

【所管事務の調査（報告）】

「川崎市バス事業 経営戦略プログラム」について

交 通 局

# 川崎市バス事業 経営戦略プログラム【概要版】

## 第1章 計画の策定に当たって

### 計画策定の背景・趣旨

- 平成26(2014)年度から平成30(2018)年度までを計画期間とする「川崎市バス事業経営プログラム」に基づき、お客様サービスの向上と持続可能な経営を目指して取組を推進してきました。
- 今後の人口増加と高齢化率の上昇、まちづくりの進展、運転手・整備員の確保・育成、営業所施設の老朽化など、事業を取り巻く環境の変化等を踏まえ、市バス輸送サービスを持続的に提供し、市民やお客様の大切な交通手段を確保するため、新たな経営計画を策定します。
- 総務省は、平成32(2020)年度までに中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」の策定を要請しています。

### 計画の位置付けと計画期間

- 川崎市総合計画の政策や施策を効果的・効率的に推進するため、「分野別計画」として位置付けます。(「経営戦略」を内包)
- 計画期間は、平成31(2019)年度から平成37(2025)年度までの7年間(前期3年間、後期4年間に設定)とします。
- 計画期間7年間の基本的な考え方を明らかにし、前期3年間については具体的な取組を記載します。

## 第2章 市バス事業の現状と課題等

### 市バス事業の現状

#### 事業規模等

- 市域全体を営業エリアとして、路線バス乗車人員の約4割のシェアをもって民営バスとともに充実したバスネットワークを形成
- 1日平均実車走行キロ：約3万6千キロ(地球1周の約9割)
- 年間乗車人員：約5千万人

#### 収支状況・経営状況

- 平成29(2017)年度決算では、約2.4億円の黒字、約2.2億円の資金不足
- 乗合乗車料収入と乗車人員は近年増加傾向で推移
- 経常収支比率は100%前後で推移

### 市バス事業を取り巻く環境の変化と課題

#### 社会環境の変化

##### ①川崎市の人口動向

- 人口増加による輸送需要の高まりへの対応
- 高齢者の利用しやすいバス利用環境の整備や安全対策の充実

##### ②インバウンド等の誘客

- インバウンド等の誘客施策への対応
- 訪日外国人旅行者等の移動円滑化に向けた対応

##### ③まちづくりに合わせた公共交通の整備

- 将来にわたって市民生活を支える公共交通の強化

##### ④情報通信技術の進展

- 各種乗車券の利用動向等を踏まえた、お客様に分かりやすく利用しやすい乗車券制度の検討

#### 事業環境の変化

##### ①運転手の確保

- 大型自動車第二種免許保有者の減少と高齢化を踏まえた、運転手の確保・育成

##### ②整備員の確保

- 全国的に自動車整備士が不足している状況を踏まえた、整備員の確保・育成

##### ③バス車両の維持管理

- 民間整備事業者の減少を踏まえた、安定的・計画的な車両整備

##### ④営業所施設等の老朽化

- 設備等の安定稼働に必要な維持管理や建替え等の計画的整備

##### ⑤安全な輸送サービス

- 道路走行環境の変化や高齢化の進展を踏まえた、安全性の確保

##### ⑥お客様満足度

- お客様満足度の分析結果等を踏まえた、継続的なサービス向上

## 第3章 計画の基本的な考え方

### 経営の基本的な考え方

- これからも公共交通や公営バスとしての意義・役割を着実に果たしていくため、市域の路線バスネットワーク形成への寄与を図りながら、市バスネットワークの効率的・効果的な構築を前提に、安全かつ快適で利用しやすいサービスを提供し、市民やお客様に選ばれる「市バス」を目指します。
- 今後については、営業所の建替え整備やバス車両更新数の増加、定年退職者数の増加等への対応など、多くの資金が必要となるため、非常に厳しい経営状況が見込まれます。こうした状況においても、将来にわたって安定的な事業運営を行っていくため、様々な観点から経営力の強化を図るなど、さらなる経営改善に取り組みます。

#### 計画の基本方向

##### 安全な輸送サービス

- 安全な輸送サービスを第一の使命とし、お客様に信頼して御利用いただける市バスを目指します。

##### 快適で利用しやすいサービス

- 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とともに、市民やお客様の大切な足を確保します。

##### 社会的要請への対応

- 公共交通としての役割や公営バスとして市バス事業における意義・役割に応じた事業運営を図ります。

##### 経営基盤

- 安全な輸送サービスや快適で利用しやすいサービス、社会的要請への対応など、これらの市バスサービスを将来にわたって安定的に提供します。

#### 計画の目標

##### 市バスサービスの充実に向けて

- 安全な輸送サービスを確保します
- 快適で利用しやすいサービスを充実します
- 社会的要請に対応した事業を推進します

##### 市バスサービスを持続的に提供するため

- 経営基盤を充実・強化します

## 第4章 目標達成に向けた取組

●目標を達成するため、4つの戦略と11の施策、22の事業を掲げるとともに、各事業に位置付けられる具体的な取組(前期3年間)を推進します。

### 戦略1 | 安全な輸送サービスの確保

#### 施策1 運輸安全マネジメントの着実な推進

##### 事業1 安全対策の強化

- 関係法令等の遵守と「川崎市交通局安全方針」の周知徹底
- 事故の発生形態に応じた「形態別目標」の設定と、それに基づく重点的対策の実施
- LED路肩灯の導入など、バス車両のさらなる安全対策に向けた取組
- 局長等と現場職員との意見交換会の実施による輸送安全に関する情報共有の確保
- 「貸切バス事業者安全性評価認定制度」の三ツ星認定取得に向けた取組

##### 事業2 運行管理体制の充実・強化

- 適切かつ厳正な点呼執行の実施
- 電子掲示板(デジタルサイネージ)等を活用した情報の共有
- 運転業務における変則勤務体制を踏まえた効果的・効率的な乗務計画の作成
- 運行ミス防止対策の着実な実施と、運行ミス防止に向けた職員の意識向上

#### 施策2 安全啓発の推進

##### 事業3 輸送の安全に係る啓発活動の充実

- 交通安全教室の開催や、交通安全運動の実施
- 交通安全に関する啓発パンフレット・DVDについて、配布対象の拡大、内容見直しの検討
- 自転車接触事故の予防対策として主要駅自転車駐輪場への注意看板の継続設置
- 高齢者への十分な配慮、バス車内アナウンスやバス車内床面表示による注意喚起など、車内人身事故防止に向けた取組推進
- 高齢者が集まる施設での啓発物の配布や高齢者を対象とする交通安全教室の開催

### 戦略2 | 快適で利用しやすいサービスの充実

#### 施策3 市バスネットワークの充実

##### 事業4 人口動向や都市基盤整備に応じた市バスネットワークの充実

- 市域全体における輸送需要の変化に対応した路線見直しやダイヤ改正の実施
- 産業道路駅前交通広場の整備に合わせた路線検討
- 臨港道路東扇島水江町線の整備に合わせた路線検討
- 鷺沼駅周辺再編整備進捗に合わせた路線バスネットワークの充実に向けた検討

##### 事業5 走行環境や利用動向に応じた利便性の確保

- 運行区間の所要時分調整など、実態に見合った適切なダイヤ改正の実施
- 運行時間帯の拡充に向けた検討など、利用動向に対応した取組推進
- 利用状況・収支状況の把握・分析によるお客様の利便性や収益性の向上

#### 施策4 バス利用環境の充実

##### 事業6 分かりやすい案内サービスの充実

- 高齢者等にも見やすい拡大版バスマップの発行
- 主要鉄道駅等へのバス総合案内表示板整備に向けた検討
- 交通安全教室やイベント等に併せた「バスの乗りかた教室」の開催

##### 事業7 乗車券のIC化の推進

- お客様にとって分かりやすく利用しやすい乗車券制度への改善

#### 施策5 快適な移動空間の提供

##### 事業8 バス車内の快適性の向上

- 「市バスサービスポリシー」の実践によるお客様に満足いただけるサービスの提供
- ノンステップバスの導入等によるバス車両のバリアフリー化や、誰もが安全、安心、快適に利用できる「心のバリアフリー」の推進

##### 事業9 バス停留所施設の整備・維持

- 停留所施設の計画的な代替整備や、整備・維持管理費用の抑制に向けた取組推進
- 定期的な清掃や点検・修繕等の実施による安全で清潔なバス停留所施設の提供

### 戦略3 | 社会的要請に対応した事業の推進

#### 施策6 川崎市の行政施策との連携

##### 事業10 インバウンド等誘客施策への取組

- 市バスガイド(英語版)の作成等による多言語表記の充実
- クルーズ船(ホテルシップ等)の誘致・受入れに係る検討など、インバウンド等の誘客施策への対応
- インバウンド観光を含めた新たなバス需要の可能性を検討

##### 事業11 公共交通ネットワークの形成に向けた取組等

- 川崎市総合都市交通計画における取組方針を踏まえた市民生活を支える公共交通の強化に向けた取組推進
- 地域住民が主体的に取り組むコミュニティ交通について、運行計画に対する助言やノウハウの提供等により、円滑な運営を支援
- 臨海部ビジョンにおけるプロジェクトと連携した臨海部における路線バスネットワークの充実に向けた取組推進

##### 事業12 公共性の高い路線の維持

- 公共性の高い路線は、適正な公共負担の下で維持し、市民の足を確保

#### 施策7 環境対策の推進

##### 事業13 バス車両等の低炭素化に向けた取組

- 順次廃車が見込まれるCNGバスの代替としてハイブリッドバスを導入
- エコドライブ指導者研修への派遣など、環境にやさしく安全なエコドライブの推進

#### 施策8 災害時等への対応

##### 事業14 危機管理体制の強化に向けた取組

- 実践的な防災訓練の実施など、災害時に備えた実効性のある取組推進
- 重大事故通報訓練やテロ対策巡回等によるバス非常時における的確な対応の確保

### 戦略4 | 経営基盤の充実・強化

#### 施策9 事業基盤の充実・強化

##### 事業15 安定的な事業基盤を支える人材の確保

- 新聞広告や民間求人サイト、SNSの活用など、人材確保に向けた積極的な広報
- 大型自動車第二種免許を保有していない若年層の採用に向けた運転手(養成枠)採用選考の実施
- 専門学校への訪問や、職場見学会の開催など、整備員の人材確保に向けた働きかけの推進
- 短時間勤務職員の募集や、女性職員が働きやすい職場環境の整備等により、女性や高齢者等の多様な働き方を推進

##### 事業16 人材育成の推進と組織の活性化

- 輸送安全とサービス向上に向けた人材育成を効果的に進めるため、各研修の体系的な整理と、それに基づく研修等の計画的実施
- 職員提案制度や運転技能コンクール、職員表彰の実施等により、職員のモチベーションを維持・向上
- 睡眠時無呼吸症候群のスクリーニング検査や脳健診の実施、インフルエンザの感染予防等により、職員の健康管理を維持・充実

##### 事業17 持続可能な事業運営に係る組織体制の構築

- 職員配置や組織整備の最適化など、効果的な執行体制の整備
- 安定的な車両整備の推進に向けたバス車両整備業務における体制の充実・強化

##### 事業18 営業所の計画的整備

- 塩浜営業所について、新たな機能を付加した営業所施設等の建替え整備に向けた取組推進
- 鷺ヶ峰営業所と菅生営業所は市営住宅との合築施設のため、車庫スペースやバス整備機能等に限界があることから、北部地域における営業所拠点の再編等を検討

#### 施策10 経営力の強化

##### 事業19 収益性事業の推進

- ICTを活用した新たな広告媒体等の検討や、営業活動の強化等による広告宣伝事業の推進
- 旅行代理店とのタイアップ等による市内バスツアー企画・実施の検討

##### 事業20 持続可能な経営の推進

- 休暇取得等における時間外勤務縮減に向けた仕組みづくりの検討や、乗務待機時間の取扱いの見直し等による時間外勤務の縮減を含めた総人件費の抑制
- 上平間営業所及び井田営業所の管理委託体制を継続
- 投資計画を踏まえた事業運営等による費用負担の平準化

#### 施策11 プロモーションの推進

##### 事業21 戦略的広報の推進

- 年間広報計画の作成・実施や、マスメディアを通じた効果的な広報活動の実施
- Twitter、Facebookなど、SNSを活用した迅速な情報発信

##### 事業22 イメージアップ事業の推進

- 市内学校と連携して開催する営業所見学や整備士体験など、市バスをより身近に感じていただくための取組推進
- ハローキティとのコラボレーション事業の継続と、さらなる市バスのイメージアップに向けたコラボレーション事業のあり方を検討
- 市バス70周年記念事業の実施【平成32(2020)年12月に市バス70周年】

## 第5章 計画の着実な推進に向けて

### 各戦略に係る横断的な取組

- 業務の効率化や見直し、長時間勤務の是正、時間外勤務の縮減を図るなど、働き方・仕事の進め方改革を推進します。
- 新たな「市バスお客様アンケート調査」を実施し、その調査結果をさらなるサービス向上の取組に活用します。
- 市バスの経営状況や輸送安全に関する情報について、市民やお客様に分かりやすく公開します。
- 将来にわたり市バス輸送サービスを維持・充実し、市民やお客様の大切な交通手段を確保するため、平成31(2019)年10月を実施予定として、乗車料金を現行の210円から220円に改定します。

### 目標の達成指標

- 目標に対する達成度等を確認するための指標として、計画期間前期3年間の達成指標を設定します。

目標	指標	基準値 2017(H29)	目標値 前期3年間
安全な輸送サービスの確保	① 静止物接触事故件数 (10万キロ当たりの有責事故)	0.12件	0.09件
	② 車内人身事故件数 (10万キロ当たりの有責事故)	0.12件	0.06件
	③ 自転車関係事故件数 (10万キロ当たりの有責事故)	0.04件	0.04件
	④ 通行人接触事故件数 (10万キロ当たりの有責事故)	0.01件	0.01件
	⑤ 車両接触事故件数 (10万キロ当たりの有責事故)	0.09件	0.08件
快適で利用しやすいサービスの充実	⑥ 運行系統総長キロ	1,197km	1,200km
	⑦ お客様からの苦情・要望件数	1,065件	960件
	⑧ お客様からの賞詞件数	88件	97件
	⑨ 「コミュニケーション」に係るお客様満足度	50.8%	68.0%
社会的要請に対応した事業の推進	⑩ 市バスとしての意義・役割を踏まえた事業運営	事業推進	事業推進
経営基盤の充実・強化	⑪ 事業基盤の充実・強化への投資額 (建設改良費)	—	40億円
	⑫ 資金不足額	2.2億円	解消

### 計画の進捗管理

- 目標の達成指標に基づき、内部、外部の視点から進捗状況を検証・評価します。
- 『川崎市バス事業アドバイザー・ボード』を活用し、外部委員による専門の見地や利用者等の視点により進捗状況を確認します。

## 第6章 計画期間中の財政収支計画

- 今後、多額の資金を必要とする営業所の建替え整備やバス車両更新数の増加、定年退職者数の増加などに対応していくため、さらなる経営改善の取組を進めます。
- 平成31(2019)年度以降については、ひとり親家庭支援施策に係る市バス特別乗車証交付事業の見直しによる経営への影響が非常に大きいことから、前期3年間に限り、一般会計からの補助金を繰り入れることで経営の安定化を図ります。
- こうした対応により、純損益については、平成37(2025)年度には純利益(黒字)を確保する見込みです。  
また、資金不足額については、計画期間中に発生しない見通しです。

(単位:億円)

		前期3年間			後期4年間			
		2019(H31)	2020(H32)	2021(H33)	2022(H34)	2023(H35)	2024(H36)	2025(H37)
収益的 収支	収益	98.4	99.8	100.2	99.7	99.7	99.6	101.1
	うち一般会計繰入金(基準外繰入金)	11.3	10.5	9.5	8.9	8.9	8.9	8.9
	費用	101.0	100.0	100.5	100.2	99.8	99.6	100.6
	純損益	▲ 2.6	▲ 0.2	▲ 0.3	▲ 0.5	▲ 0.1	▲ 0.1	0.5
資本的 収支	収入	14.3	15.8	11.7	7.3	8.6	14.8	11.5
	支出	16.2	18.9	17.5	14.5	16.2	22.7	18.4
	うち建設改良費	14.7	16.4	12.2	7.9	9.1	15.3	12.1
	うち企業債償還金	1.4	2.6	5.2	6.6	7.2	7.4	6.3
	収支差引	▲ 1.9	▲ 3.2	▲ 5.8	▲ 7.2	▲ 7.7	▲ 7.9	▲ 6.9
資金 状況	損益勘定留保資金等	5.0	6.9	7.3	6.8	4.9	6.5	6.5
	資金過不足額	0.7	4.3	5.5	4.6	1.6	0.2	0.4
	資金不足比率	—	—	—	—	—	—	—

※収益的収支は消費税及び地方消費税抜き、資本的収支は消費税及び地方消費税込み ※端数処理により、収支が一致しない場合があります。