

4 . 平成 1 5 年度伊丹市交通事業経営健全化計画の検証 と今後の収支見込み

伊丹市バス事業においては、他事業者の例にもれず、モータリゼーションの進展、少子高齢化の進展等社会環境の変化により、昭和 4 8 年度の乗客数をピークに減少傾向にあり、平成 1 7 年度乗合バス乗客数は、ピーク時の 5 8 . 3 % まで減少している。乗客数の減少に応じて、伊丹市交通事業会計の経営状況も悪化し、その経営改善を図るべく、過去幾度かの改善計画に取り組んできた。近年では、平成 1 0 年度の伊丹市交通事業経営健全化委員会からの報告に基づく平成 1 0 年度から平成 1 5 年度までの 6 カ年計画により、また平成 1 5 年度の同じく経営健全化委員会の報告に基づく平成 1 6 年度から平成 2 2 年度までの 7 カ年計画により一般会計からの支援を仰ぐ一方で、人件費の削減、乗客サービスの向上など様々な経営健全化策に取り組んできた結果、平成 1 0 年度末に約 9 億 1 千万円あった累積欠損金が平成 1 7 年度決算では約 2 億 1 千万円まで減少し、高齢者等特別乗車証の伸びによる乗客の逸走率も全体では鈍化し、計画的に改善の道をたどってきている。しかし、平成 1 8 年度からの伊丹市行財政運営改善計画による高齢者等特別乗車証負担金及び不採算公共路線補助の見直しによる乗車料収入等の状況を加味し、現行経営健全化計画による平成 2 2 年度の収支見込を推計したとき、約 5 億 2 千万円の収支不足が見込まれる。

平成 1 5 年度伊丹市交通事業経営健全化計画については、別添のとおり着実に取り組んでいる事業もあれば、計画途中の事業もある。上記収支不足の解消を図り、持続的な交通サービスの提供が可能な安定した経営基盤を確立するため、本アクションプランにおいて、平成 1 7 年度の伊丹市交通事業懇話会答申による「経営形態のあり方」について検証するとともに、新たな視点での健全化策も加えた経営健全化に取り組むものとする。

平成 22 年度までの収支見込みについて

健全化計画の目標

平成 15 年度の交通事業健全化委員会報告書に基づく現行 7 カ年の健全化計画（平成 16 ～ 22 年度）では、平成 22 年度には累積欠損金を解消する（平成 22 年度に 23,710 千円の利益余剰金が生じる）見込みであった。

平成 16 年度～平成 17 年度の健全化

乗車料収入を確保しながら、計画に基づき一般会計からの支援も仰ぐことにより、ほぼ目標どおりの収入を確保した。

経費については、若年嘱託職員の採用の効果等により人件費で約 8 千万円の削減を図るなど、健全化に取り込むことにより、平成 16 ～ 17 年度決算では健全化計画における収支見込を約 1 億円上回る純利益をあげ、計画では約 3 億 1 千万円の累積欠損金は約 2 億 1 千万円まで解消することができた。

今後の収支見込について

一般会計においても厳しい財政事情の中、健全化による財政支援の見直しの影響、また平成 17 年度決算を踏まえての事業費等の修正を加味し、今後の収支見込の見直しを行った。

収入面においては、四券種乗車料（普通・定期・回数・一日）収入については、計画では前年の 1.5% 減で算定を行っていたが、平成 17 年度決算については計画の 3.9% 減であった。平成 18 年度については年度途中までの乗車料収入実績を参考に決算見込みを算出した。平成 19 年度は、券種ごとに平成 18 年度途中までの対前年度伸び率を基礎として算出、平成 20 年度以降は、近年の対前年度伸び率を参考に前年度の 1.5% 減で算定した。

高齢者等特別乗車証負担金においては、計画では毎年 4% の増を見込んでおり、平成 16 年度から平成 17 年度は計画額を上回ったが、一般会計からの負担金の見直しにより、平成 18 年度以降を 6 億円の固定として算出した。その結果、上記四券種乗車料と特別乗車証負担金を合わせた乗合旅客運賃は、平成 18 年度から平成 22 年度の 5 カ年で計画額と比べ約 6 千 3 百万円の減となった。同じく不採算路線及び生活維持路線の補助についても、補助率 2/3 から 1/2 に見直されたことを考慮した結果 5 カ年で約 1 億 7 千万円の減となった。貸切事業の乗車料収入については、事業規模の縮小により 5 カ年で約 1 千 5 百万円の収入減となった。その他平成 17 年度決算実績に基づき修正を行う

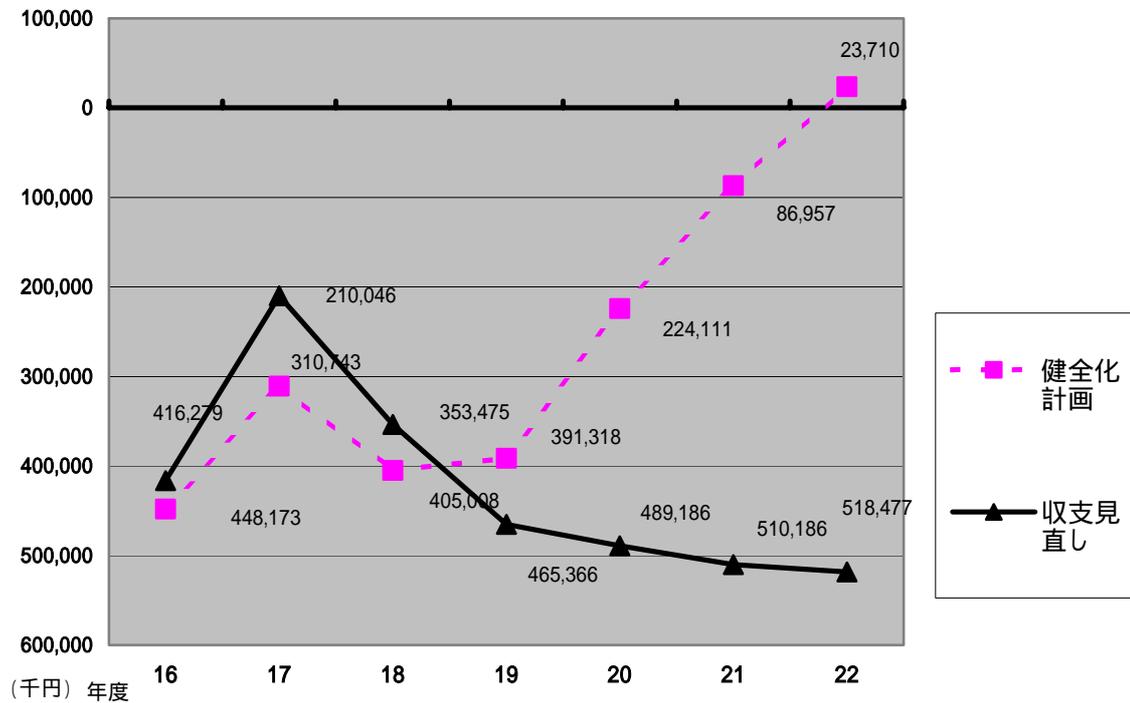
ことにより、収入全体では計画額とは5ヵ年で約2億2千万円の収入減となった。

次に経費面についての収支見込みであるが、近年の軽油価格の高騰から燃料費は年々増となっており、平成18年度から平成22年度までの5ヵ年で約2億円の経費増を見込んだ。また、人件費については貸切事業の縮小や一定手当の削減を行ったが、行政職給料表への統合、給料1%カットの終了による経費増そして勧奨退職等による退職手当の増により今後5ヵ年について約6千万円の増を見込んだ。さらには車両修繕費、退職負担金、ICカードの導入等に係るその他費用により、支出全体では5ヵ年で約4億2千万円の経費増を見込んだ。

その結果、健全化計画においては、5ヵ年で約3億3千万円の黒字とし、平成22年度において累積欠損金を解消し約2千4百万円の黒字に転じる見込であったが、収支見直し後では計画に対し6億4千万円の差が生じ、逆に3億1千万円の赤字となり、平成17年度末累積欠損金約2億1千万円と合わせて、平成22年度末には約5億2千万円の累積欠損金が生じると見込まれる。

今後も軽油の高騰等厳しい状況が予想されるが、自立した経営基盤を確立していくには、一層の経費の削減と乗客の逸走に歯止めをかけることはもとより、身の丈に合わせた事業規模（路線サービス）の縮小を検討していくことも必要であり、場合によっては経営形態の変更も検討せざるを得ないとする。

繰越利益剰余金(累積欠損金)見込み



16年度、17年度は決算額

18年度以降の見込みについての主な算定条件

- ・ 18年度四券種（普通・定期・回数・一日券）乗車料収入は年度途中までの実績をベースに算出、19年度は18年度途中までの券種別対前年伸び率により算出。
20年度以降は前年額に98.5%（逸走率1.5%）を乗じた数値。
- ・ 特別乗車料は19年度以降600,000千円の定額としている。
- ・ 不採算路線・生活維持路線補助については収支不足見込み額に補助率1/2で積算。
- ・ 人件費については、給与構造改革を導入し、給与カットを復元、3級以上職員の定昇ストップで積算。

平成15年度交通事業経営健全化計画における繰越利益剰余金(累積欠損金)の見込み

(単位:千円)

		16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
収益的 収支	収益的収入 A	2,439,635	2,363,193	2,313,048	2,288,193	2,350,431	2,299,113	2,279,551
	収益的支出 B	2,258,383	2,225,763	2,407,313	2,274,503	2,183,224	2,161,959	2,168,884
	差引(純損益) C (A - B)	181,252	137,430	94,265	13,690	167,207	137,154	110,667

繰越利益剰余金 (累積欠損金)の推移	448,173	310,743	405,008	391,318	224,111	86,957	23,710
-----------------------	---------	---------	---------	---------	---------	--------	--------

平成17年度決算における繰越利益剰余金(累積欠損金)と今後の収支見込み

(単位:千円)

		16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
収益的 収支	収益的収入 A	2,427,228	2,400,050	2,284,584	2,282,651	2,289,641	2,238,929	2,214,223
	収益的支出 B	2,199,472	2,193,817	2,428,013	2,394,542	2,313,461	2,259,929	2,222,514
	差引(純損益) C (A - B)	227,756	206,233	143,429	111,891	23,820	21,000	8,291

繰越利益剰余金 (累積欠損金)の推移	416,279	210,046	353,475	465,366	489,186	510,186	518,477
-----------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

- 1 財政健全化計画による高齢者等特別乗車証負担金の見直し(6億円の固定)
- 2 財政健全化計画による不採算公共路線補助の見直し(補助率 2/3 1/2)
- 3 四券種乗車料収入の平成18年度決算見込みをベースとして平成19年度を算出、平成20年度以降の乗車料を逸走率1.5%で算出する。
- 4 燃料費を含むその他経費については、平成19年度当初予算額または平成18年度決算見込額をベースに算出する。
- 5 人件費については、各年4月1日現在の職員数に対し、定期昇給率1.6%で算出する。
なお、平成18年度において実施している給与カットは平成19年3月をもって終了するものとして算出する。

平成15年度 伊丹市交通事業経営健全化委員会報告書における健全化策の検証

健全化項目 / 事業名 / 事業内容		スケジュール			平成18年度 までの状況	平成19年度以降の対応
		16	17	18		
乗客サービスの向上等						
1	路線・ダイヤの見直し					
	運行効率が非効率になっている路線や採算が見込めず維持が困難な市場原理になじみにくい路線は利便性をできるかぎり低下させることなく路線の見直しを行う。				平成16年11月 ダイヤ改正	利用しやすいダイヤ編成について検討し、見直しを行う。
2	運賃制度の見直し					
	現行制度で旅客が同伴する6歳未満の者については1人までが無料となっているが、これを2人まで無料とする。これにより本市で進めている「次世代育成支援行動計画」において経済的な側面から支援するものとする。				H16年11月導入	短距離路線に対応するサービス及び料金体系の研究を行う。
3	乗車券の種類等のあり方の検討					
	乗客のニーズや環境対策等に対応した定期券、回数カード、一日乗車券等の券種、金額及び割引率のあり方と従来の券種との関連について検討する。				継続・検討	環境定期券（家族特別割引）及び乗り継ぎ割引の割引率再検討による継続実施、利用額割引等新規割引制度の検討を行う。
4	定時性の確保（PTPSの拡充）					
	公共交通優先システム（PTPS）の拡充にあわせ車載機を増やし、定時性の確保に努める。				車載機完了	運用継続と設置箇所の増設要望を行う。
5	バス優先レーンの設置					
	塚口長尾線の拡幅工事（4車線化）完了に伴い、交通局と市長部局の連携により、関係機関（警察、道路管理者等）に働きかけ、バス優先レーンの確保に向けた取り組みを行う。				H18年1月運用開始	他の都市計画道路においても、道路改良に合わせ、バス優先レーン確保の要望を行う。
6	ノンステップバスの導入					
	「高齢者、身体障害者の公共交通機関を利用した移動の円滑化の促進に関する法律」（H12.11.15施行）に基づき、今後においても、車両更新にあたってはノンステップバスの導入を図る。				車両更新に合わせ、年次的に導入（H18年末見込み67両）	誰もが利用しやすいバスとして、乗車効率を勘案しながら計画的に導入していく。
7	アイドリングストップ装置付きバスの導入					
	車両更新については、引き続きアイドリングストップ装置付バスとし、エコドライブの促進により経常経費の節減を図る。				車両更新に合わせ、年次的に導入（H18年末見込み78両）	環境にやさしいバスとして、計画的に導入していく。
8	ICカードの導入					
	スロットKANSAI協議会の研究会に参画し、平成18年度以降の導入を目指す。				導入の検討	H20年4月運用開始を目指す。なお、ICカードの導入に合わせ、乗車券種、割引制度の見直しを行うとともに、公募図柄によるIC式市バスカードの導入も検討する。
9	バスロケーションシステムの導入					
	運行中のバスの現在位置をリアルタイムに計測し、その情報を利用者に伝えることでサービス向上を実現し、利用者の利便性の向上を狙う。				導入の検討	経営状況を勘案しながら、導入の検討を行う。

健全化項目 / 事業名 / 事業内容		スケジュール			平成 18 年度 までの状況	平成 19 年度以降の対応
		16	17	18		
10	バス停留所施設の改善					
	バス停留所施設の美化あるいは改善に向けて、計画的にソーラー式停留所標柱の設置、停留所上屋の更新、安全快適なバス待ちのための改善（停名のローマ字標記、停留所塗装、灰皿の撤去など）を行い、あわせて道路管理者への不法看板付椅子撤去の要請を行う。				バス停クリーン作戦の実施と計画的な上屋等の設備更新	バス停の清掃と上屋等の計画的更新による環境整備の継続
11	案内所のあり方の検討					
	案内所のないJR伊丹駅におけるサービスのあり方と効率性について検討する。当面、JR伊丹の各乗り場に放送設備及びモニターカメラを設置し、運行状況等について利用者に随時案内を行えるようにすることで現行の文字案内システムとの併用により、乗降客に対するサービス向上を図る。				H17年度、JR伊丹モニター等の整備、H18年4月阪急伊丹駅案内所の営業時間の延長等を実施	現行サービスの有効活用とお客様ニーズの把握によるサービスの向上を検討する。
12	市バスモニター制度の充実					
	従来型の会議形式による意見交換やアンケート調査以外にも、モニターに定期的にバスに乗ってもらい乗客の目から見た市バスについての意見をもらうなどし、サービス向上につなげる。				継続実施	モニター会議を検証し、よりモニターのご意見が反映させやすい体制づくりを行っていく。
13	職員研修の充実					
	職員のさらなる意識改革ならびに資質向上を目指した研修を実施する。具体的には全職員を対象に外部講師による研修を行う。また、運行管理者等の派遣研修の実施、要指導職員への添乗研修の実施、事故・苦情多発者への重点研修を実施する。				H16～H17の2カ年計画で全職員の職場内研修を行った。	引き続き、H18年～H20年の3カ年計画で接遇向上等を主眼においた研修を実施する。
市バスのPR						
14	イベントの参加とバス事業のPR					
	「スルッとKANSAIバス祭り」に参加し、単にバスの展示だけでなく、市バスグッズ等を販売し、市バス事業のPRに努める。また、市内で催されるイベントに参加し、市バス事業の紹介などを行う。さらに非乗務員によるPR作戦として阪急伊丹、JR伊丹駅前での街頭PRを行う。				各イベント参加と強化月間、ノーマイカーデーにおける一声運動の実施	事業内容を見直したうえで、継続実施していく。
15	市バスオリジナルグッズの企画・販売					
	これまでミニカーやチョコロQを製作販売した経験を生かし、新たな市バスのオリジナルグッズを開発する。また、それを「スルッとKANSAIのバス祭り」などで販売し、一定の収入を上げるとともに市バスのPRを図る。				継続実施	継続実施
16	市バス広報誌の発行					
	交通局の経営状況をはじめ、健全化への取り組みなどを掲載した広報誌（紙）を発行する。市バス利用者にも交通局の現状を知ってもらうことにより、正しい理解を求め、市バスのよき理解者になってもらう。				各年1回（H16年11月、H18年2月）の「市営バスかわら版」の発行を行った。	「市営バスかわら版」の継続発行を行うとともに、そのあり方について検討する。

健全化項目 / 事業名 / 事業内容		スケジュール			平成 18 年度 までの状況	平成 19 年度以降の対応
		16	17	18		
17	情報提供・情報発信					
	広報誌（紙）での市バスのPRに加えてインターネットのホームページを活用してタイムリーな市バスのPRに努める。また、「市バスニュース」の車内掲示により、きめ細かい情報発信やPR活動を行う。さらに有料公共施設などとの連携により、市バスカードなどでの割引制度の拡大に努める。				ホームページによる情報発信を随時行うとともに、継続して伊丹市昆虫館、クリーンスポーツランドの利用割引券の発行を行った。	情報の鮮度、双方向のコミュニケーションを重視し、HPの更なる充実に努めるとともに、ICカードを活用したネットワークの構築についても研究していく。
事業・制度の見直し						
18	経費の節減					
	予算配当におけるマイナスシーリングの実施 配当予算に対する削減目標額の設定 事務のマニュアル化による効率化の推進 委託業務の内容の点検・見直しの徹底 重点事業についての的確な執行管理 その他、節電・節水による光熱水費の縮減など、徹底したコスト削減を行う。				継続実施	継続実施
19	人件費等の抑制					
	既存の人事・労務制度を見直し、人件費の抑制及び労務管理の適正化を図る。				市長部局と合わせた給料、管理職手当等のカットに上乗せして、交通局独自の人件費の抑制策として、管理職手当、中休手当等の削減に取り組んだ。	公務員の給与構造改革の動向に注意を払いながら、今後も人件費の総枠抑制に努め、引き続きその具体策を検討していく。
20	若年嘱託制度の収束					
	平成11年度から導入した本制度については、一定初期の目的を達成したことから、今後収束する方向で検討する。一方で新たな採用制度についても検討する。				H17年度で若年嘱託者制度は収束、H18の新規採用なし。	後年度の経営状況を勘案するにおいて、若年嘱託制度は収束させ、新たな雇用形態の導入を検討していく。
21	整備業務の委託					
	現在の整備体制、車両・車載機器の技術革新による整備業務の高度化及び業務量の増高から、より効率的な業務のあり方として、整備業務の完全委託を視野に入れ、体制の見直しを検討する。				H16年、退職する整備手の補充のため、人材派遣による体制維持を行った。	整備業務の高度化と業務量増高に対応した、より迅速な整備体制確保による車両の安全性向上のため、完全委託も含めた見直しを行う。
22	貸切バス事業の見直し					
	観光貸切については現行車両の車検満了時（H18.3）をもって廃止しする。また、学校・園等の送迎業務や路線バス仕様車での市内送迎業務などについては、一定の採算性が見込まれるところまでは継続して行う。				H18年3月観光貸切の廃止、学校・園等の送迎業務、市内送迎業務については、継続	継続実施
収入の確保						
23	不採算公共路線に対する一般会計からの支援					
	引き続き徹底した健全化による企業努力を行いながら、この制度の継続を求める。				交通事業会計の累積欠損金解消のため、一般会計より不採算路線等の補助率2/3の補助を受けていたが、一般会計の財政悪化による見直しにより、H18より1/2補助となった。	引き続き、不採算路線等の維持を図り、累積欠損金の解消を図る観点から、一般会計に対して支援を求めていく。

健全化項目 / 事業名 / 事業内容		スケジュール			平成 18 年度 までの状況	平成 19 年度以降の対応
		16	17	18		
24	生活維持路線に対する一般会計からの支援					
	公営であるがゆえの政策的な配慮による路線も多いことから、公共路線補助と同様、企業努力を行いながら、この制度の継続を求める。				不採算公共路線と同様	不採算公共路線と同様
25	高齢者等の特別乗車料負担金収入の確保					
	市の福祉施策のため、将来にわたって約束されたものではないが、交通局としては適切な負担を求めている。また、特別乗車証を交付される年齢までの高齢者を対象とした割引率の高い定期券の導入について検討する。				特別乗車料負担金については、H17年度まで、受給対象者に一定乗車見込み日数を乗じて算出していたが、H18年度より一般会計の財政健全化により当面、総額6億円の上限定額がなされた。	高齢者等の乗車実態に見合った適切な負担を今後とも関係部局に対して求めていく。また、高齢者（特別乗車証交付対象以前）に対する割引制度についても、検討していく。
26	送迎業務の委託					
	学校・園等の送迎業務については採算性を十分に検討しながら受託する。				継続実施	今後とも採算性を検討しながら、受託する。
27	文字案内放送装置・次停名表示機の活用					
	広告料収入を確保するため、広告主（行政）の発掘を行う。またこれらの装置を利用して交通局の事業案内を効果的に行う。				継続実施	行政情報等の発信メディアとして、今後とも活用していく。
28	ラッピングバスの増車					
	広告ラッピングバスの増車を図り、広告料の収入増及び安定収入を図る。				継続して企業広告の媒体として、ラッピングバスの導入を行う。また、H18年度においては、市営バスPRのため、市民公募デザインによるラッピングバスの導入を行う。	企業広告の媒体として、市営バス車両の活用を図ると共に、子ども安全対策としてのバス車両の活用、公募デザイン導入により、市バスファンづくりを行っていく。
その他						
29	交通局庁舎の建替え計画					
	庁舎の老朽化により、修繕費等に多額の経費を要しているが、建替えにあたっては、今後の収支状況をはじめとする諸般の状況を見極めながら決定する。				検討	現庁舎は昭和42年建築後39年を経過し、老朽化している。累積欠損金の解消に向けた健全化策に取り組んでいる最中であるが、諸般の状況を見極めながら今後とも検討していく。
30	伊丹市交通事業のあり方についての検討					
	「伊丹市交通事業懇話会」を設置し、市営バスの将来及び今後のあり方についての意見具申を得るとともに、それに基づく今後の行動計画を策定する。				H17年7月の諮問に基づき、H18年1月に伊丹市交通事業懇話会答申を受ける。また、この答申を受け、H18年度において、アクションプランを作成する。	アクションプランに基づく個別事業の着実な遂行と検証により、経営状況の改善と伊丹市交通事業の発展を図る。

平成16年度は主にこんな事業を行いました...

乗合バス11台を大型ノンステップバスに更新!

事業費 2億7226万円

1台あたり約2,475万円 標準車両(ツーステップ)だと、約1,900万円

この事業に対しては、国から2,365万円・市から約3,319万円の補助金が交付されました。

平成16年度末で、乗合バス88台のうち48台がノンステップバスになりました。(54.5%)



全てのバス行先表示器をLED(電光式)に改良完了!

事業費 664万円

1台あたり約60万円

この事業に対しては、国から約130万円・市から約130万円の補助金が交付されました。

平成12年度より、順次切替を進めてきたバス行先表示器の改良事業が16年度をもって完了し、全車LEDとなりました。



15台のバスにPTPS車載機器を取り付け!

事業費 158万

田

光車載機



停留所上屋13ヶ所を更新！

事業費 620万円

設置箇所：スポーツセンター前・春日丘西・裁判所前等



ソーラー照明式停留所標柱を5ヶ所に設置！

事業費 147万円

設置箇所：桜ヶ丘8丁目・笹原・摂陽小学校・野間・山本団地等



全面ダイヤ改正を実施

都市計画道路「宝塚池田線」鴻池～荻野区間の開通に合わせて整備を行った鴻池東橋西側の高架下回転場所の供用開始に伴い、交通事情の変化による所要時分の見直しと路線の整理・統合を図るため、平成16年11月29日（月）よりダイヤ改正を実施しました。

また、週休2日制の定着等を踏まえ、利用者の皆様にわかりやすいダイヤで運行する視点から、土曜・日曜・祝日のダイヤを一本化しました。

旅客に同伴する乳幼児の運賃無料を2人までとしました。

これまで1人を無料としていたものを、ダイヤ改正にあわせ2人までとしました。

平成17年度は、主にこんな事業を行いました...

乗合バス12台を大型ノンステップバスに更新!

事業費 2億8850万円

1台あたり約2,404万円

この事業に対しては、国から2,400万円・市から約2,880万円の補助金が交付されました。

平成17年度末で、乗合バス88台のうち60台がノンステップバスになりました。(68.2%)



全てのバスにPTPS車載機器を取り付け!

事業費 558万円

円

59台に取り付け乗合車両88台すべて装備となりました。

この事業に対しては、国から約106万円・市から約106万円の補助金が交付されました。

光車載機



JR伊丹のりばに音声案内システムを設置!

事業費 638万円

JR伊丹のりばには案内所設置スペースが無いため、音声により遅れ運行等のお知らせを行います。



停留所上屋13ヶ所を更新！

事業費 590万円

設置箇所：昆陽里・松ヶ丘・野間口他



ソーラー照明式停留所標柱を6ヶ所に設置！

事業費 147万円

設置箇所：県校前・桑田・松ヶ丘・県住北口他



バス優先レーンの運用を開始！

都市計画道路「宝塚池田線」の宝塚市境から国道171号線までの全線四車線化に伴い、その南行きの朝7時～9時において、平成18年1月30日から運用開始いたしました。

5 . 公営バスを取り巻く環境 ~ 求められる市営バス事業の役割 ~

公営バス事業は地方公営企業法に則り設立され、地域に応じた要望や需要を的確に把握している地方公共団体が、地域住民のための交通サービスを市場原理の働かない不採算路線（生活維持路線）についても、行政の責任で提供することでその役割を担ってきた。

伊丹市交通局も昭和24年の運行開始以来57年もの長き歴史において、伊丹市民の公共交通機関として、まちづくり、福祉施策と連携した交通サービスを提供してきた。

この間、モータリゼーションの進展をはじめとした社会潮流を前にして公営バスを取り巻く経営環境の悪化により、乗客数は昭和48年度をピークに減少傾向であり、そのため幾度となく経営健全化計画を策定し、その経営改善に取り組んできたところである。全国的にみても各バス事業者のおかれている厳しい経営環境は同じであり、民間事業者の場合は、分社化による合理化・効率化等で経費削減に努めている一方で、公営事業者にあっては、内部努力による人件費等の削減と一般会計からの財政支援によって、経営の健全化に取り組んできた。

また、平成14年2月からの乗合バスの需給調整規制の廃止を柱とする規制改革が実施され、乗合バス事業者を取り巻く環境は大きく変化し、特に公営バス事業者にとっては、平成14年12月に出席された規制改革推進会議の第2次答申において「公共サービス分野における民間算入を積極的に推進していく観点から公営バス事業等地方公営企業においても、民営化、民間への事業譲渡、委託を推進すべきである。」とする考え方が示され、民営事業者並みの効率化が求められるとともに、民営化等その経営形態のあり方についても問われている状況にある。

このような社会環境下において、各公営事業者はその経営健全化の努力にもかかわらずコスト高が是正されず、民間事業者との競合路線からの撤退、不採算路線からの撤退、あるいは事業廃止が余儀なくされ、平成17年度末現在では31事業者までその数が減少してきている。

市営バス事業の役割

このようにバス事業者を取り巻く経営環境は厳しい状況にあるが、バスの必要性自体が減少している訳ではない。伊丹市交通事業懇話会答申にもあるように、本市の鉄道ネットワークを考慮したとき、バスネットワークなくして市民生活や経済活動に大きな支障をきたすことは事実であり、まさにコミュニティを支える機能をバスサービスは保有している。

昨今の少子化による通学客の減少、高齢化による通勤客の減少により、乗車料収入が減少する反面、高齢化の進展と環境保全の観点から、今後、行政と連携してMM（モビリティ・マネジメント）活動を推進していくことが求められており、バス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な生活路線を確保する要請は強くなっている。また、都市の持続的な発展を図り、快適な都市環境を次世代に継承するためには、環境負荷が少ない交通システムに変えて行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という面からも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。このように、高齢社会への対応や環境問題への取組みが今まで以上に求められていることから、市営バス事業が公共交通ネットワークの一翼を担う重要な交通機関として、将来においても大きな社会的責任を担っていくものと考えられる。

従って、これからの市営バス事業を考えると、公共交通機関の最も重要な責務である安全で快適な信頼性の高いサービスの提供を前提とし、公営交通の利点でもある一般行政施策の福祉、環境、そしてまちづくり施策との連携を図りつつ、その強みを活かした事業運営を行っていく必要がある。民間事業者では運営できない、市場原理になじまない不採算路線をそのような観点から事業展開できるところに公営バスとしての市営バスの存在意義があると考えられる。

このように、今後の市バス事業を展望するならば、公営交通としての付加価値をもった施策を展開し、経営改善に取り組み、そして市民の重要な交通手段を守るという使命の実現を果たさなければならないが、収支改善が図られない場合には、「市民生活にとって欠かすことの出来ない路線」であっても、市営バス事業に過度な負担を強いることのないよう公営交通の責任と負担を明確にし、様々な評価基準をもとに路線の必要性を再検討すると同時に、管理の受委託方式の導入も含め市民に必要な交通サービスを最も効率的かつ持続的に提供できる経営形態への改革と利用実態に見合った運行ダイヤに見直すことによるバスネットワークの整理・再編が必要である。

換言すれば、伊丹市（交通事業者）が様々な経営健全化策に取り組み、サービスの向上策による乗客数の確保策に取り組んだとしても、市民（利用者）のニーズにそぐわず利用という形での支援、理解が得られなければ、「公営」としての市営バスの存在意義はなくなってしまう、他の公営事業者と同じく、不採算路線の移譲や撤退、事業廃止の方向に進むことになる。そのことを、伊丹市交通局のみならず、市民を含めた関係者が十分理解する必要がある。

今後とも、伊丹市交通局が継続して市民に求められる市営バス事業者であるために、日々お客様に接している利点を活かし、利用者の視点でのサービスの向上に取り組むとともに、伊丹市、地域住民、兵庫県その他関係団体が協働して地域交通としてのバス事業の維持・発展を図っていくための体制づくりと、市民ニーズを反映し福祉施策等と連携した交通サービスを提供できるところに市営バスの役割と利点があると考えている。

6. アクションプランに係る基本方針

経過

- ・平成15年度伊丹市交通事業経営健全化委員会において審議を行い、平成16年度から平成22年度までの「伊丹市交通事業経営健全化計画」が策定された。
- ・その報告書のなかで「市バス事業のあり方、方向性についてあらためて検討する必要がある。」とうたわれており、それを受けて、平成17年7月14日、伊丹市交通事業懇話会に対し、自動車運送事業管理者より「市バス事業の役割とサービス水準のあり方」他について諮問を行い、平成18年1月23日、伊丹市交通事業懇話会答申を受けた。
- ・平成15年度に策定された平成22年度までの経営健全化計画が、高齢者等特別乗車証負担金、不採算公共路線補助等その当時のルールを継承していく前提で策定されたものとなっていた。しかし、平成18年度当初予算より、伊丹市行財政運営改善計画において、「地方公営企業の経営健全化・企業性の推進」として市補助金、繰出金の見直し等による高齢者等特別乗車証負担金、不採算路線等補助金の削減がされたこと等により、経営状況の悪化が見込まれ、現行経営健全化計画の見直しと市バス事業の経営形態のあり方について検証する必要性が生じた。
- ・その答申において、サービスの向上 経営形態の抜本的改革 一般会計と伊丹市交通事業の関係について述べられ、具体的施策については、アクションプラン作成において実現していくこととなっている。

基本方針

アクションプランについては、下記の基本方針に基づき策定する。

- ・伊丹市民の「公益」を守るという使命を果たすため、地域の交通需要に機敏に対応したバスサービスを長期的・安定的に提供できる経営基盤を確立する。
- ・経営形態の抜本的改革を行う場合には、変更に係る諸課題にも対応できる枠組みをつくる。
- ・上記使命を果たすための経営形態の検討と並行して、現状のサービスレベルを維持しながら経営の健全化を図るため、更なる内部経費の削減、業務の効率化による経営基盤の強化に努めるとともに、ICカードの導入他、サービスの向上策にも積極的に取り組み、お客様の確保を図る。
- ・第4次総合計画・これから5年間のまちづくりプランの目標達成のため、本市福祉、環境、まちづくり施策との整合性を図りながら、伊丹市交通施策を展開するなかで、伊丹市交通事業会計の経営の健全化を図る。

- ・ 累積欠損金の解消

平成15年度作成の経営健全化計画の収支見込では、同健全化策を実施することにより、平成14年度末累積欠損金約7億3千万円が、平成22年度において解消する見込みであった。経営健全化策の実行（一般会計からの財政支援策の継続を含む）により、平成17年度決算では約2億1千万円まで減少した。今後収支状況を見込む上において、経常収入の約86%を占める乗合旅客運賃の状況が重要な要素となる。

近年、乗客数が減少傾向にある状況において乗客の逸走率を1.5%と見込み、平成18年度からの伊丹市行財政運営改善計画による高齢者等特別乗車証負担金及び不採算公共路線補助の見直しを加味した場合、平成22年度の累積欠損金が約5億2千万円になると見込まれる。この累積欠損金をアクションプランにおける各種健全化策と各種サービス向上策の実施により、その解消を図るものとする。

- ・ アクションプランが単に計画としてだけでなく、実効性のあるものとするために、市長部局と地域交通施策に関する協議を継続するとともに、お客様（市民）の視点での事業運営が必要である。従って伊丹市交通局は、お客様のニーズが反映されやすい体制づくりのため、日々お客様に接している乗務員からの情報による「お客様ニーズ」の把握に努めるとともに、市民参画による「地域交通のあり方（ダイヤの設定・路線の統廃合等を含めた。）」についても議論する場を設け、交通サービスの充実と経営の健全化を図っていく。

基本理念

伊丹市交通局は乗合バス事業者としての責務として、「乳幼児から高齢者まで安心・安全・確実・快適にお客様を目的地にお送りする。」ことを基本とする。また、少子・高齢化社会、環境問題、地方分権時代の市民主体の施策を考えたとき、市営バス事業が単なる市民の移動手段としてでなく、地方公共団体の地域戦略として、福祉・環境・まちづくり施策等において、重要な役割を担っており、このような「公益」を維持・充実させるため、一般行政部門との連携した事業展開を行っていく。

経営形態の抜本的改革について

平成18年1月の伊丹市交通事業懇話会答申において、

1. 伊丹市交通の事業運営が市からの繰入金、支援のうえに成り立っており、少子・高齢化の急速な進展、さらに地方公共団体及び国の財政構造の悪化を念頭にしたとき、現体制維持は早晩不可能と思われる。
2. そもそも企業的な視点からは、「自前の」収入と経済性を発揮した結果での費用でなくては、その将来は望めない。
3. 繰入金を前提とした事業運営は、持続可能な望ましい公営企業の姿ではない。また一方で、同じレベルのサービス水準の実現に際して、それが公営企業でなく民間バス会社に付託していれば、より少ない公的資金投入で済むかも知れない。

以上の観点から今後の市バス事業のあり方を考えた場合、「公営企業としての形態を続けることが、民間バス会社に比して柔軟性のない経営構造の因となっているとすれば、最終的には思い切った経営の転換に向けた取り組み無しに経営改善を図ることは不可能であると思われる。」と提言されている。

この答申を受けて、管理の受委託方式の経営形態を導入した場合 路線の移譲方式による経営形態の導入を行った場合 分社化による路線の委託・移譲を行った場合 改善型直営方式を選択した場合の4つの経営形態について検証を行った。経営形態の検証を行うにあたって、本市交通局の施設状況（営業所が1つであること）、バス運行状況、各系統の収支状況を基に事業費削減効果額等を検証するとともに、公営事業者の民間化に関する先行事例の研究と民間バス事業者との意見交換を行った結果、別表（37頁）のとおり「各経営形態における利点、課題・問題点」の整理を行った。

なお、各経営形態の主な考察は次のとおりである。

（1）管理の受委託方式による経営形態の導入を行った場合

路線管理の受委託等を導入する場合には、一般的に営業所単位での取り組みを行っており、民間事業者に運行委託することにより、人件費単価の差による運行事業費の削減を図ることができる。現行ダイヤの維持を図りつつ、効率的な運行管理業務を行うには営業所単位での委託、移譲が最も効果的である。しかし、本市の場合、広畑営業所のみ運行となっており、営業所分割による非効率性を避けることができず、経営形態の変更による収支改善効果は他の公営事業者が行っている営業所単位での変更に比べ期待できない。道路運送法等において、委託できる範囲が路線長または車両数の1/2以内と制約のある中で、一定規模の委託を実施しなければ、経費削減につながらない。

また、管理の受委託方式、路線の移譲方式導入による余剰職員の身分保障の問題は大きな課題であり、例え職種変更で職場を確保したとしても、市全体として経費の削減につながらず、職員配置を見直している状況においては、市長部局への多くの職員受入れは困難と考える。そして、現時点で競争原理が働きにくい民間事業者の運行状況下において管理の受委託を行っても、中長期的にみても経費削減につながらないことが予想される。よって、導入の利点は本市では認められない。

(2) 路線の移譲方式による経営形態の導入を行った場合

不採算路線等の民間移譲により、公営での路線運行の撤退を行う。路線の移譲方式の導入においても、路線の受委託方式と同様に余剰職員の身分保障の問題が生じる。また、余剰人員等の対応が行われたとしても、部分移譲により固定人件費等の削減ができないことによる非効率性から大きな経費削減の効果は生じないが、不採算路線からの撤退により確実に収支改善が図られる。

しかし、民間事業者へ不採算路線を譲渡しても本路線の収支改善がなされない場合、路線の廃止、地域住民の「公益」の低下が懸念され、別途不採算に係る民間事業者補助が必要となる場合がある。

路線の移譲方式を導入するにおいては、路線移譲に係る特別乗車証の取扱いに関する課題整理も必要であるが、不採算路線のみの移譲は困難であり、効率的なバス運行ができる移譲のあり方を検討する必要がある。

(3) 分社化による路線の委託・移譲を行った場合

分社化方式による路線の移譲等の導入は、既存の民間事業者に移譲するより市の意思が反映されやすく、人件費の削減効果、退職者の受け皿としての効果も期待でき、将来事業運営が軌道に乗り、経営が安定した場合、市の保有株式の譲渡による完全民営化と株式の運用による事業展開が期待できること等のメリットが考えられる。しかし、会社設立時において、用地、事務所、車両等の初期投資が伊丹市交通事業会計とは別に必要になるとともに、職員の身分変更の問題が生じる。従って、職員の退職に合わせた年次計画的な導入が望ましいと考えるが、職員の年齢構成から当面大幅な退職者の予定がない段階では、短中期的には大きな効果は期待できない。

また、分社化による経営のあり方についても検討する必要がある。市と民間資本との出資割合、企業経営への関与のあり方、伊丹市交通局との関係、事業規模等中長期的視点での事業計画と本市における「地域交通計画」の議論に基づき検討していく必要がある。

(4) 改善型直営方式を選択した場合

「公営」という経営方式は、福祉、環境、まちづくり等の一般行政施策と連携した交通施策の実施が可能であり、また市場原理になじまない生活路線の維持が可能となる経営方式である。このことは、企業利益を優先する民間事業者では確保することが困難な施策であり、今後の地域交通施策における公共交通ネットワークの重要性、社会的役割を議論する上で、ますます重要になってくるものと思われる。

しかし、その経営方式が、一般行政職との整合性により人件費の削減が制約されたり、公共性の要請から不採算路線からの撤退も困難となる等、柔軟な経営を阻害している要因であることも事実である。従って、現行経営形態のまま事務事業の見直しもせず事業運営を行えば、先の収支見込のとおり累積欠損金は膨らみ、市営バス事業の存続は不可能と考えられる。

今後、地域住民のための公共交通を目指すならば、市内全域を網羅する路線ネットワークを持つ本市においては、「公営」の利点を最大限活用した一般施策との連携によるサービスを展開し、「乗客の確保」と更なる内部経費の削減、効率化を図り、企業経営者の視点で、お客様である市民ニーズが反映される体制づくりと経営の更なる効率化を図っていく必要があると考える。

バス事業者を取り巻く社会環境は厳しい状況ではあるが、本市の交通環境のなかで現交通サービスを維持し、伊丹市民の「公益」を守る観点から経営形態のあり方について検討した結果、本市交通事業者の経営形態としては、当面内部効率化による直営、改善型直営方式を選択する。ただし、本アクションプランの当面の目標年度である平成22年度において、現行経営形態における内部の効率化、健全化策の実行によっても収支改善が図れず、乗客の逸走が進む場合にあっては、経営原則に則り事業規模の適正化及び運行の効率化を図る観点から、収益に見合った運行の見直しを行う。

なお、この場合においても、交通局単独で判断するのではなく、市民（お客様）参画による伊丹市としての「地域交通計画」の論議、交通施策を検証する体制づくりを行い、路線の見直し、委託・移譲・分社化等経営形態の見直しによる市民のための交通手段の確保を図ることが必要である。そして、中長期的視点で考えるならば、平成33年以降の乗務員退職者の増に備えるとともに、「地域交通計画」の議論を踏まえた交通ネットワークの維持を図るため、経営形態のあり方について引き続き検討を行う。現時点では、「公営」に比べ人件費等の経費の削減が可能で経営の自由度が

高く、事業発展の期待がきる「分社化」による段階的な路線の移行が望ましいと考え、今後、労使で設置している経営協議会において「分社化」による経営形態等のあり方について検討していく。

各経営形態導入に係る評価表

	経済性	公共性	サービス	初期投資	発展性	導入に係る諸課題への対応	実施可能性
直営方式							
管理の受委託						×	
民間移譲						×	
分社化による委託・移譲				×			

経済性	収支改善効果が大きい	効果がある	あまりない	×	効果が無い
公共性	行政施策と密接な連携ができる	行政施策と連携ができる	あまり期待できない	×	期待できない
サービス	多様なサービスの提供が可能	サービスの提供が可能	あまり期待できない	×	期待できない
初期投資	初期投資の必要なし	初期投資が殆ど必要なし	多少の投資が必要	×	多額の投資が必要
発展性	持続的な事業運営、事業拡大が期待できる	持続的な事業運営が可能	あまり期待できない	×	期待できない
諸課題への対応	大きな課題がない	課題はあるが対応できる	課題整理する価値あり	×	課題解決できない
実施の可能性	実施できる	実施に向け検討する価値あり	実施するにあたり課題が多い	×	実施できない

各経営形態における利点、課題・問題点

形態	利点	課題・問題点
直営	<ul style="list-style-type: none"> ・まちづくり・福祉・環境保護等の一般行政施策等と連携した事業が展開できる。 ・市場原理に馴染まない生活路線が維持できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・行政一般職との整合性などの給与制度上の制約により、人件費等のコスト削減が困難である。 ・職員の年齢構成によると、今後15年間大幅な退職者が見込めない中で、効率化による大幅な職員の削減が困難である。 ・地方自治法、地方公営企業法による規制などにより、サービス・経営の弾力性に乏しい。 ・公共性の要請から不採算路線からの撤退が困難である。 ・不採算路線を維持する上で、一定の一般会計負担が必要。
管理の受委託	<ul style="list-style-type: none"> ・路線・ダイヤの決定権は市(委託者)にあり、直営と同じサービスができる。 ・一般的に業務の効率化によるコスト削減が期待でき、業務にかかる委託料と現行経費との差が改善効果となる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・委託できる範囲は、路線長または車両数の1/2までとなっており、営業所が1つである本市では一部路線の委託となる。 ・1営業所単位ではなく一部路線での受託先の確保が必要。また、一部路線を分割するたびにダイヤの再編成が必要となり、業務(勤務・車両等)の非効率性も生じる。 ・委託のための初期経費(車両・建物等)が必要。 ・余剰人員の処遇(身分保障等)が課題となる。 ・非常時における受託者の対応などを事前に明確にする必要がある。また、委託者(市)の責任として、もっとも信頼できる事業者選定が重要である。
民間移譲	<ul style="list-style-type: none"> ・不採算路線を移譲することにより、収支の改善が期待できる。 ・サービスや経営に関して、民間企業であることによる柔軟かつ効率的対応が期待できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・一部路線を移譲することにダイヤの再編成が必要となる。 ・車両補助等の一定の初期経費が生じる場合もある。 ・余剰人員の処遇(身分保障等)が課題となる。 ・民間事業者の基本理念は営利追求であり、市域全体としてみた交通事業のあり方との整合性が確保されない場合もありうる。 ・生活維持路線を含む不採算路線については、一定補助がなければサービス低下(廃止・本数減)もありうる。
分社化による移譲・委託	<ul style="list-style-type: none"> ・路線譲渡においては、既存の民間事業者に譲渡するより市の意思を反映させやすい。 ・株式等の運用による利益も期待できる。 ・人件費の減が期待できる。 ・退職者の受け皿として考えることもできる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・会社設立における用地・事務所にかかる経費が必要。 ・退職等の欠員相当の委託・移譲と考えれば余剰人員の問題はないが、短・中期的な効果はあまり期待できない。また、毎年ダイヤの再編成が必要となる。 ・在職職員を新会社へ移行するのであれば、身分が変わるといった問題がある。 ・市全体の交通政策を考える中で、新会社との役割分担を明確にしておく必要がある。市及び市民の意思の反映と会社経営の自由を両立させることが重要である。

一般会計と伊丹市交通事業の関係について

(1) 高齢者等特別乗車証の交付制度について

本制度は、高齢者、障害者等に対し、伊丹市乗合自動車無料乗車証を交付することによって、高齢者等の社会参加を促進する目的で設けられ、福祉のまちづくりを推進する主要施策の一つであり、市が税の投入により賄っている福祉施策である。

なお、本高齢者等特別乗車証負担金は、一定のルールに基づき算出された乗車料相当分を負担金として一般会計から受け入れ、受給者の伸びに合わせてその負担金額も増えてきており、平成17年度決算においては、受給者数20,099人に対し、負担金は642,233千円となっている。また、平成18年度当初予算においては、伊丹市行財政運営改善計画に則ってその負担額の見直しが行われ、総額6億円の固定となったところである。今後とも高齢者等その対象者の増加が予想される中、その制度のあり方が本市交通事業に与える影響は大きなものであるので、企業体として「乗車に見合いの負担を求めていく。」ことを基本として、適正な計数計測による負担金の確定と交付制度のあり方の検証を市と連携して行っていく。

(2) 不採算公共路線補助について

本市バス路線は全市域にわたり公共交通ネットワークの一翼を担う交通機関として、市民生活において欠くことのできない重要な社会的役割を果たしている。しかし、路線毎の収支をみると、平成17年度決算においては、市バス路線38路線中21路線が赤字となっており、その割合は収支改善により減少しているが、全体の約55%となっている。

独立採算を基本とする経営体として、コストに見合った事業展開を行う必要があるが、赤字路線であっても市民生活に欠くことのできないことから、その路線維持のため、営業係数125以上の路線について市の一般会計からその収支不足額の2/3を不採算公共路線補助として受けている。しかし、高齢者等特別乗車証負担金と同様に市の財政健全化による見直しにより、平成18年度当初予算より補助率が1/2になったところで、路線のあり方について整理する必要がある。

また、懇話会答申においては、営業係数を指標とする不採算公共路線補助制度について再検討する必要がある、「路線の必要性を検証し、判断を行い、市民に説明するシステムを構築する必要がある。」と提言されている。

本市バス事業は、地域生活においてなくてはならない存在であり、路線の存在評価においても単に収支面だけで評価するのではなく、「沿線の公共施設」、「高齢者等の乗車率」、「乗車密度」などの様々な評価基準により路線評価を行うことが必要であり、その判断はバス運行事業者である伊丹市交通局が単独で行うのではなく、市民（利用者）を含めた伊丹市全体で議論すべきである。そして、市場原理になじまない生活路線維持のために、公的資金（税金）の投入について理解の得られた場合でも黒字路線等の内部補助で賄えるよう経営改善に取り組んでいくことが必要であるが、市（一般会計）に対しては、その不足分についてその責任に応じ負担を求めていくものとする。なお、他事業者への不採算路線に係る委託等の提言については、現行経営形態における内部の効率化、健全化策の実行によっても収支改善が図られない場合において、経営形態の抜本的改革に係る諸課題を整理したうえで行うべきものとする。

以上、一般会計と伊丹市交通事業の関係について、「高齢者等特別乗車証負担金」及び「不採算公共路線補助」を中心に整理を行った。本市交通事業は、公共交通サービスの中心としてその社会的責任を果たし、今後とも、サービスの向上による市バス利用者の確保と内部経費の更なる削減等事業の効率化に努めるとともに、福祉、環境、まちづくり等の行政施策と連携した取り組みを行っていく。

経営健全化に向けた行動計画

～サービスの向上と経営基盤の確立に向けた取組み～

- (1) サービスの向上によるバス利用の促進
- (2) 持続的な経営ができる経営体質の強化
- (3) 上記取組みによる単年度収支の改善と累積欠損金の解消

市バス事業が、公営交通の担い手として発展し、市民（利用者）にとって便利で信頼できる高質なバスサービスを効率的に提供し続けるためには、お客様の立場に立った「サービスの向上によるバス利用促進」策の確実な実行による乗車料収入の安定的確保を図ることが必要であり、持続的な経営ができる経営体質の強化が必要である。本市交通事業を取り巻く環境は厳しく、一般会計の負担の見直しによる影響もあり、平成15年度に策定した「伊丹市交通事業経営健全化計画」についても検証を行うとともに、平成22年度に向けて累積欠損金の解消に向け、これまでの健全化への取組みに加えて、より一層の効率化による経費削減が必要である。

これまでの健全化への取組みにより、累積欠損金の縮小が図られるなど一定の成果が挙がっており、このような健全化に向けた取組みは今後も継続すべきものとする。また、本アクションプランにおいては、これまでの健全化策に加え、平成18年1月の伊丹市交通事業懇話会答申にも提言されている「ICカード導入と附加価値の研究」等新たなサービス向上策についても検討を行い、計画的な導入を図っているところである。個々具体の健全化策については個別行動計画（47～58頁）に則り事業展開するものとし、この行動計画の着実な遂行によりお客様の確保と経営改善が図れるものとする。

なお、本行動計画は大きく分けて、2つの体系で整理している。1つは、安全・快適な市バスの実現を目指した「サービスの向上によるバスの利用促進」に係る施策であり、1つは「持続的な経営ができる経営体質の強化」に係る施策である。

まず、サービスの向上に係る施策としては、

1. 「乗客ニーズに対応した路線設定とダイヤ編成」、「料金制度の見直し」他バスダイヤ等運行に関する施策
2. 「ノンステップバスの導入」、「バス停施設の改良」他バス車両及び関連施設に関する施策
3. 「ICカードシステムの導入と附加価値の研究」他IT等の活用による情報提供及びサービスの向上に関する施策
4. 公共交通の利用促進を行うため、「ラッピングバス等を利用したバス利用促進活動」、「環境保護施策とのタイアップ」他MM（モビリティ・マネジメント）活動の推進

５．「ＩＣカードを利用した公共施設・店舗等タイアップの検討」など新たなサービスの展開に関する施策の事業展開を図っていく。

このような、サービス向上に係る具体の取組みについては、利用者の立場に立った事業展開を行い、財政状況、費用対効果などを含め更に調査、検討を重ね、早期に実施を図るものとする。

次に、持続的経営ができる経営体質の強化については、市長部局の給与改革の動向に注意を払いながら人件費の総枠抑制を図り、業務の民間委託、効率化そして競争原理導入等による内部コストの更なる削減に努めるものとし、また、乗車料以外の増収策についても検討を行うとともに、一般会計と交通事業の関係を精査し、今後とも適正な財政支援等を求めていく。そして、市民（利用者）のためのバス事業としての位置付けを明確にするため、市民参画による交通施策を検討する体制づくりを行い、これらサービス向上策をはじめとする健全化策を実行し検証する責任ある体制の確立に積極的に取り組む。最後に、サービスの向上は職員の待遇マナーの向上が基本であり、全職員の意識改革を図るべく職員研修等を実施するとともに、職員提案がしやすい体制づくりを推進していく。

上記事業の具体の行動計画（４７～４８頁）の実施により、公営バスの利点を活かした事業展開と民間事業者に委託する場合と同様の経費削減を図り、市民のための市バスを目指していくものとする。

なお、「局庁舎の建替え」については、平成１５年度の経営健全化計画においても提言を行い、財政状況等諸般の状況を見極めながら早急に検討するものとしていたが、累積欠損金の解消が図られていない現状においては、当面施設の維持修繕により施設の延命を図るものとし、今後、経営形態のあり方も含め、経営改善に向けて一定の見通しが立った段階で改めて検討するものとする。

なお、本アクションプランの行動計画を実施することにより、現在の収支見込みである平成２２年度における累積欠損金約５億２千万円を健全化策の効果を反映させた収支見込み（４３～４４頁）のとおり、約６千６百万円まで改善するものであるが、その主な改善項目は次のとおりである。

収入の確保

サービスの向上による乗車料収入の確保

広告料収入他 多様な増収策の検討

収入の確保による効果額 計 8千7百万円

支出の削減

人件費の総額抑制

新たな雇用形態（高齢嘱託職員等）導入による効果額

給与構造改革に沿った給与の見直し

夏季休暇等休暇制度の見直し

地域手当等の職員手当の見直し

事務事業見直しによる間接部門職員の適正配置

人件費の見直しによる効果額 計 2億9千9百万円

事業経費の削減

エコドライブ推進による燃料費の削減

整備経費見直しによる事業経費の削減

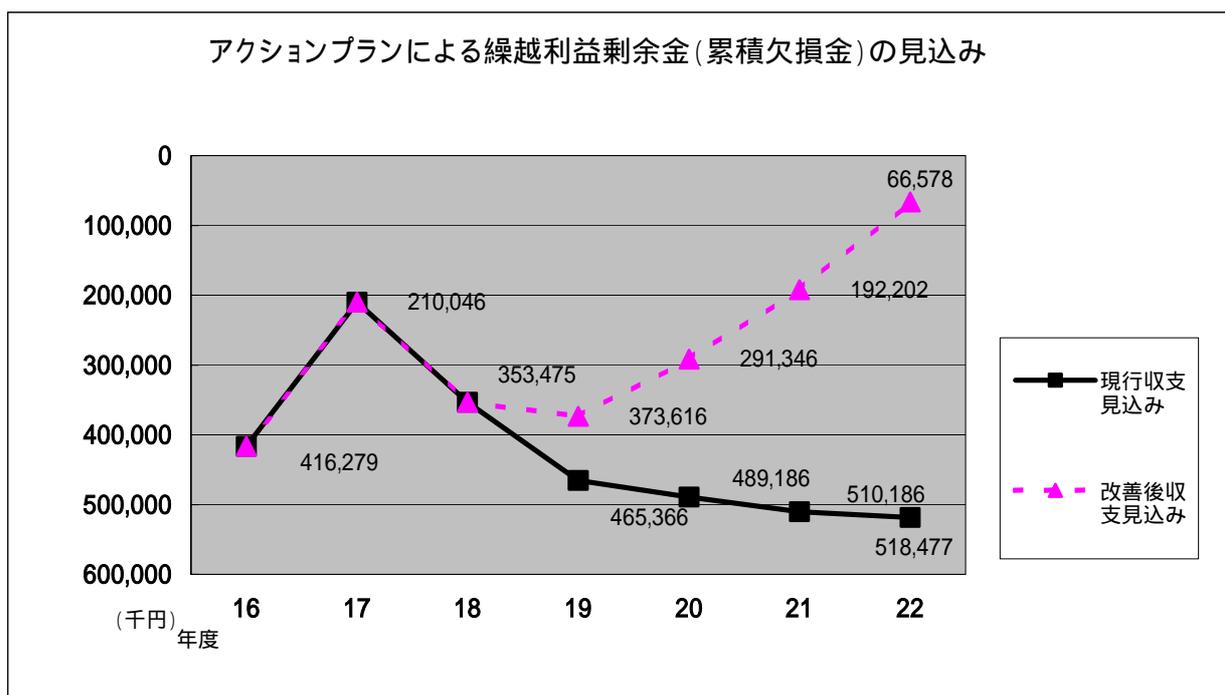
事務経費の見直しによる削減

事業経費の削減による効果額 計 6千6百万円

支出の削減による効果額 計 3億6千5百万円

収入の確保及び支出の削減による効果額合計 4億5千2百万円

健全化策実施後の累積欠損金見込額 6千6百万円



16年度、17年度は決算額

18年度以降の見込みについての主な算定条件

(現行見込み)

- ・ 18年度四券種(普通・定期・回数・一日券)乗車料収入は年度途中までの実績をベースに算出、(逸走率1.5%)を乗じた数値。19年度は18年度途中までの実績を参考に算出、20年度以降は前年額に逸走率1.5%で算出。
- ・ 特別乗車料は18年度以降600,000千円の定額としている。
- ・ 不採算路線・生活維持路線補助については収支不足見込み額に補助率1/2で積算。
- ・ 人件費については、19年度より給与構造改革の導入により、現行の給与1%カットを復元、3級以上の職員の定昇ストップで積算。

(改善後見込み)

- ・ 19年度乗車料収入は予算額、20年度以降はアクションプランにおける行動計画により、前年額に逸走率0.5%(1.0%の改善を見込む)で算出。
- ・ 人件費、諸経費については、平成19年度以降のアクションプランの実施による効果額を反映して積算。

平成17年度決算における繰越利益剰余金(累積欠損金)と今後の収支見込み

(単位:千円)

		16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
収益的収支	収益的収入 A	2,427,228	2,400,050	2,284,584	2,282,651	2,289,641	2,238,929	2,214,223
	収益的支出 B	2,199,472	2,193,817	2,428,013	2,394,542	2,313,461	2,259,929	2,222,514
	差引 (純損益) ^C (A-B)	227,756	206,233	143,429	111,891	23,820	21,000	8,291

繰越利益剰余金 (累積欠損金)の 推移	416,279	210,046	353,475	465,366	489,186	510,186	518,477
---------------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

アクションプランによる収支改善効果反映後

(単位:千円)

		16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度
収益的収支	収益的収入 A	2,427,228	2,400,050	2,284,584	2,283,151	2,304,481	2,267,823	2,256,888
	収益的支出 B	2,199,472	2,193,817	2,428,013	2,303,292	2,222,211	2,168,679	2,131,264
	差引 (純損益) ^C (A-B)	227,756	206,233	143,429	20,141	82,270	99,144	125,624

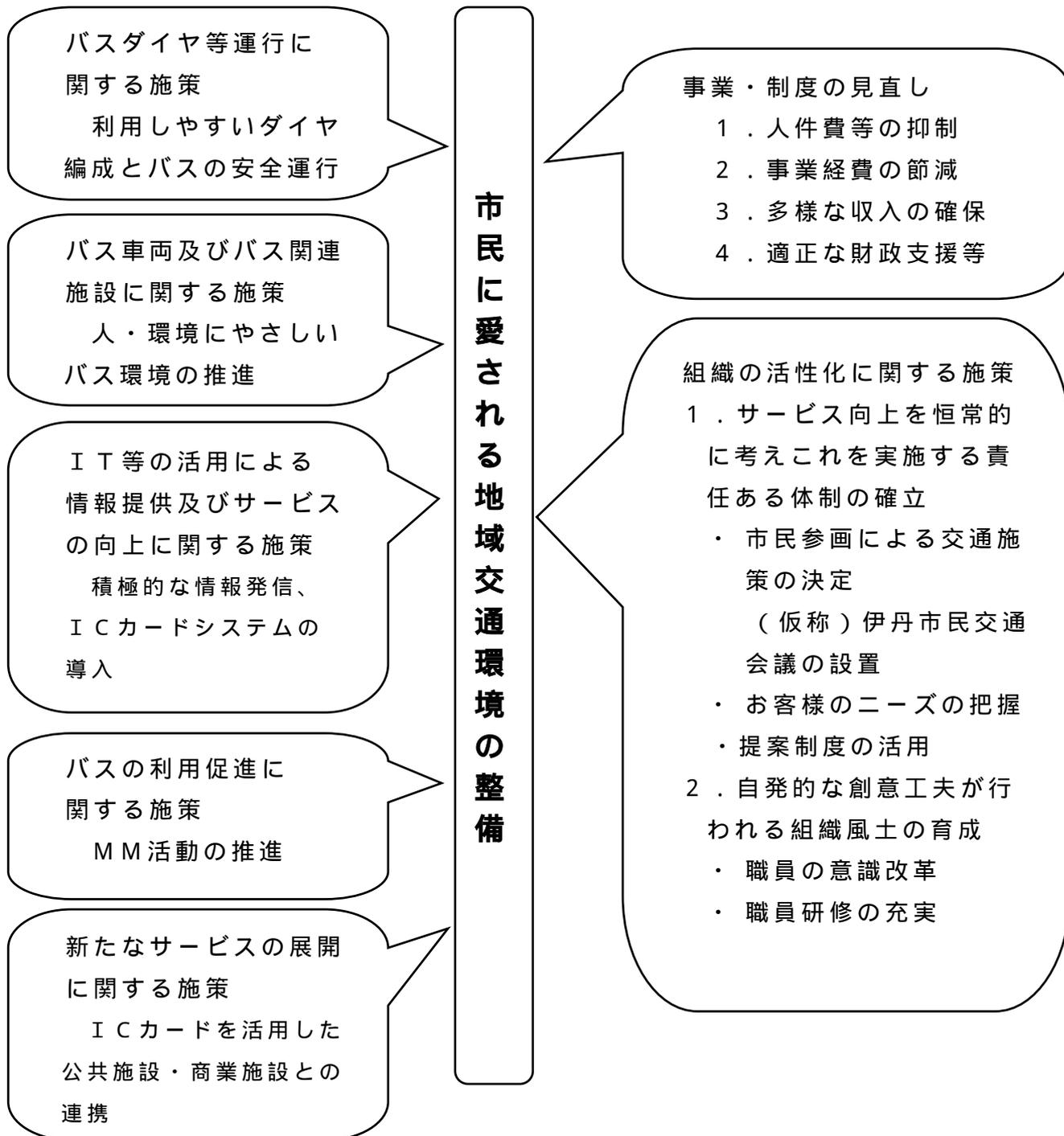
繰越利益剰余金 (累積欠損金)の 推移	416,279	210,046	353,475	373,616	291,346	192,202	66,578
---------------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	--------

改善効果額 (A-B)					91,750	106,090	120,144	133,915
収入	乗車料収入					14,340	28,394	42,165
	その他収入				500	500	500	500
	計 A				500	14,840	28,894	42,665
支出	人件費				74,750	74,750	74,750	74,750
	燃料費				7,700	7,700	7,700	7,700
	その他				8,800	8,800	8,800	8,800
	計 B				91,250	91,250	91,250	91,250

伊丹市交通事業アクションプランの事業体系

サービスの向上によるバス
の利用促進

持続的な経営ができる
経営体質の強化



安全快適な市バス事業の推進

～ 公営の付加価値を活かした事業展開～

伊丹市交通事業アクションプランにおける個別行動計画

= 継続・ = 検討・ = 実施・改善

	分類	具体的な事業または検討事項	H19	H20	H21	H22
サービスの向上によるバスの利用促進	バスダイヤ等運行に関する施策					
	乗客ニーズに対応した路線設定とダイヤ編成	利用しやすいダイヤ編成 わかりやすい運行系統図への改善 市バスマップの作成、時刻表の配布等による路線・ダイヤの周知				
	潜在需要の発掘を期待できるバスルート(ならびに料金体系)の検討	新たな路線及び料金体系の研究				
	定時性の確保(ダイヤの継続的な見直し、よりきめ細かな設定)	ダイヤの所要時分の調査・分析、ダイヤへの反映				
	定時性の確保(バス優先マナーの実現・徹底)	バス優先レーンの設置要望 PTPSの拡充要望 中心市街地等における駐停車対策の充実				
	大阪国際(伊丹)空港への直行サービス	運行の広域的・継続的PRの検討 需要、採算性も視野に入れながら都市戦略としての役割を検討				
	料金制度の見直し	乗車券類の見直し・検討				
	バス車両およびバス関連施設に関する施策					
	ユニバーサルデザインおよび環境保護の推進	ノンステップバスの導入 アイドリングストップの継続 エコドライブの推進 低公害車の導入検討 環境保護施策(ノーマイカーデー)とのタイアップ				
	バス停施設の改良	バス停施設の計画的更新 道路管理者へのバス停環境の改善要望				
	他事業者とのバス停留所・ダイヤなどの調整・共有	他社局と協議しながら可能な範囲での停留所の共有				
	駅前案内所の改善	案内体制、営業時間の見直し				
	IT等の活用による情報提供及びサービス向上に関する施策					
	情報提供によるサービスの向上	ホームページの更なる充実 市バス広報紙の発行 公用車・バス車両を活用した情報の発信				
	ICカードシステムの導入と付加価値の研究	ICカードシステムの導入				
	バスロケーションシステム(接近情報通知システム)等の導入	バスロケーションシステムの導入検討 バス情報案内システムの導入検討				
	バス利用促進に関する施策					
	MM(モビリティ・マネジメント)活動の推進	バス利用推進活動(ロコミ・駅前・バスまつり等イベント参加によるPR) 市民参画によるラッピングバスの導入 ラッピングを利用したこどもの安全対策(啓発ポスターの車内掲示含む。) 環境保護施策とのタイアップ(再掲) バス利用促進ポスターの募集及び展示(車内展示) 出前講座・出前社会見学の実施				
	新たなサービスの展開に関する施策					
	鉄道駅、市内観光施設、中心商業施設との連携	ICカードを利用した公共施設・店舗等タイアップの検討				
持続的な経営ができる経営体質の強化	事業・制度の見直し					
	人件費等の抑制	新たな雇用形態の導入 休暇制度の見直し 給料・諸手当の削減 職員配置の見直しによる間接部門の職員削減				
	経費の節減	予算配当におけるマイナスシーリングの実施、業務内容の見直し 民間委託等の推進・整備業務の委託 他 競争原理導入によるコストの削減・燃料購入に係る入札 他				
	収入の確保(多様な増収策の検討)	市バスグッズの作成、販売 ラッピングバスの導入促進 HPバナ - 広告等の新規広告導入の検討 企業訪問、ダイレクトメールの発送等によるバス利用促進キャンペーンの実施 資産の有効活用による収入確保の検討				
	市長部局等からの適正な財政支援等	高齢者等特別乗車証負担金 不採算路線等に係る補助金 市長部局等との人事交流				
	組織の活性化に関する施策					
	サービス向上を恒常的に考えこれを実施する責任ある体制の確立 (市民参画による交通施策の決定)	職員提案制度の活用 市バスモニター制度の充実 交通施策シンポジウムの開催 (仮称)伊丹市民交通会議の設置 市バス意識アンケート調査(配布・HP)の実施				
	自発的な創意工夫が行われる組織風土の育成	お客様へのサービスと接遇の向上 職員研修制度の充実				