

「市営交通 5 か年経営プラン」について

1 「市営交通 5 か年経営プラン」策定までの経緯

平成 15 年 3 月	市営交通が今後担っていくべき役割や経営上の課題とその対策を踏まえた望ましい経営等について検討を行うため、市営交通事業あり方検討委員会（座長：松田 昌士氏 他委員 5 名）を設置（市長の諮問機関）。
15 年 9 月（地下鉄） 16 年 1 月（バス）	コストダウンなどの様々な経営改革に加え、経営形態について、バス・地下鉄両事業ともに「完全民営化が望ましい」との答申を受ける。
16 年 3 月	あり方検討委員会の答申を受け、交通局において、経営改革について「市営交通経営改革プラン（16～20 年度）」を策定し経営改革に着手。
17 年 5 月	本市において、「新たな経営形態に向けたビジョン」を策定。 地下鉄事業の経営形態について、現行法制下における現実的な方策として「改善型公営企業」への転換を選択。 バス事業については、平成 18 年度末までに、新たな経営形態について判断を行うこととされる。
18 年 7 月～12 月	バス事業の経営形態について、都市経営戦略会議において、経営収支、ガバナンス、コスト負担、公益性などの観点から検討を行い、18 年 12 月に策定された「横浜市中期計画（18～22 年度）」において、経営形態を「改善型公営企業」とすることとした。
横浜市中期計画（18 年度～22 年度）（抜粋）	
◇重点行財政改革 4-5-2 交通事業次期中期計画の策定・経営改革の推進	
<u>自主自立の経営が継続できる「改善型公営企業」として、交通事業次期中期計画（平成 19 年度～23 年度）を策定・公表し、経営改革を推進します。</u>	

2 「市営交通 5 か年経営プラン」の概要（参考資料 1 参照）

- 策 定：平成 19 年 6 月 ○ 計画期間：平成 19 年度～23 年度
- 位置づけ
改善型公営企業として、平成 19 年度～23 年度までの「経営ビジョン」及び「経営方針」、「経営目標」と目標達成に向けた具体的な「重点施策」をとりまとめたもの。
- 経営ビジョン
改善型公営企業として、市からの任意補助金に頼らない自主自立の経営を実現し、市民の皆様から信頼され、改善し続ける企業体となる。
- 経営方針
 - ① 安全性向上の取組強化 ② お客様満足度の向上
 - ③ 自立経営の推進 ④ 自由闊達な職場づくり

3 「5か年経営プラン」の進捗状況

<経営目標>

事業名	目 標	計画策定時 現状値	目標年度 目標値	平成 23 年度 予算
経営目標 地下鉄事業	ブルーライン経常損益の黒字	平成 18 年度 ▲41 億円	平成 23 年度 19 億円	平成 23 年度 57 億円(税込)
	実質資金不足の改善	平成 18 年度 ▲56 億円	平成 23 年度 ▲24 億円	平成 23 年度 ▲10 億円
経営目標 バス事業	経常損益の黒字	平成 18 年度 20 億円	平成 23 年度 1 億円	平成 23 年度 5 億円(税込)
	一般会計からの任意補助金を受けない	16 億円	0 円	0 円
	実車走行キロあたり営業費用 660 円以下	平成 18 年度 705 円	平成 23 年度 660 円	平成 23 年度 768 円(税込)

<重点施策>

施策名	目 標	計画策定時 現状値	目標年度 目標値	平成 23 年度 予算
重点施策 1 安全確保に 向けた取組	地下鉄の事故等による長時間運転支障回数	平成 18 年度 3 回	平成 23 年度 0 回	平成 23 年度 0 回
	バス有責事故件数（走行 10 万キロあたり）	平成 18 年度 0.6 件	平成 23 年度 0.4 件	平成 23 年度 0.4 件
重点施策 2 増収に向け た戦略	1 日あたりのお客様数 ・ブルーライン ・グリーンライン ・バス	平成 18 年度 470 千人 — 千人 386 千人	平成 23 年度 470 千人 126 千人 341 千人	平成 23 年度 491 千人 112 千人 329 千人
重点施策 3 コスト削減 に向けた 戦略	ブルーライン年間運営コスト	平成 14 年度 148 億円	平成 20～23 年度 103 億円以下	平成 23 年度 102 億円(税込)
	人件費比率の引き下げ ・地下鉄（ブルーライン） ・バス	平成 18 年度 27% 75%	平成 23 年度 22% 56%	平成 23 年度 19%(税込) 65%(税込)
	バス運行委託の開始	—	平成 19 年度 2 営業所	平成 23 年度 2 営業所
	バスエコドライブの徹底	平成 18 年度 2.38km/リットル	平成 20～23 年度 2.60km/リットル	平成 23 年度 2.60km/リットル

施策名	目 標	計画策定時 現状値	目標年度 目標値	平成 23 年度 予算
重点施策 4 資金収支 改善の取組	バス事業投資財源に占める自己資金	平成 18 年度 0 円	平成 23 年度 8 億円	平成 23 年度 8.7 億円
重点施策 5 お客様満足 度向上戦略	IC カード乗車券(パスモ)の導入拡大	—	平成 20 年度 バス 100%	平成 23 年度 バス 100%
重点施策 6 設備投資 戦略	グリーンラインの総建設費の縮減	平成 18 年度 2,500 億円	平成 19 年度 2,450 億円	(平成 21 年度) 2,414 億円
重点施策 7 環境対策 の取組	低公害バスの導入(電気式ハイブリッドバス)	平成 18 年度 在籍車両 21 両	各年度 10 両導入	平成 23 年度 10 両導入 在籍車両 71 両
重点施策 8 地域貢献 の取組	生活支援サービスの導入	—	平成 23 年度 検討	平成 23 年度 2 路線運行



市営交通 5 年経営プラン



平成 19 年 6 月
横浜市交通局



市営交通 5 年経営プランの策定にあたって

いつも市営バス・地下鉄をご利用いただきまして、ありがとうございます。

市営バス・地下鉄事業は、平成 15 年 3 月に設置された横浜市市営交通事業あり方検討委員会における市営交通事業の経営形態に関する議論及び答申を踏まえ、「改善型公営企業」として市からの任意補助金に頼らない自主自立の経営を実現し、経営全般における見直しや改善に取り組み続けます。

市営バス・地下鉄事業を運営するにあたっては、「公営企業」という経営形態のあり方が常に問われていることを自覚し、具体的な改善・改革の成果をあげていくという期待に応えていきます。

私たちは、「改革なければ未来なし」という自覚のもとに、経営の効率化や経営力の向上をめざし、「儲かりムダを省く」を旨とし、競争力を高め、職員一人ひとりが地方公営企業を担うものとしての強い責任感をもち、“市民のみなさまの足”として、地域への貢献の取り組みを明確にします。

全職員一丸となって、安全性をより一層高め、お客様・市民のみなさまに信頼され、選ばれる交通機関をめざしてまいります。

ここに、改善型公営企業としての企業ビジョンや経営目標を明らかにした市営交通 5 年経営プランを策定します。

この計画は、2 年ごとにローリングを行い、新たな課題や問題に即応する仕組みとします。

より多くの方のご意見やご批判をいただき、改善型公営企業としてさらなるチャレンジに取り組む所存でございます。

平成 19 年 6 月

横浜市交通事業管理者 池田輝政

< 目 次 >

1	経営環境の認識	1
2	経営ビジョン及び経営方針	2
3	経営目標	3
4	経営目標実現に向けた重点施策	5
	重点施策 1 安全確保に向けた取組	5
	重点施策 2 増収に向けた戦略	7
	重点施策 3 コスト削減に向けた戦略	9
	重点施策 4 資金収支改善の取組	11
	重点施策 5 お客様満足度向上戦略	12
	重点施策 6 設備投資戦略	14
	重点施策 7 環境対策の取組	16
	重点施策 8 地域貢献の取組	17
	資料編	19

市営交通5か年経営プランの位置づけ

市営交通5か年経営プランは、19年度から23年度までの経営ビジョン及び経営方針、経営目標、そしてその実現に向けての具体的な取組を取りまとめたものです。

横浜市交通局経営理念



私たちの決意

私たちは、市民のみなさまの足として、安全・確実・快適な交通サービスを提供し、お客様にご満足いただけるよう、経営力を高め、持続的な改善に取り組めます。

- 1 安全意識を高く持ち、安全確保を最優先します。
- 2 お客様の声を大切にします。
- 3 いつも笑顔で、挨拶を励行します。
- 4 公正かつ誠実に行動します。
- 5 常に課題を明らかにし、チャレンジします。

私たちのメッセージ

信頼を心で運ぶ市バス・地下鉄

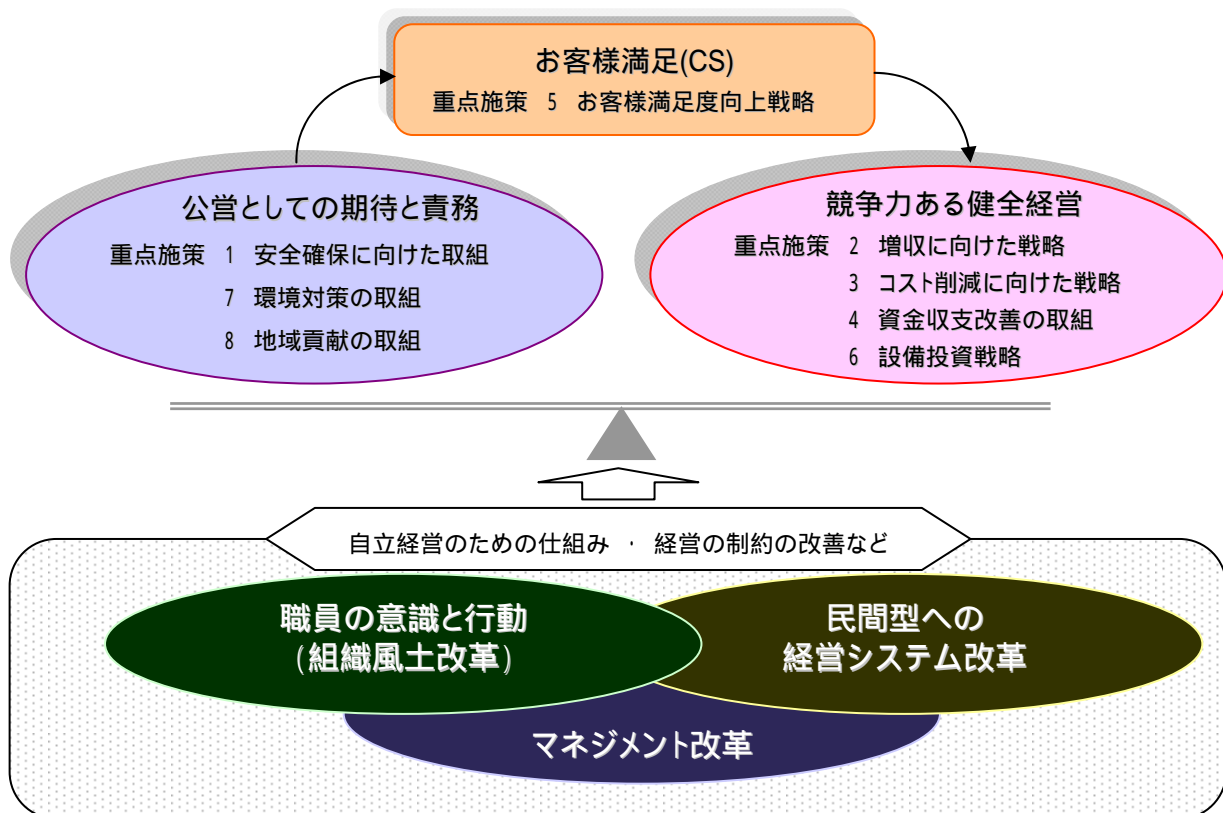


1 経営環境の認識

市営交通事業は改善型公営企業として、横浜市からの補助金に頼らない、民間企業並みの経営を求められています。そして、横浜市市営交通事業あり方検討委員会の答申も踏まえた経営形態も追求していく必要があります。このため、16年3月に策定した市営交通経営改革プランを着実に実行してきましたが、そうした中で、特に18年度の市営バス路線再編成においては市民のみなさまに大変な不便をおかけしました。

今後とも、効率的経営の実現のためには厳しい決断も必要となりますが、一方において、地域における高齢化の進展によって、その地域の生活を支援する交通事情が厳しい状況を迎えているという認識、地球温暖化の原因となるCO₂(二酸化炭素)排出者としての責任を負っているという自覚、さらには事故の未然防止を図る安全対策を最優先とする配慮など、市営交通が地方公営企業として持続していく上で対応しなければならない課題が山積しています。

こうした認識に基づき、経営の基本はお客様からいただく料金でまかなわれているという自覚のもとで、職員一人ひとりがお客様本位の考えや行動を実現することによって、課題にチャレンジする組織風土を作り上げるとともに、下図のようなバランスをとりながら組織運営をすすめます。





2 経営ビジョン及び経営方針

「改善型公営企業」として生まれ変わる市営交通は、地下鉄もバスもお客様に安心してご利用いただき、そして市民のみなさまから信頼されて地下鉄・バス事業を運営できるよう、改善し続ける企業体となります。

改善し続ける企業における地下鉄・バス事業は、透明性を確保した効率的な経営のもとで、それぞれの機能をフルに発揮してお客様から高い満足度を獲得し、そして、高齢化に伴う地域の生活を交通の側面で支援し、さらに誰もが横浜の魅力を実感できることをサポートする「横濱ヴィークル・パワー」を発揮します。

このビジョンを実現するため、次の経営方針の下で事業に取り組みます。

安全性向上の取組強化

お客様に安心してご利用いただけるよう、安全維持・向上に優先して取り組むとともに、職務上の規律意識を高めるコンプライアンス体制を強化します。

お客様満足度の向上

お客様のご意見やご批判を率直にうけとめて、お客様の視点に立って改善策に反映させ、お客様にご満足いただける運行サービスを提供します。

自立経営の推進

民間企業並みの経営を実現することをめざし、チャレンジ精神を発揮し、あらゆる改善をすすめるとともに、地域の生活を交通の側面で支援するなど地方公営企業としての責務を果たすため、達成目標を明らかにした経営を行います。

自由闊達な職場づくり

職員が自由闊達に話し合い、信頼しあえる職場をつくり、職員のやる気と情熱を大切にします。



3 経営目標

1 全体の目標

- 1 市営交通経営改革プランの20年度の目標を達成し、引き続きそのコスト比率を原則とした人件費の抑制と運行業務の効率化による民間並みのコストの実現をめざします。
- 2 お客様の増加策、資産の有効活用及び広告の獲得などによって収益を改善し、自己資金を活用して、お客様満足度の向上や地域生活へのサービス実施、そして、職員の能力アップのための投資を行います。
- 3 横浜市交通局経営理念を職員一人ひとりが身につけてお客様満足度を高め、仕事の成果を実感できる風通しのよい職場づくりをすすめます。

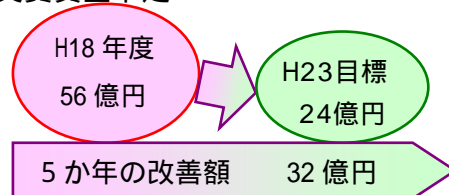
2 地下鉄事業の目標

- 1 ブルーラインは輸送人員の増加対策をすすめ、経常損益を黒字とします。
グリーンラインは沿線の市民や通勤通学者の利用定着に取り組み、計画目標の1日あたり輸送人員126千人を達成します。
- 2 輸送力を強化するために、車両の編成増や中心部の始発列車の検討を行います。
- 3 お客様のご利用の快適性や安全性を高めるため、計画に沿った投資を行います。
- 4 収支改善をすすめ、資本費負担緩和分企業債などの発行を抑制するとともに、実質資金不足を改善します。

ブルーライン経常損益

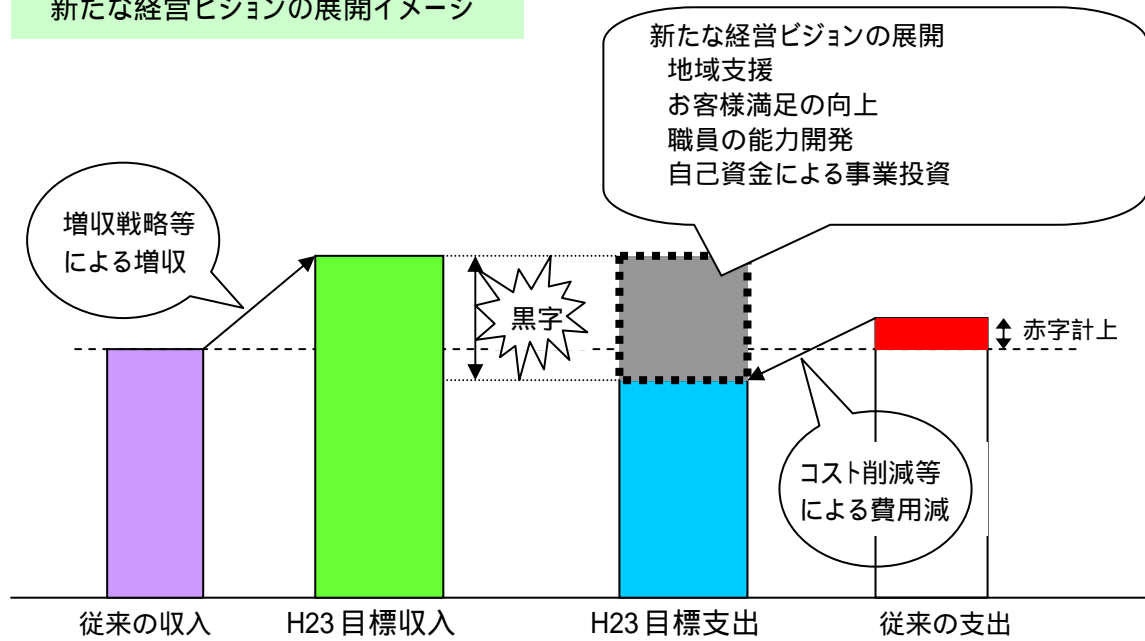


実質資金不足





新たな経営ビジョンの展開イメージ



3 バス事業の目標

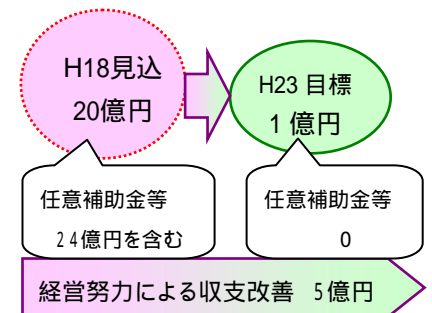
1 19年度末の営業路線を確保し、地下鉄との連携や路線運行の効率化など、お客様が使いやすい運行を実現し、経常損益を黒字とします。

2 バスの運行を効率化し、一般乗合バスの実車走行 1kmあたりの営業費用を 660 円以下とします。

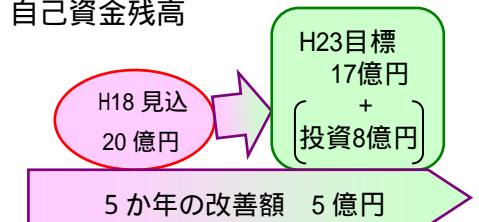
3 通院や買い物など、地域の高齢化に対応した生活支援を行うなど、地域における生活に役立つ運行サービスを行います。

4 自己資金を活用して増収のための事業やお客様の満足度向上策、さらには環境対策などに投資します。

市営バス経常損益



自己資金残高





4 経営目標実現に向けた重点施策

重点施策1 安全確保に向けた取組

<取組の方向性>

法令及び安全方針に基づき、点呼の厳正な実施による動機づけを徹底するなど、安全に向けた取組を明確にします。また、安全性の確保に対する投資を重点的に行います。

事故防止、安全確実な運行の確保

お客様の信頼の維持、
損失の未然防止

横浜市交通局安全方針

私たちは、安全な運行の提供がお客様への最大のサービスであることを認識し、どなたにも安心してご利用いただける市営交通をめざします。

- 1 安全意識を高く持ち、決められたルールを深く認識し、しっかり守ります。
- 2 安全を維持し向上させていく取組を常に見直し、改善に努めます。
- 3 安全な車両・設備などの提供に努めます。
- 4 日ごろからコミュニケーションを活発にし、安全第一の職場風土を築きます。

1 実施する施策

(1) 安全強化に向けた組織体制を整備します

安全マネジメントシステムを充実します

安全管理規程の趣旨を徹底し、バスや地下鉄運行にかかる記録・届出などが確実に実行され、安全確実な運行が行われ、ひいては職員の安全も高められるよう、職員のやる気を高めます。

自立経営のための仕組み 1 安全管理体制の強化

監察機能を創設するとともに、内部監査員を育成し、継続的改善を実現します。

組織体制を見直し、安全マネジメントシステム及び監査を ^{つかさど} 掌る部門を設置します。



自立経営を継続するための仕組み 2 コンプライアンスの徹底

酒気帯びでの出勤、電車の事故など、不祥事が発生することは、安全への信頼、公営に対する信頼を大きく損なうことを職員一人ひとりが自覚できるよう、コンプライアンスを徹底します。

ステップ1 責任職が、コンプライアンスの欠如は「給料が払えなくなる」「経営が変わる」ことに結び付く重大な問題ことであることを自覚し、職員に説明できる。

ステップ2 職員が、コンプライアンスは職場の危機を乗り切る方策であることを自覚する。

ステップ3 業務上の疑問や課題を職場で解決する行動を身につけ、話し合い、そして「誠実」に仕事に取り組んでいる。

(2) 安全性の維持・向上のための投資を最優先で実施します

重点施策6 設備投資戦略 参照

(主な例：ホームドアの設置、蒔田駅の火災対策、防犯カメラの設置)

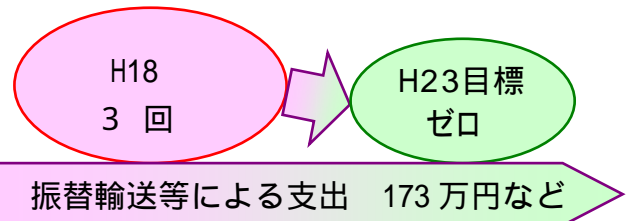


市営地下鉄の取組

(3) 車両・施設の安全性を強化します

車両の新火災対策などの改良を実施します(23年度完了予定)。また、変電所設備の更新、信号設備の更新を進めます(21年度完了予定)。

<指標> 地下鉄の事故等による長時間運転支障回数



(4) お客様の増加に対応し、ブルーラインの車両を1編成増備します

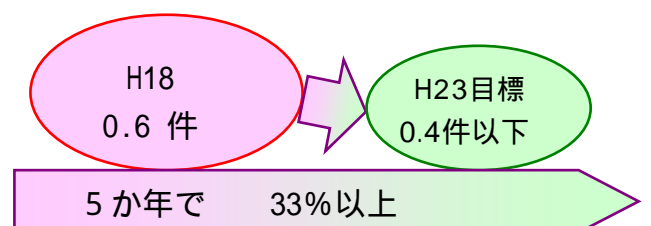


市営バスの取組

(5) 「横浜市営バス安全運転3カ年計画～市バス 安心・安全プラン～」を推進します

20年度を目標とする安全運転3カ年計画を着実に実行することなどにより、23年度には走行10万キロあたり有責事故件数を0.4件以下へ減らすことに取り組みます。

<指標> 市バス有責事故件数
(走行10万kmあたり件数)





重点施策2 増収に向けた戦略

<戦略の方向性>

ブルーラインでは20年3月のグリーンライン開業に伴い約1万7千人の移行、また、バスでは路線再編に伴う5万人のお客様の減少が見込まれます。これらの影響を極力回復し、企業体として持続的に発展していくために、営業力を高め、増収対策を検討し、展開します。

1 実施する施策

(1) 路線・ダイヤの編成

- ・バス路線の改廃は経営上の重要な課題です。お客様の減少が見られるなどの場合には、経営状況とご利用のお客様の利便性を比較検討して減便または廃止を行います。
- ・バスの回送運行を可能な限り営業運行とし、利便性を高めていきます。
- ・バスのダイヤについては、最寄り駅まで15分で行けるなど、鉄道駅への利便性を高めるよう編成します。地下鉄については、他鉄道のダイヤとの連携を重視する編成を行います。

・お客様ニーズに対応したダイヤの設定を行います。 例：路線バスの雨の日対策の検討など

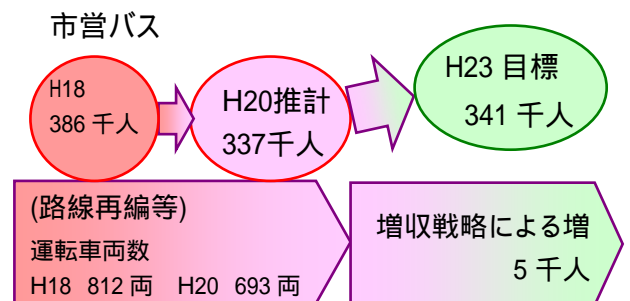
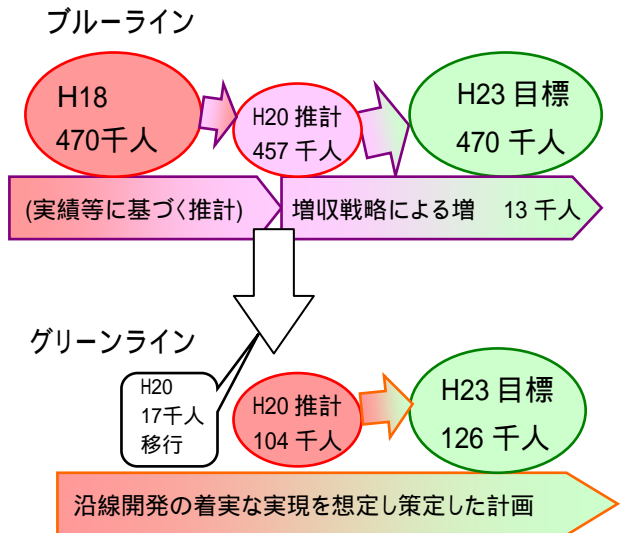
(2) 広告対策

広告料増収への取組強化

広告は重要な収入源であり、その販売方法を代理店による買取制から出来高制に改めたことから、広告料収入確保の取組を強化する必要があります。

このためには、広告専門職員の採用、広告のための子会社新設、さらには広告獲得専任部署の新設などの検討をすすめます。

<指標> 1日あたりお客様数





(3) 営業力の強化

全員参加の経営システムの導入

- ・職員からの増収アイデアの募集・実施
- ・現場の声や情報を経営に活かし、経営戦略や経営方を立案・実行できる仕組みづくり

優れた民間企業の経営ノウハウを、公営企業の経営に取り入れます

交通局経営委員会（アドバイザー・ボード）からの助言・提言の活用など

<改善提案に基づく取組> 職員による施設点検、バス停清掃強化など

サービスの充実・向上によるお客様の獲得

地下鉄では、他の鉄道と結節駅が多いことから、「みなとぶらりチケット」を活用するなど連携策を強化します。バスでは地下鉄と連携できるチケットの企画を検討します。

ICカード（パスモ）の地域商店街等との連携の検討

グリーンラインの開業に向けて、広報・営業活動をすすめます

グリーンラインが開業します（20年3月末予定）

路線の概要

延長：13.1km（中山～日吉）

駅数：10駅

所要時間：中山～日吉間 約21分

乗車人員：104千人（開業時1日あたり）

施設の概要

全駅にエスカレーター、エレベーター、ホームドア（可動式ホーム柵）多機能トイレを整備します。



あざみ野、中川、北山田、東山田、高田、日吉、センター北、センター南、日吉本町、都筑ふれあいの丘、川和町、仲町台、新羽、中山、新横濱、北新横濱

ブルーライン

グリーンライン

(4) 市内の名所やみなとみらいの周遊など横浜を実感できる「横濱ヴィークル・パワー」を發揮して定期観光バス・あかいくつを運行します

(5) 資産活用の積極的な展開

地下鉄

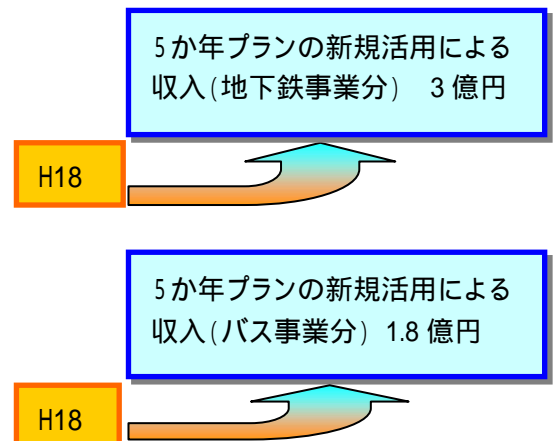
- ・中川駅上部複合施設整備事業
- ・上永谷・新羽乗務管理所跡地の活用
- ・新羽車両基地（敷地内の活用可能スペース）
- ・横浜駅コンコースの活用

バス

- ・野庭営業所跡地活用事業
- ・港北ニュータウン営業所跡地の活用

活用可能な資産の活用検討

- ・地下鉄：センター北・センター南駅間高架下
- ・バス：市営バス営業所の活用可能スペース、横浜駅東口バスプール

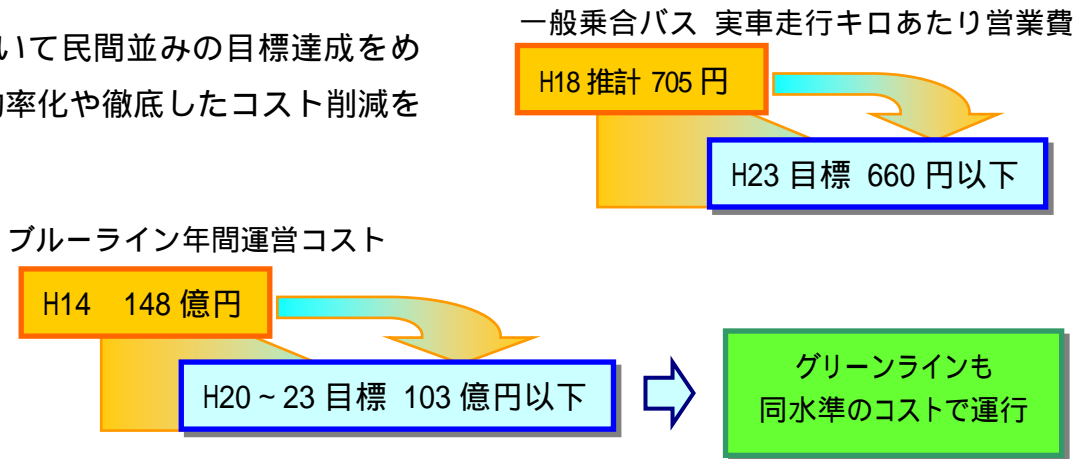




重点施策3 コスト削減に向けた戦略

<戦略の方向性>

営業費用において民間並みの目標達成をめざし、人件費の効率化や徹底したコスト削減をすすめます。



1 実施する施策

(1) 人件費抑制策

自主自立の経営が継続できる人事・給与体系へと見直しを行います

・新たな人件費削減策の取り組み

現在実施している給与カット等に加え、給与水準の見直し、超過勤務手当の削減、乗務員等の勤務体制の見直しなどをすすめます。

・職務の責任及び内容に応じた人事給与体系の導入

・業績連動型の給与体系の検討・実施

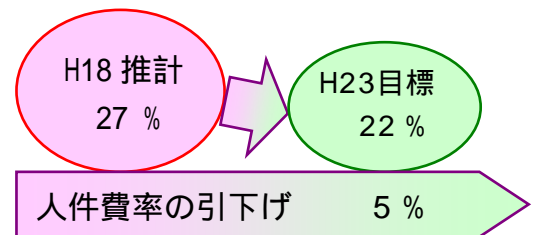
バス運行子会社へ運行を委託します

子会社への運行委託によって人件費を削減するとともに、運行の効率化やサービスの向上を行うため、19年度に緑・磯子の2営業所で実施し、子会社の運営状況等を見極めて、さらに1営業所の委託を検討します。

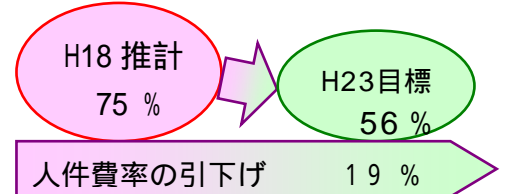
事業の重点化や効率化を進めるため、組織・機構の弾力的、機動的な改編をすすめます

<指標>人件費/売上高(%)

ブルーライン



市営バス



子会社委託のキーポイント

- ・子会社委託により人件費を下げます。
- ・経営努力が十分発揮されるよう、メリットシステムを取り入れた委託方式とし、あわせて外部チェック機能を導入します。
- ・正規職員も当面派遣し、運行の安定とサービスの競争をねらいます。



(2) 経費削減策

徹底した業務の見直しをすすめます

- ・ 駅業務の委託を拡大します
- ・ 駅業務へのOB職員の活用を拡大します
- ・ 短時間労働の職員の採用やダイヤ編成の工夫など、職員の勤務をより効率化します。

バスのエコドライブを徹底します

軽油1リットルあたり2.6kmを目標として、燃費の向上に取り組みます。

ブルーラインのワンマン運転の実施

参考 重点施策6 設備投資戦略(1)

(3) 企業債の繰上償還、借換等により支払利息の負担を軽減します

2 実施を検討すべき施策

各種業務の子会社委託を検討します

市営バス車両の車検を含む整備、地下鉄の保守業務、広告業務など

福利厚生事業の見直し

- ・ 食堂事業等の福利厚生事業のあり方を見直すなど、事業主としての責任を明確化します。

< 経営の制約 >

職員採用等の柔軟化

- ・ 職員採用、出向・派遣等
行政職員と同制度で厳格に規定
「企業」の特性を勘案し規制緩和

燃費目標(軽油1リットルあたりの走行キロ)

18年度	20~23年度	向上率(H18比)
2.38km/リットル	2.60km/リットル	9.2%

< 経営の制約 >

企業債の繰上償還、借換

- ・ 政府系貸付は繰上償還、借換に厳しい制限
「企業」の特性を勘案し規制緩和

< 経営の制約 >

効率的な入札・契約制度

- ・ 一般競争入札が原則
契約の種類、内容に適した契約方法選択を可能に

経営改革プランにおける主なコスト削減(16年度~19年度累計)

	地下鉄事業(営業)	自動車事業
1 人件費の抑制		
(1) 給与カット・給料表の見直し	18.0億円	37.2億円
(2) 特殊勤務手当の全廃	1.8億円	2.4億円
(3) 夏季休暇の凍結	2.8億円	5.1億円
(4) 休日給の見直し	1.3億円	2.8億円
2 職員定数の見直し	31.0億円	41.5億円
3 経費の抑制		
(1) 委託業務内容の見直し等	13.9億円	9.3億円
(2) 維持管理委託における複数年契約の導入	2.9億円	--

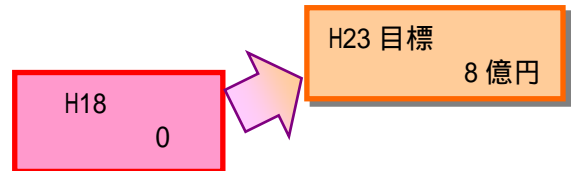


重点施策4 資金収支改善の取組

<取組の方向性>

増収、コスト削減による内部留保資金を投資財源として活用し、設備投資の充実により、さらに増収を図るなど、企業債の発行を抑制して、将来の支払利息の負担を軽減します。

<指標>バス事業 投資財源に占める自己資金

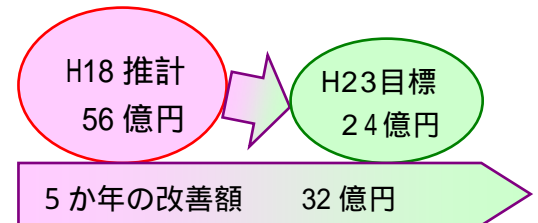


1 実施する施策

(1) 投資に関する選択と集中を徹底し、事業規模に見合う投資規模に抑制します

安全性の維持・向上にかかる投資を優先し、サービス向上等の設備投資については、増収による成果とも関連させて検討します。

地下鉄事業の実質的な資金不足(再掲)



(2) 経常損益の改善による内部留保資金の増加

営業力の向上による増収やコスト削減により収支を改善し、内部留保資金の増加を図ります。

(3) バス事業の投資財源の自己資金化をすすめます。

23年度には増収のための投資の財源の全額を自己資金とし、さらに拡大をめざします。

(例：接近表示器の拡充、バス車両の購入など)

2 実施を検討すべき施策

資金調達等の柔軟化

<経営の制約 >

長期資金の調達方法

・企業債（同意制、借入先・時期指定のみ）

原則自由化

自立経営のための仕組み 3 分かりやすい経営情報の提供

- ・決算速報、四半期収支について、民間企業並みの早い公表に取り組みます。
- ・民間企業並みの財務諸表の作成を検討します。
- ・バス事業・地下鉄事業・子会社等との連結決算を検討します。
- ・財務情報を整理し、公営企業としての地域貢献の責務を明確にします。



重点施策5 お客様満足度向上戦略

<戦略の方向性>

お客様の信頼を勝ち取るため、職員のやる気を高めることや、第一線の職員へのサポートを通じて、お客様本位のサービスをすすめます。

1 実施する施策

(1) 3C活動の推進

- ・お客様満足度の向上をより一層すすめるため、局の目標、職場の目標を定め、実施状況を評価・検証します。
- ・責任職(係長以上)の役割を明らかにし、特に経営責任職である部長職は、自ら「変わろう宣言」を行い、3C活動を牽引します。
- ・お客様満足改善運動の実施
お客様の声が多く寄せられています。同じことを二度指摘されないよう、地下鉄・バスともに100項目改善運動に取り組みます。

交通局3C活動推進中!

~3Cってなに?

Change (チェンジ)

仕事を変える、マネジメントを変える、仕組みを変える、やり方を変える。

Challenge (チャレンジ)

課題に挑戦する。

CS up (CSアップ:お客様満足向上)

結果、お客様満足度を高める。

自立経営のための仕組み 4 交通局経営理念と行動基準の浸透

経営方針や経営目標の共有と浸透を徹底し、全職員が行動として実践していく組織風土をつくります。

- (2) お客様満足度を高めるためには、第一線の職員がお客様本位を自覚し、そのことが実行されることをサポートする仕組みが必要です。そのため、職員の能力やスキルの向上をはかるため、「研修センター」を整備し、施設や組織の充実をはかります。



市営地下鉄の取組

- (3) 地下鉄ブルーラインの駅が変わります

駅をリニューアルします

(横浜駅、新横浜駅、蒔田駅:併せてエレベーター設置)

駅ボランティア

湘南台駅での募集、実施など充実努めます。

夏休み及び春休み期間中には駅に常駐し、お年寄りや体の不自由な方のお手伝いをしています。



お客様トイレをリニューアルします

(19年度～22年度：10駅で実施)

(4) 快速運転の検討など、便利で使いやすいダイヤへの改善や研究をすすめます。

参考 地下鉄のダイヤについて

・ブルーラインでは、お客様のご要望に応え、ダイヤ改正を実施します。(19年7月予定)

<主な改正内容>

終電を延長し、他鉄道との接続を図ります。

ラッシュ時の横浜駅到着時刻(同時発着)を見直し、同駅の混雑緩和を図ります。

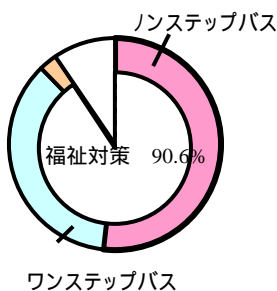
日中時間帯に増発を行い、出発時刻をそろえ、分かりやすいダイヤとします。



市営バスの取組

(5) ICカード乗車券(PASMO:パスモ)の導入を拡大します
20年度までに全てのバスに導入します。

(6) すべてのバスを計画期間内に福祉対策車両にします



福祉対策バスの導入率について
 一般乗合バスに占める福祉対策車両(ワンステップ・リフト付きバス含む)の割合は、19年度末で90.6%となる見込みです。
 これを計画期間内に100%とします。

(7) 市営バス接近表示器を増設します

重点施策6 設備投資戦略(5)参照

(8) 広告付き上屋事業者と連携したバス停により、美観とご利用のお客様の快適性を確保します



重点施策6 設備投資戦略

5か年の総投資額 地下鉄:300億円 ; バス:153億円

<戦略の方向性>

安全性の維持・向上に係る投資は最優先で実施し、18年度よりも高い安全水準を達成します。また、サービス向上等の設備投資については、増収による成果とも関連させて検討するとともに、サービス効果もあわせて検討します。

バス車両更新に 114億円
増収戦略等に 11億円

安全性向上に 53億円
安全性維持に 211億円
増収戦略等に 25億円

1 実施する施策

(1) 安全性向上投資

5か年の安全性向上投資額 53億円

地下鉄事業

- ・全駅にホームドアを設置します(19年9月末完了)

A T O (自動列車運転装置) 運転と安全対策を万全にしてブルーラインのワンマン運転を実施します。

- ・20年度までに蒔田駅の火災対策を実施し、全駅での火災対策を完了します
- ・防犯カメラを全駅の改札口のほか、主要な駅のホームに設置します(22年度完了予定)
- ・3000形車両の新火災対策改良を実施します(23年度完了予定)





(2) 安全性維持のための投資

地下鉄事業

- ・耐用年数を迎える変電所設備、信号設備などの更新やトンネルの補修を行います

バス事業

- ・自動車 NOx・PM 法* による使用期限を迎える乗合バス車両の更新などを行います

5か年の更新車両数 397 両、
投資額 114 億円

* 自動車 NOx・PM 法

自動車から排出される窒素酸化物(NOx)及び粒子状物質(PM)による大気汚染の状況にかんがみ、指定された対策地域において、自動車排出ガスの窒素酸化物、粒子状物質について基準を定めて規制するなどの各種施策を実施する法律です。

対策地域：首都圏 愛知・三重圏 大阪・兵庫圏

(3) ブルーラインの駅のリニューアル等をすすめます

5か年の投資額 15 億円

(4) グリーンラインが開業します(20年3月末)

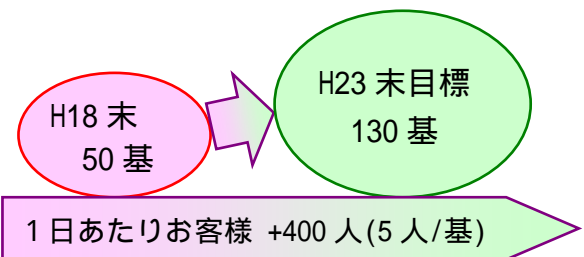
総建設費目標 2,450 億円 前プラン目標 2,500 億円、免許時計画 3,002 億円

重点施策2 増収に向けた戦略(3)参照

(5) 市営バス接近表示器を増設します

バス停留所に、行き先とバスの接近を表示し、音声とメロディでお知らせするバス接近表示機を増設します。

20年度以降各年度 20カ所程度設置





重点施策7 環境対策の取組

<取組の方向性>

地下鉄には省エネルギータイプの車両を、バスにはハイブリッド車両などを導入していますが、交通事業者として地球温暖化の原因となるCO₂（二酸化炭素）排出の減少への取組は当然として、さらに公共交通機関利用キャンペーンの拡大など、総合的な対策を取ることを検討していきます。

1 実施する施策

(1) 環境にやさしい市営バスをめざします

環境に配慮した低公害バスを、毎年10両程度を目途に増車します



電気式ハイブリッドバス

CNGバスの運行など環境対策を継続します

(2) バスのエコドライブを徹底します

軽油1リットルあたりの走行キロがプリントアウトされ、運転手が燃費を体感できる燃料流量計「ネンピくん」や、運転状況を記録するドライブレコーダーを活用し、省エネ運転の重要性を全ての運転手が理解し、実行します。

(3) パスモを活用した環境ポイント制の創設を検討します

パスモのICカードとしての機能を活用し、環境ポイント制度を創設して商店街の振興策と連携し、例えば「みんなでバス・鉄道に乗ろう！」をスローガンに、公共交通機関利用キャンペーンを実施することや、バス・地下鉄の乗り継ぎ利用にポイントを付与することで利用促進を図ることなどについて検討をすすめます。

(4) 新羽車両基地上部の緑化とスポーツ施設などへの活用を検討します

(5) エコ燃料や新たな低公害システムの導入を検討します

特にエコ燃料については、少なくとも1営業所で導入を検討します。



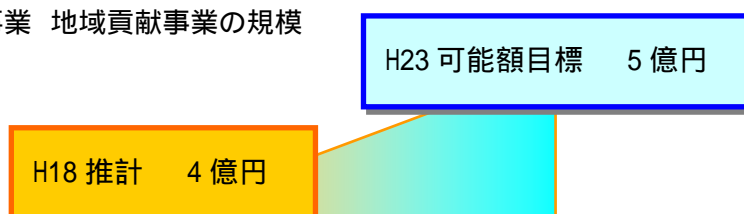
重点施策8 地域貢献の取組

<取組の方向性>

バス事業では、租税負担がない*ことなどのメリットに、経営改善による効果を加え、5億円程度の地域貢献をめざします。地下鉄事業では地域との連携を軸として、広告・広報等の相互活用、イベントへの協力・支援などをすすめます。

* 民間事業者と比較すると法人市民税、固定資産税などの負担がありません

<指標> バス事業 地域貢献事業の規模



1 実施する施策

(1) 生活支援サービスの導入を検討します。

地方公営企業としての責務を明らかにし、地域の高齢化による日常生活の不便性を和らげるバスサービスについて検討し、実施します。特に、18年度路線再編に伴う暫定運行路線については、収支の改善状況を見て運行を継続すべきか、どのような運行サービスができるか検討します。

(2) 地域主体の新たな公共交通サービス支援事業などに協力します

地域が主体となって検討する乗合型交通サービスや、NPOによるコミュニティバス事業などについて、ノウハウの提供、試験運行への協力、人材の提供などをすすめます。

(3) 沿線施設、区役所等と連携して地域イベントの活性化などをすすめます

沿線の区役所や商店街などで構成する「沿線会議」を設置し定例的に話し合いを行うなど、地域との交流を通じた沿線資源の活用に取り組みます。

(4) 環境対策に貢献します

重点施策7 環境対策への貢献 参照

資料編



1 19年度の業務の予定量

市営地下鉄（ブルーライン）

在籍車両数	37 編成 222 両
1日あたり運転キロ数	72,400km
1日あたり輸送人員	472 千人
営業キロ	40.4km

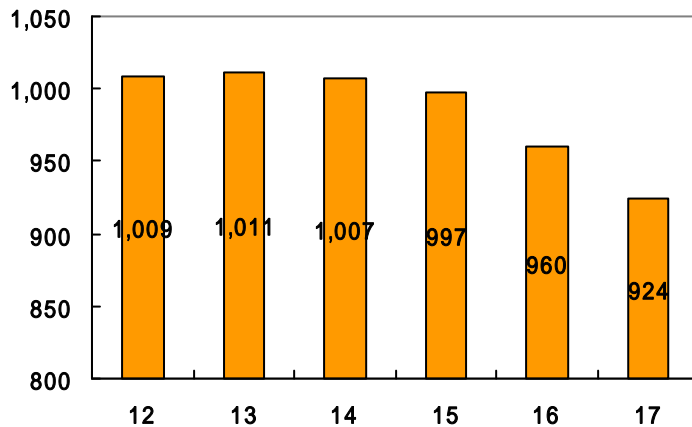
市営バス

在籍車両数	831 両
1日あたり運転キロ数	90,400km
1日あたり輸送人員	345 千人
系統数	121 系統

2 市営地下鉄事業

職員数の推移

（単位：人）



17年度までに実施した 職員数削減の取り組み

駅業務の委託化（16年度～）

現業保守区の統廃合（16年度）

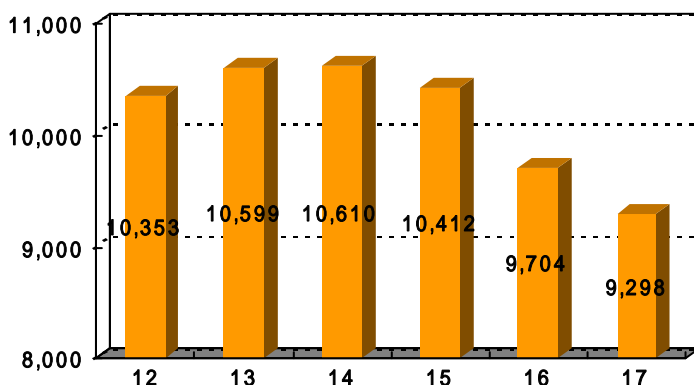
業務内容の見直し・効率化

正規職員数 87人

（13年度と比較した17年度の職員数）

人件費の推移

（単位：百万円）



17年度までに実施した 人件費削減の取り組み

全職員の給与カット（16年4月～）

一般職員4.8%、管理職員6.8～11.8%

交通局採用職員給料表の見直し

給料表5%ベースダウン（16年8月～恒久措置）

+ 給与カット1.8%（16年8月～）

人件費 13億 100万円 / 年

（13年度と比較した17年度の人件費）



営業成績の推移（平成13～17年度）

< 地下鉄事業 >

区 分	13年度決算	14年度決算	15年度決算	16年度決算	17年度決算	
営業キロ	km 40.4	40.4	40.4	40.4	40.4	
在籍車両数	両 228	228	234	228	228	
1日当たり乗車人員	人 426,678	435,281	443,166	449,170	459,153	
1日営業キロ当たり乗車人員	人 10,561	10,774	10,969	11,118	11,365	
営業収益	百万円 (うち特別乗車証負担金) 乗車料収入	(1,671) 28,334	(1,742) 28,823	(1,772) 29,277	(1,864) 29,406	(1,967) 29,998
	広告料収入等	855	856	840	852	932
	小計	29,189	29,679	30,117	30,258	30,930
	営業費用					
営業費用	人件費	10,599	10,610	10,412	9,704	9,298
	経費等	4,980	4,760	4,567	4,207	4,056
	減価償却費等	14,317	13,577	13,024	12,932	13,438
	小計	29,896	28,947	28,003	26,843	26,792
営業損益	707	732	2,114	3,415	4,138	
営業外収益	国庫補助金	296	212	165	0	0
	県補助金	100	100	129	179	100
	一般会計補助金	2,609	2,601	5,754	5,286	5,622
	その他収入	523	568	606	603	672
	小計	3,528	3,481	6,654	6,068	6,394
営業外費用	支払利息等	19,113	18,170	17,137	16,213	15,494
	その他支出	60	30	131	259	159
	小計	19,173	18,200	17,268	16,472	15,653
営業外差引	15,645	14,719	10,614	10,404	9,259	
経常収入	32,717	33,160	36,771	36,326	37,324	
経常支出	49,069	47,147	45,271	43,315	42,445	
経常損益	16,352	13,987	8,500	6,989	5,121	
純損益	16,352	13,987	8,500	6,989	5,121	
累積利益()欠損金	256,292	270,279	222,829	229,818	234,939	
累積資金残()不足額	631	3,055	5,765	6,430	6,013	

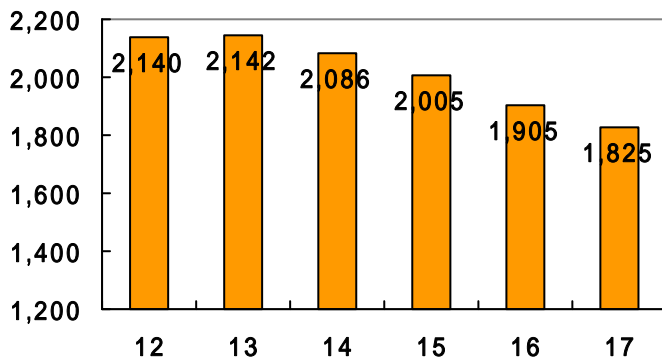
15年度に資本剰余金 55,950百万円を取り崩して欠損金を処理しています。



3 市営バス事業

職員数の推移

(単位：人)



17年度までに実施した 職員数削減の取り組み

需要の変化に対応した運行ダイヤの見直し

組織体制の簡素化・効率化

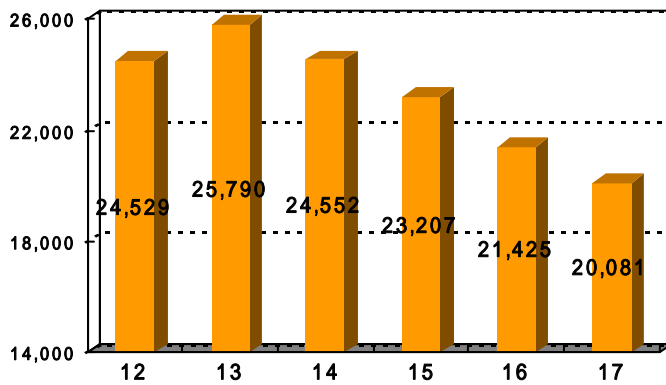
営業所センター制の実施(17年度)

正規職員数 317人

(13年度と比較した17年度の職員数)

人件費の推移

(単位：百万円)



17年度までに実施した 人件費削減の取り組み

全職員の給与カット (16年4月～)

一般職員4.8%、管理職員6.8～11.8%

交通局採用職員給料表の見直し

給料表5%ベースダウン(16年8月～恒久措置)

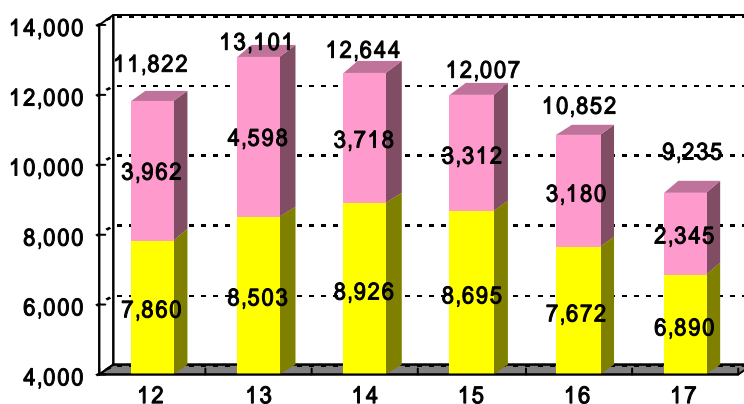
+ 給与カット1.8%(16年8月～)

人件費 57億 900万円 / 年

(13年度と比較した17年度の人件費)

一般会計繰入金の推移

(単位：百万円)



■ 特別乗車証負担金 ■ 一般会計補助金

一般会計繰入金 38億6,600万円 / 年

(13年度と比較した17年度の繰入金)



営業成績の推移（平成13～17年度）

<バス事業>

区 分		13年度決算	14年度決算	15年度決算	16年度決算	17年度決算
在籍車両数		両 1,022	1,023	1,024	1,024	954
1日あたり乗車人員		人 465,660	471,701	465,319	419,978	403,027
走行キロあたり乗車人員		人 4.09	4.18	4.12	3.69	3.66
営業収益	(うち特別乗車証負担金) 乗車料収入	百万円 (8,503) 27,654	(8,926) 27,838	(8,695) 27,228	(7,672) 25,515	(6,890) 24,336
	広告料収入等	478	462	463	461	445
	小計	28,132	28,300	27,691	25,976	24,781
営業費用	人件費	25,790	24,552	23,207	21,425	20,081
	経費等	4,185	4,119	4,129	3,909	3,801
	減価償却費等	2,146	1,868	1,957	2,042	2,523
	小計	32,121	30,539	29,293	27,376	26,405
(営業損益 + 義務的補助金) 営業損益		(3,083) 3,989	(1,411) 2,239	(1,033) 1,602	(848) 1,400	(1,198) 1,624
営業外収益	一般会計補助金	4,598	3,718	3,312	3,180	2,345
	その他収入	53	143	212	72	87
	小計	4,651	3,861	3,524	3,252	2,432
営業外費用	支払利息等	239	189	173	135	122
	小計	239	189	173	135	122
営業外差引		4,412	3,672	3,351	3,117	2,310
経常収入		32,783	32,161	31,215	29,228	27,213
経常支出		32,360	30,728	29,466	27,511	26,527
経常損益		423	1,433	1,749	1,717	686
特別損益		0	0	0	37	984
純損益		423	1,433	1,749	1,754	298
累積利益()欠損金		5,295	3,862	2,113	359	657
累積資金残()不足額		3,231	1,947	120	2,146	2,896



市内バス事業の概況

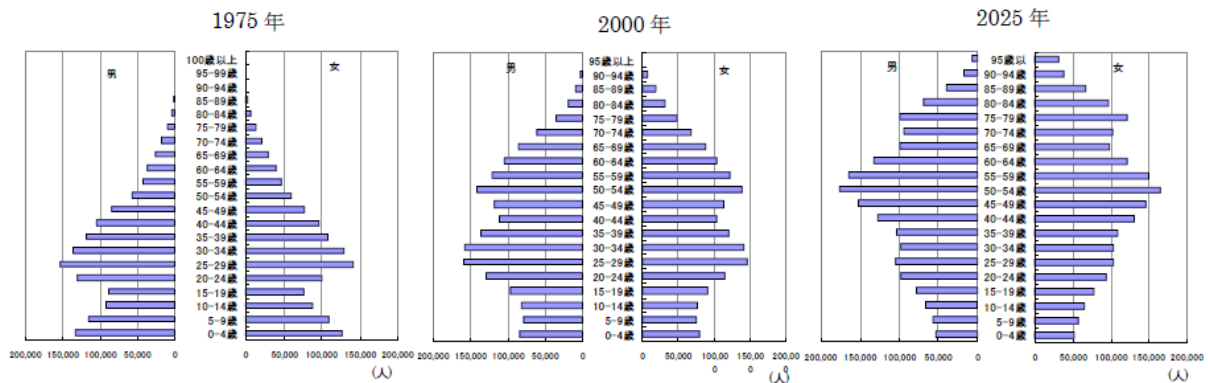
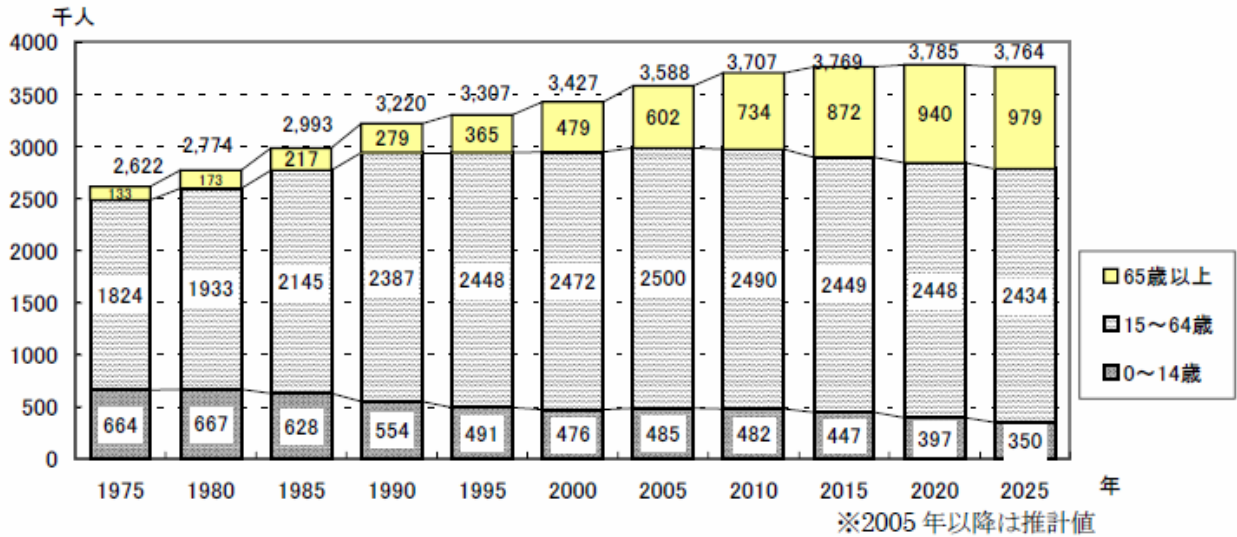


横浜市内の乗合バスは、市営バスと民営7事業者が運営しており、市営バスは市内の都心部や港に面した臨海部、また、横浜市が開発を進めている郊外部のニュータウン地区などで主に営業しており、その他の郊外部を民営バスが運行しています。



4 横浜市の将来人口推計・年齢別構成

横浜市将来人口推計



横浜市の人口は、2020年まで緩やかな増加が見込まれていますが、年齢3区分別では、65歳以上の増加が急速に進む一方、15～64歳までの生産年齢人口は、2005年以降減少していくものと見込まれます。



平成19年6月発行

編集・発行 横浜市交通局改革推進本部経営計画課
〒231-0017 横浜市中区港町1丁目1番地
TEL (045)671-3207
FAX (045)664-3266



環境行動都市へ向け
ハマッ子が行動します！
ヨコハマはG30



市営地下鉄はすべての座席が優先席です

