

環 境 委 員 会 資 料

平 成 2 5 年 1 1 月 1 日

【所管事務の調査（報告）】

「川崎市バス事業経営問題検討会」からの答申について

交 通 局

## 「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

## 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。

今後における市バス事業の方向性についての答申

平成25年10月11日

川崎市バス事業経営問題検討会



平成25年10月11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 寺田一薫

答 申

平成24年10月19日付け24川交経企第97号で諮問のありました「今後における市バス事業の方向性」については、次のとおり答申します。



## 目 次

I	はじめに	1
II	公営バス事業としての市バス事業の意義・役割	2
III	川崎市バス事業ステージアップ・プランの概要	3
IV	川崎市バス事業ステージアップ・プランの取組と評価	4
1	重点施策等の取組と課題	4
2	目標の総括	11
V	市バス事業を取り巻く環境の変化と課題	13
1	事業基盤について	13
2	お客様サービスについて	13
3	経営基盤について	14
VI	事業運営の基本的な考え方	15
VII	今後の市バス事業の方向性	16
1	新たな経営改善策	16
2	お客様サービスの向上策	18
3	社会的要請等に対応した事業の推進	21
4	今後の収支見通し	23
5	その他の留意事項	24
VIII	次期経営健全化計画の策定と着実な推進に向けて	25
IX	おわりに	26
	資料	27





# I はじめに

市バス事業は、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、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・協力を行うなど、地域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。

こうした中、公営企業はさらなる経営改善の推進を求められたことや、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たことから、平成 21～25 年度を計画期間とする経営健全化計画「川崎市バス事業ステージアップ・プラン」（以下「ステージアップ・プラン」という。）を策定した。

この計画に基づき、営業所の管理の受委託の拡大などによる経営改善に取り組むとともに、お客様満足度の向上に向けた路線の新設・見直しや快適なバス待ち空間の整備などに、社会的要請への対応としてバス車両のバリアフリー化や低公害化などに取り組んでいる。

しかしながら、事業経営の根幹である乗車料収入は大幅な増収が見込めない中、社会経済環境の変化等により経費が増加するなど、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いる。こうした状況を踏まえ、今後も公営バスとしての意義・役割を果たし、市民やお客様の大切な交通手段を確保していくため、平成 26～30 年度を計画期間とする新たな経営健全化計画を策定することとなった。

計画の策定に当たり、「川崎市バス事業経営問題検討会」は、市長から今後における市バス事業の方向性などについて諮問を受け、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、十分な審議を行い取りまとめたので、ここに答申する。

## Ⅱ 公営バス事業としての市バス事業の意義・役割

市バス事業は、公営バス事業として地方公営企業法により「経済性を発揮するとともに、その本来の目的である公共の福祉を増進する」ことを経営の基本原則としており、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
  - ・ 川崎市の都市交通分野のマスタープランとして平成 25 年 3 月に策定された川崎市総合都市交通計画を踏まえた取組を積極的に推進する事業運営
  - ・ 都市基盤整備や臨海部の活性化など、川崎市のまちづくり施策等との連携
  - ・ バス車両の低炭素化など、先駆的施策への協力・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
  - ・ 地域の特性や需要に応じた公共交通ネットワークの充実
  - ・ 民営バス事業者の参入が見込めない地域における市民生活に不可欠な路線の安定的な運行の確保
  - ・ 民営バス事業者との連携を図り、市域全体としての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
  - ・ 災害時等、鉄道などの公共交通機関が機能しない状況における市バスネットワークの弾力的な運行の確保
  - ・ 民営バス事業者等と市域の特性を踏まえて連携を図り、災害時における移動手段の確保
  
- 市民やお客様の意向を反映した事業運営
  - ・ 予算、決算、乗車料金など、民意を反映した議会の関与を通じた事業運営
  - ・ 市バスアンケート等によるお客様の声を反映した事業運営

### Ⅲ 川崎市バス事業ステージアップ・プランの概要

ステージアップ・プランは、平成 21～25 年度を計画期間とし、基本方針と目標、重点施策等を以下のとおり設定している。なお、各重点施策を実現するために取り組むべき主要な事業を重点事業としている。

#### ■基本方針

- (1) 市バス事業は市民の皆様やお客様から信頼され、お客様の立場に立った市バスならではの質の高いサービスを提供します。
- (2) 高齢化の進展や地球温暖化など環境問題への対応に伴い、公共交通の役割やニーズが高まる状況において、将来にわたって公営バスの意義・役割を果たしていくために、一層の経営健全化・効率化を推進します。

#### ■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、お客様の満足度を高めるよう努めます。
- (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。

#### ■重点施策

- 重点施策 1 安全・安心な輸送サービスに向けて
- 重点施策 2 お客様満足度の向上に向けて
- 重点施策 3 社会的要請への対応と地域貢献について
- 重点施策 4 経営力の強化に向けて
- 重点施策 5 組織の活性化と職員の意識改革について

※各重点施策に重点事業を設定

#### ■川崎市バス事業アドバイザー・ボードの設置

※重点施策 4 の重点事業の再掲

#### ■一般会計繰入金の見直し

## IV 川崎市バス事業ステージアップ・プランの取組と評価

本検討会では、ステージアップ・プランの重点施策等における個々の事業及び重点事業の実績を検証、評価し、さらに目標についてステージアップ・プランの評価結果を総括した。以下にその結果を示す。

### 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

##### <実施事業>

##### ① 運輸安全マネジメントに基づく取組の充実

- ・ 営業所の運行管理の徹底や職員研修の充実など、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、自転車の車道走行の増加や駅前ターミナルにおける駐停車車両の増加など、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。
- ・ お客様に安全・安心な輸送サービスを提供するため、添乗観察結果に基づく指導や法令講習会など、輸送の安全に関する教育・指導の充実を図った。
- ・ 経路誤り等運行ミスについては、外部委員で構成される「川崎市交通局バス運行管理に係る改善委員会」を設置し、その答申に基づき、運転手の基本動作の徹底・習慣化等、安全・安心な輸送サービスに向けた取組を推進することにより、発生件数は確実に減少している。

##### <重点事業>ドライブレコーダーの計画的導入及び技能の向上

- ・ 平成 21 年度にドライブレコーダーを全バス車両に導入し、事故状況の把握・分析や指導教育への活用による事故削減、さらに、お客様からの問合せ等についての状況把握に活用した。

##### 【今後の検討課題等】

- ・ 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が、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

### <実施事業>

#### ① 路線再編、ダイヤ改正

- ・ 市バス全 31 路線について、ダイヤ改正の必要性の検証を行い、19 路線については、運行実態や需要動向の変化に応じて、増便あるいは減便を行うなど、バス車両等限られた経営資源の再配分を行い、利便性の向上及び定時性の確保を図った。
- ・ 小倉循環線等 3 路線は、都市基盤整備に合わせて実施することにより、効果的かつ効率的に対応できることなどからプラン期間内のダイヤ改正を見送ることとした。
- ・ また、残りの 9 路線については、プラン期間内における見直しは行えなかったものの、早期実施に向けた取組を進めた。
- ・ 都市基盤整備に合わせた柿生線の延伸、川崎市の施策と連携した藤子・F・不二雄ミュージアム線の新設、臨海部における企業進出に伴う輸送需要に対応した東扇島循環線の強化など、輸送力の増強を図った。

#### ② バス停留所施設の改善

- ・ 広告付き上屋の設置数については、広告販売の落ち込みの影響などにより目標の達成には至らなかったが、上屋、照明付標識及びベンチについては、都市景観にも配慮した、全体として統一感のあるバス停留所を計画的に整備し、それぞれ設置目標を達成した。
- ・ また、停留所の利用状況を踏まえ、市バスナビ対応停留所の拡充整備を行い、お客様に快適なバス待ち空間を提供した。

#### ③ 乗車券制度の改善

- ・ IC カード乗車券の普及を踏まえ、平成 22 年度に 6 箇月 IC 定期券を導入し、お客様の利便性の向上を図った。

#### ④ 情報ツールの充実

- ・ 市バスホームページについては、最新の運行情報等を発信するとともに、平成 24 年度に使いやすく、分かりやすくすることを目的にリニューアルを行うなど、情報の充実と機能の拡充を行った。
- ・ 市バスナビについては、スマートフォン対応など機能の拡充を行うことにより、お客様の利便性の向上を図った。

- ・ 交通局ニュースを年 4 回発行し、市バスの情報提供を行うとともに、バスマップを年 1 回更新し、初めて市バスを利用されるお客様にも分かりやすくすることを目的にリニューアルを行い、運行情報の提供及び市バスの利用促進を図った。
- ・ これらの計画に基づく取組に加え、平成 24 年度にバス車内の停留所名表示機の更新に合わせて、案内画面の大型化による視認性の向上、多言語案内表示による言語バリアフリーに向けた取組など、乗車しているお客様への新たなサービスを提供した。

#### ⑤ サービス向上に向けた取組

- ・ 平成 24 年度にサービスについての市民やお客様への約束として「市バスサービスポリシー」を確立し、乗車時のサービス向上を図るため、重点取組項目を定め、取組を推進するとともに、これまで実施してきたお客様アンケート調査をサービスポリシーに沿ったお客様満足度を把握するための調査に改め実施した。

#### <重点事業>市バスサービススタンダードの構築

- ・ 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、数値目標（定量的目標）又は定性的目標を立て目標管理を行い、PDCA サイクルを確立し、計画的にサービス向上に取り組み、概ね目標を達成した。

#### 【今後の検討課題等】

- ・ 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。
- ・ バス停留所施設の改善について、目標設置数に対する整備費や維持費等、コスト面からの検討も重要である。
- ・ 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。
- ・ また、総合満足度のみならず、不満足度の分析や、アンケート回答数を増やす取組もお客様の声を把握する上で重要である。
- ・ お客様アンケートによる「お客様満足度」の調査については、調査項目等に限界があることから、現行の方式を継続しつつも、さらに客観性を高める取組も重要である。

### (3) 重点施策3 社会的要請への対応と地域貢献について

#### <実施事業>

##### ① 社会的要請への取組

- ・ 人と環境にやさしい取組として、乗合バス全車両（335両）をバリアフリー対応車両に更新し、そのうち30両についてはハイブリッドバスを導入することで、バス車両のバリアフリー化や低公害化の目標を達成した。

##### 《重点事業》

- ・ 地球温暖化防止対策として、低燃費車の導入やエコドライブ研修の実施などに取り組むことで、エネルギー消費原単位を平成18年度実績から平成23年度末までに5%削減し、目標を達成した。
- ・ バイオ燃料については、通常の軽油と変わりなく使用でき、CO<sub>2</sub>削減効果も得られることが確認できたものの、安定供給、経費の増嵩、給油方法等の課題があり、本格導入を見送った。

##### ② 地域貢献への取組

- ・ 公営バスとしての意義・役割に応じて、民営バス事業者の参入が見込めない地域における市民生活に不可欠な路線等を維持し、地域の大切な交通手段を確保した。
- ・ 平成23年3月11日に発生した東日本大震災により、首都圏の鉄道がほぼ全線で運休する中、市バスでは終夜運行を実施するとともに、翌日以降も終日通常ダイヤで運行し、かつ、深夜バスの臨時増便を実施するなど、市民やお客様の足を確保した。
- ・ コミュニティ交通については、バス事業者として、運行実験や運行計画の策定等に対する協力を行った。
- ・ また、交通バリアフリー教室の実施、営業所における職場体験学習への対応、ギャラリーバスの運行による小学生の絵画の車内掲出など、地域貢献に取り組んだ。

#### 【今後の検討課題等】

- ・ 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。
- ・ バリアフリーについては、高齢者・障害者・妊産婦等に席を譲り合うなど自然に支え合うことができるようにする「心のバリアフリー」に向けたソフト面での充実や、ベビーカー利用者の増加に伴う車内ルール・マナーなどの取組の重要性が高まっている。

#### (4) 重点施策4 経営力の強化に向けて

##### <実施事業>

##### ① 増収策の推進

- ・ 路線の見直しやダイヤ改正については、路線ごとの収支状況の分析を行うとともに、都市基盤整備に合わせた柿生線の延伸、藤子・F・不二雄ミュージアムへの直行バスの運行、臨海部における企業進出に伴う路線延伸及び増便運行などにより、増収に努めた。
- ・ また、バス車内広告やラッピングバス広告などによる広告料収入、旧線路用地等の局資産の活用による貸付料収入などを確保するとともに、不用品の売却などにより、さらなる増収を図った。
- ・ 一方、市バスベンチへの広告掲載については、屋外広告物の景観配慮の視点により、ベンチに掲出できる広告面積が限られることから導入を見送った。

##### ② コスト削減

- ・ 管理の受委託の拡大等については、北部地域での輸送需要の増加等に対応するため、新たに設置した菅生営業所を市内5営業所のうち2箇所目となる民営バス事業者への管理委託とし、さらに、上平間営業所の第2期管理委託を行ったことでコスト削減を図った。
- ・ また、「川崎市交通局営業所管理委託に係る評価委員会」（以下「評価委員会」という。）を設置し、管理委託に関してコスト削減効果や車内アナウンスの取組などのサービス向上効果が評価されている。
- ・ 嘱託職員の活用については、正規運転手の補完的な役割を担うものとして、運転手の人材不足にある中、報酬の増額や募集方法の拡充等によって公募嘱託運転手（非常勤）の継続的な採用を行い、必要な人員の確保に努め、コスト削減を図った。
- ・ 「川崎市バス事業 ニュー・ステージプラン（平成17～20年度）」で取り組んできた技能職員の給料の段階的引下げについては、平成22年度に現給保障を廃止することで完了し、給与構造改革を行った平成19年度と平成22年度の基本給を比較すると2.64%削減となった。
- ・ 軽油については、調達期間や納入時間の見直しにより、調達コストの削減を図った。

##### ③ 経営基盤の強化

- ・ 効率的な組織体制の構築については、運行管理体制の改善を適時実施し、また、乗車券発売業務の民間委託化等、業務の効率化を図るなど、市バスサービスを安定的に提供していくための組織体制の構築に向けた取組を推進した。



- ・ 経営分析の充実については、乗車動向の集計・分析を行うことにより、経営状況を的確に把握した。

#### <重点事業>川崎市バス事業アドバイザー・ボードの設置

- ・ ステージアップ・プランの進捗状況や事業運営に関する課題等について、専門的見地からの幅広い意見をいただき、効率的な市バスの事業運営やお客様サービスの向上などに活用した。

#### 【今後の検討課題等】

- ・ 管理の受委託の課題として、応募事業者の競争性が確保できていないこと、委託を拡大する場合には余剰人員への対応が必要であること、サービス水準の維持・向上などの点で留意が必要であることがあげられる。
- ・ 運転手1人当たりの年間平均給与は、近隣民営バス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。
- ・ 公募嘱託運転手（非常勤）については、最大5年間までという身分の不安定感から離職率が高く、必要な人員を確保するための取組が重要である。
- ・ 運転手や整備職で多くの定年退職者が見込まれており、安定的なバス運行を確保するため、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

#### <実施事業>

##### ① 意識改革の徹底 <<重点事業>>

- ・ 運行管理体制の強化・充実に向けて、「川崎市交通局バス運行管理に係る改善委員会」や「市バス営業所改革アドバイザー」からの答申・提言に基づき、意識改革と安全性向上の基本となる点呼執行の強化などの改善に取り組んだ。
- ・ 交通安全研修所への派遣研修等を実施するとともに、「市バスサービスポリシー」の実践の徹底に向けて、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した。
- ・ 添乗観察について、安全を含めたサービス全般を評価できる調査項目等の見直しを行い、その結果を個別助言・指導等に活用するなど、サービス意識の醸成を図った。
- ・ 平成22年度から「運転技能コンクール」を開催し、運転技術や接客サービスなどの向上を図るとともに、運転手としての使命感やプロ意識の醸成を図った。

- ・ 平成 24 年度から「運転手グループ制」を導入し、営業所から運転手への確実な情報伝達等を行うとともに、グループ員との情報共有を効果的に行うことで、運転手の意識改革・意見の集約・意欲の醸成を図った。
- ② 職員提案制度の活用
- ・ 職員提案制度により、職員の創意工夫を奨励し、経営への参画意識を高め、意識の醸成を図った。
  - ・ また、他の運転手の模範となる業績のあった職員や無事故運転手等を表彰することにより、職員の士気高揚を図った。
- ③ 人事評価制度の活用
- ・ 人事評価制度を運用するとともに「やる気」のある職員の取組が、より人事評価に反映されるよう技能職員（運転手）の評価項目を見直すなど、制度を活用し、人材育成と意識改革を推進した。

**【今後の検討課題等】**

- ・ 人材育成と意識改革に当たっては、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**

- ・ 公共施設への接続を確保するための公共施設接続路線（8 路線）及び地域の交通手段を確保するための行政路線（14 路線）を市民生活に不可欠な路線と位置付け、一般会計からの公共負担により、地域の大切な交通手段を確保した。
- ・ 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。

**【今後の検討課題等】**

- ・ 公共施設への接続状況や行政路線の利用状況などの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、適正な公共の負担のもとで市民の足を確保していく必要がある。
- ・ 対象路線の基準やその経費について、市民に公開していくことが必要である。

## 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、お客様の満足度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、走行距離 10 万km当たりの有責事故発生件数について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するとともに、バス車両のバリアフリー化や低公害化、バス停留所施設の計画的整備、乗車券制度の改善などの取組を推進した。

さらに、「市バスサービスポリシー」を確立し、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など、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 年度は、バス共通カードの取扱い終了に伴う払戻しの対応などによる乗車料収入の減少、平成 24 年度及び平成 25 年度は、平成 24 年度から実施された川崎市の障害者の移動手段確保対策事業の見直しなど、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、藤子・F・不二雄ミュージアム線の新設や東扇島循環線の強化などの輸送力の増強、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。

表1 これまでの収支の推移 (H17~H25 年度)

(単位:億円)

		H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25
収益的 収支	総収益	95.8	96.8	96.0	91.5	87.9	86.9	91.6	91.0	89.5
	営業収益	76.8	77.9	78.2	77.2	74.3	73.5	77.2	76.7	76.4
	営業外収益	19.0	18.9	17.7	14.3	13.6	13.4	14.4	14.3	13.1
	行政路線補助金等	16.2	16.0	15.0	11.7	10.4	10.4	10.4	10.4	10.4
	特別利益	0.01	0.01	0.1	0.03	0.04	0.01	0.02	0.03	0.01
	総費用	95.8	97.7	92.6	89.7	85.9	89.5	91.3	91.6	94.9
	営業費用	91.6	95.5	91.8	88.8	85.1	88.8	90.6	91.0	94.1
	営業外費用	2.7	0.7	0.8	0.9	0.8	0.6	0.6	0.5	0.7
	特別損失	1.5	1.5	0.03	0.03	0.01	0.1	0.1	0.1	0.1
	収支(純損益)	0.03	0.9	3.5	1.9	1.9	▲ 2.6	0.3	▲ 0.6	▲ 5.4
繰越利益剰余金 (累積欠損金〔負数〕)	0.1	▲ 0.8	2.6	4.3	6.2	3.6	3.9	3.3	▲ 1.7	
資金 状況	資金	2.9	2.1	6.3	7.8	8.9	6.6	7.1	6.2	0.1
	資金不足比率(負数)	—	—	—	—	—	—	—	—	—

←— ニュー・ステージプラン —→      ←— ステージアップ・プラン —→

※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

## V 市バス事業を取り巻く環境の変化と課題

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

#### (1) 人材の確保

平成 16 年以降、運転手等の正規職員を退職者不補充としていることから職員の高齢化が進んでおり、加えて、今後も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。

#### (2) 営業所施設の老朽化

バスネットワークを安定的に維持するための事業基盤となる営業所については、各営業所の築年数が竣工後 30～50 年経過しており、施設の老朽化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

#### (1) 安全な輸送サービス

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、今後、高齢化の進行に伴い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取組がますます重要となる。

#### (2) お客様の満足度

お客様に満足いただけるサービスについて、「市バスサービスポリシー」に沿って実施した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、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。

#### (3) 公営バスの果たすべき役割

地域の特性や需要に応じた公共交通ネットワークの充実や民営バス事業者の参入が見込めない地域における市民生活に不可欠な路線の安定的な運行の確保のほか、東日本大震災の経験を踏まえた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一層重要となっている。

### 3 経営基盤について

#### (1) 経営環境の変化

今後、市バス事業の経営に大きく影響を及ぼす環境の変化として、主に次の3点があげられる。

- ① 地方公営企業会計制度の見直し（平成 26 年度から適用）
  - ・平成 26 年度に退職給付引当金の一括計上等（約 43 億円）  
※適用時点での一括計上を原則としている
  - ・平成 29 年度から賞与引当金の資金不足比率への算入（約 3%の悪化）  
※算入猶予の経過措置（平成 26～28 年度）
  
- ② 退職手当支給基準の見直し（平成 25 年度以降）
  - ・平成 26 年度から平成 30 年度までに 90 人程度の定年退職者を見込む  
（5 年間で約 3.5 億円の費用減）
  
- ③ 軽油価格の増嵩（平成 24 年 10 月調達分から上昇傾向）
  - ・1 リットル当たり 1 円の増嵩により 1 年間で約 500 万円の費用増

#### (2) 経営への影響

前述した①～③の環境の変化を見込んだ場合、平成 26 年度は、退職給付引当金の一括計上等により、大幅な赤字が発生し、多額の累積欠損金が生じる。

平成 27 年度以降は、退職給付引当金の計上により、退職給与に係る収支への影響が平準化され、単年度の事業収支が改善される。

平成 29 年度以降は、賞与引当金の資金不足比率への算入により資金不足比率が悪化する。

このことから、平成 26 年度に生じる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。

なお、消費税率の引上げが実施される際、乗車料金を現行のまま据え置き、消費税率引上げ相当額を転嫁しなかった場合、経営状況は一段と厳しさを増すこととなる。

## VI 事業運営の基本的な考え方

これまでステージアップ・プランにおける取組については、概ね計画どおり達成し、経営改善を図ってきたものの、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いることから、以下の基本的な考え方に基づき、今後の市バス事業の方向性を検討する。

### <基本的な考え方>

- ・ 事業基盤の充実・強化を図るとともに、さらなる経営改善を推進し、持続可能な経営を行う
- ・ 安全な輸送サービスを第一の使命としつつ、お客様に満足いただける質の高いサービスの提供を行う

## Ⅶ 今後の市バス事業の方向性

今後の事業運営では、次の目標を基に重点取組を推進していくべきである。その際、目標の達成度を示す指標として、「達成水準の考え方」に則り、具体的な水準を設定し、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

#### (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

###### ア 人材の確保・育成と組織の活性化

- ・ 人材については、退職者の動向を踏まえて正規職員の計画的採用を行うほか、再任用職員を活用する必要がある。
- ・ 公募嘱託運転手（非常勤）及び公募嘱託整備職（非常勤）については、身分の不安定感から離職率も高い状況であるなど、人数の拡大は難しいものの、今後も正規職員の補完的役割を担う即戦力となる人材として活用し、一定の必要人数を継続的に確保していくべきである。
- ・ 運転業務、整備業務、運行管理業務等、専門的な知識や技能が必要とされる乗合バス事業としての人材の育成を推進する必要がある。
- ・ 職員一人一人の「やる気」と「働きがい」を引き出しながら、人材育成と意識改革を推進することにより、組織の活性化を図ることが重要である。

###### イ 営業所の計画的整備

- ・ バスネットワークを安定的に維持するための事業基盤となる営業所については、施設の老朽化が進んでいることなどから、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

### ア 労働の生産性向上

- ・ 労働時間を1箇月単位で考える変形労働時間制を導入し、制度に応じた勤務条件等の見直しにより、効率性を向上し、総人件費の抑制を図る必要がある。
- ・ さらに、近隣民営バス事業者等の給与水準との比較を踏まえ、国の動向や川崎市の給与の見直しを勘案しながら、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。

### イ 運行の効率性向上

- ・ 臨海部や北部での需要の高まりに応じた、市バスネットワークの維持・充実に向けて、5営業所における車庫スペースの状況等を踏まえ、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。

### ウ 管理の受委託の継続と活用

- ・ 管理の受委託については、コスト削減効果やサービス向上効果が評価されていることから、現在の管理委託を継続していく必要がある。
- ・ なお、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。
- ・ 評価委員会から評価されたサービス面の取組等については、市バス事業全体に展開するなど、サービス向上に活かしていくことも重要である。

### エ さらにコスト削減

- ・ バス車両の使用期間の延命化、軽油調達価格の抑制、事務用品等の一括調達など、さらなるコスト削減の取組を推進する必要がある。

### オ さらに収益力向上

- ・ 需要動向に応じ、車両などの限られた経営資源を適正に再配分し、増客・増収に努めるとともに、広告事業や貸切バス事業の積極的な展開を図るなど、収益性を高める取組を推進する必要がある。

## 《目標1の達成水準の考え方》

経営基盤の充実・強化に向けて、次の達成水準の考え方に則り具体的な水準を設定し、着実に事業を進めることが望ましい。

**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

### (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

###### ア 安全を最優先事項とした取組の徹底

- ・ 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や高齢化の進行などに対応した事故防止対策への取組をさらに強化していく必要がある。
- ・ さらに、事故発生要因の分析等を踏まえ、再発防止に向けた、より効果的な安全対策を徹底する必要がある。
- ・ 経路誤り等運行ミスについては、今後も再発防止に向けて継続的な取組が重要である。

###### イ 安全教育の充実・強化

- ・ 輸送の安全を取り巻く状況の変化や車両整備技術の高度化等に的確に対応した、教育及び研修の充実・強化を図る必要がある。

#### 《目標2の達成水準の考え方》

安全な輸送サービスの確保に向けて、次の達成水準の考え方に則り具体的な水準を設定し、着実に事業を進めることが望ましい。

**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には、臨海部や北部での需要の高まりに応じて、限られた経営資源を適正に再配分し、利用実態に即した運行を行い、市バスネットワークの維持・充実を図る必要がある。
- ・ 市バスネットワークの維持・充実に向けて、路線の見直しやダイヤ改正など、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。
- ・ また、道路走行環境の変化に応じた運行区間の所要時分調整等のダイヤ改正に当たっては、上記に限らず、適時適切な対応を図る必要がある。

#### ② お客様の声を反映した事業運営

- ・ 「市バスサービスポリシー」に沿った、お客様アンケートによる「お客様満足度」の調査を実施するとともに、より多くのお客様の声を把握し、お客様の声を反映させたサービス向上を図ることが必要である。
- ・ 「お客様満足度」の調査における客観性をさらに向上させるため、利用頻度の高いお客様を対象としたモニター制度などの取組を進めることが重要である。
- ・ 日々のお客様からの意見・要望等の「お客様の声」や定期的に調査する「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

##### ア 市バスサービスポリシーの実践

- ・ 「安全」、「安心・信頼」、「快適」、「コミュニケーション」の4つの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必要がある。

## イ バリアフリー化の推進

- ・引き続き、ノンステップバスを計画的に導入し、低床バスの導入率 100% を維持して、どなたにも利用しやすい市バスを目指す必要がある。
- ・また、バス車両のバリアフリー化などのハード面の取組に加えて、高齢者・障害者・妊産婦など、誰もが安全、安心、快適に利用できる「心のバリアフリー」や、ベビーカー利用時のルール・マナーの確立・普及等、ソフト面での充実が求められている。

## ウ サービス向上に向けた人材育成と意識改革

- ・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て、添乗観察の効果的な活用を推進するとともに、教育・研修等のさらなる充実を図り、人材育成と意識改革に努める必要がある。

## エ 分かりやすい案内サービスの充実

- ・市バスを初めて利用する方にも分かりやすい運賃、乗車方法等の情報提供に努める必要がある。
- ・お客様一人一人に的確かつスピーディに運行情報を提供できる市バスナビを中心に情報提供の充実を図る必要がある。
- ・また、市バスナビの利便性の向上に向けて、情報通信技術の進展に合わせた取組を推進する必要がある。
- ・さらに、200 を超える運行系統について、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り、円滑な交通機関の利用を促進していく取組が重要である。

## オ バス停留所施設の整備・維持

- ・整備・維持管理費用の削減を図りつつ、都市景観に配慮した全体として統一感のあるバス停留所施設の計画的整備を推進していく必要がある。
- ・また、安全で清潔なバス停留所施設の提供に向けて、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》

安心・快適なサービスの充実に向けて、次の達成水準の考え方に則り具体的な水準を設定し、着実に事業を進めることが望ましい。

### 「お客様満足度」調査における総合満足度の向上

なお、総合満足度指標については、「お客様満足度」調査の客観性を向上させる取組の状況に応じて、達成指標を見直すことも考えるべきである。

### 3 社会的要請等に対応した事業の推進

ステージアップ・プラン期間では、公営バスとしての意義・役割を果たすため、都市基盤整備等に合わせた路線の新設・見直しなどの川崎市の行政施策との連携、低床バスや低公害型バスの積極的な導入などの先駆的な取組、東日本大震災発生時における終夜運行の実施などの災害時への対応等を進めてきた。

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、以下の社会的要請等に対応した事業の推進が重要である。

#### (1) 市民の足の確保

- ・ 市バスは、市域全体を営業エリアとして市域における路線バス乗車人員の約4割のシェアをもって、市民生活を支えるサービスを担い、民営バス事業者とともに充実した川崎市の路線網を形成していることから、これからも市バスネットワークの充実や、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。
- ・ 民営バス事業者の参入が見込めない地域における市民生活に不可欠な路線などを運行することによって生ずる経費相当分については、市バスに対する一般会計の公共負担として、引き続き、適正な負担を求め、公共性の高い路線の維持・充実を図る必要がある。
- ・ なお、公共負担については、公共施設への接続状況や行政路線の利用状況などの市バス路線の現状を踏まえて、対象とする路線の基準を見直すとともに、対象路線の基準やその経費について、市民に公開していく必要がある。

#### (2) 川崎市の行政施策との連携

- ・ 都市計画道路の整備や駅前広場の整備などのまちづくりや環境対策等、川崎市の行政施策との連携を図り、施策を積極的に推進していく必要がある。
- ・ さらに、市バス事業は、民間を含む交通事業者の責務や役割に加え、公営バスとしての意義・役割に基づき、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を図る必要がある。

#### (3) 環境対策の推進

- ・ 大型車更新車両数に対して一定割合のハイブリッドバスを導入するなど、バス車両の低炭素化を推進する必要がある。
- ・ 電気バスについては、航続距離や充電時間など路線バスとしての運行に課題があるものの、川崎市の施策との連携を図り、公営バス事業者として先駆的な環境対策への取組が期待される。

#### (4) 災害時等への対応

- ・ 東日本大震災の経験や市域全体に営業展開している市バスネットワークの強みを活かし、災害時等には迅速に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必要がある。

#### (5) 地域貢献への取組

- ・ 交通安全教室や交通バリアフリー教室の実施、ギャラリーバスの運行、学校行事等の地域の輸送における貸切バス事業の推進など、地域貢献に向けた取組を拡充する必要がある。
- ・ また、地域の住民が主体的に取り組むコミュニティ交通については、公営バス事業者として、市バスが保有する運行に関わるノウハウ等を提供するなど、積極的な支援に努めるべきである。

#### (6) 経営情報の公開

- ・ 地方公営企業会計制度において一般的な企業会計原則が取り入れられ、会計基準等が見直されたことから、経営情報を積極的に公開するなど、市民やお客様に対して、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

これからの厳しい経営状況の中、新たな経営改善策とお客様サービスの向上策に示す【重点取組】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今後の収支見通し（平成 26～30 年度の 5 箇年）は、「表 2」に示すとおりとなる。

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、40.7 億円の赤字となり、42.5 億円の累積欠損金と 8 千万円の資金不足が生じることになるが、平成 27 年度以降、単年度事業収支は 3～4 億円程度の黒字となり、これにより累積欠損金を毎年度縮減していくことができ、5 箇年の計画期間内において約 15 億円の縮減効果が見込まれる。また、資金不足についても、賞与引当金の資金不足比率への算入猶予期間が平成 28 年度に満了することから、平成 29 年度に一時的に資金不足が発生するが、計画期間最終年度である平成 30 年度には解消することができる。

なお、今回の地方公営企業会計制度の見直しで発生する累積欠損金は、現在の市バスの事業規模からみて、かなり多額のものとなるため、長期的に解消していかざるを得ないものであり、次期経営健全化計画以降においても、その解消に向けた取組を期待するものである。

表2 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
	営業収益	74.3	73.5	77.2	76.7	76.4	76.5	76.6	76.7	76.8	76.8
	営業外収益	13.6	13.4	14.4	14.3	13.1	14.2	14.3	14.3	14.3	14.1
	行政路線補助金等	10.4	10.4	10.4	10.4	10.4	10.4	10.4	10.4	10.4	10.4
	特別利益	0.04	0.01	0.02	0.03	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
	総費用	85.9	89.5	91.3	91.6	94.9	131.4	86.4	87.9	87.3	87.6
	営業費用	85.1	88.8	90.6	91.0	94.1	87.6	85.8	87.3	86.7	86.9
	営業外費用	0.8	0.6	0.6	0.5	0.7	0.6	0.6	0.6	0.6	0.7
	特別損失	0.01	0.1	0.1	0.1	0.1	43.2	0.03	0.02	0.02	0.02
	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  
 ※前提条件は29ページ

## 5 その他の留意事項

### (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、今後の市バス事業の方向性に掲げた重点取組を、より強力に推し進めることが重要である。



## Ⅷ 次期経営健全化計画の策定と着実な推進に向けて

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、第Ⅶ章の「今後の市バス事業の方向性」で示したとおり、

- ・ 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**

に真摯に取り組んでいくことが重要である。

これにより、今後の収支見通しでは平成 26 年度に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、累積欠損金を 5 箇年の計画期間内において約 15 億円縮減することができる。また、資金不足については計画期間最終年度（平成 30 年度）において発生しない。

そこで、次期経営健全化計画においては、本答申を踏まえて、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、それに対するできる限り具体的な「達成水準」を掲げながら、【重点取組】として示した取組項目について具体化した計画を策定し、推進していくことを期待するものである。

なお、計画策定後は、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。

## IX おわりに

市バス事業は、市域全体を営業エリアとして、市域における路線バス乗車人員の約4割のシェアをもって、民営バス事業者とともに充実した川崎市の路線網を形成し、市民生活を支えるサービスを担う重要な役割を果たしている。

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、経営の健全化に努めることにより、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、お客様の声を十分に汲み取り、事業の経済性を勘案しながら、それを事業に反映させていく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。

－ 資 料 －

- 資料 1 今後の収支見通し
  
- 資料 2 走行距離 10 万km当たりの有責事故発生件数
  
- 資料 3 平成 24 年度お客様アンケート調査について
  
- 資料 4 諮問書（写）
  
- 資料 5 川崎市バス事業経営問題検討会 委員名簿
  
- 資料 6 川崎市バス事業経営問題検討会 審議経過

## 今後の収支見通し

図 1 総収益・総費用の推移と見通し

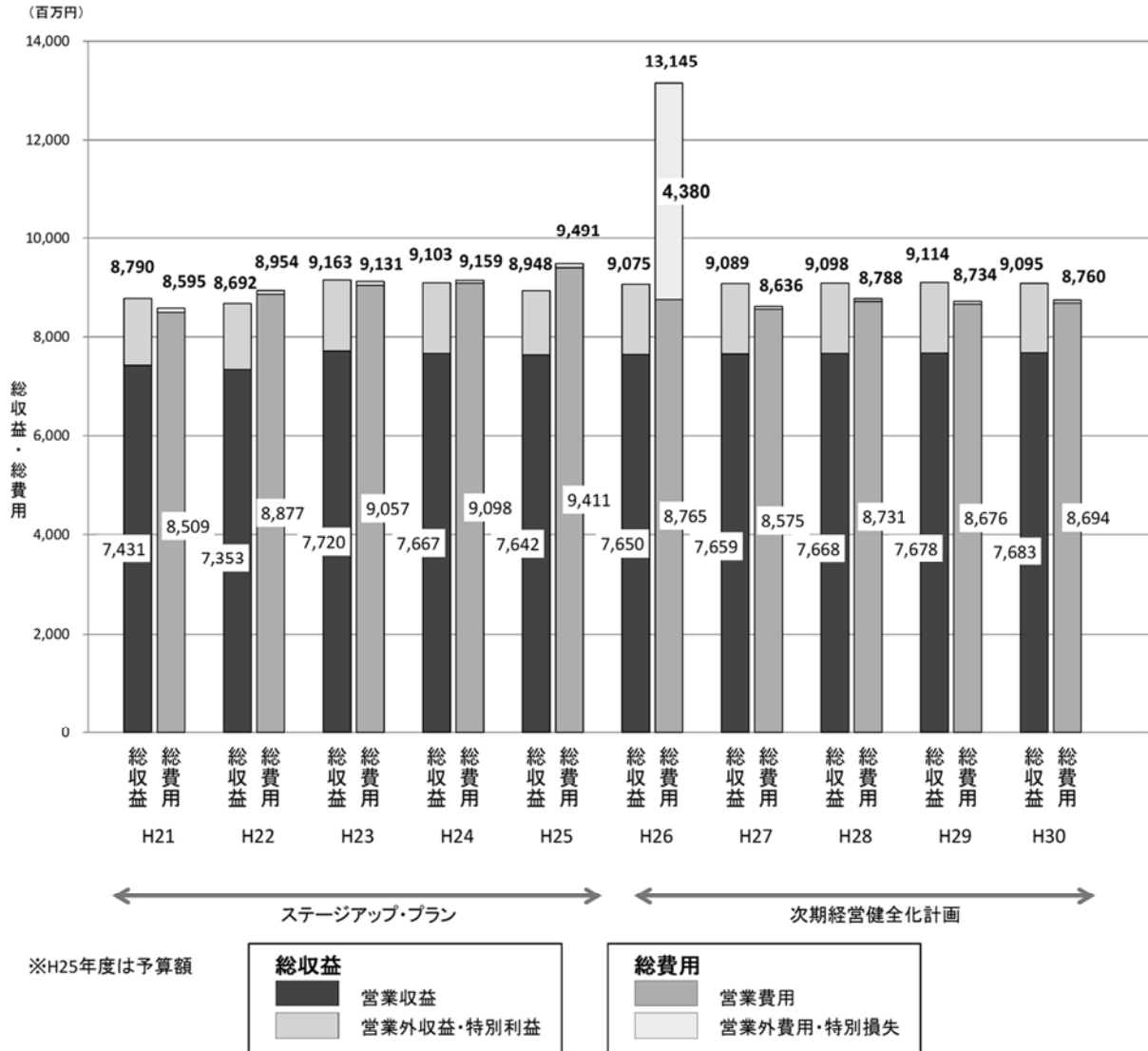
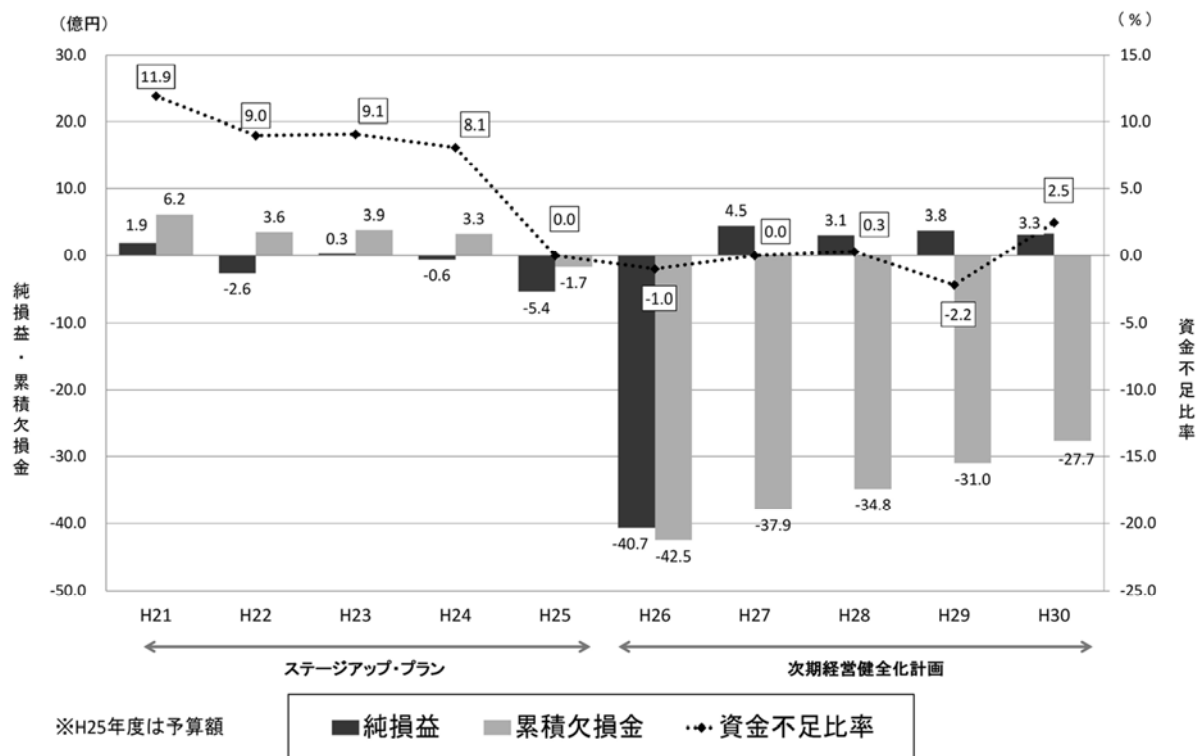


図2 純損益・累積欠損金・資金不足比率の推移と見通し



今後の収支見通しの前提条件

	主な項目	設定条件
総収益	乗合乗車料収入	平成25年度予算額で推移
	高齢者外出支援乗車事業 特別乗車証	} 平成25年度予算額で推移
	川崎市ふれあいフリーバス	
	貸切乗車料収入	平成25年度予算額で推移
	行政路線補助金 公共施設接続路線負担金	ステージアップ・プラン期間中(平成21年度～平成25年度)の実績と同額で見込む。
	基礎年金拠出金 共済追加費用補助金	各年度個別に算定
総費用	人件費(退職手当以外)	現在の運行体制の維持に必要な人員(全職種計640人程度)で試算
	退職手当	支給水準の見直しを反映の上、平成25年4月現在の在籍人員から試算
	管理委託料	委託営業所数を2営業所で据置き。毎年度、人件費の昇給相当分の増加を見込む。
	燃料費	1ℓ=110円[税込]で推移
	減価償却費	各年度個別に算定

※その他の項目は、平成25年度予算額で推移

※その他の前提条件

- ・地方公営企業会計制度の見直し(平成26年度～)
- ・正規職員の計画的採用及び再任用職員の活用(平成26年度～)
- ・営業所の老朽化に伴う建替えを想定(次期経営健全化計画期間内に1箇所)
- ・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。

資料 2

走行距離 10 万km当たりの有責事故発生件数

	H20 年度	H21 年度	H22 年度	H23 年度	H24 年度	平均 (H20~H24)
10 万km当たりの 有責事故発生件数 (件)	0.30	0.35	0.25	0.34	0.34	0.32
年間走行距離 (km)	12,436,986	12,463,075	12,621,861	12,923,156	12,838,940	
有責事故発生件数 (件)	37	43	32	44	44	40

※有責事故発生件数は責任割合 1%以上

資料3

## 平成24年度お客様アンケート調査について

< 目的 > 市バスサービスについてお客様満足度を把握し、今後のサービスポリシー実践の参考とするために実施する。

< 評価方法 > 「満足、やや満足、普通、やや不満、不満」の5段階評価で実施  
※「満足」と「やや満足」の合計をお客様満足度とする。

< 調査方法 > ①市バス広報誌「交通局ニュース」掲載のアンケートはがきの返送  
②市バスホームページ上でのWEBアンケート など

< 調査期間 > 平成24年10月16日（火）～11月30日（金）

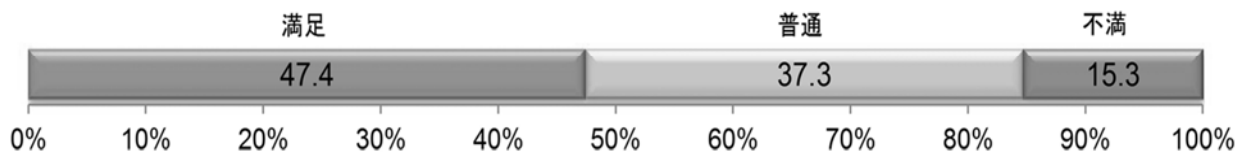
< 回答数 > 1,130通

### 【総合満足度】

[設問] 市バスのサービス全般についてどのように思いますか

満足度は47.4%

不満は15.3%



### 【サービスポリシー別に見たお客様満足度】

#### I 安全

設問① 市バスは安全であると思いますか



設問② 市バスは交通ルール・マナーを守っていると思いますか



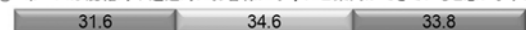
設問①②ともに満足度が60%を超え全設問中で最も高く、不満は10%未満と最も低い

#### II 安心・信頼

設問③ 市バスは安心・信頼して利用できると思いますか



設問④ 市バスは混雑時や遅延時にお客様に丁寧にご案内ができていますか



設問③の満足度は約60%と高く、不満は約12%  
設問④の満足度は約30%と全設問中で最も低く、不満は約34%と最も高い

#### III 快適

設問⑤ 市バスは心地よく快適に利用できると思いますか



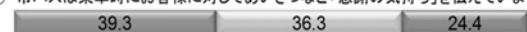
設問⑥ 市バスは停留所施設や車内は清潔だと思いますか



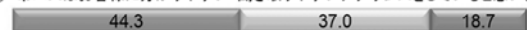
設問⑤⑥ともに満足度が約45%とやや低く、不満は約16%とやや高い

#### IV コミュニケーション

設問⑦ 市バスは乗車時にお客様に対してあいさつなど「感謝の気持ち」を伝えていますか



設問⑧ 市バスはお客様に分かりやすい・聞き取りやすいアナウンスをしていますか



設問⑦⑧ともに満足度は約40%で5割を下回っており、不満は約20%とやや高い

資料4

(写)

24川交経企第97号  
平成24年10月19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、平成21年度から25年度までを計画期間とする経営健全化計画「川崎市バス事業ステージアップ・プラン」に基づき、市バスサービスの向上を図るとともに経営改善に取り組んでいるところでございます。

しかしながら、事業運営の根幹である乗車料収入は横ばいの状況が続いている中、社会経済環境の変化等により経費が増加するなど、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ます。

こうした状況を踏まえ、これからも公営バスとしての意義・役割を果たし、市民やお客様の大切な交通手段を確保していくために、新たな経営健全化計画（計画期間平成26年度から30年度）を策定することとしました。計画の策定に当たり、今後における市バス事業の方向性などについて、様々な観点から御検討いただき、次の事項につきまして御提言を賜りたく、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



## 資料5

## 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	所属等	備考
学識 経験者		オオモリ 大森 ノブアキ 宣暁	東京大学大学院准教授	都市交通計画
	○	スズキ 鈴木 フミヒロ 文彦	交通ジャーナリスト	
		タケウチ 竹内 ケンゾウ 健蔵	東京女子大学教授	交通経済学 公共経済学
	◎	テラダ 寺田 カズシゲ 一薫	東京海洋大学教授	交通政策 都市交通
		ノガミ 野上 ノブヤス 信泰	公認会計士	
利用者 事業者 代表		カネコ 金子 ショウイチロウ 正一郎	株式会社はとバス 代表取締役社長	
		カワシマ 川島 ムツコ 睦子	川崎市全町内会連合会	
		ハシモト 橋本 アケミ 明美	川崎市地域女性連絡 協議会	

※1 ◎は座長、○は副座長

※2 区分ごと・五十音順

## 資料6

## 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24年10月19日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市バス事業の現状</li> <li>・今後の検討会の進め方</li> <li>・意見交換</li> </ul>
第2回	平成24年11月14日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公営バスの意義・役割について</li> <li>・安全・安心な輸送サービスに向けて</li> <li>・社会的要請への対応と地域貢献について</li> <li>・意見交換</li> </ul>
第3回	平成25年 2月19日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・お客様満足度の向上に向けて</li> <li>・経営力の強化に向けて</li> <li>・意見交換</li> </ul>
第4回	平成25年 5月17日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織の活性化と職員の意識改革について</li> <li>・経営力の強化に向けて</li> <li>・意見交換</li> </ul>
第5回	平成25年 8月 9日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・答申素案について</li> <li>・意見交換</li> </ul>
第6回	平成25年 9月 3日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・答申（案）について</li> <li>・意見交換</li> </ul>
第7回	平成25年10月 7日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・答申（案）について</li> <li>・意見交換</li> </ul>