,600 (471,500)	5,200 (5,200)	- (94,500)	6,433 (119,080)	

※下段()内の数値は、当初計画。

5-1-3. 年度末資金剰余額（資金過不足額）

経営戦略当初計画との乖離状況及び見直し後の計画

(単位:百万円)

区分\年度	R3		R4		R5		R6		R7	
当初計画	1,310	(差異)	1,354	-	1,328	-	1,289	-	1,333	-
現状推移	1,041	(▲269)	809	(▲545)	544	(▲784)	323	(▲966)	142	(▲1,191)
見直し後計画	-	-	830	(21)	607	(63)	558	(235)	565	(423)

※()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

新たな収支計画の各数値は、以下に示す主な算定条件に基づき算定しています。

5-2-1. 収益的収支

(1) 収入

○営業収益・料金収入（乗合旅客運賃収入）

<有料券種>

- ・令和元年度実績をベースとし、同年度対比で令和4年度80.0%、令和5年度82.5%、令和6年度85.5%、令和7年度89.0%を見込む。
- ・運賃改定の実施は未定であるが、収支計画では令和6年度に普通運賃210円から230円への改定（税抜増収率9.5%）を見込む。なお、乗客逸走（値上げによる乗客減）は見込まない。

<特別乗車証負担金>

- ・現行の5億9,700万円で固定。

○営業収益・その他（運輸雑収益）

<広告料>

- ・令和3年度決算見込をベースとし、サイネージ等、新たな広告媒体を活用した広告の増加により、各年度100万円の収入増を見込む。

○営業外収益・補助金

<他会計補助金>

- ・現行の補助制度は、引き続き維持されるものとして算定。
- ・市営バス路線維持補助金は、原則上限額1億5,000万円で計上している。

(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するものとして算定。
- ・定期昇給及び給与改定によるベースアップを見込む。ベースアップ率は、内閣府の試算（「中長期の経済財政に関する試算」（令和3年7月21日経済財政諮問会議提出資料）におけるベースラインケース）で示されている潜在成長率を用いている。

○動力費（燃料費）

- ・令和3年度決算見込をベースとし、令和4年度以降は毎年度2%の価格上昇を見込む。

5-2-2. 資本的収支

(1) 収入

○企業債・固定資産売却代金

- ・計画期間中の建設改良事業の財源として発行（借入）する額を計上。

○県補助金

- ・兵庫県運輸事業振興助成補助金として、各年度130万円を計上。

(2) 支出

○建設改良費

- ・計画期間中に予定している建設改良事業に要する経費を計上。詳細は、P. 12の「【計画期間中の建設改良事業】」の表を参照。

6. 経営方針と3つの経営目標

6-1. 経営方針

経営戦略に掲げている「経営方針」に基づき、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深く認識し、「より安心・快適で質の高いサービス」を提供することにより、公営バスとして市民の皆さまにご支援いただける事業運営を引き続き行います。



6-2. 経営目標と指標の設定

経営戦略では、「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」という3つの経営目標を掲げ、これら経営目標にそれぞれ指標を設定し、達成度合いや進捗状況を測ることとしています。

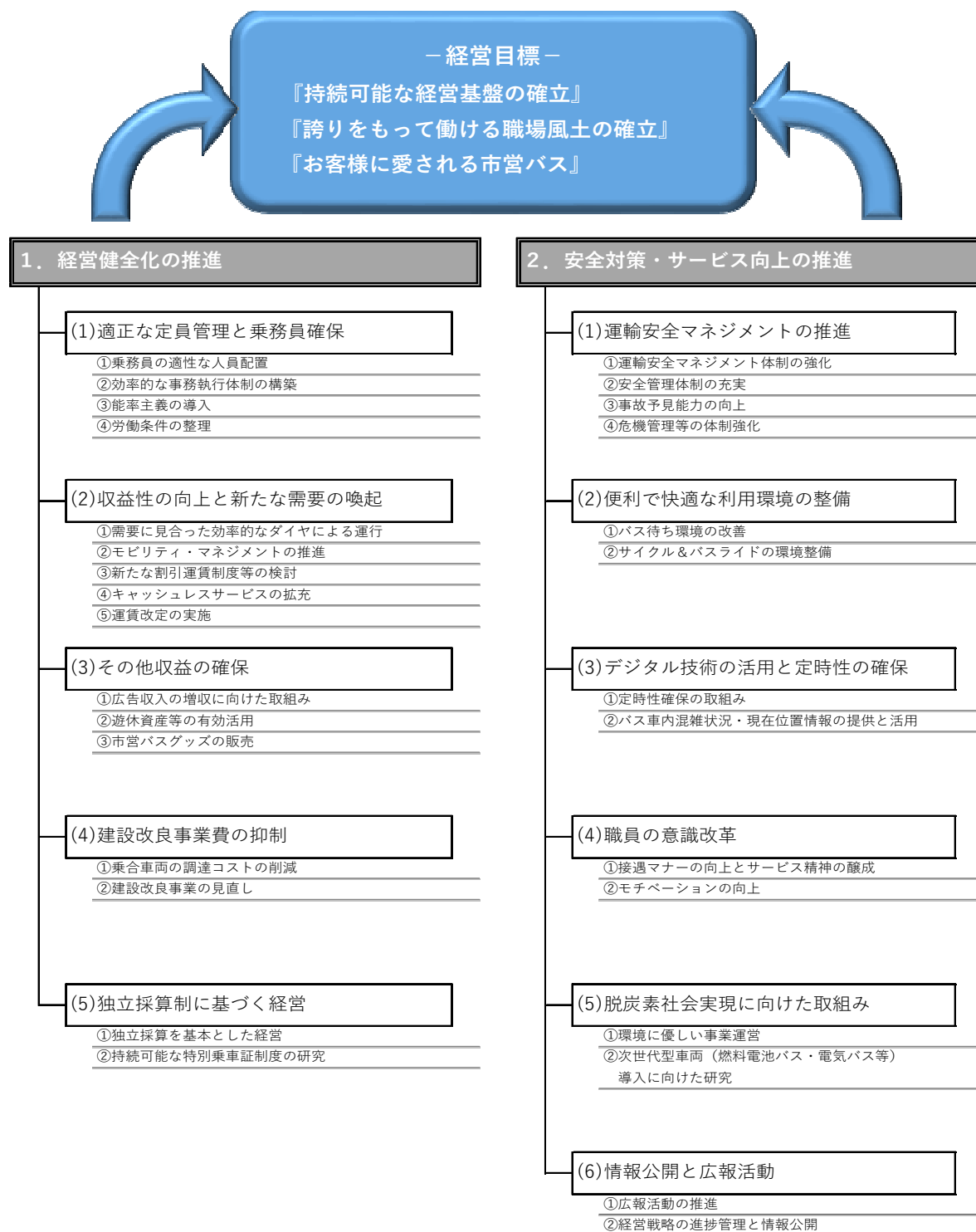
本計画を策定するにあたって、本来は、それぞれの指標について最終年度である令和7年度の目標値を設定すべきところですが、経営戦略策定時から状況も大きく変化し、現在設定している指標だけでそれぞれの経営目標の達成度合い等を評価することは難しくなっています。

経営目標の達成に向けて今後4年間に重点的に取り組むべき施策については、次章にまとめていますが、各施策に設定している成果指標の目標値に到達することが経営目標の達成にもつながることから、後期4カ年については、これらをもって経営目標の達成度合い等を測ることとします。

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

第3次アクションプランの取組方針を継承し、「経営健全化の推進」と「安全対策・サービス向上の推進」という2本の柱に、それぞれを実現するために継続して取り組むべき課題と経営環境等の変化により新たに取り組むべき課題を施策として紐づけ、各施策を着実に推進することにより経営戦略に掲げた経営目標を効果的に達成することを目指します。



7-2. 施策ごとの取組項目と個別行動計画

「経営健全化の推進」と「安全対策・サービス向上の推進」それぞれに紐づけた重点施策ごとの取組項目と具体的な行動計画は、次のとおりです。

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

【成果指標】

(指標名) 実車走行キロ当たり職員給与費 ・ (指標の性質) ↓

[算式等] 職員給与費÷年間実車走行キロ

(R2実績) 622円 ・ (目標値) 616円(R2実績の1%減)

①乗務員の適正な人員配置

定年退職等による乗務員の欠員補充については、経営の維持に主眼を置き、当面の間は会計年度任用職員の採用による補充を基本とします。一方で、優秀な人材の確保に向け、今後の経営状況や経営環境の変化（定年延長、DX化、自動運転技術の進捗等）を見極めながら、正規乗務員の採用再開に向けての検討を並行して進めます。

個別行動計画	
ア. 正規職員採用再開に向けた検討	正規職員の採用を再開した場合の件数増を最小限とするため、初任給基準の引き下げ等の検討を行う。
イ. 会計年度任用職員採用による乗務員確保	正規職員採用再開までは、会計年度任用職員による補充を継続する。
ウ. 適正人員の配置による超過勤務手当の縮減	働き方改革が求められる中、適正な人員を確保し、超過勤務の縮減を図る。
エ. 自動運転技術の進捗状況等の研究	大型乗合バスによる自動運転の実証実験の状況などの情報収集に努め、実用化された場合の人員配置のあり方や、運行管理体制、運行可能と想定される路線の範囲等についての研究を進める。



実証実験が進められている自動運転バス（産業技術総合研究所提供）

②効率的な事務執行体制の構築

令和元年度以降、事務管理部門の事務執行体制の見直しを行い、現在、3課1班8系の組織となっているが、各所属の所掌事務の再整理やIT技術の活用、DX化の推進等により、事務部門のスリム化、効率的な組織体制の構築を目指します。

個別行動計画	
ア. DX化推進による事務プロセスの改善	新たなシステムの導入により得られることとなる様々なデータを活用、分析することで、意思決定の迅速化を図り、従来の事務プロセスの無駄を省くとともに、より良いサービスの提供へとつなげていく。
イ. 乗り場案内業務等の効率化	遠隔監視や遠隔操作等(アバター)により、利用者に周知、案内できるシステムの導入を検討する。
ウ. IT・AI等を活用した点呼業務の高度化	自動点呼(点呼ロボット)導入による業務効率化や、ヒューマンエラーにつながる点呼業務の高度化を検討する。
エ. 進歩する技術に対応できる人材の育成	ITやICT、デジタル技術等の高度化が進む中、そうした技術の進歩に対応し、有効に活用するスキルを持つ人材の育成に努める。

③能力主義の導入

人事評価制度に対する職員個々の理解を深めるとともに、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ような制度を構築します。

個別行動計画	
ア. 人事評価制度の給与への反映	評価結果を昇給、勤勉手当に反映する仕組みを構築する。

④労働条件の整理

各種休暇制度の見直しや勤務形態のあり方、高年齢者雇用安定法の改正にあわせた雇用年齢の引上げなどにより、職員1一人一人が働きやすい職場環境を整えていきます。また、令和6年4月自動車運転業務の年間残業時間上限960時間の規制にあわせて、さらなる時間外勤務の削減と平準化に取り組めます。

個別行動計画	
ア. 特別休暇制度等の運用見直し	有給の特別休暇の一部について、無給化も含めた見直しを行う。
イ. 乗務員の勤務労働条件の整理	適正な乗務員数の確保はもとより、時間外勤務の削減と勤務労働条件等の見直しを行う。

⑤会計年度任用職員の確保

経営状況が非常に厳しい状況の中、当面は会計年度任用職員採用による乗務員の欠員補充を継続せざるを得ません。協会けんぽ加入職員は、令和4年10月に市町村共済制度へ移行することとなっており、福利厚生面では一定の充実が見込まれますが、その他各種手当などの待遇改善についても検討します。また、短時間勤務乗務員といった新たな勤務・雇用形態の導入を検討し、より多くの人に働く場として選択される職場環境を整備することにより、優秀な人材の確保に努めます。

個別行動計画	
ア. 会計年度任用職員の待遇改善	令和4年10月からの共済組合への加入に向け、円滑に事務を進めるとともに、働き続けたいと思う職場づくりに努める。
イ. 多様な勤務形態の検討	乗務員の人材確保と効率的な勤務編成に向け、短時間勤務等の多様な勤務形態の導入を検討する。



(2)収益性の向上と新たな需要の喚起

【成果指標】

(指標名) 1 運行当り運輸収益 ・ (指標の性質) ↑

[算式等] 運輸収益÷年間運行回数

(R2実績) 4, 232円 (目標値) 5, 078円(R2実績の+20%)

①需要に見合った効率的なダイヤによる運行

新型コロナウイルス感染症の影響により移動需要が減少するなか、正確な利用実態を把握し、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います。また、特に不採算路線については、類似する経路を運行している他のバス事業者と共同して運行を行うことにより路線を維持する手法がとれないか研究を進めます。

個別行動計画	
ア. ダイヤ改正の実施	乗降データの分析結果に基づき、効率的な運行を行うことで、質の高いサービスを提供する。

イ. 公共施設へのアクセス強化	市立伊丹病院統合新病院のオープン、県民局（阪神北・南）の統合・移転等に対応するため、路線の再編も含めた、ダイヤの見直しを実施する。
ウ. 混雑情報を活用した臨時便の運行	混雑情報提供システムを活用し、雨天等による混雑時に効果的・効率的な臨時便の運行を行う。
エ. 共同運行の研究	一部路線が重複しているバス事業者をはじめ、市内を運行する他の事業者との共同運行について研究する。



新市庁舎完成イメージパース



市立伊丹病院統合新病院完成イメージパース

②モビリティ・マネジメントの推進

第6次伊丹市総合計画と連携し、過度に自家用車に依存しない、公共交通を中心とした交通体系を充実させる施策に貢献します。小学生を中心とした出前講座や、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ながら、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みます。

個別行動計画	
ア. 出前講座の実施	小学校を中心とした出前講座により、市バスに親しむ機会を創出する。
イ. イベント参加等を通じた市バス利用啓発	関係機関との連携・タイアップ等により、市バスのイメージアップや利便性のPRに取り組む。



出前講座風景（市立伊丹小学校）



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や、新たな割引制度等の導入について検討を進め、隠れた需要の掘り起こしに努めます。

個別行動計画	
ア. 乗継割引制度の見直し	乗り継ぎ時間や乗り継ぎ回数等、割引適用条件の見直しを検討する。
イ. 新たな割引制度の検討	昼間割引や、高齢者、妊産婦等の移動を支援する割引制度等、通勤通学以外での利用者増を目的とした割引制度を検討する。
ウ. 企画乗車券の発売	児童を対象とした夏休み割引バス、市内イベント等と連携した企画乗車券の発売。



④キャッシュレスサービスの拡充

クレジットカードや電子マネーの普及に伴い、決済手段は多様化し、キャッシュレス化が一気に進んでいます。サービス拡充にあたっては、決済事業者に支払う手数料等、新たに生じる経費負担の問題もありますが、利便性向上による収益増が期待できるものについては、積極的に導入を検討します。

個別行動計画	
ア. 運賃収受のキャッシュレス化の推進	スマートフォンアプリを活用したデジタル乗車券等、キャッシュレスで乗車できるサービスの導入を検討する。
イ. 窓口におけるキャッシュレス決済導入の検討	クレジットカードや電子マネーによる決済の導入を検討する。



スマートフォンアプリを活用した乗車券の例

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必要な運賃改定を実施します。

個別行動計画	
ア. 運賃改定の実施	新型コロナウイルス感染症収束後の利用状況、社会情勢を見極め、適切な時期に運賃改定を実施する。

(3) その他収益の確保

【成果指標】

(指標名) 年間広告料収入 ・ (指標の性質) ↑

[算式等] 広告料収入の税抜き決算額

(R2実績) 24,543千円 (目標値) 29,319千円(収支計画見込値)

① 広告料収入の増収に向けた取組み

広告事業については、バス車両に加えバス停留所標柱、上屋、ベンチ等広告媒体の拡大を図り、さらなる営業収益以外の収入増加に努めます。

個別行動計画	
ア. 広告獲得に向けた積極的な活動	市内企業等に対し、積極的なPR活動を展開する。
イ. デジタルサイネージの導入と広告媒体としての活用	バス車内や鉄道駅バスターミナル等にデジタルサイネージを導入し、広告媒体としての活用を図る。
ウ. 既存施設の広告媒体としての活用	ホームページ、停留所諸施設の広告媒体としての活用を検討する。



② 遊休資産等の有効活用

遊休資産を含む現有資産の有効活用、あるいは売却による収益の確保のほか、多様な角度から収益確保の方策を検討します。

個別行動計画	
ア. 遊休地の駐車場用地としての活用	広畑車庫内遊休地を目的外使用許可により駐車場用地として貸し出す。
イ. 局所有地を活用した収益確保策の検討	局所有の遊休地、回転場所等を活用した収益事業の検討、また、当該土地の必要性についても検証を行う。
ウ. 旧待機公舎の解体と跡地活用策の検討	旧待機公舎の解体時期及び解体後の跡地について、売却も含めた活用策を検討する。
エ. 有蓋車庫の改修・整備方針の検討	老朽化の著しい有蓋車庫について、必要性を検証するとともに、整備方針を検討する。

③市営バスグッズの販売

グッズ販売により収益を確保するとともに、市営バスへの親しみを持っていただく機会を創出します。

個別行動計画	
ア. 各種グッズの企画販売	市営バスのイメージアップと利用促進等を図るため、オリジナルグッズの製作・販売を行う。



(4)建設改良事業費の抑制

【成果指標】

(指標名) 企業債元利償還金対料金収入比率 ・ (指標の性質) ↓

[算式等] 企業債元利償還金 ÷ 運輸収益 × 100

(R2実績) 7.2% (目標値) 6.7% (収支計画見込値)

①乗合車両の調達コストの削減

第3次アクションプランにおいて、乗合車両使用年数を見直し、最長18年に延長しましたが、今後は、更なる使用年数の延長を図るとともに、業務量に見合った適正な車両数とします。また、中古車両の購入等による調達コストの削減について検討します。

個別行動計画	
ア. 車両の使用年数の延長	現行最長18年としている使用年数を20年まで延長する。
イ. 中古車両による更新の検討	新車による更新と比較した場合のメリット・デメリットを検証し、様々な調達手段を検討する。
ウ. 保有車両数の適正化	安全な運行を第一としつつ、最少の車両数で最大の収益を上げるため、業務量に適した適正な車両数となるよう適宜見直しを行う。



②建設改良事業の見直し

乗合車両更新以外の建設改良事業について、実施時期の変更や事業そのものの必要性を検討し、建設改良事業総額の縮減を図ります。

個別行動計画	
ア. 建設改良事業実施時期の見直し	乗合車両LED行先表示器、バス運行制御システム(狭隘路線バス専用信号機)等、緊急を要しない事業の実施時期を先送りし、事業効果や代替手段の有無等について再度検証する。
イ. 建設改良事業費の縮減	停留所上屋ほかバス停留所諸施設の整備については、老朽化対策等の必要最小限の範囲にとどめ、建設改良事業費総枠を抑制する。



乗合車両フルカラーLED行先表示器



狭隘路線バス専用信号機

(5)独立採算制に基づく経営

【成果指標】

(指標名) 総収益に占める他会計補助金の割合 ・ (指標の性質) ↓

[算式等] 営業外収益・他会計補助金 ÷ 経常収益 × 100

(R2実績) 10.4% (目標値) 10.1%(収支計画見込値)

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するとともに、本市と連携した施策等を展開します。

個別行動計画	
ア. 経費の負担の原則に基づく適正な繰入	地方公営企業法の規定、地方公営企業操出基準(総務省通知)等に基づき、適正な繰入を行う。
イ. 不採算路線に対する補助制度の継続	不採算の路線のうち、市の交通政策上必要な路線を維持するための補助制度は、引き続き継続する。

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けるよう中長期的な視点から制度のあり方を研究します。

個別行動計画	
ア. 特別乗車証制度のあり方の研究	持続可能な制度として維持していけるよう、中長期的視点に立った研究を行う。



7-2-2. 安全対策・サービス向上の推進

(1) 運輸安全マネジメントの推進

【成果指標】

(指標名) 年間有責事故件数 ・ (指標の性質) ↓

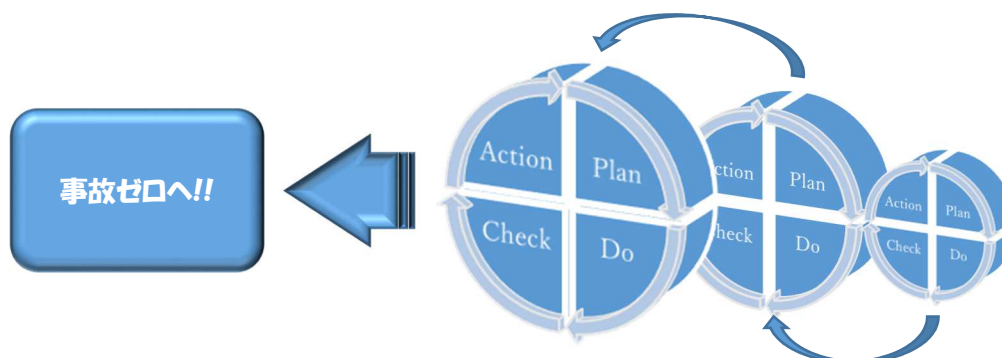
[算式等] 主たる原因が交通局にある事故の年間件数

(R2実績) 14件 (目標値) 17件(前期5カ年平均件数21.2件の20%減)

① 運輸安全マネジメント体制の強化

交通事故の根絶に向け、乗務員の安全意識と交通マナーの向上に取り組めます。また、職員が一丸となった安全管理体制の構築や安全に関する取組について、計画（Plan）・実行（Do）・検証（Check）・改善（Action）サイクルを意識したスパイラルアップを図り、事故ゼロを目指します。

個別行動計画	
ア. 事故防止委員会の開催	経営トップのリーダーシップのもと、局全体が一体となって安全管理体制を確立し、安全・安心な利用環境づくりに努める。
イ. 運輸安全マネジメント内部監査	内部監査、レビューにより、継続的改善を行い、事故減撲減を目指す。
ウ. 輸送安全に関わる情報公開	毎年度、輸送の安全に関わる情報を公開する。



② 安全管理体制の充実

過去に国土交通省が実施した「運輸安全マネジメント評価」では、安全管理体制の構築等について一定の評価を受けていますが、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します。

個別行動計画	
ア. 安全管理部門職員研修の実施	運行管理者や整備管理者、安全推進担当職員のマネジメント能力の向上、人材育成のための知識・指導技術習得のための研修等を実施する。

イ. 乗務員の健康管理の徹底	定期健康診断、ＳＡＳ（睡眠時無呼吸症候群）検査、ストレスチェック等の実施により、職員の健康状態の把握、管理に努めるとともに、日々の出入庫点呼執行時の健康状態の確認を徹底する。
ウ. 専門的知識・ノウハウの継承	運行管理、車両整備、ダイヤ編成業務等に関する知識や、経験により培われたノウハウが次の世代に確実に受け継がれるための仕組みづくりを検討する。

③事故予見能力の向上

安全・安心なバスの運行を実現するための効果的な事故防止対策を推進するとともに、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います。

事故傾向を分析し、類似事故の再発防止に努めるとともに、ヒヤリ・ハット事例の情報を共有する等、事故の“芽”を摘むことに努めます。

個別行動計画	
ア. 運転者適性診断の実施	乗務員に対して、国土交通省が推奨する運転者適性診断を定期的に受診させるとともに、受診結果を活用した効果的な安全運転指導を実施する。
イ. 安全運転研修の実施	各種安全研修により、職員の安全意識の高揚を図るとともに、危険予知、事故予見能力の向上を目指す。
ウ. ドライブレコーダーの活用	事故、インシデント発生時のドライブレコーダーの映像を活用した職場研修や、個人指導を継続して実施する。
エ. ヒヤリ・ハット運動の深度化	乗務員から収集したヒヤリ・ハット事例を活用、分析し、情報共有を図るとともに、乗務員一人ひとりが自主的に安全対策を考え、実践していく組織風土を醸成する。



職員研修の様子



インターネット回線を利用した運転者適性診断

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んでいきます。

個別行動計画	
ア. 事業継続計画（ＢＣＰ）の整備	自然災害やテロ等の緊急事態発生時において、事業用資産等の損害を最小限にとどめるとともに、事業継続・早期復旧を図るためにとるべき行動等について整理する。

イ. 災害時訓練の実施	関係機関と共同での救助訓練や車両事故を想定した対応訓練等の実施により、緊急時の対応力向上を図る。
ウ. 運休情報等の伝達手段の多様化及び迅速化	災害による運休等の情報を利用者に伝達する手段の多様化を図り、必要な情報を多くの人に迅速に伝達できる体制を整える。



消防局との合同訓練

(2) 便利で快適な利用環境の整備

【成果指標】

(指標名) 上屋を設置している停留所の割合 ・ (指標の性質) ↑

[算式等] $\text{上屋を設置している停留所数} \div \text{全停留所数} \times 100$

(R2実績) 38.3% (目標値) 38.9% (2 停留所に新設)

① バス待ち環境の改善

老朽化している停留所諸施設については、計画的に整備、改修を行います。また、周辺環境の変化等により、新たに上屋やベンチ等の設置が可能となった停留所については、利用実態や費用対効果を検証のうえ、設置すべきと認められるものについては随時整備を進め、バス待ち環境の改善に努めます。

個別行動計画	
ア. 停留所諸施設の維持・管理	定期的に清掃する等、清潔なバス停の維持に努める。
イ. 既存施設の計画的更新	老朽化の進んでいる施設については、県補助金を活用し計画的に更新する。



収納式ベンチ (鴻池停留所)

②サイクル&バスライドの環境整備

バス停から離れたバス利用者の方々の利便性向上のため、無料駐輪場を市内9箇所に設置し、サイクル&バスライドの環境を整備しています。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りますが、関連部局と連携しながら環境整備に努めます。

個別行動計画	
ア. 既存駐輪場の保全	バス利用者が不便なく駐輪できるよう、既存駐輪場の維持管理に努める。
イ. 新たな駐輪場用地の確保と整備	交通局が新たに土地を取得して整備することは困難なことから、市と連携しながら用地の確保・整備に努める。



バス利用者専用駐輪場（西野武庫川センター前）

(3)デジタル技術の活用と定時性の確保

【成果指標】

（指標名） 定時制確保率 ・（指標の性質）↓

〔算式等〕 現在整備中のバス混雑情報提供システムから得られる運行データを基に算出予定。目標値は、当該データの把握後に設定します。

（R2実績） — （目標値） 未定※R5年度以降に設定

①定時性確保の取組み

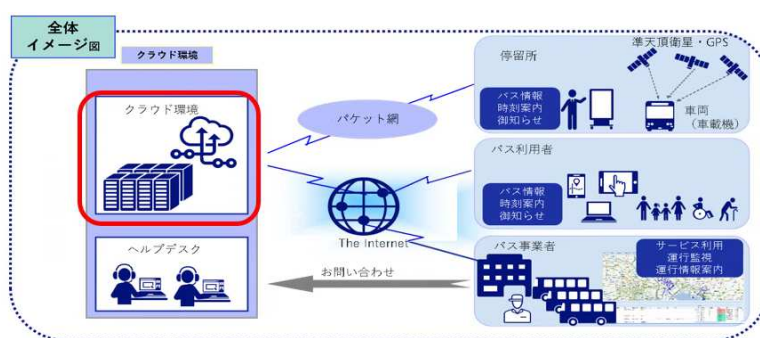
伊丹飛行場線や塚口長尾線などの幹線道路の整備が進み、バスの定時性が向上しています。一方、大型店舗の出店により新たな渋滞が発生しており、引き続き、関係機関と連携しながら定時性の確保に努めます。

個別行動計画	
ア. 走行環境の改善	渋滞の解消など、走行環境の改善に向けて関係機関との調整を行う。
イ. 適正なダイヤ編成	運行状況や遅延状況を確認、分析し、道路渋滞等の走行環境を考慮した適正なダイヤ編成に努める。

②バスの車内混雑状況・現在位置情報の提供と活用

バス車内に設置したカメラセンサー及びバスロケーションシステムにより、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、利便性の向上を図ります。また、それらの情報を運行管理やダイヤ編成に活用することで、効率的な運行、定時性の確保につなげていきます。

個別行動計画	
ア. 車内混雑状況・位置情報の提供	バスの混雑状況と現在位置情報を合わせて提供することにより、ストレスなく安心してバスを利用できる環境を整備する。
イ. システム情報を活用した運行管理	バス車内混雑情報提供システムでバスの位置情報をリアルタイムに把握し、遅延時等の迅速な対応に努める。



令和4年4月から運用開始予定のバス車内混雑情報等提供システムの全体像

(4)職員の意識改革

【成果指標】

(指標名) 乗務員の接客等に関する苦情件数 ・ (指標の性質) ↓

[算式等] 利用者から寄せられた接客に関する苦情件数

(R2実績) 160件 (目標値) 128件(20%削減)

①接客マナーの向上とサービス精神の醸成

お客様へ安全・安心・快適なサービス提供を目指し、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ります。

個別行動計画	
ア. 接客研修の実施	乗務員等の接客サービスの標準化と対応力の向上を図るため、接客研修を実施する。
イ. サービス介助士資格の取得支援	高齢者や障害のある方をはじめ、誰もが安心して市営バスを利用できるよう、乗務員のサービス介助士資格の取得を支援する。

ウ. 利用者モニタリングの充実	市営バスモニター制度の充実の充実と、より多くの利用者からの意見をくみ上げる仕組みを検討する。
-----------------	--



車椅子利用者の乗降取扱研修



心肺蘇生法の研修

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、職員の工夫や発想の積極的な活用を通じ、職員が自ら業務改善に取り組む組織風土を醸成します。

個別行動計画	
ア. 表彰制度の継続	他の職員の模範となる優秀な職員を評価、表彰し、職員のモチベーション向上につなげる。
イ. 職員提案制度の継続	職員提案月間をはじめ、随時職員からの改善提案を受け付け、実現可能なものについては積極的に取り入れる。

(5)脱炭素社会実現に向けた取組み

【成果指標】

(指標名) 軽油1ℓ当たりの乗合車両走行キロ ・ (指標の性質) ↓

[算式等] 年間総走行キロ ÷ 年間軽油使用量

(R2実績) 2.150km (目標値) 2.193km(燃費2%向上)

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ます。

個別行動計画	
ア. グリーン経営の推進	グリーン経営（環境負荷の少ない事業運営）を継続し、職員の環境改善意識の向上を図る。
イ. エコドライブ研修の実施	エコドライブ研修の実施により、全乗務員が環境に優しいエコ運転の励行に努める。

ウ. 太陽光発電設備の設置検討	局庁舎屋上等、車庫内の空きスペースへの太陽光パネルの設置を検討する。
-----------------	------------------------------------

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（E V）やプラグインハイブリット自動車（P H V）、燃料電池自動車（F C V）といった次世代型バス車両の導入に向けた研究を進めます。

個別行動計画	
ア. 電気バス導入に向けた実証運行の実施	環境負荷の低減に向け、本市と一体となって電気バスによる実証運行を実施し、本格導入に向けた課題整理を行う。



神姫バスが試験導入したトヨタ社製水素バス



BYD 社製の電気バス

(6)情報公開と広報活動

【成果指標】

（指標名） 交通局ホームページアクセス数 ・（指標の性質）↑

〔算式等〕 交通局ホームページへの年間総アクセス件数

（R2実績） 1, 206, 862件 （目標値） 1, 267, 000件(5%の増)

①広報活動の推進

交通局の様々な取組や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、積極的に発信します。また、必要な情報を必要な人にタイムリーに届けられるようSNS等の活用についても検討します。

個別行動計画	
ア. 広報紙の発行	利用者や市民の目線で、交通局の様々な取組を的確かつ効果的に発信する。
イ. 市バスガイド&マップの作成・配布	運賃、路線等を掲載した利用ガイドを作成し、市内転入者等への配布を行う。

ウ. 様々な媒体を活用した積極的な情報発信	ホームページによる積極的な情報発信をはじめ、SNSを活用したタイムリーな情報提供についても検討する。
-----------------------	--



②経営戦略の進捗管理と情報公開

本計画で取組むこととした内容の進捗管理を行い、内部で情報を共有するとともに、その取組み状況については、ホームページ等を通じて公表します。

個別行動計画	
ア. 取組項目の進捗管理	本計画に掲げた各取組項目の進捗状況を管理し、PDCAサイクルにより効果的・効率的に取組を進める。また、予算・決算に合わせて随時進捗状況を公表する。
イ. 財務状況の公表	予算・決算の状況について、より分かりやすい内容での公表に努める。

8. おわりに

伊丹市営バスは、昭和24年の事業開始以来、70年以上にわたって市民の皆様の移動手段として親しまれてきました。その間、全国の公営バスは利用者の減少による経営難等を理由に減少を続け、令和2年度末には18事業者を残すのみとなっています。

市域の大部分が鉄道空白地である伊丹市において、バス事業は欠かすことのできない社会基盤であり、高齢化が進む中、市民の移動手段として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。

しかしながら、従来から課題とされてき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、バス事業の未来は決して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や価値を発揮し、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。

発 行 令和 3 年 1 2 月
発行者 伊丹市交通局 総務課
〒664-0014
伊丹市広畑 3 丁目 1 番地
電話 072-781-3753