

「川崎市バス事業経営問題検討会」からの答申について

1 概要

今後の市バス事業を取り巻く環境は大変厳しい状況が見込まれており、これからも市民やお客様の大切な交通手段を確保していくために、「今後における市バス事業の方向性」などについて、学識経験者や利用者・事業者の代表の方々の幅広い観点からの御意見を伺うため、平成24年10月19日に川崎市バス事業経営問題検討会を設置しました。

本検討会は市長からの諮問を受け、「川崎市バス事業ステージアップ・プラン」における取組の評価を行い、今後の社会環境の変化や経済状況の影響等を踏まえた、新たな経営改善及びお客様サービスの向上について、各委員の様々な意見を踏まえ、十分な審議を行い、答申を取りまとめました。

2 諮問事項

- (1) 「川崎市バス事業ステージアップ・プラン」の評価と今後の方向性について
- (2) 新たな経営改善について
- (3) お客様サービスの向上について

3 答申のポイント

(1) 今後における市バス事業の方向性

- 新たな経営改善については、**事業基盤の充実・強化**を図るとともに、**労働の生産性及び運行の効率性の向上**を行うこと
- お客様サービスの向上については、**安全な輸送サービスを第一の使命としつつ、安心・快適な移動空間を充実**し、お客様に満足いただける利用しやすい**質の高いサービスの提供**を行うこと
- 社会的要請等に対応した事業の推進については、**市民の足の確保、川崎市の行政施策との連携、災害時等への対応など**を行うこと

(2) 次期経営健全化計画の策定と推進に向けた考え方

計画期間において市バスが**目指すべき目標**を明らかにし、それに対する**具体的な達成水準**を掲げながら、**重点取組項目**について具体化した計画を策定し、推進していくこと

4 委員構成

(区分ごと・五十音順)

| 区分 | | 氏名 | 所属等 | 備考 |
|-----------|---|--------|---------------------|-------------|
| 学識 経験者 | | 大森 宣暁 | 東京大学大学院准教授 | 都市交通計画 |
| | ○ | 鈴木 文彦 | 交通ジャーナリスト | |
| | | 竹内 健蔵 | 東京女子大学教授 | 交通経済学、公共経済学 |
| | ◎ | 寺田 一薫 | 東京海洋大学教授 | 交通政策、都市交通 |
| | | 野上 信泰 | 公認会計士 | |
| 事業者 代表 | | 金子 正一郎 | 株式会社はとバス 代表取締役社長 | |
| 利用者 代表 | | 川島 睦子 | 川崎市全町内会連合会 | |
| | | 橋本 明美 | 川崎市地域女性連絡協議会 | |

※◎は座長、○は副座長

5 審議経過

| | 年月日 | 審議内容 |
|-----|-------------|---|
| 第1回 | 平成24年10月19日 | ・市バス事業の現状 |
| 第2回 | 平成24年11月14日 | ・公営バスの意義・役割について ・安全・安心な輸送サービスに向けて ・社会的要請への対応と地域貢献について |
| 第3回 | 平成25年 2月19日 | ・お客様満足度の向上に向けて ・経営力の強化に向けて |
| 第4回 | 平成25年 5月17日 | ・組織の活性化と職員の意識改革について ・経営力の強化に向けて |
| 第5回 | 平成25年 8月 9日 | ・答申素案について |
| 第6回 | 平成25年 9月 3日 | ・答申(案)について |
| 第7回 | 平成25年10月 7日 | ・答申(案)について |

※平成25年10月11日 市長へ答申

6 次期経営健全化計画策定に向けた今後のスケジュール(予定)

- ・平成26年1月 次期経営健全化計画(案)策定
パブリックコメント実施
- ・平成26年3月 次期経営健全化計画策定

(お問合せ先)

川崎市交通局企画管理部経営企画課

044-200-3217

今後における市バス事業の方向性についての答申（概要）

公営バス事業としての市バス事業の意義・役割（答申 P2）

公営バス事業としての市バス事業の意義・役割について、次のとおり整理した。

- まちづくり・福祉・環境対策などの川崎市の行政施策との連携、先駆的施策への積極的な協力、取組の実践
- 市域の特性を踏まえたバスネットワークの維持・充実
- 災害時等における輸送機能の確保
- 市民やお客様の意向を反映した事業運営

川崎市バス事業ステージアップ・プランの取組と評価（答申 P4）

重点施策等の実績を検証、評価し、さらに目標について評価結果を総括した。

1 重点施策等の取組と課題

(1) 重点施策 1 安全・安心な輸送サービスに向けて

- ・ 輸送の安全性の向上を図ることにより、走行距離 10 万km当たりの有責事故発生件数は、大都市公営バス事業者の中でもトップの安全水準を維持したものの、輸送の安全を取り巻く状況は厳しさを増していることから、目標（20 件/年以下）の達成に至っていない。
- ・ 道路走行環境の変化に加えて、これまで以上に高齢者の利用が増加することなどから、安全性の確保に向けた事故防止対策の強化が重要である。

(2) 重点施策 2 お客様満足度の向上に向けて

- ・ 都市基盤整備等に合わせた路線の延伸や新設、ダイヤ改正の実施、バス停留所の計画的整備、IC 6 箇月定期券の導入、市バスホームページのリニューアルや市バスナビのスマートフォン対応などにより、お客様の利便性の向上を図った。
- ・ 「市バスサービスポリシー」を確立し、重点取組項目を定め、取組を推進するとともに、お客様満足度調査の実施など、サービス向上に向けた取組を行った。
- ・ ダイヤ改正等について、需要の変化等に応じた適時適切な取組が重要である。
- ・ お客様アンケート調査の結果では、お客様総合満足度が 50%に達していない状況であることから、お客様に満足いただけるサービスを提供するための取組を推進することが重要である。

(3) 重点施策3 社会的要請への対応と地域貢献について

- ・ バス車両のバリアフリー化や低公害化の目標を達成するなど、社会的要請への取組を進めるとともに、市民生活に不可欠な路線の維持などの地域の大切な交通手段の確保、東日本大震災時における終夜運行の実施などの市民の足の確保、交通バリアフリー教室の実施等、地域貢献への取組を行った。
- ・ 公営バス事業者として、引き続きノンステップバスやハイブリッドバスの積極的な導入など、先駆的な取組が期待される。

(4) 重点施策4 経営力の強化に向けて

- ・ 都市基盤整備等に合わせた路線の見直し、ラッピングバス広告、不用品の売却などにより、増収を図るとともに、管理の受委託の拡大、嘱託職員の活用、技能職員の給料の段階的引下げの完了などにより、コスト削減を図った。
- ・ 運転手1人当たり年間平均給与は、近隣民間事業者と比べ高水準となっており、給与体系のあり方などが課題である。
- ・ 運転手等で多くの定年退職者が見込まれており、必要人員の確保が課題である。

(5) 重点施策5 組織の活性化と職員の意識改革について

- ・ 全運転手を対象としたグループワーク研修等を実施し、サービス精神を有する人材育成を推進するとともに、添乗観察の結果を個別助言・指導等に活用するなど、サービス意識の醸成を図った。
- ・ 市バス事業はサービス業であることの意識の徹底に向けた教育・研修等の取組が重要である。

(6) 一般会計繰入金の見直し

- ・ ステージアップ・プラン初年度において、対象路線に係る経費の見直しを行い、単年度の公共負担を約1億3千万円圧縮した。
- ・ 市バス路線の現状を踏まえて、一般会計からの公共負担により維持すべき路線の基準を見直し、適正な公共負担のもとで市民の足を確保していく必要がある。

2 目標の総括

【目標1】

サービススタンダードを構築し、数値目標の設定により、市バスサービスの向上を図り、お客様の満足を高めるよう努めます。

<総括>

- ・ ステージアップ・プランに掲げられているサービスに関わる全事業について、定量的目標又は定性的目標を立て、進捗管理を行い、PDCAサイクルを確立した。
- ・ その結果、有責事故件数、全路線のダイヤ改正及び広告付き上屋の設置数については目標の達成に至らなかったものの、その他の取組については計画的にサービス向上に取り組み、概ね目標を達成した。

【目標2】

お客様のニーズや需要動向を踏まえて増客、増収に向けた取組を展開するとともに、経営改善を推進し、計画期間最終年度の単年度収支均衡と計画期間後における持続可能な経営基盤を確立します。

<総括>

- ・ 単年度収支については、平成 21 年度及び平成 23 年度において、収支均衡が図れたものの、平成 22 年度、平成 24 年度及び平成 25 年度は、計画策定時には予期していなかった減収要因等により、収支均衡が図れず目標達成に至らなかった。
- ・ しかしながら、こうした状況の中、輸送力の増強、管理の受委託の拡大、乗車券発売業務の民間委託化等、経営改善の取組を推進し、経営基盤の強化を図った。

市バス事業を取り巻く環境の変化と課題（答申 P13）

今後の市バス事業を取り巻く環境の変化と課題等について、次の事項があげられる。

1 事業基盤について

- ・ 運転手や整備職で多くの退職者が見込まれていることから、将来の事業運営を踏まえた職員の確保が必要である。
- ・ 施設の老朽化などの対応や耐震への対応が不可欠なことから、営業所の建替え等の計画的な整備が必要である。

2 お客様サービスについて

- ・ 駅前ターミナルにおける駐停車車両の増加や自転車の車道走行の増加など、近年の道路走行環境の変化に加えて、高齢者の利用が増加することなどから、安全性の確保に向けた取組が重要である。
- ・ お客様総合満足度が 50%に達していない状況であることから、より快適で利用しやすいサービスを提供するための取組が重要である。
- ・ 市民生活に不可欠な路線の安定的な運行の確保、災害時等における輸送機能の確保など、公営バスの果たすべき役割が重要である。

3 経営基盤について

- ・ 地方公営企業会計制度の見直しなどの経営環境の変化により、多額の累積欠損金の発生や資金不足比率の悪化など、経営への影響が見込まれることから、累積欠損金の縮減に向けた取組と、資金不足比率の改善に向けた取組が必要である。

今後の市バス事業の方向性（答申 P16）

今後の事業運営では、次の目標を基に重点取組を推進し、具体的な達成水準を設定し、計画的かつ着実に事業を進めることが望ましい。

1 新たな経営改善策（答申 P16）

（1）目標 1

＜経営基盤の充実・強化に向けて＞

効率的かつ持続可能な事業運営を図り、平成 27 年度以降は単年度黒字を継続するとともに、資金不足額の削減を行う

【重点取組】

① 事業基盤の充実・強化

- ・ 退職者の動向を踏まえた正規職員の計画的採用や再任用職員の活用など、人材の確保・育成と組織の活性化を図る必要がある。
- ・ 施設の老朽化が進んでいることなどから、営業所の建替え等の整備を計画的に行う必要がある。

② 効率的な事業運営

- ・ 労働の生産性向上として、変形労働時間制を導入し、総人件費の抑制を図るとともに、時間外勤務の縮減を含めた給与体系のあり方を検討するべきである。
- ・ 運行の効率性向上として、需要の高まりに応じた、路線の担当営業所の変更を含めた運行の効率化を検討する必要がある。
- ・ 現在の管理委託を継続するとともに、応募事業者の競争性や余剰人員の発生といった課題を踏まえ、サービス水準の維持・向上を前提として、管理委託規模の拡大などの検討も行うべきである。
- ・ 管理委託事業者の取組等を事業全体のサービス向上に活用することも重要である。

＜目標 1 の達成水準の考え方＞

累積欠損金の縮減と資金不足比率の改善

2 お客様サービスの向上策（答申 P18）

（1）目標 2

＜安全な輸送サービスの確保に向けて＞

運輸安全マネジメントに基づく取組を充実・強化し、絶えず安全性の向上を図り、輸送の安全を取り巻く状況がさらに厳しさを増す中、トップレベルの安全水準とする

【重点取組】

① 運輸安全マネジメントに基づく取組の充実・強化

- ・ 走行距離 10 万km当たりの有責事故発生件数については、大都市公営バス事業者の中でトップの安全水準であり、それを維持・向上していく必要がある。
- ・ そのためには、道路走行環境の変化などに対応した事故防止対策への取組をさらに強化するなど、安全を最優先事項とした取組を徹底するとともに、安全教育の充実・強化を図る必要がある。
- ・ 今後も経路誤り等運行ミスの再発防止に向けて、継続的な取組が重要である。

《目標 2 の達成水準の考え方》

走行距離 10 万km当たりの有責事故発生件数が示す安全水準の維持

(2) 目標 3

＜安心・快適なサービスの充実に向けて＞

市バスネットワークを維持・充実するとともに、お客様の声を反映させたサービス向上を図り、安心・快適な移動空間を提供する

【重点取組】

① 市バスネットワークの維持・充実

- ・ より多くのお客様に利用していただくため、需要の高まりに応じて経営資源を適正に再配分し、利用実態に即した運行を行う必要がある。
- ・ 個別路線の見直しに当たっては、運行エリア、運行・利用実態及び収支状況を踏まえた需要に応じた路線の強化・見直しを図る必要がある。

② お客様の声を反映した事業運営

- ・ より多くのお客様の声等を把握し、お客様の声を反映させたサービス向上を図るとともに、「お客様満足度」の客観性をさらに向上させるため、モニター制度などの取組を進めることが重要である。
- ・ 「お客様の声」や「お客様満足度」などの変化を的確に把握し、事業の経済性を勘案しつつ、それを事業運営に反映させる取組をさらに推進する必要がある。

③ 安心・快適な移動空間の提供

- ・ 「市バスサービスポリシー」の実践による継続的なサービス向上に向けた取組を推進するとともに、サービス向上に向けた人材育成と意識改革に努める必要がある。
- ・ バリアフリー化の推進に向けて、ハード面及びソフト面の充実が求められている。
- ・ 市バスナビを中心に運行情報提供の充実を図るとともに、情報通信技術の進展に合わせた取組等を推進する必要がある。さらに、より分かりやすい系統表示や行き先案内表示の改善等、運行案内の情報提供の充実を図ることが重要である。
- ・ 整備・維持管理費用の削減を図りつつ、バス停留所施設の計画的整備の推進や維持管理の充実を図る必要がある。

《目標3の達成水準の考え方》

「お客様満足度」調査における総合満足度の向上

3 社会的要請等に対応した事業の推進 (答申 P21)

今後も引き続き、公営バスとしての意義・役割に応じた事業運営を図っていくためには、社会的要請等に対応した次の事業の推進が重要である。

- ・ 一般会計からの公共負担として、適正な負担を求め、市民生活に不可欠な路線など、公共性の高い路線の維持・充実を図り、市民の足を確保する必要がある。
- ・ 川崎市総合都市交通計画の取組を積極的に推進する事業運営など、川崎市の行政施策との連携を図る必要がある。
- ・ 環境対策の推進に向けて、川崎市の施策と連携した先駆的な環境対策への取組が期待される。
- ・ 災害時等の迅速な輸送機能の確保を図り、鉄道の代替交通として市民の足を確保するなど、災害時等への対応を図る必要がある。
- ・ 交通バリアフリー教室の実施、地域の輸送における貸切バス事業の推進、コミュニティ交通への積極的な支援など、地域貢献への取組を行う必要がある。
- ・ 経営情報の積極的な公開など、経営の透明性を確保していくことが重要である。

4 今後の収支見通し (答申 P23)

新たな経営改善策とお客様サービスの向上策に取り組むとともに、社会的要請等に対応した事業を推進し、経営改善を進めていった場合の収支見通しは、次のとおりとなる。

- ・ 平成 26 年度は、地方公営企業会計制度の見直しに伴う退職給付引当金の一括計上等により、42.5 億円の累積欠損金と 8 千万円の資金不足が発生する。
- ・ 平成 27 年度以降、単年度事業収支は黒字となり、次期経営健全化計画期間内において累積欠損金を約 15 億円縮減できる。
- ・ 平成 29 年度に一時的に資金不足が発生するが、平成 30 年度には解消できる。

これまでの収支の推移と今後の収支見通し(H21～H30年度)

(単位:億円)

| | | H21 | H22 | H23 | H24 | H25 | H26 | H27 | H28 | H29 | H30 |
|-----------|------------------------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 収益的 収支 | 総収益 | 87.9 | 86.9 | 91.6 | 91.0 | 89.5 | 90.7 | 90.9 | 91.0 | 91.1 | 90.9 |
| | 総費用 | 85.9 | 89.5 | 91.3 | 91.6 | 94.9 | 131.4 | 86.4 | 87.9 | 87.3 | 87.6 |
| | 収支(純損益) | 1.9 | ▲2.6 | 0.3 | ▲0.6 | ▲5.4 | ▲40.7 | 4.5 | 3.1 | 3.8 | 3.3 |
| | 繰越利益剰余金 (累積欠損金[負数]) | 6.2 | 3.6 | 3.9 | 3.3 | ▲1.7 | ▲42.5 | ▲37.9 | ▲34.8 | ▲31.0 | ▲27.7 |
| 資金 状況 | 資金 | 8.9 | 6.6 | 7.1 | 6.2 | 0.1 | ▲0.8 | 0.03 | 0.3 | ▲1.7 | 1.9 |
| | 資金不足比率(負数) | — | — | — | — | — | ▲1.0% | — | — | ▲2.2% | — |

← ステージアップ・プラン → ← 次期経営健全化計画期間 →

※端数処理により、収支が一致しない場合がある
 ※H25年度は予算額
 ※平成26年4月から消費税率が8%に引き上げられることとなったが、5%のままで見込む。

5 その他の留意事項 (答申 P24)

(1) 適正な料金体系の構築

- ・ 消費税率の引上げが実施され、乗車料金を現行のまま据え置いた場合は、大変厳しい経営状況となることから、今後は経費に見合った適正な料金体系を構築することが必要と考える。

(2) 経営環境の変化への対応

- ・ 一般会計繰入金の見直しによる繰入額の変更や川崎市の制度の見直し、社会経済環境の大幅な変化などにより、今後の収支見通しの前提条件が大きく変わり、厳しい収支が見込まれることとなった場合においても、さらなる経営改善に向けて、重点取組をより強力に推し進めることが重要である。

次期経営健全化計画の策定と着実な推進に向けて (答申 P25)

これからの厳しい経営状況の中、今後もお客様サービスを向上しつつ、持続可能な経営を行うためには、次の取組が重要である。

- ◎ 新たな経営改善については、**事業基盤の充実・強化**を図るとともに、**労働の生産性及び運行の効率性の向上**を行うこと
- ◎ お客様サービスの向上については、**安全な輸送サービスを第一の使命**としつつ、**安心・快適な移動空間を充実**し、お客様に満足いただける利用しやすい**質の高いサービスの提供**を行うこと
- ◎ 社会的要請等に対応した事業の推進については、**市民の足の確保、川崎市の行政施策との連携、災害時等への対応**などを行うこと

これにより、平成 26 年度は多額の純損失を計上するものの、平成 27 年度以降、単年度事業収支は黒字を確保し、資金不足は計画期間最終年度（平成 30 年度）において発生しない。

このことから、本答申を踏まえて、市バスが目指すべき「目標」を明らかにし、それに対する具体的な「達成水準」を掲げながら、「重点取組項目」について具体化した次期経営健全化計画を策定し、推進していくことを期待するものである。

なお、計画に掲げる目標の推進状況や達成水準などについて、適宜、アドバイザー・ボード等を活用して検証を行っていくことも計画の着実な推進のためには必要である。

おわりに (答申 P26)

これからも川崎市のバスネットワークを支え、市民やお客様の足を確保していくためには、公営バスとしての意義・役割を果たすとともに、持続可能な経営を行う必要がある。

さらに、安全を第一の使命としつつ、お客様に満足いただける利用しやすいサービスの提供に向けて、継続的なサービス向上に向けた取組を一層推進していく必要がある。

こうしたことを交通局全職員が心に留め、厳しい経営状況の中、強い使命感をもって、次期経営健全化計画を策定・推進することにより、市民やお客様への安定的なサービスの提供を行い、市バスとしての役割を果たしていくことを強く期待するものである。