

「川崎市バス事業 ニュー・ステージプランの評価と
今後の経営の方向性」についての答申

平成20年8月26日

川崎市バス事業経営問題検討会

平成20年8月26日

川 崎 市 長
阿 部 孝 夫 様

川崎市バス事業経営問題検討会
座 長 佐 々 木 弘

答 申

川崎市バス事業経営問題検討会は、平成20年3月17日に諮問を受けました「川崎市バス事業ニュー・ステージプランの評価と今後の経営の方向性」について、慎重に審議を重ねた結果、次のとおり答申します。

目 次

1	はじめに	1
2	「公営」バス事業としての市バス事業の意義・役割	2
3	「川崎市バス事業 ニュー・ステージプラン」の評価	2
	(1) バス運行の改善	3
	(2) 給与水準の見直し	3
	(3) サービス向上・増収策	4
	(4) 経費負担区分の明確化	5
4	市バス事業を取り巻くその後の環境の変化	6
	(1) 先行き不透明な乗車人員の動向	6
	(2) 市バス事業に対する川崎市の厳しい対応	6
	(3) 市バス事業の経営を考える上で看過できない国の動向	6
	ア 財政健全化法（総務省）	7
	イ 管理の受委託の要件緩和（国土交通省）	7
	(4) 原油価格高騰の市バス事業への影響	7
5	今後の収支見通し	7
6	新たな経営改善策	8
	(1) 増収策のさらなる推進	8
	(2) コスト削減	8
	ア 事業運営手法の見直し	8
	ア 管理の受委託	8
	イ 路線の委譲	9
	ウ 本局管理部門の見直し	9

イ	経営の効率化	9
	(ア) 人件費の見直し	9
	(イ) 嘱託職員等の活用	9
	(ウ) バス車両に係る経費の見直し	10
	(I) その他経費の削減	10
7	お客様サービスの向上策	10
	(1) 輸送の安全性の徹底	10
	(2) 超高齢社会や地球温暖化対策	11
	(3) お客様ニーズへの対応	11
	ア 路線の見直し	11
	イ バス停留所施設の改善	12
	ウ 乗車券制度の改善	12
	エ 情報提供の充実とお客様の声の経営への反映	12
	オ 市バスサービスのスタンダードの構築	12
	(4) 職員の意識改革の徹底	13
8	今後の経営の方向性	13
9	公共負担のあり方	14
10	市全体の総合的な支援や協力の必要性	15
	(1) 関係部局による支援・協力体制の強化	15
	(2) 総合交通政策の策定	15
11	まとめ	15
	資料	19

1 はじめに

川崎市のバス事業は、昭和 25 年 12 月 15 日の営業開始より、臨海部における工業地帯の発展や企業進出、内陸部や丘陵部における宅地化に伴う人口増など川崎市の発展に伴い、路線エリアを市内全域に拡大している。現在においても、公営バスとしての意義・役割に応じて、川崎市のまちづくりや福祉、環境対策などの行政施策との連携・協力を行うとともに、市立病院や区役所など公共施設への接続、民営バス事業者が参入しない地域への大切な交通手段として、多くの市民やお客様に利用されている。

しかしながら、マイカー等の普及による交通手段の多様化や、低迷する景気動向、少子高齢化などの要因から、平成 4 年度以降、市バス利用者の減少傾向に歯止めがかからず、さらに、川崎市の敬老パス制度における応益性の導入に伴う見直し等により、市バス事業の経営状況の悪化が想定されたことから、平成 16 年度に、学識経験者や利用者・事業者の代表からなる「第 1 次川崎市バス事業経営問題検討会」(以下「第 1 次検討会」という。)が設置され、市バス事業の経営について、経営改善策と利用者サービスの向上策など幅広い、様々な議論がなされた。

川崎市では、第 1 次検討会の答申に基づき、平成 17 年度に経営健全化計画「川崎市バス事業 ニュー・ステージプラン」(以下「ニュー・ステージプラン」という。)を策定し、経営改善とお客様サービスの向上に取り組むことにより、一定の成果を達成している。

一方で、厳しい財政状況を踏まえて策定され、平成 20 年度からスタートした「川崎市新行財政改革プラン」(以下「新改革プラン」という。)において、公営企業はさらなる経営改善の推進を求められていることや、昨今の原油価格の高騰による燃料費の急増など、市バス事業を取巻く経営環境が大きく変化している。こうした中で、市バス事業を将来にわたって市民やお客様の大切な交通手段としての役割を担うことができる、持続可能なものとすることを目指して、新たな経営改善策

やお客様サービス向上策などについて様々な観点から幅広い意見を聴取するために、本検討会が設置された。

本検討会では、「ニュー・ステージプランの評価と今後の経営の方向性」さらに、「新たな経営改善策及びお客様サービスの向上策」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、とりまとめたので、ここに答申する。

2 「公営」バス事業としての市バス事業の意義・役割

公営バス事業として運営されている市バス事業は、地方公営企業法により「経済性の発揮」と「公共の福祉の増進」を経営の基本原則としているが、その意義と役割については第1次検討会の答申において、概略、次のように整理されていることを今回の答申にあたり確認しておく。

市域全体のバス「ネットワーク」の維持・補完を第一義的な目的として、安定的なサービス提供により地域交通環境の形成に貢献すること。

まちづくり・福祉・環境対策などの一般行政施策との連携、「先駆的」施策への積極的な協力、取り組みを実践すること。

民間事業者の参入が見込めない不採算路線や生活路線のサービスを提供すること。

3 「川崎市バス事業 ニュー・ステージプラン」の評価

川崎市では、第1次検討会の答申に基づきニュー・ステージプランを策定し、平成17年度から21年度の5箇年間で集中改革期間（＝計画期間）として経営改善を行い、「赤字補てん的な補助金」に頼らずに

単年度収支均衡を図り、集中改革期間後の安定的かつ自立した経営の確立を目指してきた。

ニュー・ステージプランは、(1)バス運行の改善、(2)給与水準の見直し、(3)サービス向上・増収策、(4)経費負担区分の明確化、の4つの大きな柱から構成されており、本検討会では、個々の計画と実績を検証し、評価を行った。

(1) バス運行の改善

ア 一定の評価を与えられるもの

平成18年度に2路線を委譲し、また、19年度から20年度にかけて、段階的に上平間営業所の管理委託を行い、職員の退職動向に合わせて一定数の職員を削減した。

イ 不十分であったもの

路線・ダイヤの見直しについては、サービスの改善と運行の効率化を図るため、平成18年度中に検討し、その後、計画的に実施することとしており、19年度以降、一部路線において、深夜バスの運行や、大規模マンションの建設に伴う系統の新設、始終発の改善などに取り組んでいる。しかしながら、市民サービスの面から十分とは言えない状況であり、需要動向や採算性を分析し、改めて全路線やダイヤの、より広い範囲での見直しが必要である。

(2) 給与水準の見直し

ア 一定の評価を与えられるもの

第1次検討会において、多くの委員から指摘された、「民営バス事業者と比較して2割以上高い職員の給与水準」について、その格差等を勘案し、給与水準の見直しを行うこととしており、平成19年度に職種に応じた給料表を新設し、適用を行うとともに、4つの特殊勤務手当の廃止及び見直しを行った。

イ 不十分であったもの

上記のとおり職種別給料表の新設・適用を行ったが、段階的に引き下げることとしたため、削減効果が十分ではない状況にある。ただし、段階的引き下げの暫定措置として、平成 18 年度から期末手当の削減を行っていることについては、一定の評価を与えることができる。

また、今後新たに採用する乗務員等技能職に対しては、国の行政俸給表（二）に準じた新たな給料表を適用することとしているものの未実施であり、今後検討していく必要がある。

(3) サービス向上・増収策

ア 一定の評価を与えられるもの

(ア) コンプライアンス（法令順守）の推進

平成 18 年 10 月の運輸安全マネジメントの導入に伴い、安全性の一層の向上と事故防止の徹底に取り組むため、19 年 4 月に組織改正が行われた。新設された「安全指導課」のもと、毎年度の事故削減目標の設定や従前の職員研修に「高齢者疑似体験研修」「車内転倒防止研修」など新たなメニューを追加したほか、新アルコールチェックシステムの導入による酒気帯び出勤の防止やドライブレコーダーの試験導入による「ヒヤリハット研修」の実施など、市民やお客様の信頼に応えるべく取り組みを推進している。

(イ) サービスの向上

市バス事業はサービス業であるという原点に立ち返り、同じく平成 19 年 4 月に「お客様サービス課」を新設し、接遇の向上に向けた様々な研修を実施している。

ハード面の整備としては、人と環境にやさしい取り組みとし

て、バス車両についてバリアフリー化や低公害化、バス停留所施設について、広告付上屋の試験設置や通常上屋、照明付標識の計画的整備、さらに市バスベンチの拡充などにも取り組み、安全性・快適性の向上に努めている。

また、乗車券制度の改善として、鉄道とバスの相互利用が可能なＩＣカード乗車券「PASMO」の全車両への一斉導入やバス運行情報提供システム「市バスナビ」の全路線への拡充、市バスホームページの充実にも取り組んでいる。

(ウ) お客様の声の反映・職員提案制度の改善

平成 19 年度にお客様アンケートを実施し、お客様の意見や要望を聴取した。今後は意見等の分析を行い、いかに事業運営に活用していくかが課題となっている。

また、職員提案制度については、20 年度から再開しており、職員の意識改革に向けた運用が期待される。

イ 不十分であったもの

(ア) コンプライアンス（法令順守）の推進

運輸安全マネジメントの導入に伴い、毎年度の「事故削減目標」を設定し、有責事故の削減に取り組んでいるが、平成 18 年度及び 19 年度とも達成できておらず、事故防止の徹底に向けた、なお一層の取り組みが求められる。

(イ) サービスの向上

お客様アンケートの結果により、「車内アナウンス」の実施率が低いことが判明したことから、接遇改善に向けた一層の取り組みが求められる。

(4) 経費負担区分の明確化

関係部局との協議・調整の結果、「赤字補てん的な補助金」については、ニュー・ステージプランの計画期間中に廃止する一方で、民間並みのコスト水準によっても、なお赤字となるような不採算の路線など、公営バス事業の意義・役割に基づいて担っているサービスについては、市の一般会計が「公共として補償」するものとして整理している。

4 市バス事業を取り巻くその後の環境の変化

(1) 先行き不透明な乗車人員の動向

市バスの事業運営の根幹である乗車人員については、平成4年度以降、減少傾向が続いていたが、16年度に底を打ち、17年度から微増傾向にある。

しかしながら、景気動向等により今後の見通しは、いまだ不透明な状況にあり、今後の推移を慎重に見極める必要がある。

(2) 市バス事業に対する川崎市の厳しい対応

新改革プランにおいては、企業会計（公営企業の経営）の健全化の推進を図るため、市バス事業においても基準外繰入金の廃止・縮減へのさらなる取り組みと、経営の効率化の推進が必要であるとされている。

この中で、基準外繰入金の大半を占める「行政路線等補助金」については、現行の枠組みが、ニュー・ステージプラン最終年度の平成21年度までの措置であり、22年度以降の扱いについては、新改革プランの下で、一層の見直しが求められている。

また、市バス特別乗車証については、20年度から一部見直しが実施されている。

(3) 市バス事業を経営する上で看過できない国の動向

ア 財政健全化法（総務省）

平成 20 年度決算から、公営企業の経営状況を示す資金不足額が営業収益の 20% を超えて悪化した場合には、国は当該公営企業を経営する地方公共団体に対し「経営健全化計画の策定と自主的な経営改善」を義務づけることとなった。

イ 管理の受委託の要件緩和（国土交通省）

管理の受委託については、平成 20 年 2 月から、安全に関する一定の前提条件があるものの、車両数あるいは路線キロが 1 / 2 から 2 / 3 と委託範囲が緩和され、管理委託の可能性が拡大された。

(4) 原油価格高騰の市バス事業への影響

平成 20 年度予算に占める燃料費の割合は、費用総額（3 条予算）の約 5.7% であるが、直近の契約価格は 19 年度平均契約額の約 1.5 倍に高騰しており、市バス事業の経営に与える影響が懸念される。

5 今後の収支見通し

ニュー・ステージプランをステップアップすることなしに「4 市バス事業を取り巻くその後の環境の変化」に対応しなければならないとしたとき、今後の収支見通し（平成 21 年度～25 年度の 5 箇年）は、ニュー・ステージプランで約 1 億円の黒字を見込んだ 21 年度において約 4 億 1,300 万円の赤字となり、25 年度においても赤字は解消されず、約 1 億 3,800 万円の赤字となる。（資料 1 参照）

また、資金不足額が累積し、25 年度には、財政健全化法による経営健全化計画の策定が義務づけられることになり、大変厳しい経営状況が予測される。

このため、ニュー・ステージプランを 1 年前倒しして、さらなる「経

営改善策」と「お客様サービスの向上策」とを善処策として、積極的に取り組んでいく必要がある。

6 新たな経営改善策

(1) 増収策のさらなる推進

市バスの乗車人員は平成 17 年度以降微増傾向にあり、今後の取り組み次第によっては、さらに増やすことも可能であると思われる。

そのためには、高齢化の進展に伴い、公共交通のニーズが高まる中で、潜在需要を掘り起こし、より多くのお客様にご利用いただけるような増収策を検討し、実施すべきであり、路線別の乗車人員の分析や、既存の利用者とともに、現在市バスを利用されていない方への意向調査などを実施して、いかに市バスの利用者になっていただけるかを考えるべきである。

また、バス車両や停留所施設などを広告媒体としてさらに活用するほか、交通局が所有するその他の経営資源についても有効活用を図り、増収策を講じるべきである。

(2) コスト削減

ア 事業運営手法の見直し

(ア) 管理の受委託

管理の受委託については、経営改善策の一つの手法であり、平成 20 年 2 月から、安全に関する一定の前提条件があるものの、車両数あるいは路線キロに対する委託範囲が緩和され、1/2 から 2/3 に拡大されたことから、さらなる委託の可能性と、それがもたらすメリットとデメリット等を検討する必要がある。その場合、既に受委託を実施している上平間営業所における問題点等を整理した上で、昨今の社会情勢を勘案し、近隣事業者における乗務員の採用動向等を慎重に見極めることが重要である。

さらに、他都市で実施例のある「子会社による管理委託」という手法についても、その是非について検討が必要である。

また、委託した業務が正確に、確実に実施されているかどうかについて、委託者及び受託者だけではなく、利用者や市民など「外部の第三者から成る評価委員会」的なものを設置し、評価・分析・情報公開を行う必要がある。

(イ) 路線の委譲

路線の委譲にあたっては、収支改善効果の検証とともに、市バスのネットワークの維持を前提に、お客様の利便性を損なわないよう配慮すべきである。

(ウ) 本局管理部門の見直し

管理の受委託の拡大に伴い、本局管理部門については、業務量の増減を見極め、コスト削減の観点から職員数の削減を検討する必要がある。

また、総務部門における定型業務については、アウトソーシングも検討課題である。

イ 経営の効率化

(ア) 人件費の見直し

地方公営企業法の規定に基づき、民間同業種の給与水準や市バス事業の経営状況を勘案して、自立した経営が達成できる給与体系のあり方について、改めて検討する必要がある。

(イ) 嘱託職員等の活用

事業運営の安定性を考慮した上で、コスト削減の観点から、一定数の嘱託職員を採用し、朝夕ラッシュ時間帯における活用など、運行の効率化を図るべきである。

(ウ) バス車両に係る経費の見直し

より一層の効率的な車両運用を図るためには、事業運営上必要な車両数について検証を行い、予備車両の縮減を図ることが必要である。

また、購入車両については、価格の低廉化のために、市バスにおける独自仕様を洗い出し、見直しを図るべきである。

(I) その他経費の削減

その他の経費についても、徹底したコスト意識のもと、最小の経費で最大の効果を発揮するように、事業の効率化や委託化などを推進するとともに、常にその優先順位や必要性を検証して、コスト削減を徹底すべきである。

7 お客様サービスの向上策

市バス事業が、これからも公営バスとして、市民やお客様の大切な交通手段であり続けるためには、市バスのネットワークを維持するとともに、様々な社会的要請への的確な対応や、市バスならではの高品質なサービスの提供を実践し、市民やお客様の信頼を得なければならない。

(1) 輸送の安全性の徹底

交通事業は、お客様の大切な生命を預かる事業であり、コンプライアンス（法令順守）の面からも、安全性の確保が最優先であることは言うまでもなく、実際にお客様アンケートでも、市バスに望むものの第1位が「輸送の安全性」となっている。

そのため、運輸安全マネジメントに基づく運行管理の徹底や事故防止に向けた職員研修を充実して、市民やお客様の信頼に応えなけ

ればならない。

(2) 超高齢社会や地球温暖化対策

これまでも人と環境にやさしい取り組みとして、積極的に、バス車両のバリアフリー化や低公害化に努めているが、今後も計画的に、ノンステップバスや低公害型バスの導入を推進するとともに、お年寄りやベビーカーのお客様へのサポートを向上させていく必要がある。

また、喫緊の課題として、地球温暖化の防止に向けて、公営バスとして積極的に取り組み、ハイブリッドバス等の導入や、エコドライブ・アイドリングストップの励行に努める必要がある。

(3) お客様ニーズへの対応

今後、高齢化の進展や環境問題の議論の中で、公共交通のニーズやその期待が高まると思われ、いかに、お客様ニーズに対応し、お客様の立場に立ったサービスが提供できるかが問われるところである。

ア 路線の見直し

路線については、公営バスとして、市バスのネットワークを維持しながら、運行の効率化及びお客様ニーズの観点から、見直しあるいは再編について計画的に取り組む必要がある。

そのためには、平成 17 年度以降、乗車人員が微増傾向にある中で、需要動向にあわせた路線の見直しやダイヤ改正、始終発時刻の改善等に取り組むとともに、公営バスとして、地域の行政路線や公共施設への接続路線の確保や、駅前広場等の整備に係る川崎市のまちづくり施策と連携したバス路線の整備も計画的に実施する必要がある。

イ バス停留所施設の改善

快適で安全なバス待ち空間としてのバス停留所施設について、よりグレードの高い広告付上屋の整備も含めて、計画的に推進すべきである。

ウ 乗車券制度の改善

従前の乗車券制度の枠を超えた市バスの乗車券のあり方として、定期券利用者の利便性向上や新たな需要の掘り起こしに向けた長期間定期券や割引定期券の導入も検討課題である。

エ 情報提供の充実とお客様の声の経営への反映

お客様への情報提供は、経営上重要な施策であり、お客様への一方的な情報発信ではなく、利用されるお客様の立場に立って、市バスホームページやバスマップなどの情報ツールを改善する必要がある。

また、交通局ニュースを用いてお客様アンケートを行い、ニーズを把握するとともに、お客様からの苦情の分析に留意し、お客様の求めているものを事業計画に反映しうるシステムを整備すべきである。

オ 市バスサービスのスタンダードの構築

市民やお客様に必要とされるような、市バスならではの高品質なサービスの提供を実現するための、「市バスサービススタンダード」を構築する必要がある。

川崎市における公共交通としての最低運行回数の確保やノンステップバスの導入率、バス停留所施設の上屋設置率など目標数値を設定し、量的・質的向上を目指して取り組むとともに、市民やお客様に市バスの取り組みを積極的にアピールすることも必要である。

(4) 職員の意識改革の徹底

市バス事業は、お客様あつてのサービス業であることは言うまでもなく、交通局職員はサービス業のプロであることを自覚し、お客様の立場に立ったサービスに努めなければならない。

そのためには、意識改革に向けた研修や教育を徹底することが重要である。

また、職員の経営参加の意識を向上させるために、職員提案制度等を活用し、職員全員の意識の醸成を図るべきである。

これらお客様サービスの向上策について体系的に整理すると「資料2」のとおりとなる。

なお、今後さらに目指すべき目標については、可能な限り目標数値を設定し、鋭意取り組むべきである。

8 今後の経営の方向性

「6 新たな経営改善策」と「7 お客様サービスの向上策」とを実施した場合の今後の収支見通し（平成21年度～25年度の5箇年）では、最終年度の平成25年度は約1億900万円の経営改善効果により、赤字が約2,900万円見込まれるものの、資金不足額が約12億7,700万円にとどまり、営業収益の20%を超えないため、財政健全化法が適用されない見通しとなる。（資料3参照）

この収支見通しでは、企業体としての財政の健全性は十分だとは言えないが、本検討会では、さらなる増収努力とコスト削減を図ることを前提に、この収支見通しを認め、これを一応の目安として、さらに自助努力すべきとの結論に至った。

それゆえ、川崎市のバス事業は、現行の「第2類型」を踏襲し、「改善型地方公営企業」として当面運営していくことを期待する。

公営バス事業の経営のあり方として「公営バス事業のあり方に関する研究会報告書」(社団法人公営交通事業協会、平成12年12月)は3つの類型を示している。

「第1類型」:「公営(基本的には直営)」を維持しつつ、内部経営努力で今後の事業環境の変化に対応しようとする考え方

「第2類型」:内部経営努力に加え、大幅な管理「委託」を進めることを前提にして、なお、基本的には「公営」を維持しようとする考え方

「第3類型」:段階的あるいは全面的に民営バス事業者に路線を委譲する考え方(究極的には「民営化」につながる)

9 公共負担のあり方

ニュー・ステージプランにおいて、公共負担のあり方については、民間並みのコスト水準によっても、なお赤字となるような不採算の路線など、公営バス事業の意義・役割に基づいて担っているサービス(路線)については、市の一般会計が「公共として補償」するものとして整理されている。市バスという市民の大切な交通手段が経営的に持続可能となるように、行政路線の位置づけや公共交通としてのバス路線の定義づけが必要であり、そのためには、川崎市において総合交通政策を策定する必要がある。

また、公共交通がもつ環境保全面への貢献や、限られた道路スペースの有効利用への寄与、市内全域をカバーする「市バスのネットワーク」により生じる「川崎市」のPR効果なども計測して、交通局財政への繰り入れの検討が、今後必要となる。

10 市全体の総合的な支援や協力の必要性

(1) 関係部局による支援・協力体制の強化

駅前などの空間整備や都市計画道路の整備に際しては、関係部局による市バス事業への支援・協力が不可欠であり、例えば、バス停留所付近への駐輪場の整備などにより、私的交通手段から公共交通への利用転換・促進に向けた効果が期待できる。

また、ハード系の施策のみならず、例えば、走行環境改善に向けた警察等関係機関への働きかけなど、ソフト系の施策についても、同様の体制が必要である。

(2) 総合交通政策の策定

第1次検討会の答申の「まとめ」でも述べられているが、市バス事業は、一バス事業者としての側面とともに、公営バスとして川崎市の総合交通政策の一翼を担っており、まちづくりや福祉、環境施策などと密接に関係している。

総合交通政策における公共交通としての市バスの位置づけを明確にし、公営バスとしての意義（単純に、赤字だから非効率というべきではなく、まちづくりや都市環境の保全に果たす役割など非経済的な要素の重視）に応じて、今後、どのような役割を演じていくのかが非常に重要なことであり、そのことにより、市バス事業の経営改善の方向性や、持続可能な経営体制が確立されるものと思われる。

したがって、川崎市においては、市内における交通体系を整理するために、鉄道・バスなど広く公共交通機関に働きかけ、リーダーシップをとって「総合交通政策」の早急な策定を目指すべきである。

11 まとめ

本検討会では、「ニュー・ステージプランの評価と今後の経営の方向

性」さらに、「新たな経営改善策及びお客様サービスの向上策」について、幅広い観点から議論を重ね、検討し、以下のような結論を得た。

川崎市の市バス事業は、

ニュー・ステージプランの主な経営改善策とお客様サービスの向上に、鋭意取り組むことにより、一定の成果をあげているが、平成25年度までの収支見通しでは、ニュー・ステージプラン策定時には想定していなかった環境変化により、毎年度純損失が発生し、資金不足額も累積することから、大変厳しい経営状況になることが予測される。

しかしながら、管理の受委託をはじめ各種の経営改善策をさらにステップアップすることなどにより、収支が改善される見込みがあることから、当面、現行の経営形態を維持しつつ、持続可能な「改善型地方公営企業」を目指すべきであるとした。そのためには、公営企業をこれまでのように「経済的指標」だけでなく、今後はいわゆる「非経済的指標」(社会的貢献、文化的寄与、人権への配慮等)をも加味して総合的に評価することも不可欠となるであろう。

次期経営健全化計画については、ニュー・ステージプランを1年前倒しして策定し、平成21年度から概ね5箇年程度の計画とすることが望ましい。

また、計画期間中において、進捗状況の検証・評価を行い、今後もさらなる見直しを行う必要がある。

次期経営健全化計画における経営改善策の重要な事項の一つである管理の受委託の拡大については、はじめに管理委託ありきではなく、慎重に事業計画を策定し、仮に実現が困難な場合には、別の方策も併せて検討しておく必要がある。

市バス事業は、お客様あつてのサービス業であり、経営改善にだけ傾注し、お客様サービスの低下を招くことがあつてはならない。「経営改善策」と「お客様サービスの向上策」は、市バス事業における「車の両輪」であり、二つの施策を両立することにより、市バス事業の健全経営が構築され、市民やお客様に、安全・正確・快適なバスサービスを提供できるのである。

ニュー・ステージプランにおいては、主に「経営改善策」に重きを置き、取り組んできたが、次期経営健全化計画では「お客様サービスの向上策」にも等しく重点を置いてサービススタンダードを構築し、市バスならではの高品質なサービス提供により、市民やお客様の信頼を得るよう努めなければならない。それが、公営バスとして市バスが存続する意義であることを改めて認識するべきである。

「お客様サービスの向上策」の具体化においては、可能な限り目標数値を設定し、その達成に向けて、職員一丸となつて取り組むとともに、「計画(Plan) 実施(Do) 点検(Check) 見直し(Act)」のPDCAサイクルを構築し、市民やお客様への説明責任を果たすことが望ましい。

管理の受委託に関し、「外部の第三者から成る評価委員会」的な機関の必要なことを提言したが、バス事業の経営の重要事項について情報を絶えず外部に公開し、審議するような仕組みが必要なことも併せて提言しておきたい。

川崎市においては、市内における公営バスとしての市バスの果たすべき役割を明確にし、交通体系を整理するために、早急に「総合交通政策」を策定することが必要であることを、本検討会でも再び強調しておく。さらに、私的交通手段から公共交通機関への利用転

換・促進を図るためには、関係部局による市バス事業への強力な支援・協力体制の整備が必要であることを併せて提言しておきたい。

これからも、川崎市のバス事業が、公営バスとして、その意義・役割に応じて、市民やお客様の大切な交通手段であることを期待する。

そのためには、本検討会の答申を踏まえて「経営改善策」を着実に実施するとともに、市バス事業はサービス業であるという原点に立ち返り「お客様の立場に立ったサービス」の提供を実践し、市民の信頼を得なければならない。

市バス利用者が微増傾向にあることに慢心せずに、追い風と捉え、さらなるサービス向上を目指して、持続可能な市バス事業を運営していただきたい。

資 料

- 資料 1 今後の収支見通し<現行ベース>
- 資料 2 市バスが取り組む「お客様サービスの向上策と利用促進策」について
- 資料 3 今後の収支見通し<経営改善策・サービス向上策を反映したもの>
- 資料 4 諮問書(写)
- 資料 5 委員名簿
- 資料 6 審議経過

今後の収支見通し<現行ベース>

1 前提条件

(1) 収入

- ア 料金収入 過去の実績を踏まえて増収を見込む
 イ 高齢者フリーパス 過去の実績と高齢者人口の伸びを踏まえて増収を見込む
 ウ 一般会計繰入金 現行の繰入金が継続するものとして算定する

(2) 費用

- ア 人件費 退職動向と現行サービスの維持に必要な人員を基本に、給与の見直し、昇給、改定等を踏まえて見込む
 イ 経費 直近の調達価格を踏まえ燃料費の一層の高騰を反映させるなど、経費全般に物価上昇を見込む
 ウ その他 減価償却費、支払利息等は所要額を計上する

2 期間

平成 21 年度 ~ 25 年度

3 試算結果

(単位 百万円)

		H21	H22	H23	H24	H25	
収益的収支	収入	営業収益	7,738	7,795	7,835	7,875	7,916
		うち運輸収益	7,531	7,588	7,628	7,668	7,709
		営業外収益	1,436	1,436	1,436	1,436	1,436
		うち一般会計繰入金	1,301	1,301	1,301	1,301	1,301
		特別利益	1	1	1	1	1
		計	9,176	9,232	9,272	9,313	9,354
	支出	営業費用	9,490	9,632	9,454	9,300	9,398
		うち退職給与金	575	675	379	258	481
		営業外費用	95	98	102	101	91
		特別損失	4	4	4	4	4
		計	9,589	9,734	9,560	9,405	9,492
純損益		-413	-502	-288	-92	-138	
資金不足額		-251	-825	-1,179	-1,385	-1,815	

表示単位未満四捨五入のため計数が一致しない場合がある。

市バスが取り組む「お客様サービスの向上策と利用促進策」について

取組項目	今後さらに目指すべき目標
1 利用しやすいバス	
(1) 路線の見直し・ダイヤ改正 需要動向や潜在需要の掘り起こしに向けた路線の見直し 計画的な市バス全路線のダイヤ改正 始終発の改善 深夜バスの運行 駅前広場や道路整備に合わせた路線開設 新規需要による採算性を考慮した路線開設	ニーズと採算性を考慮した路線の見直し 全路線の計画的ダイヤ改正と需要僅少路線の見直し 始発時刻の繰上げと終発時刻の繰下げ 新規路線の運行検討、鉄道駅終発時刻の繰下げ等 ニーズと採算性を考慮した路線の見直し（再掲） 需要動向による既設路線の増回や系統新設
2 人にやさしいバス	
(1) バス停留所施設の改善 広告付上屋の拡充 通常上屋の計画的整備 照明付標識の計画的整備 市バスベンチの計画的整備 市バスナビ停留所の拡充 バス停留所標識の改善 (2) バス車両のバリアフリー化 ノンステップバスの導入 (3) バス車両の多客対応 バリアフリー新法に適合したワンステップバス等の導入 (4) 走行環境の改善 走行環境の改善要望 (5) 輸送の安全性の徹底 運輸安全マネジメントによる事故防止の取組強化 コンプライアンス（法令順守）の徹底 (6) 運行管理の徹底 バス運行管理の徹底	毎年度計画的整備 毎年度新規・代替整備 平成 22 年度まで代替整備、その後は新規・代替整備 平成 21 年度までに整備完了、その後は代替整備 お客様の多い停留所への拡充の検討 時刻表の文字の拡大 計画的導入と購入価格の抑制 多客路線へのワンステップバスや連節バスの導入検討 定時制・安全性の確保に向けた関係機関への要望 有責事故の削減、プロ意識の醸成、乗務員研修の充実 法令順守の徹底、内部監査等による職員の意識向上 P D C A サイクルの活用による運行管理の徹底
3 環境に優しいバス	
(1) バス車両の低公害化 ハイブリッドバス等の導入や排ガス規制適合車の導入 エコドライブ・アイドリングストップの徹底 バイオ燃料の検討	低公害型バスの計画的導入 改正省エネ法に基づく目標の早期達成、エコドライブ・アイドリングストップの徹底による燃費の向上 バイオ燃料の検討

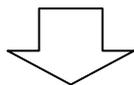
取組項目	今後さらに目指すべき目標
(2) 市の施策との連携・協力 川崎市の地球温暖化防止対策との連携 川崎駅周辺の放置自転車対策との連携	市バスエコ戦略の実施 自転車利用者の市バス利用促進施策の検討
(3) 臨海部企業との連携 エコ通勤の促進	川崎市や臨海部企業との連携によるマイカーから公共交通機関への転換促進

4 得々バス

(1) 乗車券制度の改善 昼間時の割引運賃制度の検討 長期間定期券の検討 シニア定期券の検討	買い物自転車利用者の市バス利用促進施策の検討 6箇月あるいは1年定期券の導入検討 60歳代を対象とした割安定期券の導入検討
---	---

5 開かれたバス

(1) 情報ツールの充実 ホームページの充実 バスマップの改善 交通局ニュースの充実 遅延理由等運行情報提供システムの検討	掲載内容の充実とアクセスの改良 使いやすさへの改良と増刷、公共施設への配布の検討 定期的発行と掲載内容の充実、アンケートの実施 お客様の多い停留所への拡充の検討（再掲）
(2) 職員の意識改革、接客サービスの向上 サービスプロバイダとしての意識の確立 お客様アンケートを活用した研修・教育 意識向上に向けた人事評価制度の活用	研修方法の改善、プロ意識等の醸成 アンケートの実施とレベルアップ研修、教育 交通局全職員の能力開発と意識改革
(3) お客様の声の事業計画への反映 お客様アンケート等の実施 お客様満足度調査・不満足度調査	アンケートの実施とレベルアップ研修、教育（再掲） レベルアップ研修、教育の結果に対する意見の募集
(4) 主要ターミナルでの広報活動 市バス利用の啓発キャンペーン	主要駅頭でのキャンペーンの実施
(5) 市民やお客様と連携した取組 経営状況や市バスの取組の積極的な情報提供 区役所等との連携による地域との連携・協力 高齢者や子供を対象とした利用促進施策	ホームページの活用、交通局ニュースの定期的発行 町内会等への市バスのお知らせ配布 公共施設への時刻表の配布や体験授業等の開催



市バスサービススタンダードの構築

市民やお客様から信頼され、選ばれる市バスを目指して「利便性、快適性、安心性の評価指標」を策定し、質・量ともレベルの高いサービスを提供する。

今後の収支見通し<経営改善策・サービス向上策を反映したもの>

1 前提条件

人件費を除き資料1と同じ前提条件とする

人件費 100人規模の管理委託と15人規模の路線委譲を行う場合の人件費を、退職動向、給与の見直し、昇給、改定等を踏まえて見込む

2 期間

平成21年度～25年度

3 試算結果

(単位 百万円)

			H21	H22	H23	H24	H25
収益的収支	収入	営業収益	7,738	7,795	7,835	7,875	7,916
		うち運輸収益	7,531	7,588	7,628	7,668	7,709
		営業外収益	1,436	1,436	1,436	1,436	1,436
		うち一般会計繰入金	1,301	1,301	1,301	1,301	1,301
		特別利益	1	1	1	1	1
		計	9,176	9,232	9,272	9,313	9,354
	支出	営業費用	9,490	9,594	9,170	9,194	9,288
		うち退職給与金	575	675	379	258	481
		営業外費用	95	98	102	101	91
		特別損失	4	4	4	4	4
		計	9,589	9,697	9,276	9,299	9,383
純損益		-413	-464	-4	14	-29	
資金不足額		-251	-787	-857	-956	-1,277	

表示単位未満四捨五入のため計数が一致しない場合がある。

(写)

19川交経企第118号

平成20年 3月17日

川崎市バス事業経営問題検討会座長 様

川崎市長 阿 部 孝 夫

諮 問 書

本市バス事業は、現在、経営健全化計画「川崎市バス事業 ニュー・ステージプラン」により、経営改善に鋭意、取り組んでいるところですが、事業運営の根幹である乗車料収益の今後における見通しが不透明な状況にあること、基準外繰出金のさらなる見直しが必要なことなど、市バス事業を取巻く環境は大変厳しい状況にあります。

しかしながら、市バス事業は、市民の大切な交通手段として重要な役割を担っており、とりわけ、高齢化の進展に伴い、その重要性はますます大きくなっております。

市バス事業が、こうした役割を果たしていくためには、経営の健全性が大変、重要でありますので、今後における市バス事業の方向性などについて、様々な観点からご検討いただき、次の事項につきましてご提言を賜りたく、貴検討会に諮問いたします。

諮問事項

- 1 川崎市バス事業ニュー・ステージプランの評価と今後の方向性について
- 2 新たな経営改善策
- 3 お客様サービスの向上策

川崎市バス事業経営問題検討会委員名簿

(敬称略)

区 分	氏 名	職 名	備 考
学 識 経 験 者	太田 和博	専修大学商学部教授	交通経済学
	佐々木 弘	神戸大学名誉教授	経営学 (公企業・公益企業)
	鈴木 文彦	交通ジャーナリスト	
	中村 文彦	横浜国立大学大学院教授	都市交通計画
	野上 信泰	公認会計士	
利用者 事業者 代 表	長田はつの	川崎市地域女性連絡協議会 広報部長	
	弾塚 誠	川崎市全町内会連合会 副会長	
	松尾 均	株式会社はとバス 代表取締役社長	

1 は座長、 は副座長

2 区分及び五十音順

川崎市バス事業経営問題検討会審議経過

	年月日	会議内容
第1回	平成20年3月17日	<ul style="list-style-type: none"> ・市バス事業の概要と経営状況 ・ニュー・ステージプランの概要と取組状況 ・今後の経営課題 ・意見交換
第2回	平成20年5月1日	<ul style="list-style-type: none"> ・ニュー・ステージプランの取組 ・次期経営健全化計画の策定及び計画期間 ・川崎市の取組 ・経営状況の比較 ・意見交換
第3回	平成20年6月6日	<ul style="list-style-type: none"> ・ニュー・ステージプランの取組 ・今後の収支見通し ・次期経営健全化計画における想定課題 ・路線別乗車人員の推移 ・意見交換
第4回	平成20年7月8日	<ul style="list-style-type: none"> ・今後の収支見通し（経営改善策の反映） ・その他想定される経営改善策 ・意見交換
第5回	平成20年7月28日	<ul style="list-style-type: none"> ・市バスが取り組む「お客様サービスの向上策と利用促進策」 ・意見交換
第6回	平成20年8月4日	<ul style="list-style-type: none"> ・答申骨子（案）について ・意見交換
第7回	平成20年8月26日	<ul style="list-style-type: none"> ・答申（案）について ・意見交換