

伊丹市交通事業経営戦略（案）

【令和8年(2026年)度～令和17年(2035年)度】

《前期5カ年行動計画（第5次アクションプラン）》

令和8年3月

伊丹市交通局



伊丹市営バスマスコット
たみばす

目次

1. はじめに	1
2. 交通事業を取り巻く環境	2
3. 交通局の現状と課題	5
3-1 輸送人員の推移	5
3-2 経営状況の推移	6
3-3 今後の課題	7
①人口減少による輸送需要の減	7
②乗務員不足	8
③脱炭素化に向けた取り組み	9
4. これまでの交通局の取り組み（アクションプラン及び経営戦略の経緯）	10
5. 新たな時代背景を見据えた経営戦略の策定	11
5-1 計画の期間等	11
5-2 経営戦略の概要	12
5-3 投資・財政計画	13
①将来を見据えた投資・財政計画の策定	13
②収益的収支の算定条件と10年間の収支見込	13
③資本的収支の算定条件と10年間の収支見込	16
6. 前期5カ年における個別行動計画の策定（第5次アクションプラン）	18
6-1 経営目標の達成に向けた体系図	18
6-2 個別行動計画	19
現行アクションプランの個別行動計画の実績と評価	36
資料編	46

1. はじめに

交通局は、これまでも「伊丹市交通事業経営戦略（H28年度～R7年度）」に基づき、経営基盤の強化、安全性・快適性の向上、乗客増対策や付帯事業の収入増対策などの収益改善等の事業基盤強化に取り組んでまいりました。しかしながら、交通事業を取り巻く環境は、生産年齢人口の減少や少子高齢化の急速な進展による交通需要の減少をはじめ、賃金の上昇や原油価格の高騰などの物価高騰による運行コストの増加などもあり、年々、厳しいものとなっています。とりわけ、令和2年からの新型コロナウイルス感染症の世界的流行は、交通事業全体に大きな経営的打撃を与えるとともに、人々の生活様式にも大きな変容をもたらしました。

加えて、昨今では、深刻な乗務員不足を要因とした全国的な路線の休止や廃止等が相次ぎ、その移動手段の代替措置が模索されるなど、地域公共交通の維持・存続に向けた取り組みが大きな社会的問題となっています。

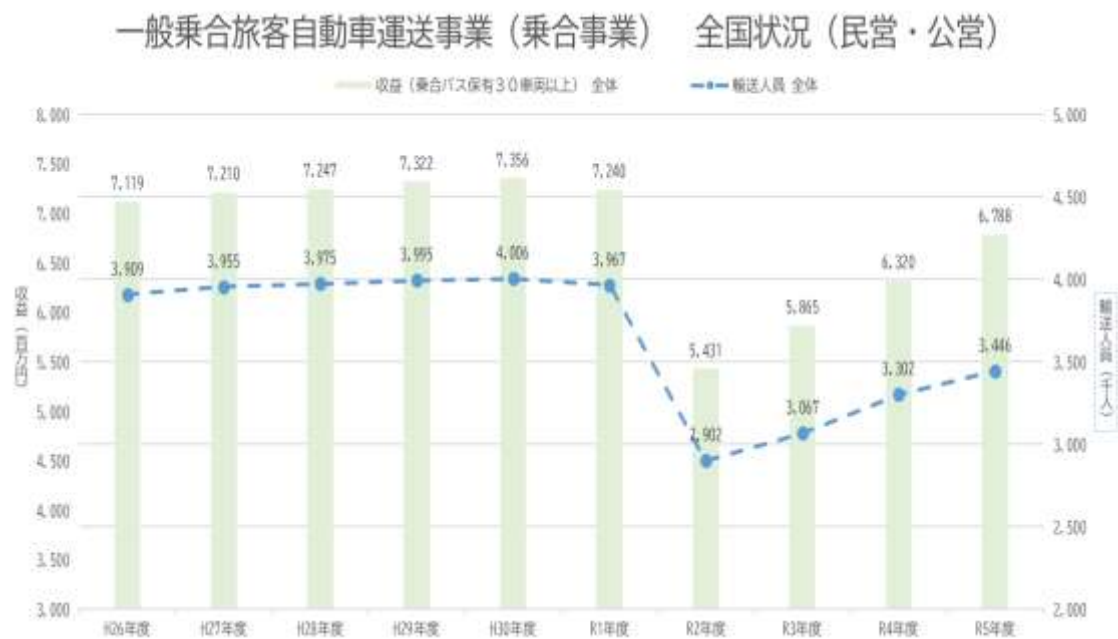
このように、地域住民の移動手段、地域の活性化を支えるインフラとしての役割を担う等、交通事業が果たすべき役割はこれまで以上に重要であり、その維持と発展に向けた取組を着実に推し進めていくことが急務となります。

交通局では、このような社会背景のもと、引き続き本市において欠かすことのできない社会基盤としての責務を果たすため、これまでの経営戦略の理念・取組を継承しつつ、コロナ禍により落ち込んだ収益力を回復させるとともに、事業の基盤強化を引き続き進展させながら、新たな課題にも対応した「伊丹市交通事業経営戦略（R8年度～R17年度）」を策定し、最初の5年間（R8年度～R12年度）については、本ビジョンの実現に向けた具体的な個別行動計画として第5次アクションプランを策定するものです。

2. 交通事業を取り巻く環境

これまで、バス事業は地域住民の重要な移動手段として機能し、その生活基盤の支えとしての大きな役割を果たしてきました。しかしながら、少子高齢化・人口減少の進展、ライフスタイルの変化に伴う個人の移動手段の多様化により輸送需要そのものが減少傾向であることから、バスを含む公共交通機関の利用者は減少の一途を辿っています。また、令和2年からの新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響は、公共交通の利用控えによる利用者の大幅な減少や、利用者の減少に伴う収益の悪化を招き、国土交通省が発表する「一般乗合バス事業(保有台数30両以上)の収支状況について」によれば、令和2年度から令和3年度において「全国の路線バス事業の9割が赤字(保有台数30台以上の事業者)」となるほど経営状況に大きな打撃を与えるものとなりました。

コロナ禍の影響(生活様式の変化等)で減少したバス利用者は徐々に回復傾向にはあるものの、コロナ禍前と比較して8～9割程度までにとどまっており、昨今の物価高騰や原油価格高騰による燃料費の増嵩、また、乗務員不足への対応や人件費の上昇に加えて、環境負荷対策への対応等、バス事業を取り巻く環境は更に厳しさを増していくことが考えられます。

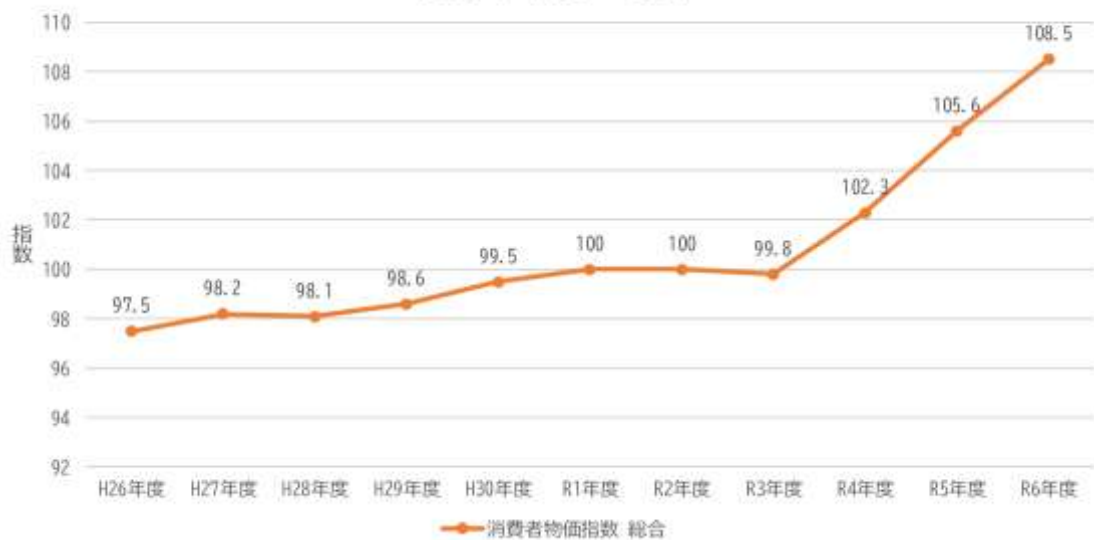


〇一般乗合バス事業(保有台数30両以上)の収支状況について(大都市部・その他地域比)

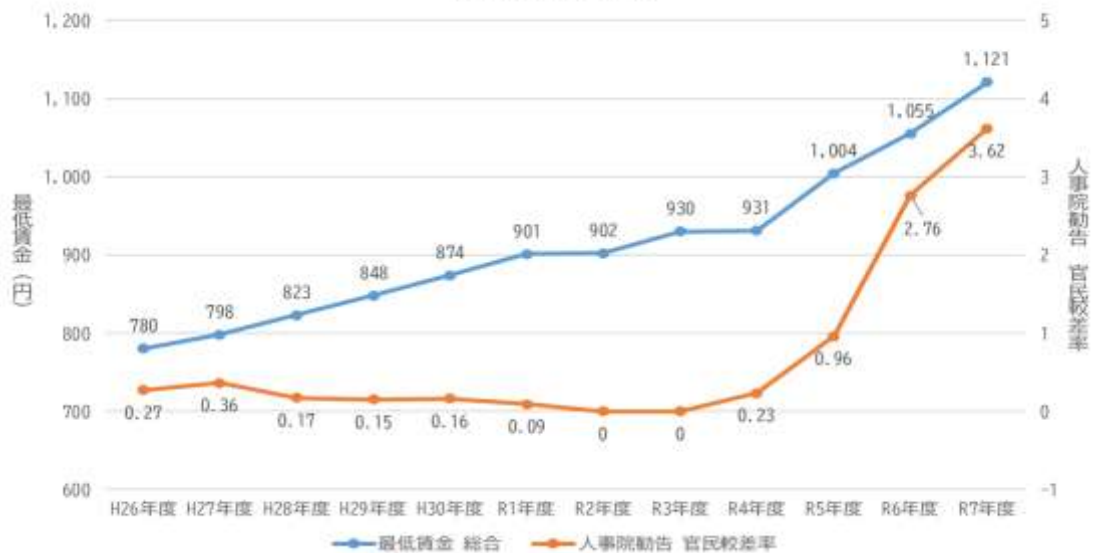
	R1				R2				R3				R4				R5			
	黒字	赤字	計	赤字割合	黒字	赤字	計	赤字割合	黒字	赤字	計	赤字割合	黒字	赤字	計	赤字割合	黒字	赤字	計	赤字割合
大都市部	47	30	77	39.0%	1	75	76	98.7%	17	58	75	77.3%	28	48	76	63.2%	48	28	76	36.8%
その他地域	18	140	158	88.6%	0	156	156	100.0%	2	151	153	98.7%	6	146	152	96.1%	17	134	151	88.7%
全体	65	170	235	72.3%	1	231	232	99.6%	19	209	228	91.7%	34	194	228	85.1%	65	162	227	71.4%
(参考) 公営のみ	0	16	16	100.0%	0	16	16	100.0%	0	16	16	100.0%	0	16	16	100.0%	3	13	16	81.3%

国土交通省「一般乗合バス事業の収支状況について」より

消費者物価指数 総合
(2020年 (R2) = 100)



人件費等の推移



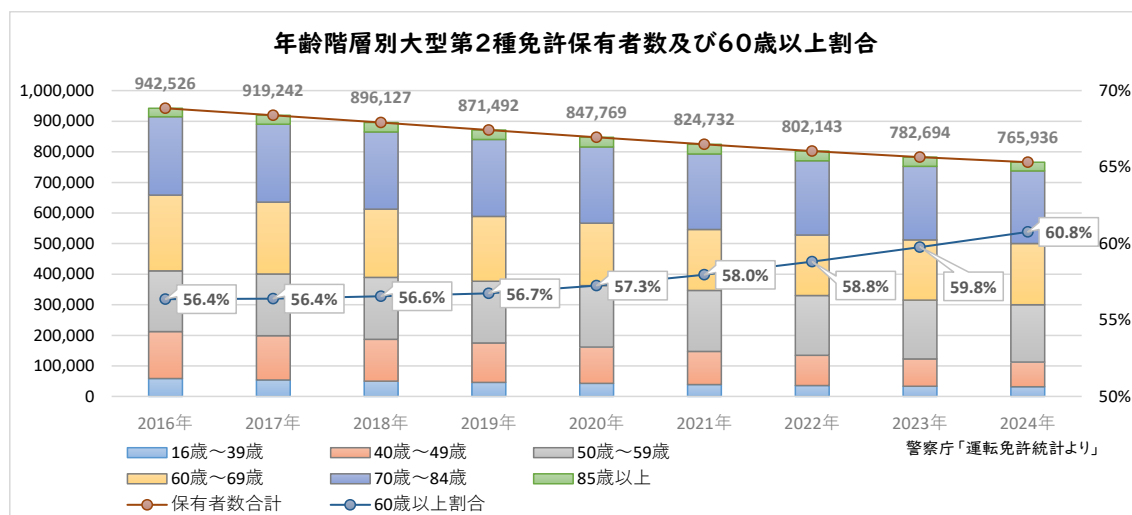
また、昨今の安定的なバス事業運営に欠かせない、バス乗務員の不足も大きな社会問題となっています。

警察庁による「令和6年度運転免許統計」によりますと、大型二種免許の保有者数は近年2万人以上が毎年減少し、その内訳は60歳以上が全体の約半数で、全体の8割以上が50歳以上となるなど、高齢化が進んでいます。

公益社団法人日本バス協会の調べによれば、2017年に約13.3万人（実績）いたバス乗務員数が2024年には約10.8万人（推計値）となっており約2.5万人が減少、現状のまま推移すれば2030年には約9.3万人まで減少すると推計しています。

一方で、2022年の路線規模を維持し、かつ、2024年4月より改正された時間外労働の上限規制等に対応するバス乗務員は約12.9万人と推計され、2030年には約3.6万人不足すると試算されています。

このような状況は、過去から利用者減少の傾向が強かった地方部だけでなく、大都市圏においても採算性の低い路線、いわゆる不採算路線の休止や廃止、運行本数の削減等に繋がることとなり、移動手段の確保が困難となる地域が増加し、サービス水準の低下や供給の制約を招くこととなりました。



このような状況を踏まえ、国や地方自治体による支援策の強化をもとに、地域ごとの実情に合わせた効率的な運営を可能とする「デマンドバス」等の新しい交通体系の構築、また、ICTの活用やDX化の進展による生産性の向上等の取り組みがなされていますが、持続可能な公共交通網の確保には更なる対策が必要とされています。



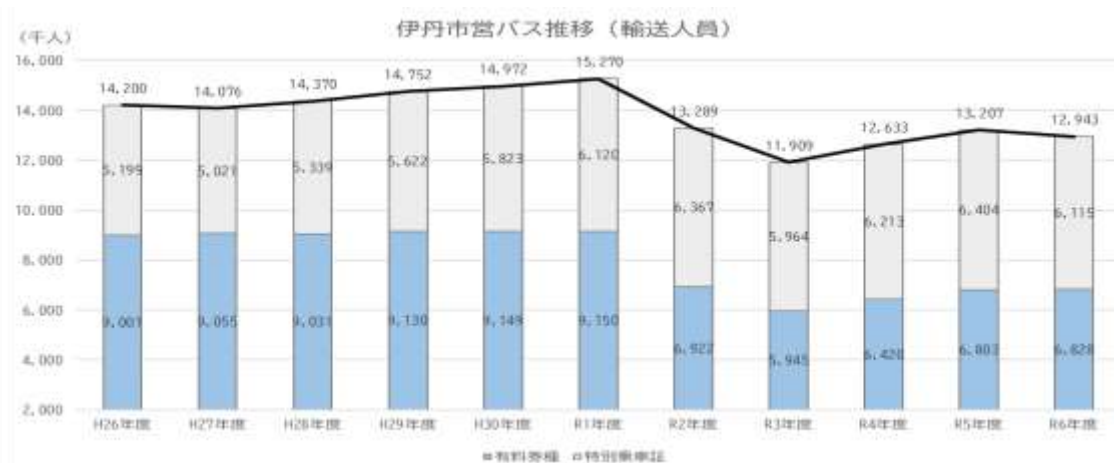
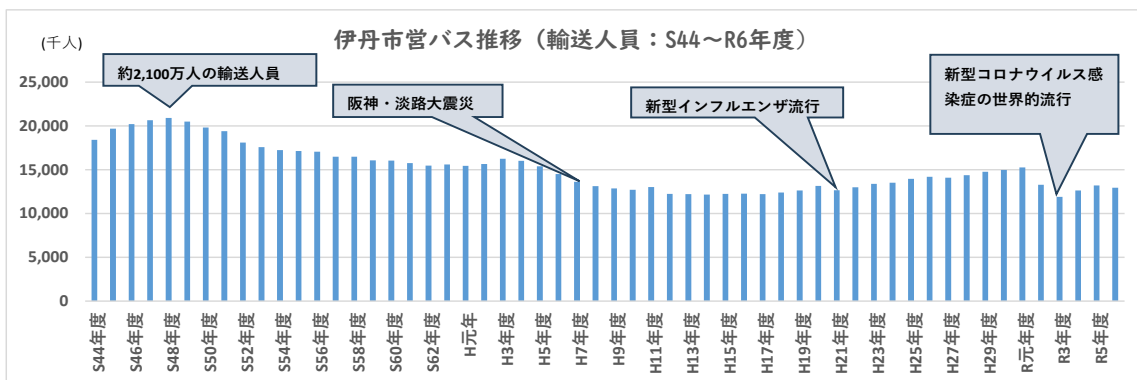
3. 交通局の現状と課題

市営バスは、戦後の輸送需要拡大を迎えて、全国各地でバスが走る「バスの黄金時代」に向かう昭和24年2月に事業を開始しました。以降、市勢の拡大に合わせて路線を拡大、現在では市の面積25km²のうち約8割を占める「鉄道空白地」のほぼ全域を29路線でカバーするように運行し、市民の日常生活を支える移動手段として重要な役割を果たしています。また、全国的にも少数となった公営バス事業者ですが、持続可能な地域交通網を維持する担い手としての存続に向けた取り組みのもと、その役割を果たすべく安定的な経営基盤の構築に努めてきました。

3-1 輸送人員の推移

昭和48年の年間輸送人員約2,100万人をピークに、少子高齢化・景気の低迷・交通手段の多様化に伴い、輸送人員は減少傾向が進み、平成14年には約1,210万人まで減少しました。以降、平成21年の新型インフルエンザの影響による乗車人員の落ち込みがありましたが、本市の人口増に伴い、平成20年代からは微増傾向に転じ、令和元年では約1,520万人まで輸送人員が回復しました。

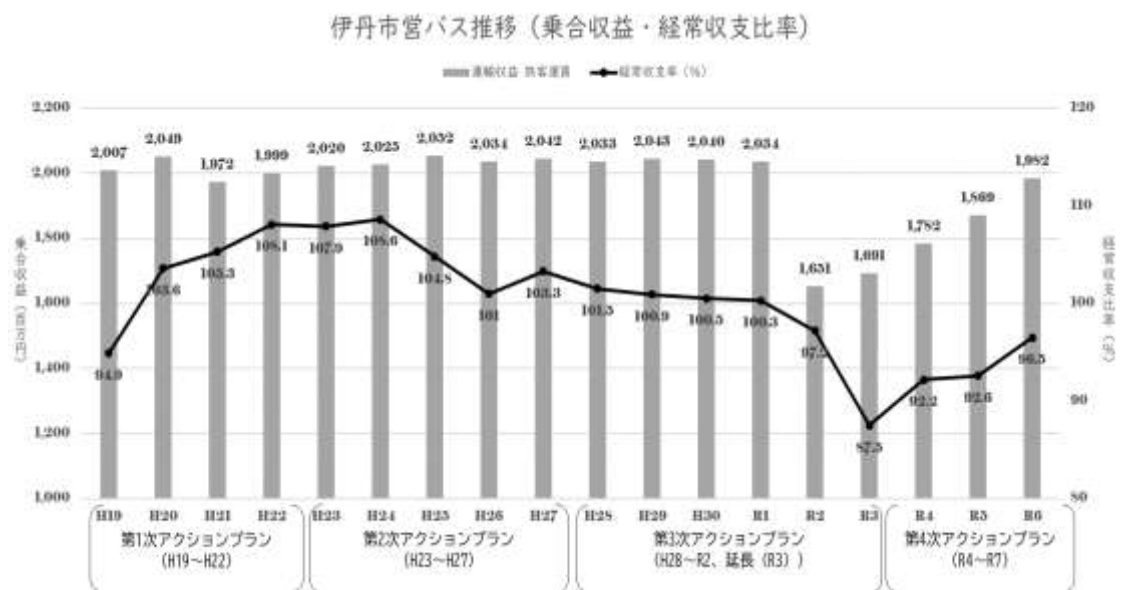
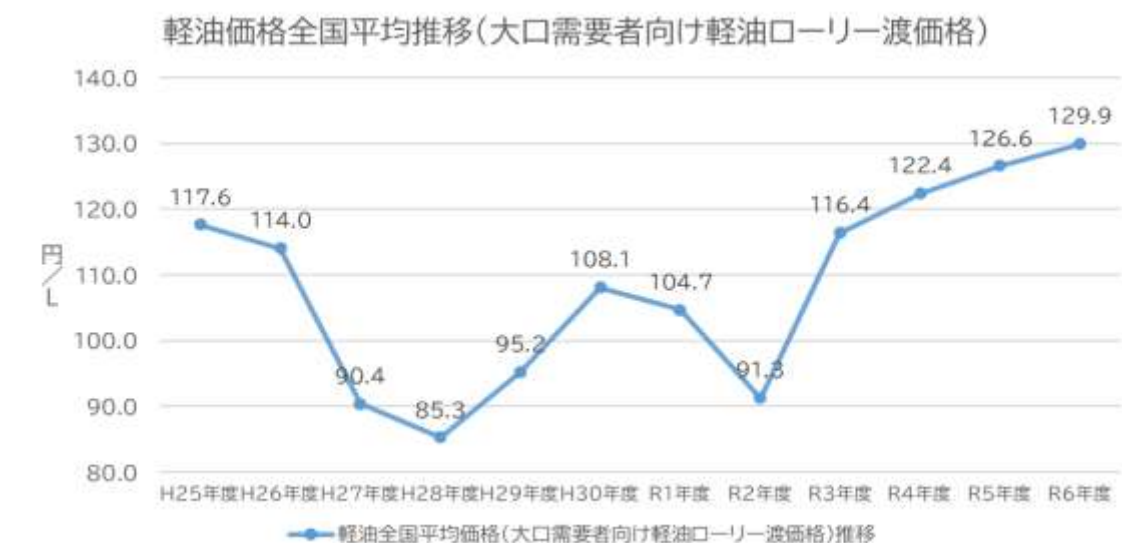
しかし、令和2年の新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により「新しい生活様式」が定着し、公共交通機関の利用が大幅に減少したため、令和3年度の年間輸送人員は約1,190万人と大きく減少しました。その後、感染拡大収束に伴う国民の感染症に対する向き合い方の変化や、新型コロナウイルス感染症の5類感染症への移行等を起因とした輸送需要の回復とともに令和5年には約1,320万人まで回復しています。なお、令和6年度は全体で微減となっていますが、有料券種の輸送人員は引き続き増加傾向を維持しています。



3-2 経営状況の推移

交通局では交通事業経営の根本となる運輸収益について、その時々社会情勢や経営状況に応じた行動計画を策定し、「第1次伊丹市交通事業アクションプラン（計画期間：H19年度～H22年度）」から、現行の「伊丹市交通事業経営戦略（計画期間：H28年度～R7年度）」に至るまで、それぞれの行動計画に沿った経営改善に取り組んできた結果、令和元年度まで収支均衡の状況を維持し、安定的な事業経営を図ってきました。

しかしながら、国内交通事業全体に大きな経営的打撃を与えた新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響は交通局においても例外ではなく、利用者の減少による運賃収入の減少に加えて、原油価格の高騰による燃料費の増高等により経営状況は大幅に悪化することとなり、令和2年度以降は、連続して予算・決算ともに赤字を計上する状況が続いています。



3-3 今後の課題

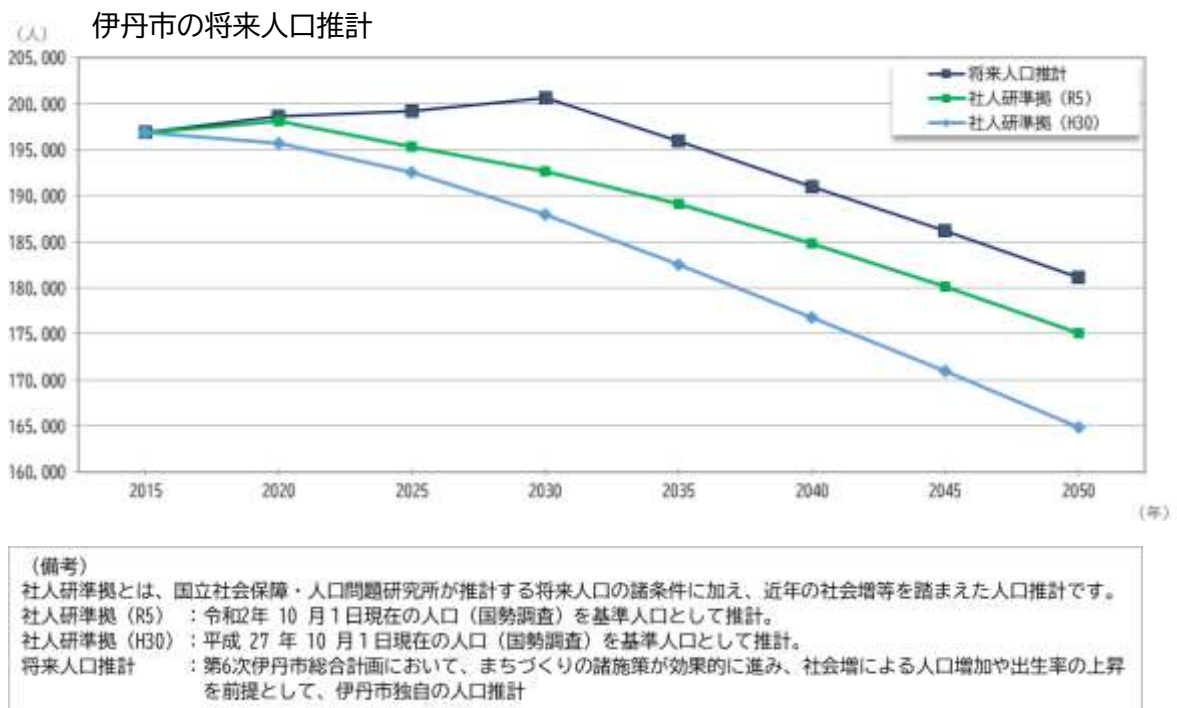
交通事業を取り巻く厳しい環境は、交通局においても例外ではありません。

①人口減少による輸送需要の減

伊丹市の人口は約19万5千人（2025年4月時点）で、過去10年間（2015年～2025年）の推移を見ると、人口は緩やかに減少傾向にあります。

また、国立社会保障・人口問題研究所（令和5年度推計）によると、伊丹市の人口は今後も減少が続き、2030年には約19万3千人まで減少すると予想されており、それに伴い生産年齢人口の減少も見込まれます。また、高齢化率も上昇し、2025年4月時点では約27%、2030年には29%近くになると推計されています。（高齢化率＝65歳以上人口の割合）

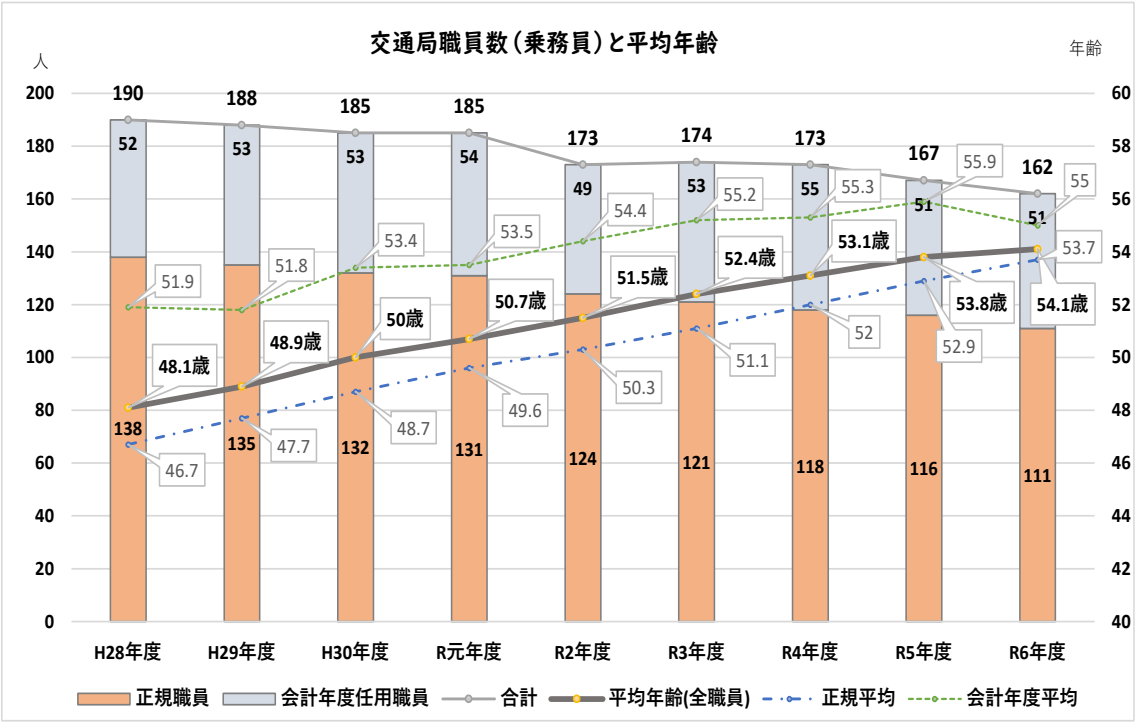
このように、人口減少と高齢化の進行を見据えた地域経済や行政サービスの維持が課題となる中、持続可能な地域づくりに向けた施策が重要であり、新たな需要に対する対応や高齢者の移動支援等、市民生活の基盤となる公共交通が担う役割はますます重要となっています。



※本市総合計画では、将来目標としての人口推計が示されているが、乗車料収入は事業収益の大部分を占めるものであり、今後の財政収支を見通すにあたっては、より精緻に試算を行い将来人口が下振れした場合のリスクを最小限にとどめる必要があります。そのため、本試算にあたっては、より低位の推計である国立社会保障・人口問題研究所が公表している将来人口推計値を用いています。

②乗務員不足

交通局においても、R6年度末時点で、正規職員（乗務員）の平均年齢が53.7歳、会計年度任用職員（乗務員）の平均年齢が55.0歳と乗務員の高齢化が進展しており、新たな担い手の確保についても、2024年に改正された「改善基準告示」による労働環境の変化への柔軟な対応等を踏まえると、十分な人材確保が進んでいるとは言えない状況にあります。また、今後10年間で40名程度の退職者が見込まれる中、安定した路線・ダイヤを維持するためには、「安全・安心・快適なサービス」の提供の根幹となる人材確保・人材育成への取組が急務です。そのため、処遇面等の改善や柔軟な勤務形態、多様な人材の活用等、働きやすく魅力的な職場環境づくりを進めていくことが望まれます。



○交通局職員（乗務員）年齢構成

(人)

	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
20代	1	1	2	2	1	1	2	0	0
30代	25	13	9	3	3	3	3	3	2
40代	94	91	84	81	73	62	52	46	42
50代	55	67	72	82	75	84	86	86	83
60代	15	15	18	17	21	24	30	32	35
50代以上割合	36.8%	43.9%	48.6%	53.5%	55.5%	62.1%	67.1%	70.7%	72.8%
全乗務員数	190	187	185	185	173	174	173	167	162

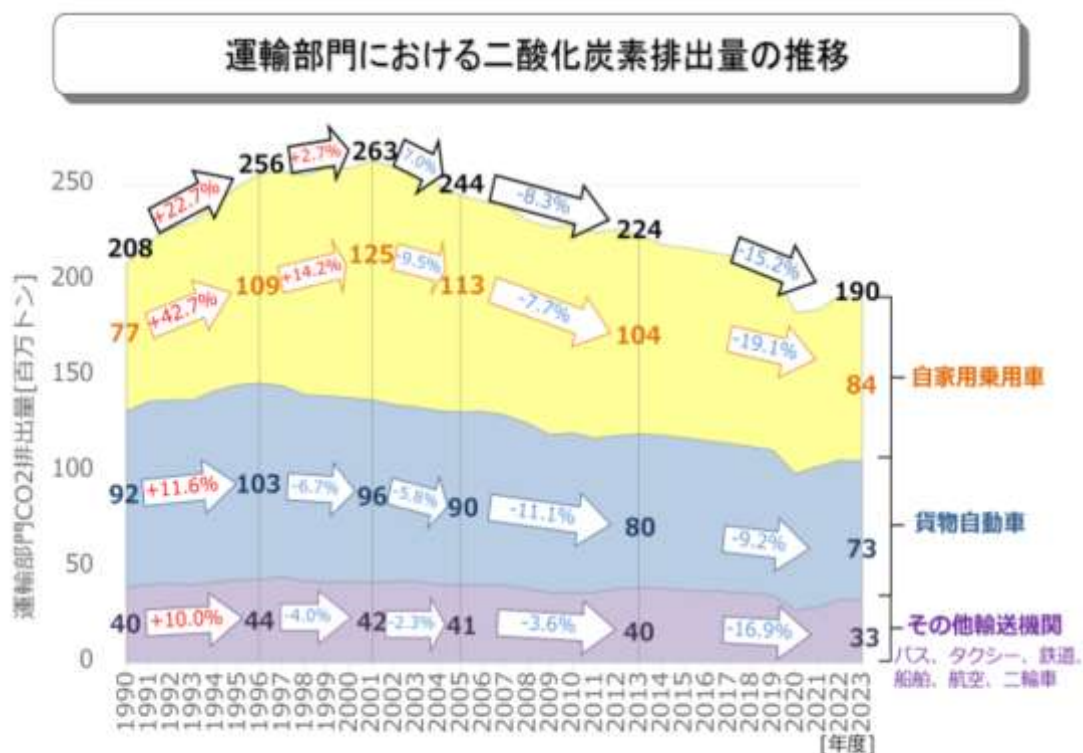
③脱炭素化に向けた取り組み

これまで交通局では環境保全や脱炭素社会の実現への取り組みをバス事業者としての社会的責任と位置付け、継続・検討してきました。

平成22年に「グリーン経営認証」を取得して以降、エコドライブ・エコオフィスの実現に向けた取り組みを継続してきました。また、令和4年度には電気バス2台を導入し、効率的に活用できるよう実証運行による効果検証を行いながら、更なる環境負荷軽減の取り組みを進めているところです。

また、国においても2050年カーボンニュートラルに向けて、交通事業者に対して2030年に保有台数の5%を目安に「非化石エネルギー自動車」に更新するといった目標を設定しているところです。しかしながら、電気バスや水素バス等の次世代車両の導入には車両本体だけでなく、充電設備等のインフラ整備も必要となることから多額の初期投資が必要となります。これらの初期費用が設備投資上の負担とならないよう、現行のディーゼル車両とあわせた計画的な車両更新計画が求められます。

(非化石エネルギー車=化石燃料以外のエネルギー源を動力源とする車両。電気自動車(EV)、燃料電池車(FCV)、プラグインハイブリッド車(PHEV)、バイオ燃料自動車等が該当する)



※ 温室効果ガスインベントリオフィス「日本の温室効果ガス排出量データ（1990～2023年度）権報値」より国土交通省環境政策課作成

4. これまでの交通局の取り組み（アクションプラン及び経営戦略の経緯）

交通局では平成19年度以降、その時代背景や経営状況に応じて、持続可能な経営基盤の構築のため、様々な施策に取り組み経営改善に取り組んで参りました。これまでの取組結果や主な実施事業については次のとおりです。

【平成19年3月「伊丹市交通事業アクションプラン(H19～H22)」策定】

伊丹市交通事業懇話会答申における「改善型直営方式」の方向性に基づき、「市民に愛される地域交通環境の整備」を目標とし、「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」の観点から、安全快適な市バス事業を推進し、公営の付加価値を活かした事業展開を進めました。

*主な事業

- ・嘱託乗務員採用の開始
- ・バスICカードシステム導入（IC回数券 itappy・PiTaPa・ICOCAの利用開始）
- ・ダイヤ改正

【平成23年3月「伊丹市交通事業第2次アクションプラン(H23～H27)」策定】

「グリーン経営」を基軸に、「安全・快適で信頼性の高いサービスの提供」と「経営基盤の強化に向けた効率的な事業運営」を通じて“人と環境にやさしい”市バス事業の持続・発展につなげていくことを施策の大綱とし、個々具体的な施策については前アクションプランの取り組み効果を検証・総括し、拡充して取り組みました。

*主な事業

- ・ノンステップバス導入100%及びドライブレコーダー乗合車両全車搭載
- ・消費税率改定に伴う運賃改定（200円→210円）・貸切事業廃止

【平成28年3月「伊丹市交通事業経営戦略(H28～R7)策定」及び「前期5カ年行動計画：第3次アクションプラン(H28～R2)」策定】

バス事業を継続する上で必要な財源の確保と、将来的に必要な財源（退職給付引当金）の内部留保のため、計画期間10年間における投資・財政計画を策定。「経営健全化の推進」及び「安全対策・サービス向上」を2軸として、それぞれの重点施策に取り組みました。

*主な事業

- ・ダイヤ改正・磁気カード方式乗車券廃止・局庁舎耐震補強大規模改修工事
- ・消費税率改定に伴う運賃改定（定期券等）
- ・交通系ICカード全国相互利用サービス対応バスICカードシステム導入

【令和3年12月「後期4カ年行動計画：第4次アクションプラン(R4～R7)」策定】

伊丹市交通事業経営戦略の後期5カ年計画として策定。新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、計画期間を1年先送りし令和4年度からの行動計画としました。第3次アクションプランにおける個別行計画を検証したのち、未達成計画及び新規計画を策定。コロナ禍からの回復を見据えた収支計画を策定。持続可能な経営基盤の確立に取り組みました。

*主な事業

- ・バス車内混雑情報提供システム「いたみバスナビ」を導入・電気(EV)バス2両を試験導入
- ・ダイヤ改正・運賃改定実施(210円→230円)

5. 新たな時代背景を見据えた経営戦略の策定

本計画では、今後も地域公共交通の担い手としての社会的使命を果たし続けるため、「安全・安心・快適」な運行の継続は勿論のこと、これまでのアクションプランで定めた経営形態や取組を継承し、事業の基盤強化を引き続き進展させながら、予測される社会状況や経営環境の変化を的確に読み取り、新たな課題にも対応した経営計画を策定します。

5-1 計画の期間等

本計画は、平成28年度から令和7年度を計画期間とした「伊丹市交通事業経営戦略」での施策達成に向けて取り組んだ各施策の効果検証をしつつ、前経営戦略計画期間中に生じた社会情勢や経営環境の変化を的確にとらえ、様々な課題に対応していくための計画といたします。策定期間は、令和8年度を初年度とした10年間とし、令和8年度から令和12年度の前期5カ年については個別行動計画の「第5次アクションプラン」を定めます。令和13年度から令和17年度までの後期5カ年計画については、前期5カ年計画の社会背景等を踏まえ改めてその具体的な行動計画を定めることとします。

また、本事業における輸送人員の算出方法については、これまでは運賃収入からの推計に基づく利用者数の合計を輸送人員としてきましたが、令和4年度に導入したバスナビにより、より詳細な輸送人員の把握が可能となりました。将来の事業規模を適切に反映した計画にするため、令和8年度以降はバスナビデータを用いた輸送人員に見直すこととします。

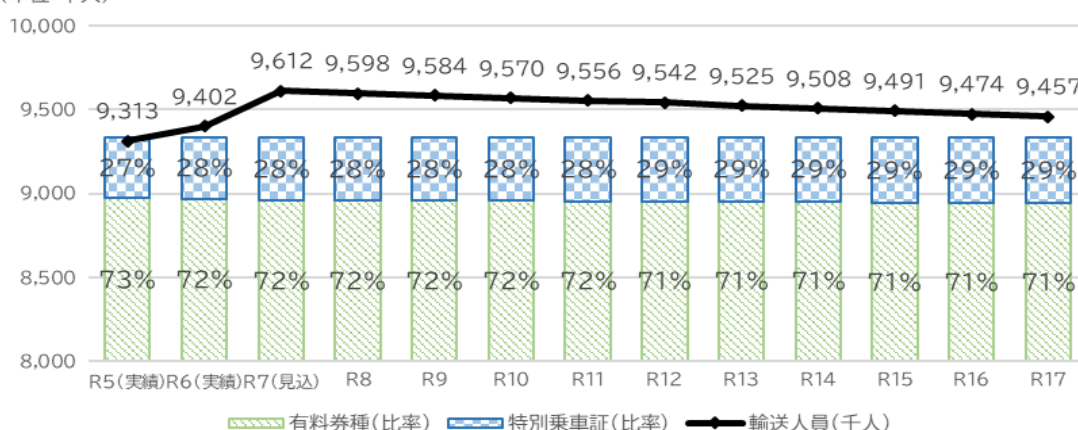
輸送人員の比較と見込

(単位:千人)

	R5(実績)	R6(実績)	R7(見込)	R8	R12	R17
有料券種計	6,803	6,814	6,925	6,904	6,820	6,685
旧 特別乗車証	6,404	6,115	6,219			
旧 輸送人員	13,207	12,929	13,144			
新 特別乗車証	2,510	2,588	2,687	2,694	2,722	2,772
新 輸送人員	9,313	9,402	9,612	9,598	9,542	9,457

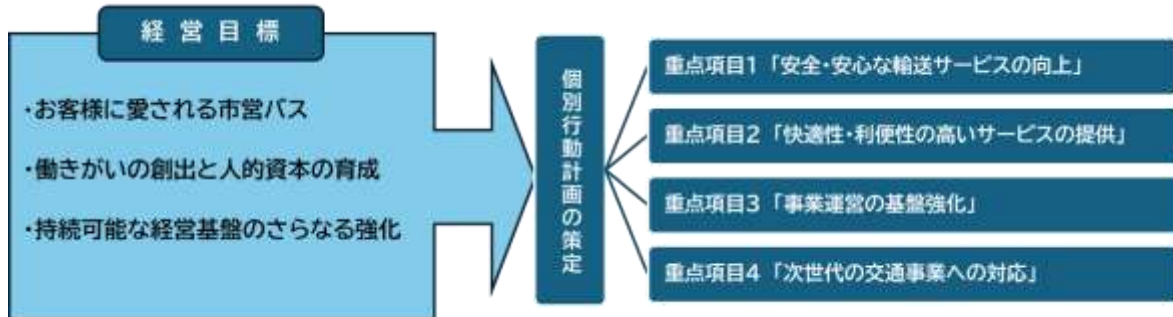
(単位:千人)

バスナビに基づく輸送人員の推移と見込



5-2 経営戦略の概要

「お客様に愛される市営バス」「働きがいの創出と人的資本の育成」「持続可能な経営基盤のさらなる強化」の3つの経営目標を設定、それぞれに重点的に取り組むべき施策を定め、モニタリング指標を定めることで進捗状況を管理し、経営改善に向けた取り組みを着実に進めていきます。



本計画では3つの経営目標の実現に向け、個別行動計画として定めた4つの重点項目への取り組みを推進することとしており、その方向性はSDGsが目指す国際社会の姿と重なります。

※持続可能な開発目標（SDGs：Sustainable Development Goals）とは、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された2016年から2030年までの国際目標です。持続可能な世界を実現するための17の目標・169のターゲットから構成され、「地球上の誰一人として取り残さない」ことを誓っています。



5-3 投資・財政計画

①将来を見据えた投資・財政計画の策定

本計画の着実な遂行に向けて、現状のまま経営を継続した場合の財政見通しと投資に要する経費及び財源の試算を行った上で、中長期的な経営継続を可能とする収支均衡や財務状況等の改善、また、今後到来する職員の大量退職に伴う退職給付引当金の内部留保等を目標に、収益的収支・資本的収支それぞれに算定条件を定め、今後10年間の投資・財政計画を策定しました。

②収益的収支の算定条件と10年間の収支見込

収益的収支の試算にあたって設定した主な条件は、次の通りです。

【収 入】

ア. 乗合乗車料（特別乗車証負担金を除く）

（1）利用者数

今後のバス利用者数は、国立社会保障・人口問題研究所資料に基づき、本市の将来人口のうち生産年齢人口（15～64歳）に比例して増減するものと仮定。

○生産年齢人口の推移及び対比

	R7 (2025)	R12 (2030)	R17 (2035)	R7:R17	年平均
15～64歳	117,653人	116,870人	115,480人	▲1.85%	▲0.35%

（2）運賃

受益者負担の適正化を図るため、令和8年8月に運賃改定（230円から250円）を予定

（3）収入基準

令和6年度決算においてコロナ禍からの乗車料収入が概ね9割まで回復していることから、令和7年度予算を乗合乗車料収入の基準とした。

イ. 特別乗車証負担金

現行の負担額である597,000千円を継続されるものとして試算。算出方法や利用者数の把握等の適正な負担のあり方については、関係部局と協議を続ける。

ウ. 路線補助

運賃改定後も現行のルールを継続した場合、計画期間の10年平均で単年度約1.5億円と試算。算出方法・算出根拠等については引き続き関係部局と継続協議をする。

エ. その他補助金

地方公営企業繰出基準に基づく補助金については、当該基準に基づき算定した額を全額繰り入れるものとして試算

【支 出】

ア. 人件費

人口減少に伴う業務量を見込みつつ、106名（R7年9月末時点）の正規乗務員（役職定年含む）が、令和17年度に正規職員100名を維持するとともに、会計年度任用職員50～60名程度で営業するよう人員配置を計画する。なお、ベースアップは、近年の人件費の上昇を踏まえ、令和9年度以降、以下のように見込む。

- ・正規職員は毎年1%増（R2～R6人件費平均伸び率1.1%）

- ・会計年度任用職員は毎年6%増（R6改定率5.8%）
- ・正規職員及び会計年度任用職員ともに期末勤勉手当は毎年1%増（0.05月程度）

イ. 燃料費

（単価）

令和7年平均契約単価約114円（税抜）に、軽油引取税の暫定税率廃止（△17.1円）及び国の燃料油価格定額引下げ措置の補助廃止（+10円）を考慮した単価約107円（税抜）で試算

（推移）

EIA（米国のエネルギー省エネルギー情報局）による長期的な原油価格の見通し・予測において、現状想定される経済成長、石油とガスの供給、およびゼロカーボン技術コスト発展等を総合的に加味した基準を反映

ウ. その他支出

内閣府「中長期の経済財政に関する試算（令和7年1月17日経済財政諮問会議提出）」資料における高成長実現ケースを採用し、主に物価上昇は年2%増、企業債償還に係る金利は下表とおり。

図6：消費者物価上昇率

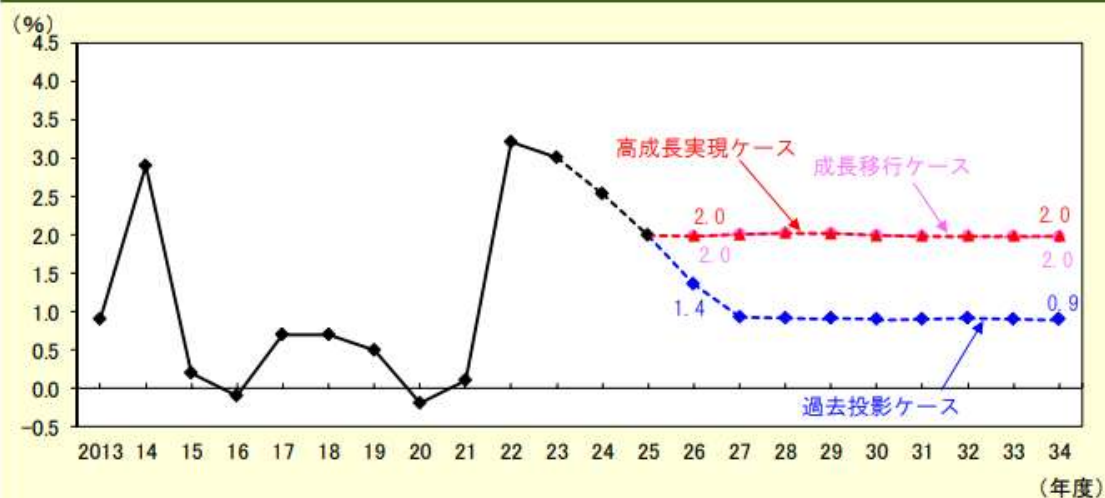
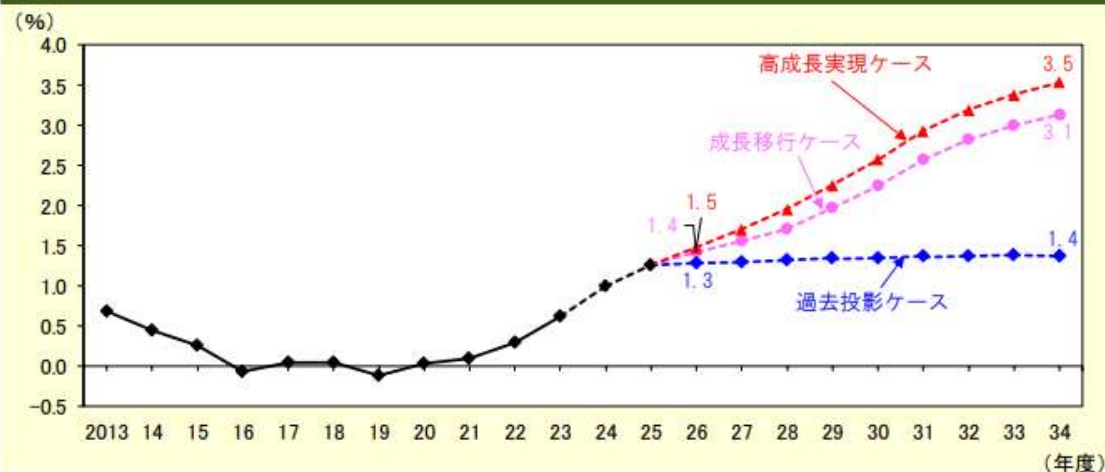


図7：名目長期金利



＜収益的収支の見通し＞

【現状推移】

運賃改定等を予定せず、現在の経営をこのまま継続したと仮定した場合の今後１０年間の収支見込

収益的収支(単位:百万円)

	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
収益的収入	2,317	2,370	2,300	2,293	2,288	2,297	2,287	2,278	2,270	2,264
収益的支出	2,425	2,487	2,445	2,546	2,554	2,597	2,708	2,688	2,664	2,707
単年度純損益	▲108	▲117	▲145	▲253	▲266	▲300	▲421	▲410	▲394	▲443
累積欠損金	▲1,382	▲1,499	▲1,644	▲1,897	▲2,164	▲2,463	▲2,884	▲3,295	▲3,688	▲4,131
単年度資金過不足額	707	824	720	641	404	194	▲284	▲809	▲1,333	▲1,843

※表では各項目を四捨五入しているため、合計値に誤差が生じる場合があります。



【経営戦略目標】

収益的収支の算定条件に基づいた今後１０年間の収支見込

収益的収支(単位:百万円)

	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
収益的収入	2,390	2,498	2,428	2,421	2,416	2,425	2,414	2,405	2,397	2,390
収益的支出	2,423	2,481	2,436	2,535	2,540	2,579	2,687	2,664	2,641	2,679
単年度純損益	▲33	17	▲8	▲114	▲124	▲154	▲273	▲259	▲244	▲289
累積欠損金	▲1,306	▲1,289	▲1,296	▲1,410	▲1,534	▲1,688	▲1,961	▲2,220	▲2,463	▲2,752
単年度資金過不足額	782	1,034	1,068	1,128	1,034	970	639	266	▲108	▲464

※今後の物価上昇等の状況を踏まえ、後期計画（Ｒ１３～Ｒ１７年度）中に必要が生じた場合には、運賃改定を実施します。

※表では各項目を四捨五入しているため、合計値に誤差が生じる場合があります。

【（参考）特別乗車証負担金の見直し】

経営戦略目標に加え、特別乗車証負担金（利用に応じた適切な負担）を見直した場合の今後１０年間の収支見込

収益的収支(単位:百万円)

	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
収益的収入	2,415	2,541	2,473	2,467	2,464	2,475	2,465	2,458	2,453	2,448
収益的支出	2,423	2,481	2,436	2,535	2,540	2,579	2,687	2,664	2,641	2,679
単年度純損益	▲8	60	37	▲68	▲76	▲104	▲222	▲206	▲188	▲231
累積欠損金	▲1,281	▲1,221	▲1,183	▲1,251	▲1,327	▲1,431	▲1,653	▲1,859	▲2,046	▲2,277
単年度資金過不足額	807	1,102	1,181	1,287	1,242	1,227	947	627	309	11

※表では各項目を四捨五入しているため、合計値に誤差が生じる場合があります。

③資本的収支の算定条件と１０年間の収支見込

ア．収入

(１) 企業債

建設改良事業費のうち、事業費が１０，０００千円以上は特定財源を除いた全額企業債を充当するものとして計上。

(２) 国補助金

令和４年度に導入した大型乗合車両（ＥＶ）の自動車環境総合改善対策費補助金を令和１２年度に約４０，０００千円を計上

(３) 県補助金

兵庫県運輸事業費振興助成金補助を令和６年度実績に基づき、約１，０００千円を毎年度計上

イ．支出

(１) 乗合車両更新

現行８８両を維持するため、車両更新計画に基づき、各年度の事業費を試算。車両価格については、令和７年度入札価格を参考とし、物価上昇分を加味したもの。

○年度毎の車両更新台数

	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
更新台数	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5

※Ｒ１２は大型乗合車両（ＥＶ）含む。

(２) その他の投資

計画期間中の年次別投資計画は、企業債の償還の平準化を図りながら必要な投資を計画。なお、令和８年度には定期購入に係る窓口キャッシュレス対応を進めます。その他の詳細については、次表のとおりです。

<資本的収支の見通し>

資本的収支(単位:百万円)

	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
収益的収入	212	169	324	176	251	407	150	153	194	285
収益的支出	345	292	471	343	485	652	396	456	456	538
収支不足額(▲)	▲133	▲123	▲147	▲167	▲234	▲245	▲246	▲303	▲262	▲253
補てん財源	133	123	147	167	234	245	246	303	262	253
損益勘定留保資金	696	765	1,045	1,101	1,202	1,151	1,122	854	543	212

※表では各項目を四捨五入しているため、合計値に丸め誤差が生じる場合があります。

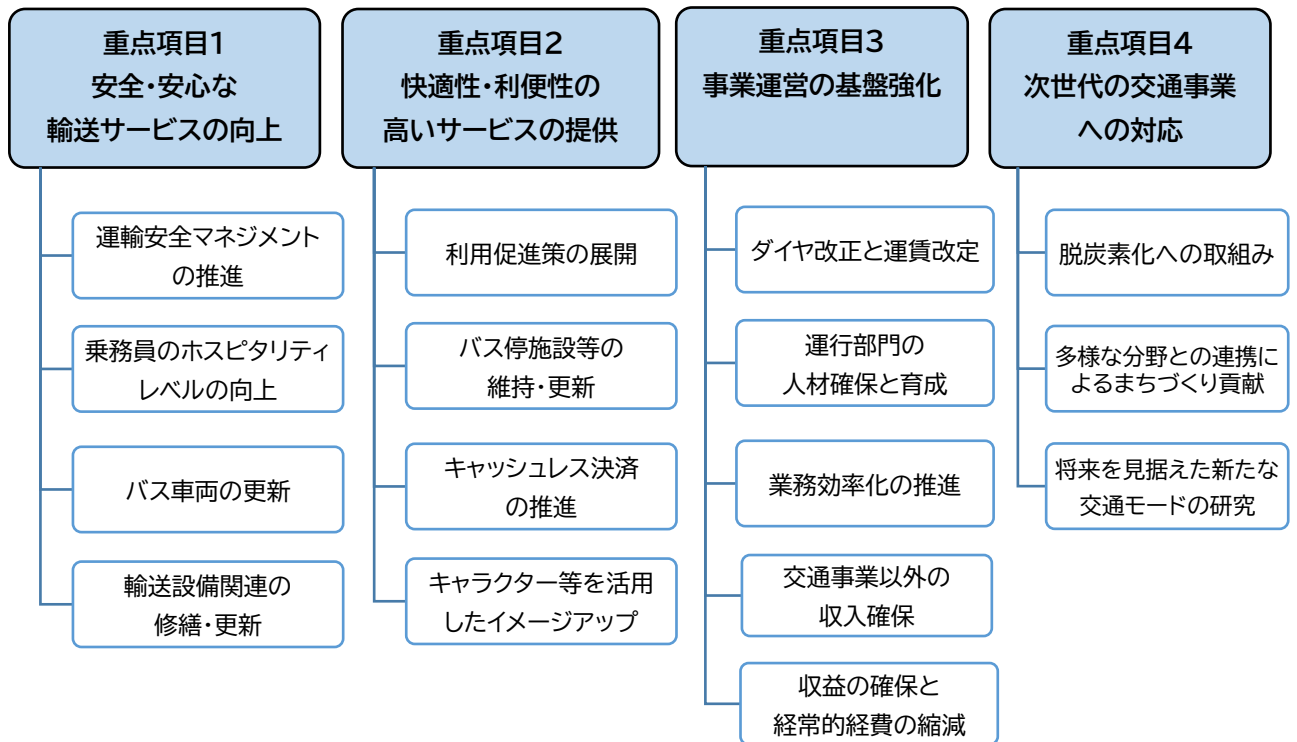
<計画期間中における投資計画及びその財源>

年度	事業名	事業費(税込)	財源内訳				
			企業債	国庫補助金	県補助金	市補助金	自己資金
2026	R8 電話交換機更新事業	3,575	0				3,575
	停留所整備更新事業	4,939	0		1,032		3,907
	I Cカードシステム後方支援機器更新事業	45,793	45,700				93
	販売窓口キャッシュレス決済対応改修事業	7,183	0				7,183
	大型乗合車両 (DPC)	162,690	162,600				90
	計	224,180	208,300	0	1,032	0	14,848
2027	R9 停留所整備更新事業	2,431	0		1,032		1,399
	大型乗合車両 (DPC)	165,935	165,900				35
	公用車両	2,079	0				2,079
	計	170,445	165,900	0	1,032	0	3,513
2028	R10 停留所整備更新事業	2,486	0		1,032		1,454
	路線バス運行制御システム	47,751	47,700				51
	車内次停留所名表示機更新事業	102,938	102,900				38
	大型乗合車両 (DPC)	169,290	169,200				90
	計	322,465	319,800	0	1,032	0	1,633
2029	R11 停留所整備更新事業	2,530	0		1,032		1,498
	大型乗合車両 (DPC)	172,645	172,600				45
	公用車両 (パトロール用)	1,727	0				1,727
	計	176,902	172,600	0	1,032	0	3,270
2030	R12 停留所整備更新事業	2,585	0		1,032		1,553
	大型乗合車両 (DPC)	105,666	105,600				66
	充電設備	22,077	22,000				77
	大型乗合車両 (EV)	119,240	79,400	39,750			90
	計	249,568	207,000	39,750	1,032	0	1,786
2031	R13 停留所整備更新事業	2,629	0		1,032		1,597
	I Cカードシステムサーバー等更新事業	296,769	296,700				69
	大型乗合車両 (DPC)	107,778	107,700				78
	計	407,176	404,400	0	1,032	0	1,744
2032	R14 停留所整備更新事業	2,684	0		1,032		1,652
	大型乗合車両 (DPC)	109,923	109,900				23
	公用車両	1,837	0				1,837
	ドライブレコーダー	37,939	37,900				39
	計	152,383	147,800	0	1,032	0	3,551
2033	R15 停留所整備更新事業	2,739	0		1,032		1,707
	大型乗合車両 (DPC)	149,512	149,500				12
	計	152,251	149,500	0	1,032	0	1,719
2034	R16 停留所整備更新事業	2,794	0		1,032		1,762
	大型乗合車両 (DPC)	152,504	152,500				4
	勤務管理システム	38,247	38,200				47
	公用車両	1,914	0				1,914
	計	195,459	190,700	0	1,032	0	3,727
2035	R17 停留所整備更新事業	2,849	0		1,032		1,817
	大型乗合車両 (DPC)	194,425	194,400				25
	L E D 行先表示機更新事業	86,152	86,100				52
	計	283,426	280,500	0	1,032	0	1,894

6. 前期5カ年における個別行動計画の策定（第5次アクションプラン）

6-1 経営目標の達成に向けた体系図

本経営戦略に掲げる経営目標を着実に達成するため、「安全・安心な輸送サービスの向上」「快適性・利便性の高いサービスの提供」「事業運営の基盤強化」「次世代の交通事業への対応」を重点項目として掲げ、それぞれに取り組むべき重要施策を定めます。



6-2 個別行動計画

それぞれの重点施策を達成するため、第5次アクションプラン（前期5カ年：R8年度～R12年度）で取り組む具体的な個別行動計画は次のとおりです。

なお、個別行動計画における各事業について、達成状況などの確認を行うためのモニタリング指標を設定し、目標達成に向けて着実に遂行していきます。

【モニタリング指標】

指標	現状 (令和6年度)	見込 (令和12年度)	方向性	備考
重点項目1 安全・安心な輸送サービスの向上				
重大事故件数	3件	0件	↓	国土交通省へ報告する事故件数※
有責事故件数	15件	14件	↓	直近5年の最少件数
乗務員に対する苦情件数	104件	100件	↓	
企業債元利償還金料金収入比率	7.2%	11.5%	↓	
重点項目2 快適性・利便性の高いサービスの提供				
年間輸送人数（特乗除く）	6,828千人	6,705千人	↑	社人研(R5)に基づき、0.3%減少で試算
施設改善箇所数	3か所	3か所	→	
窓口キャッシュレスユーザー利用率	-	42.8%	↑	
SNS等広報配信回数	-	50回	↑	
市バスホームページアクセス数	1,956,907	2,160,000	↑	ユーザーの反響度測定
重点項目3 事業運営の基盤強化				
1運行あたりの運輸収益	5,461円	6,088円	↑	
純損益	△82,963千円	△111,497千円	↑	
累積欠損金比率	59.9%	59.0%	↓	
年間広告料収入	21,673千円	21,673千円	↑	
実車走行キロ当りの職員給与費	748円	819円	↓	
重点項目4 次世代の交通事業への対応				
軽油1㍓あたりの走行キロ	2.040km	2.193km	↑	
総走行距離のうち次世代車両による走行距離の割合	1.3%	1.3%	↑	

※自動車事故報告規則第2条に規定する事故(車両故障除く)

重点項目1 安全・安心な輸送サービスの向上

《重点施策①》運輸安全マネジメントの推進

(現状)

交通事業者の最も重要な責務は輸送の安全確保です。そのため、全ての乗務員を対象とした定期的な安全研修や指導教育を実施し、乗務員の安全意識と交通マナーの向上に取り組んでいます。

【伊丹市交通事業経営戦略(R 8～R 17)における方向性】

お客様に安全、安心して市バスをご利用いただけるよう、定期的な講習や研修を通じて、乗務員の意識と知識、技術向上を目指します。また、ドライブレコーダー等を活用することでより効率的・効果的な安全教育を進め、経営層から現場まで一丸となって、安全文化を醸成します。

個別行動計画

NO.	項目	具体的内容	達成に向けた取組
1	安全運転研修等の実施	これまでの対面型研修に加え、オンライン研修(eラーニング)も活用しながら、乗務員のみならず、経営層も含めた交通局全体で安全運転に関する意識の向上を図ります。	・各種研修の継続実施
2	拡充 個別指導による運転技術の向上	ドライブレコーダーや視線追尾システムを活用しながら、乗務員それぞれの運転特性を踏まえた適切な指導を行います。	・事故防止研修の計画実施
3	拡充 災害時等の対応強化	自然災害やテロ、バスジャック、自動車事故、火災発生時等のリスクに備えるため、関係機関と連携した訓練の実施や対応マニュアルの整備などもあわせて実施します。	・災害等の訓練の実施 ・災害等マニュアルの見直し ・事業継続計画(BCP)の整備
4	乗務員の健康管理	定期健康診断の受診や睡眠時無呼吸症候群(SAS)検査、ストレスチェックの実施等、乗務員の健康管理を徹底します。	・乗務員の健康管理等の対策



視線追尾システム



消防局との災害合同訓練

《重点施策②》 乗務員のホスピタリティレベルの向上

(現状)

誰もが安全・安心・快適にバスをご利用できるよう、ホスピタリティマインドの高い職員を育成します。また、サービス介助士の資格取得の推進、優良乗務員の表彰制度など、職員がモチベーションを高め、能力を最大限に発揮できる職場環境の整備に取り組んでいます。

【伊丹市交通事業経営戦略(R8～R17)における方向性】

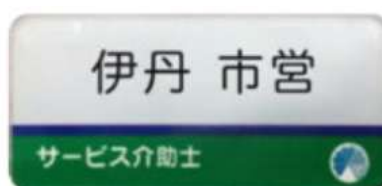
乗務員に対して、接客スキルの向上のための教育・研修を定期的を実施し、ホスピタリティマインドの定着化と、お客様視点を持った人材育成に取り組み、顧客満足度の向上を図ります。

個別行動計画

NO.	項目	具体的内容	達成に向けた取組
1	接客研修の実施	バス乗務員として求められる接客サービスに不可欠な知識習得及びスキル向上を図るため、接客研修を実施します。	・接客研修の計画実施
2	拡充 サービス介助士の資格推進	市バスをより安心してご利用いただくため、乗務員を中心にサービス介助士の資格取得を進めます。	・サービス介助士の資格者増員
3	新規 カスタマーハラスメント対策の整備	カスタマーハラスメントから職員を守るため、カスタマーハラスメント発生時に適切な判断や対応ができる体制を構築します。	・対応マニュアル等の整備
4	働きやすい職場づくり	職員がモチベーションを高め、能力を最大限に発揮し、働きやすい職場づくりを進めます。	・表彰制度の継続 ・職員提案制度の継続



新規乗務員研修



サービス介助士専用名札

《重点施策③》 バス車両の更新

(現状)

車両購入台数の平準化と車両使用年数の延長（最長２０年）による調達コストの削減、業務量に見合った適正な車両数への見直しなど、車両更新に関する予算の平準化に努めています。



【伊丹市交通事業経営戦略(R 8 ～ R 1 7)における方向性】

経年劣化により更新時期を迎えた車両を計画的に更新します。その際、超低床車両とすることはもとより、ドライバー異常時対応システムなど最新の安全性能や環境性能に優れた車両を導入します。また、今後は中古車の購入やリースでの活用も検討します。

個別行動計画

NO.	項目	具体的内容	達成に向けた取組
1	車両更新計画に基づく更新	車両更新計画に基づき、安全性能や環境性能を考慮し、車両を計画的に更新します。	・バス車両の計画的更新
2	車両更新計画の最適化に向けた研究	将来の需要を見込み、予算のバランスを考慮した最適な購入方法等（中古車やリース）を研究します。	・車両更新費用等の平準化



アイドリングストップ機能付
ノンステップバス



ドライバー異常時
対応システム

《重点施策④》 輸送設備関連の修繕・更新

(現状)

物価高騰などの厳しい経営環境の中、投資や経費の抑制に努めていますが、バス事業を持続的に維持するためには、施設・設備等の計画的な修繕・改修などの保安全管理が必要です。

【伊丹市交通事業経営戦略(R 8 ~ R 1 7)における方向性】

バス事業を持続的に維持するため、優先順位の高い施設・設備等から順次、修繕・改修等を計画的かつ着実に実施します。

個別行動計画

NO.	項目	具体的内容	達成に向けた取組
1	施設・設備の修繕、更新	運行関連のシステムについては修繕・改修等を計画的に進め、適切な保全を図ります。	・運行関連機器の計画整備
2	新規 旧待機公舎の解体と跡地活用策の検討	営業所の敷地内にある旧待機公舎の解体については、解体後の跡地の活用も含め検討します。	・解体設計と工事着手 ・旧待機公舎跡地の活用



旧待機公舎



狭隘路線バス専用信号機

重点項目２ 快適性・利便性の高いサービスの提供

《重点施策①》利用促進策の展開

(現状)

バスナビデータ等を活用しながら、輸送需要の変化をとらえたダイヤとなるよう、また、お客様に便利で利用しやすいサービスの提供ができるよう取り組んでいます。

【伊丹市交通事業経営戦略(R 8～R 1 7)における方向性】

バスナビデータを分析し、需要に合わせた最適なダイヤの提供に努めます。また、新たな利用者獲得とサービス向上に向け、乗継割引制度の見直しや新たな企画乗車券等の発売について検討するとともに、誰もがより安心、快適に利用いただけるよう様々な施策に取り組みます。

個別行動計画

NO.	項目	具体的内容	達成に向けた取組
1	ダイヤ改正の実施	バスナビデータを活用し、利用状況やニーズについて幅広く把握・分析し、利用者の利便性向上と効率的な運行の両立を目指します。	・バス利用率の向上 ・関係部局との連携
2	魅力的な運賃制度の提供	乗継料金制度について、利便性向上とバスネットワークのシームレス化に、より寄与できる制度へ見直します。また、市内イベント開催時等の公共交通利用促進策を検討します。	・乗継割引制度のあり方について検討 ・企画乗車券の発売
3	移動環境のシームレス化	バスとバス、バスと鉄道等が連携することで、乗り継ぎの円滑化や運行ダイヤの調整など、移動環境のシームレス化に向けた研究を進めます。	・交通事業者間の意見調整
4	子育て世帯の応援策	乳幼児連れの利用者配慮や子育て世帯向けの割引サービス等、子育て世帯にとって利便性の高いバスサービスを提供します。	・ベビーカー用スペースの確保 ・「いたみっ子おでかけパス」の販売



いたみバスナビ検索画面



いたみっ子おでかけ
パス案内ビラ



窓ガラス用ステッカー

《重点施策②》 バス停施設等の維持・更新

(現状)

バス停諸施設について、計画的に整備、改修を行い、お客様のバス待ち環境の改善に努めています。また、バス停周辺の立地環境を踏まえ、利用実態や費用対効果を検証の上、バス停施設の改善を行っています。

【伊丹市交通事業経営戦略(R 8～R 1 7)における方向性】

バス停諸施設の整備改修を計画的に行うとともに、道路環境の整備により新たな上屋等の設置が可能となったバス停については、随時整備の検討を行い、お客様のバス待ち環境の向上を目指します。

個別行動計画

NO.	項目	具体的内容	達成に向けた取組
1	バス停施設等の維持・更新	バス停の上屋、ベンチ等の諸施設については、計画的に修繕、更新します。また、上屋等の新設については、道路幅員や利用実態、費用対効果等を検証しながら整備します。	・バス停諸施設の計画整備
2	サイクル&バスライドの活用推進	市バスの利便性を高めるため、バス停付近に無料駐輪スペースを市内9箇所に設置しています。今後も利用状況を把握しながら、サイクル&バスライドの利用促進に努めます。	・既存駐輪場の保全



市バス専用駐輪場



バス停施設

《重点施策③》 キャッシュレス決済の推進

(現状)

キャッシュレス化が急速に進むなか、新たなキャッシュレス決済の導入には、システム構築や機器設置などの初期投資と運用コストが必要となるため、限られた経営資源の中で運用コストを賄うのは難しい課題となっています。

【伊丹市交通事業経営戦略(R8～R17)における方向性】

キャッシュレス決済サービスの拡充については、コストが事業者にとって大きな負担となりますが、機器の更新時期に合わせて整備することで初期投資を軽減するほか、業務の効率化やプロセスの見直しなどで、運用コストを必要最小限の支出に抑え、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します。

個別行動計画

NO.	項目	具体的内容	達成に向けた取組
1	新たなキャッシュレス決済の研究	バス車内でのQRコードやクレジットカードなどのキャッシュレス決済利用について研究します。	・先進事例の調査、研究
2	ハウスICカードのあり方の検討	他社ICカード(PiTaPa、ICOCA等)の利用率増加に伴い、ハウスICカード(itappy(イタッピー))の利用率が減少していることから、ハウスICカードのあり方を検討します。	・利用者ニーズの把握、分析
3	新規 窓口業務におけるキャッシュレス化の推進	窓口での定期券等の購入について、新たにクレジットカードを利用したキャッシュレス決済の導入を進めます。	・窓口でのクレジット決済システム等の導入



国土交通省デジタル化資料

《重点施策④》 キャラクター等を活用したイメージアップ

(現状)

市バスの様々な取り組みと魅力を効果的に発信するため、ホームページの充実や市バス広報紙「市営バスかわら版」の定期発行などで情報発信を行っています。また、キャラクターの活用を通じて、市バスを身近に感じてもらうための広報活動も行っています。

【伊丹市交通事業経営戦略(R 8～R 1 7)における方向性】

キャラクターを活用したイメージアップ戦略を行うとともに、ホームページや広報紙等を活用し利用者の目線で、分かりやすく、魅力的な情報を発信します。また、いたみバスナビだけでなく、SNS等を通じて遅延情報や運行情報などを迅速に発信し、利用者の利便性向上に努めます。

個別行動計画

NO.	項目	具体的内容	達成に向けた取組
1	新規 マスコットキャラクター「たみばす」の定着化	市内外のイベント参加などを通じて、キャラクターの浸透と愛着を高めた上で、キャラクターを活用した市バスの魅力やイメージアップに取り組みます。	・キャラクターのPR ・市バスファン獲得に向けたイベント等の参加、企画
2	情報公開と広報活動の推進	市バスにおける様々な取り組みや魅力などがより多くの方に伝わるよう、積極的な情報発信に努めます。	・ホームページの充実 ・広報紙の定期発行 ・SNS等の活用



大型商業施設でのイベント



伊丹市営バスマスコット
「たみばす」

重点項目3 事業運営の基盤強化

《重点施策①》ダイヤ改正と運賃改定

(現状)

近年のバス利用の需要は、新型コロナウイルス感染症流行前の水準を下回る水準で定着しており、収益が低下しています。バス事業を持続的に維持するため、収入の増加策の展開と事業の省力化・効率性の向上に取り組んでいます。

【伊丹市交通事業経営戦略(R8～R17)における方向性】

適切な運賃設定(R8年度改定予定)による収支改善や路線再編によるネットワークの最適化による利用促進など、事業の採算性と利用者の利便性のバランスを取りながら収支改善に取り組みます。

個別行動計画

NO.	項目	具体的内容	達成に向けた取組
1	ダイヤ改正の実施(再掲)	利用状況やニーズについて幅広く把握・分析し、利用者の利便性と経営の効率性を高めます。また、統合新病院整備の進捗状況や利用者ニーズに応じて、運行路線の見直しなどについて検討します。	・バス利用率の向上 ・関係部局との連携
2	運賃改定の実施	原油価格の高騰や物価上昇等により事業の経営環境が悪化するなか、事業継続のための運賃改定が避けられないことから、令和8年度に運賃改定を行う予定です。 ※伊丹市乗合自動車乗車料条例改正の議決が前提	・関係機関との調整

《重点施策②》 運行部門の人材確保と育成

(現状)

会計年度任用職員による正規乗務員の欠員補充については、必要な人員を柔軟に配置できるとともに、人件費の抑制にも繋がります。しかし、短期雇用による運行体制の維持や人材育成において課題があり、乗務員確保等については総合的な人材戦略が求められています。

【伊丹市交通事業経営戦略(R8～R17)における方向性】

地域の生活交通を支える大切なインフラを維持するため、将来にわたり運行に携わる人材を確保できるよう様々な取り組みを推進します。

個別行動計画

NO.	項目	具体的内容	達成に向けた取組
1 ①	新規 乗務員確保等に関する 取り組み	会計年度任用職員に対して正規乗務員への登用制度を設けることで、モチベーションの向上と給与水準の改善などを通じて、人材の確保に努めます。	・ 正規乗務員の採用再開
1 ②	新規 乗務員確保等に関する 取り組み	免許取得支援制度(大型二種)の検討を行い、若年層の乗務員確保と育成に努めます。また、運行管理者や整備職など専門性が求められる人材の確保、育成に努めます。	・ 免許取得支援制度の導入 検討 ・ 運行管理者等の資格者養成
1 ③	拡充 乗務員確保等に関する 取り組み	人材確保のための外部イベントへの参加やPR資料の作成、広告、採用サイトへの掲載等積極的な広報活動に取り組みます。	・ 乗務員募集のPR強化
2	拡充 「働きやすい職場認証 制度」の運用	認証基準に基づき、職場環境の維持改善に努めるとともに労働条件や労働環境を見える化することで、乗務員確保に繋がります。	・ 労働環境等の整備



バス前幕ポスター



「働きやすい職場認証」

《重点施策③》 業務効率化の推進

(現状)

アナログからデジタルへの移行により、事務作業の手間と時間を削減し、安全性を確保しながら事務部門の業務の標準化やコスト削減を進めています。また、バスナビシステムを導入し、運行情報の可視化を行うことで、利用者の利便性向上に努めています。

【伊丹市交通事業経営戦略(R 8～R 1 7)における方向性】

業務のデジタル化を進めることで、事務部門のコスト削減を進めます。また、利用者の利便性向上に繋がるシステムの導入について検討します。

個別行動計画

NO.	項目	具体的内容	達成に向けた取組
1	事務部門の省力化等の推進	デジタル技術を活用することで、安全性を確保しながら事務部門の省力化を図ります。	・点呼業務の自動化研究 ・定型業務のデジタル化研究
2	業務の集約化検討	阪急伊丹駅前案内所及び広畑営業所の2か所の案内業務、販売業務について、営業体制の集約化について検討を行います。	・営業体制の効率化
3	新規 DXの活用による効率化	「いたみバスナビ」によるバス接近情報サービスの利用促進を図るとともに、Web版遅延証明書発行サービスを令和8年度より本格導入します。	・遅延証明書のデジタル化 ・ペーパーレス化の推進



市営バス阪急伊丹駅前
総合案内所



運行管理業務

《重点施策④》 交通事業以外の収入確保

(現状)

市バスの施設や車両、バス停留所標柱などを有効活用することで、営業収益以外での収入増加に努めており、特に広告料収入は重要な収益源となっています。



【伊丹市交通事業経営戦略(R 8～R 17)における方向性】

バス広告の営業強化と新しいデジタル広告の手法についても研究を進めます。また、保有資産の状況を定期的に把握・分析し、資産の最適な活用方法を検討するなど、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

NO.	項目	具体的内容	達成に向けた取組
1	拡充 広告料収入の確保	広告の営業活動を積極的に展開し、広告料収入の増加を図ります。また、広告媒体の高付加価値に繋げるため、デジタル広告の導入についても研究を進めます。	・バス広告の営業強化 ・デジタル広告の研究
2	保有資産の有効活用	保有資産の活用や資産売却等による収益確保の方策を検討します。	・資産の有効活用



ラッピングバス



遊休地利用による
コインパーキング

《重点施策⑤》 収益の確保と経常的経費の縮減

(現状)

経営環境が悪化するなか、運賃収入はもとより広告料収入等の事業収入の増加を図るとともに、人件費をはじめとする経常経費の縮減など、経営基盤の強化に取り組んでいます。

【伊丹市交通事業経営戦略(R 8～R 1 7)における方向性】

会計年度任用職員の採用を継続するとともに、適正人員の配置による残業の削減、多様な働き方に合わせた柔軟な勤務形態の導入などを検討します。また、建設改良事業については、設備の更新時期や修繕計画を見直し、必要最低限の投資に抑え、建設改良事業費の縮減を図ります。さらに、業務のDX化などを進め、支出の抑制に取り組みます。

個別行動計画

NO.	項目	具体的内容	達成に向けた取組
1	乗務員確保等に関する取り組み(再掲)	短時間勤務者の採用を継続し、経常的経費の縮減に取り組めます。	・会計年度任用職員の採用 ・パートタイム等の多様な雇用形態の検討
2	設備投資の選択	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、建設改良事業費の縮減を図ります。	・建設改良事業費の縮減
3	維持管理コストの縮減	業務の見直しや経費の節減等により、維持管理コストを縮減します。	・デジタル技術の活用による業務の効率化、省力化
4	拡充 経営基盤の強化	市バスネットワークを安定的に提供するため、経営の効率化に努めるとともに、一般会計からの不採算路線に対する補助制度の継続など経営基盤の強化を図ります。	・一般会計からの負担金等のあり方の検討



勤怠管理システムのイメージ(国土交通省資料)



タブレット端末の活用(乗務員研修)

重点項目４ 次世代の交通事業への対応

《重点施策①》脱炭素化への取り組み

(現状)

環境保全活動に関する認証制度「グリーン経営認証」を取得し、グリーン経営推進マニュアルに沿った取り組みを展開しています。また、環境負荷の低減に向けた取り組みとして最新の排出ガス規制に適合したバス車両への更新や電気バス車両の導入など低炭素化に取り組んでいます。

【伊丹市交通事業経営戦略(R 8～R 1 7)における方向性】

バスの運行に伴い、多量のCO₂排出事業者として環境負荷の低減に努めるとともに、関係機関と連携しマイカー等から環境にやさしい公共交通への利用転換を呼びかけます。

個別行動計画

NO.	項目	具体的内容	達成に向けた取組
1	次世代バスの導入検討	電気バスを2両試行導入し、運用面の課題を整理し、より環境に優しいバス車両の導入拡大について検討します。	・環境に優しいバス車両の導入
2	エコドライブの推進	環境負荷の低減を図るため、これまで以上にエコドライブを推進し、排出ガスの削減に取り組みます。	・エコドライブに関する教育、研修
3	拡充 照明のLED化	バス停留所の上屋、標柱等の器具の更新にあわせて、LED照明への更新を進め、環境負荷の低減に取り組みます。	・バス停施設等の計画整備
4	公共交通の利用促進	鉄道やバスなどの公共交通利用を促すため、関係機関と連携し、モビリティ・マネジメントなどの取り組みを推進します。	・出前講座の継続 ・「エコ通勤」の励行



EV（電気）バス



出前講座

《重点施策②》 多様な分野との連携によるまちづくり貢献

(現状)

輸送人員の減少や多様化する移動ニーズの対応等、様々な課題に直面するなか、持続可能でより利便性の高い交通ネットワークの構築が求められています。

【伊丹市交通事業経営戦略(R8～R17)における方向性】

個々の公共交通機関の特徴や役割に応じ、関係機関との相互連携を図りながら、バスからバス、バスから他のモードへの乗継強化やMaaS(Mobility as a Service)を活用した先進的な取り組みなど、ハード・ソフト両面からシームレスな交通確保に向けた研究を進めます。

個別行動計画

NO.	項目	具体的内容	達成に向けた取組
1	まちづくり施策との連携	関係部局と連携しながら、教育・福祉・地域づくり等様々な施策に貢献します。	・市バス特別乗車証の発行 ・「いたみっ子おでかけパス」の販売(再掲)
2	交通事業者との連携	他のバス事業者と連携し、同一路線の共同運行やバス停表示の統一化、乗車券共通化等利用者目線の施策充実に取り組みます。	・関係者との調整、連携
3	企業・地域等との連携	医療、介護、商業施設等、交通以外の分野と連携し、地域住民の移動支援や地域活性化に取り組みます。	・先進事例の調査 ・移動需要の集約化



多様な分野との連携・協働イメージ(国土交通省資料)

《重点施策③》 将来を見据えた新たな交通モードの研究

(現状)

従来のバス路線だけでは、多様化する移動ニーズに対応できなくなっています。人口減少や高齢化が進むなか、地域の特性や需要に合わせた最適な交通手段の検討を進めていくことが重要です。

【伊丹市交通事業経営戦略(R 8～R 1 7)における方向性】

AI や ICT 等のデジタル技術や新たなモビリティ（移動手段）等のテクノロジーは目覚ましく進化していくと考えています。これらの様々な交通インフラと新たなテクノロジーを融合させることで、多様化する移動ニーズにきめ細かく対応した、総合的な交通政策が求められます。今後も関係部局と連携しながら、地域の交通ネットワークの維持に向け、今後の交通手段のあり方について研究を進めます。

個別行動計画

NO.	項目	具体的内容	達成に向けた取組
1	自動運転バスの研究	自動運転バスにおける技術的な課題や法制度の整備など、克服すべき課題もありますが、関係部局と連携、研究を進めます。	・関係部局間の情報共有
2	新規 新たな交通モードの研究	地域の移動ニーズに適した最適な交通サービスについて、関係部局と連携し研究します。	・関係部局間の情報共有



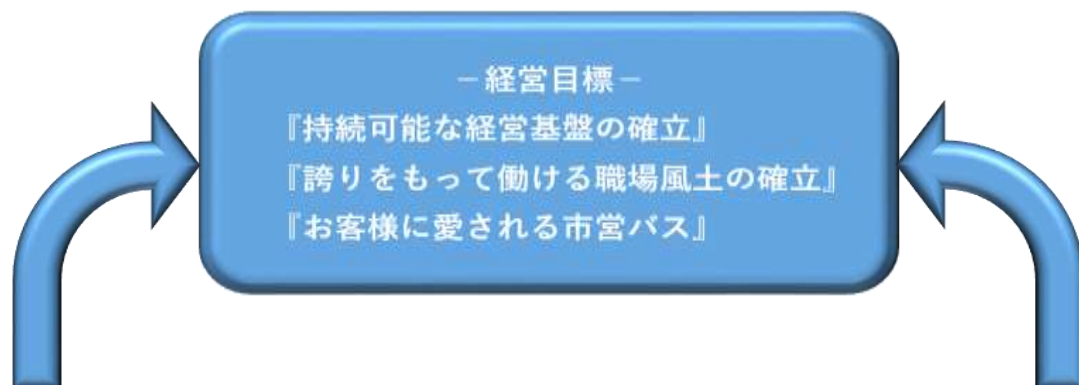
自動運転バス(経済産業省プレス資料)



デマンド交通モデル図(地方交通の危機)

現行アクションプランの個別行動計画の実績と評価

現行アクションプラン(令和4年度～令和7年度)の事業体系



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
- ②効率的な事務執行体制の構築
- ③能率主義の導入
- ④労働条件の整理

(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
- ②モビリティ・マネジメントの推進
- ③新たな割引運賃制度等の検討
- ④キャッシュレスサービスの拡充
- ⑤運賃改定の実施

(3)その他収益の確保

- ①広告収入の増収に向けた取組み
- ②遊休資産等の有効活用
- ③市営バスグッズの販売

(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
- ②建設改良事業の見直し

(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
- ②持続可能な特別乗車証制度の研究

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

- ①運輸安全マネジメント体制の強化
- ②安全管理体制の充実
- ③事故予見能力の向上
- ④危機管理等の体制強化

(2)便利で快適な利用環境の整備

- ①バス待ち環境の改善
- ②サイクル&バスライドの環境整備

(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
- ②バス車内混雑状況・現在位置情報の提供と活用

(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
- ②モチベーションの向上

(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
- 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

(6)情報公開と広報活動

- ①広報活動の推進
- ②経営戦略の進捗管理と情報公開

＜経営健全化の推進＞

重点施策名		(1)適正な定員管理と乗務員確保					
成果指標		目標値	(指標性質)	R4 実績	R5 実績	R6 実績	R7 見込
実車走行キロ当たり職員給与費		686 円	↓	670 円	716 円	748 円	776 円
取組項目		個別行動計画に基づく結果				達成度	
①	乗務員の適正な人員配置	正規職員採用に向けて賃金労働条件の整理を行いました。また、会計年度任用職員の採用を継続し、職員数の適正化に取り組みました。				★★★	
②	効率的な事務執行体制の構築	乗務員の労働時間管理に加え、飲酒検知や点呼等の記録の一元管理を進めるとともに、一部の職場では給与等の庶務事務をデジタル化しました。				★★★★★	
③	能力主義の導入	人事評価制度の給与への反映について、関係機関との協議を実施しました。				★★	
④	労働条件の整理	乗務員数の適正管理を徹底し、時間外勤務削減を図るなど、誰もが働きやすい職場環境の実現に向けた取り組みを進めました。				★★★	
⑤	会計年度任用職員の確保	会計年度任用職員の採用を継続するとともに、人材確保を進めるため、多様な勤務・雇用形態の導入に向けての課題の洗い出しを行いました。				★★★	
【今後の方向性】							
・定年延長の経過措置期間による影響も踏まえながら、乗務員採用試験の効果的な広報手段や正規乗務員の採用再開の実施など、業務量に応じた乗務員を確保できるよう様々な取り組みを進めます。							
・時間外勤務削減については引き続き、様々な取り組みを着実に進めていくとともに、内部事務処理についてはデジタル技術の活用を進め組織全体の効率性を高めます。							

*達成度については「★1～★5」で表示。★の数が多い程達成度が高い

重点施策名		(2)収益性の向上と新たな需要の喚起					
成果指標		目標値	(指標性質)	R4 実績	R5 実績	R6 実績	R7 見込
1 運行当り運輸収益		5,078 円	↑	4,600 円	4,988 円	5,461 円	5,641 円
取組項目		個別行動計画に基づく結果				達成度	
①	需要に見合った効率的なダイヤによる運行	お客様の利用状況を踏まえ、需要に見合った効率的なダイヤ改正を実施しました。				★★★★	
②	モビリティ・マネジメントの推進	市内小学校を中心に「出前講座」を継続実施するとともに、タイアップイベント等で市バスのイメージアップや利便性の PR に取り組みました。				★★★★	
③	新たな割引運賃制度等の検討	市内イベントでの市バス優待割引乗車券の継続実施や乗継割引の対象時間の拡大等、割引サービスの向上と利便性向上に取り組みました。				★★★	
④	キャッシュレスサービスの拡充	窓口販売等でのクレジットカード決済やバス車内でのキャッシュレス決済サービスの拡大に向けての課題整理を行いました。				★★	
⑤	運賃改定の実施	コロナ禍以降の利用状況や社会情勢を見極めたうえで、令和6年に運賃改定を実施しました。				★★★★	
【今後の方向性】							
・バスナビデータを活用し、バス停毎の利用状況や遅延状況を確認・分析し、より効率的なダイヤ改正を実施します。また、他事業者の制度を調査・研修し、お客様にとって利便性が高い新たな運賃制度や定期券の購入方法等について検討します。							
・現経営計画の収支見通しと実際の状況に乖離が生じているため、運賃改定について検討します。							

*達成度については「★1～★5」で表示。★の数が多い程達成度が高い

重点施策名		(3)その他収益の確保					
成果指標		目標値	(指標性質)	R4 実績	R5 実績	R6 実績	R7 見込
年間広告料収入		29,319 千円	↑	27,338 千円	25,272 千円	21,673 千円	20,250 千円
取組項目		個別行動計画に基づく結果				達成度	
①	広告料収入の増収に向けた取組	市内事業者への働きかけ、ラッピングバス広告の新規獲得や広告の継続、広告用デジタルサイネージ設置へ向けての検討等を進めました。				★★★	
②	遊休資産等の有効活用	遊休地の一部を駐車場用地として継続貸付するとともに、市バス回転場所や旧公舎の解体後の利活用について検討しました。				★★	
③	市営バスグッズの販売	マスコットキャラクターの制作や様々なタイアップイベントで関連グッズを発売するなど、市バスのイメージアップと利用促進に取り組みました。				★★★★★	
【今後の方向性】							
・今後も広告料収入の確保に向けた取り組みを進め、収益確保に努めます。また、目的外使用許可により安定的な収入を確保するとともに、遊休地の有効活用策について検討を進めます。							
・引き続き、マスコットキャラクターを通じた広報戦略を展開し、市バスファンを増やし、市バスの利用促進に繋がります。							

*達成度については「★1～★5」で表示。★の数が多い程達成度が高い

重点施策名		(4)建設改良事業費の抑制					
成果指標		目標値	(指標性質)	R4 実績	R5 実績	R6 実績	R7 見込
企業元利償還金 対料金収入比率		6.7%	↓	6.6%	6.9%	7.2%	5.4%
取組項目		個別行動計画に基づく結果				達成度	
①	乗合車両の調達コストの削減	車両の使用年数を18年から20年へ延長し、保有車両数の適正化を図り、これにより調達コストの削減に取り組むことができました。				★★★★	
②	建設改良事業の見直し	バス停施設整備については、必要最小限の対応を行い、また、機器設備の更新時期を見直すことで事業費の縮減に取り組みました。				★★★★	
【今後の方向性】							
将来の需要やサービス水準を見据えて、投資の選択・集中を行うとともに、設備更新の機能見直し、更新車両台数の平準化等により投資の抑制を図り、事業運営に必要な不可欠な投資を計画的に実施します。							

*達成度については「★1～★5」で表示。★の数が多い程達成度が高い

重点施策名		(5)独立採算制に基づく経営					
成果指標		目標値	(指標性質)	R4 実績	R5 実績	R6 実績	R7 見込
総収益に占める 他会計補助金の割合		10.1%	↓	11.6%	9.8%	9.8%	10.1%
取組項目		個別行動計画に基づく結果				達成度	
①	独立採算を基本とした経営	一般会計からの負担金や不採算路線に対する補助金等を低減させるため、収入の増加、経費削減といった経営改善の取り組みを進めました。				★★★★	
②	持続可能な特別乗車証制度の研究	特別乗車証制度における課題等について定期的に関係部局との意見交換を実施しました。				★★★★	
【今後の方向性】 本計画の各取り組みを実施することで営業収支の改善を図り、一般会計補助金の繰入額の抑制に取り組み、事業の持続可能性を高めます。また、特別乗車証制度における課題等についても引き続き、関連部局と連携・協議します。							

*達成度については「★1～★5」で表示。★の数が多い程達成度が高い

《安全対策・サービス向上の推進》

重点施策名		(1)運輸安全マネジメントの推進					
成果指標		目標値	(指標性質)	R4 実績	R5 実績	R6 実績	R7 見込
年間有責事故件数		17 件	↓	23件	26件	15件	21 件
取組項目		個別行動計画に基づく結果				達成度	
①	運輸安全マネジメント体制の強化	自動車事故ゼロを目指し、様々な取り組みを行うことで運輸安全マネジメント体制の更なる強化を図りました。				★★★	
②	安全管理体制の充実	自動車事故ゼロに向けた取組状況を確認しながらPDCA サイクルを適切に機能させ、安全管理体制の更なる強化を図りました。				★★★	
③	事故予見能力の向上	これまでの対面型研修に加え、オンライン研修やドライブレコーダー等を活用し、より効果的な教育を実施しました。				★★★	
④	危機管理等の体制強化	自動車事故によりバスが火災したことなどを想定した異常時訓練を関係機関と連携し実施しました。				★★★	
【今後の方向性】							
・各種研修や教育訓練等について計画、実施します。							
・引き続き、効果的な研修・指導について検討し、運輸安全マネジメント体制の更なる強化に努めます。							

*達成度については「★1～★5」で表示。★の数が多い程達成度が高い

重点施策名		(2)便利で快適な利用環境の整備					
成果指標		目標値	(指標性質)	R4 実績	R5 実績	R6 実績	R7 見込
上屋を設置している 停留所の割合		38.9%	↑	36.8%	38.2%	38.2%	38.2%
取組項目		個別行動計画に基づく結果				達成度	
①	バス待ち環境の改善	バス停留所上屋6棟、ベンチ1基を更新したほか、新たにベンチ2基を整備しました。				★★★★★	
②	サイクル&バスライドの環境整備	市内9箇所に設置する無料駐輪場の維持管理を行いました。また、新たな駐輪場の確保については、引き続き、本市と連携し検討しました。				★★★	
【今後の方向性】							
・今後もバス停留所諸施設の整備、改修を計画的に進めます。							
・引き続き、市内9箇所に設置する無料駐輪場の維持管理を行い、利用者の利便性向上に努めます。							

*達成度については「★1～★5」で表示。★の数が多い程達成度が高い

重点施策名		(3)デジタル技術の活用と定時制の確保					
成果指標		目標値	(指標性質)	R4 実績	R5 実績	R6 実績	R7 見込
定時性確保率		—	↓	—	99.3%	99.9%	99.9%
取組項目		個別行動計画に基づく結果				達成度	
①	定時性確保の取組み	運行データの分析と道路環境を考慮した適切なダイヤ編成に取り組みました。また、路上駐車等の解消に向け関係機関への働きかけを行いました。				★★★★	
②	バスの車内混雑状況・現在位置情報の提供と活用	「いたみバスナビ」によるバス運行情報サービスを開始し、利用者の利便性向上に取り組みました。				★★★★★	
【今後の方向性】 バスナビデータを活用し、運行区間毎の遅延状況等を確認・分析し、道路渋滞等の走行環境も考慮した上で、より適切な時刻設定によるダイヤ編成を実施することで、定時性の確保に努めます。また、運行の定時性確保を図るため、必要に応じて、関係機関への働きかけを行います。							

*達成度については「★1～★5」で表示。★の数が多い程達成度が高い

重点施策名		(4)職員の意識改革					
成果指標		目標値	(指標性質)	R4 実績	R5 実績	R6 実績	R7 見込
乗務員の待遇等に関する苦情件数		128 件	↓	107 件	104 件	104 件	115件
取組項目		個別行動計画に基づく結果				達成度	
①	接客マナーの向上とサービス精神の醸成	接客研修や市バスモニター制度を継続し、職員の接客対応力の向上に努めるとともに、サービス介助士の資格取得者の増加にも取り組みました。				★★★★	
②	モチベーションの向上	職員のモチベーション向上のため、表彰制度、職員提案制度等を実施しました。				★★★	
【今後の方向性】 ・今後も接客研修等やサービス介助士の資格取得を推進します。 ・職員提案制度については改善、意見等を出す職員が減少しているため、職員に対して積極的な参加を促します。							

*達成度については「★1～★5」で表示。★の数が多い程達成度が高い

重点施策名		(5)脱炭素社会実現に向けた取組み					
成果指標		目標値	(指標性質)	R4 実績	R5 実績	R6 実績	R7 見込
軽油 1 ㍓当たりの乗合車両走行キロ		2.193 km	↑	2.117km	2.115km	2.040km	2.044 km
取組項目		個別行動計画に基づく結果				達成度	
①	環境に優しい事業運営	エコドライブの取り組みを推進し、燃料消費の抑制に努めました。				★★★★	
②	次世代車両(燃料電池バス・電気バス等)導入に向けた研究	電気バス2両を試験導入し、運用上の課題分析を進めています。今後、本格導入に向けた課題の洗い出しと対策の検討を進めます。				★★★★	
【今後の方向性】							
・今後もグリーン経営推進マニュアルに沿った運動を展開します。							
・バス車両については、最新の排出ガス規制適合車に順次更新します。また、既に導入済みの電気バスについては運用面での課題を整理するとともに、次世代車両(電気バス・水素バス等)の導入拡大について検討します。							

*達成度については「★1～★5」で表示。★の数が多い程達成度が高い

重点施策名		(6)情報公開と広報活動					
成果指標		目標値	(指標性質)	R4 実績	R5 実績	R6 実績	R7 見込
交通局ホームページアクセス数		1,267 千件	↑	1,635 千件	1,915 千件	1,957 千件	2,000 千件
取組項目		個別行動計画に基づく結果					達成度
①	広報活動の推進	市バス広報紙「市営バスかわら版」の発行や SNS など、様々なツールを活用し、市バスの取り組みやイベント等の情報を発信しました。					★★★★
②	経営戦略の進捗管理と情報公開	計画に掲げた取り組みについて、定期的に進捗状況の確認を行うとともに、予算・決算の状況についても適宜、公表しました。					★★★★
【今後の方向性】							
市バスの最新情報について、引き続き、適切な広報を行います。							

*達成度については「★1～★5」で表示。★の数が多い程達成度が高い

資料編

■伊丹市交通事業経営戦略策定について

伊丹市交通事業の新たな経営戦略の策定のため、また、市民の移動手段として重要な公共交通を将来にわたり安定的に維持することが不可欠です。

交通事業関係を専門とする学識者や実務経験豊かな運輸部門関係者など、専門的な知見をお持ちの外部有識者を経営戦略アドバイザーとして迎え、交通事業の経営基盤を強化するための方策について、多角的な視点でご意見をいただき、この経営戦略を完成させました。

経営戦略アドバイザー

氏名	団体名	役職
井上 学	龍谷大学	文学部歴史学科 教授
毛海 千佳子	近畿大学	経営学部商学科 准教授
新屋敷 昭一	兵庫県バス協会	専務理事

発 行 伊丹市交通局 経営戦略推進班
住 所 〒664-0014 伊丹市広畑 3-1
T E L 072-781-3753
F A X 072-781-5711
H P <https://itamicity-bus.jp/>