

市営交通 中期経営計画

平成24～26年度

～「信頼と共益」の市営交通～



平成24年5月
横浜市交通局

はじめに

いつも市営交通をご利用いただきありがとうございます。

平成19年度から、交通局は、改善型公営企業として自主自立の経営を実現するために、「市営交通5か年経営プラン(平成19～23年度)」を策定し、経営改革を推進してきました。

お客様や市民のみなさまのご理解とご支援によりまして、着実な経営改革を実現することができ、改善型公営企業としての新たな価値を生み出すための環境が整ってまいりました。

我々は、これまでの改革の成果を持続しながら、現状に満足することなく常にチャレンジを続け、お客様や地域社会のみなさまと利益を共有し、将来にわたってみなさまに信頼され、みなさまと共に成長する「信頼と共益」の市営交通をめざし、3か年の新たな中期経営計画を策定しました。

この中期経営計画をもとに、市民のみなさまや地域社会から必要とされ、愛される市営交通となるよう、職員一丸となって取組をすすめてまいります。

平成24年5月

横浜市交通局長 二見 良之

目次

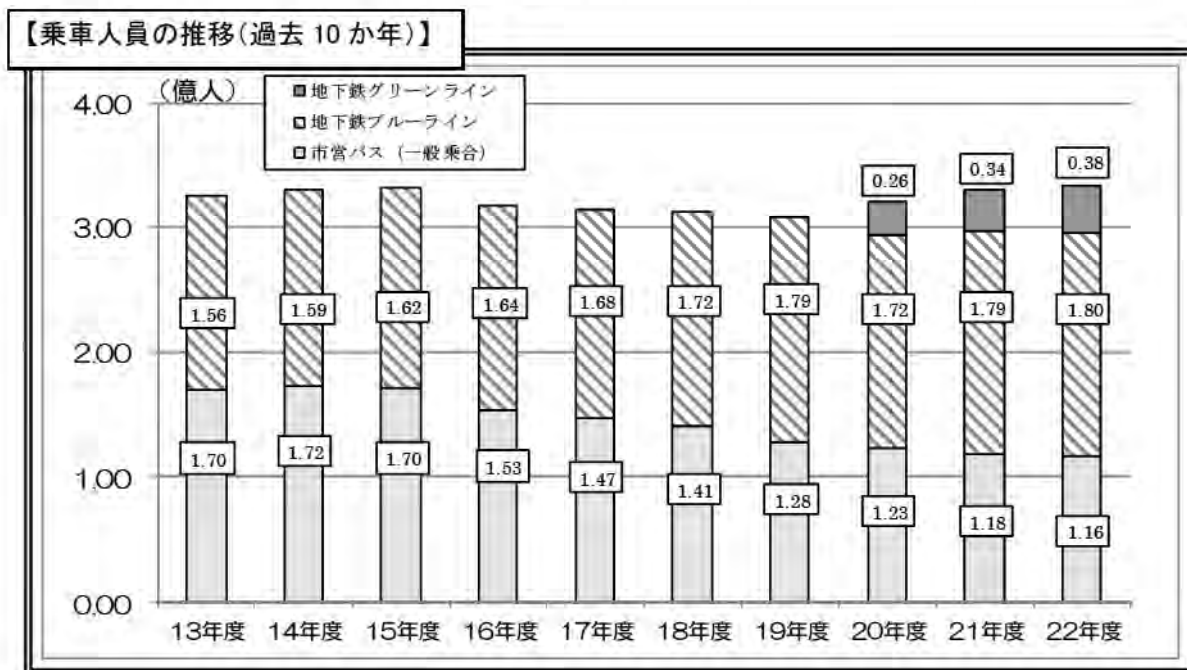
I	現状と課題 ～私たちの現状～	1
II	経営の基本方針 ～私たちがめざすもの～	
1	経営の基本姿勢と循環する経営システム	3
2	事業展開の方向性	5
III	目標 ～私たちの約束～	
1	経営目標	7
2	事業目標	9
3	組織運営と企業情報の開示	10
IV	目標達成に向けた事業展開 ～私たちの挑戦～	
1	地方公営企業としての役割の発揮	11
2	安全・確実・快適な交通サービスの提供	12
3	お客様満足度の向上	16
4	経営力の向上	18
5	組織風土改革	20
V	計画期間中の収支見通し ～私たちの業績指標～	22
【資料編】		
参考1	これまでの経営実績（18～23年度）	23
参考2	計画策定にあたっての職員アイデア	24
参考3	本計画策定の経過	27

I 現状と課題

～私たちの現状～

市営交通（バス・地下鉄）の経営を取り巻く環境は、ここ数年で厳しさを増しています。長引く景気の低迷や先行きの見えない不透明な経済情勢に加え、少子高齢化の進展やお客様の移動手段の多様化、健康志向や節約志向の高まりなど、様々な要因が重なり、市営交通をご利用いただくお客様の数（乗車人員）は減少傾向が続いています。

さらに、平成 23 年 3 月の東日本大震災による影響や、原発事故に伴うエネルギー調達コストの上昇など、市営交通の今後の事業環境は、決して楽観できるものではありません。

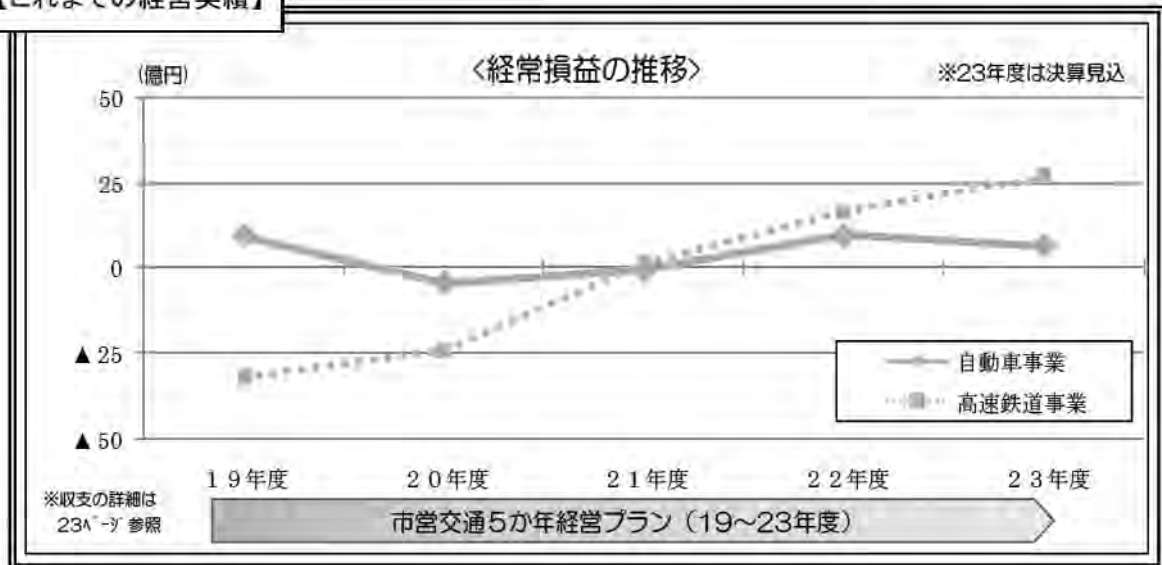


これまで、私たち交通局は 19 年 6 月に策定した「市営交通 5 か年経営プラン」に基づき、一般会計からの任意補助金に頼らない自主自立の経営を実現する「改善型公営企業」をめざして、経営改革に取り組んできました。その結果、バス・地下鉄両事業ともに自立経営が定着し、利益を生み出せる状況になりました。

こうした経営改革の成果により、私たちが改善型公営企業として市営交通の役割を発揮し続ける環境が整ったものと認識しています。



【これまでの経営実績】



今後の市営交通の経営にあたっては、**少子高齢化のさらなる進展等**により、乗車料収入の漸減傾向は続くものと想定せざるを得ません。

こうした中で、私たちは改善型公営企業として、一般会計からの任意補助金（市税）を受けることなく**一定の利益を確保し、良質な交通サービスの提供**を続けていきます。

そのためには、**増収対策を強化**することによって必要な収益を確保するとともに、常に**運営コストを収入に見合った水準に抑制**する必要があります。そして、**持続的な成長**を続ける企業となるために、人材育成をはじめとした**組織力の強化**が急務となっています。

私たちは、将来にわたって「**市民のみなさまの足**」でありたいと思っています。

その思いを実現し、市営交通の未来に向かって新たなスタートを切る第一歩として、「**横浜市交通局経営理念**」を具現化した3か年の経営計画を策定します。

本計画を礎として、私たち交通局が横浜市と市民のみなさまにとって、「**かけがえのない存在**」となるよう、**不断の努力**を続けます。

Ⅱ 経営の基本方針

～私たちがめざすもの～

1 経営の基本姿勢と循環する経営システム

○ 改善型公営企業としての自主自立の経営を継続

改善型公営企業を実現するため、交通局は19年度以降、一般会計からの任意補助金（市税）を受けず、お客様からの乗車料収入などの事業収入をもとに、全ての事業を行っています。

本計画期間（24～26年度）においても、一般会計からの赤字補填を目的とした任意補助金を受けずに、健全な自主自立経営を継続します。

○ 経営力の向上により一定額以上の利益を計上

収益力を強化するため、バス・地下鉄の連携を深め、より多くのお客様にご利用いただくとともに、保有資産の有効活用を拡大するなど、増収対策を強化します。

また、常にコストを見直し、事業の生産性を向上させることで、持続的な企業経営に必要となる利益を生み出し続けます。

○ 利益を共有する「共益」の創造と拡大

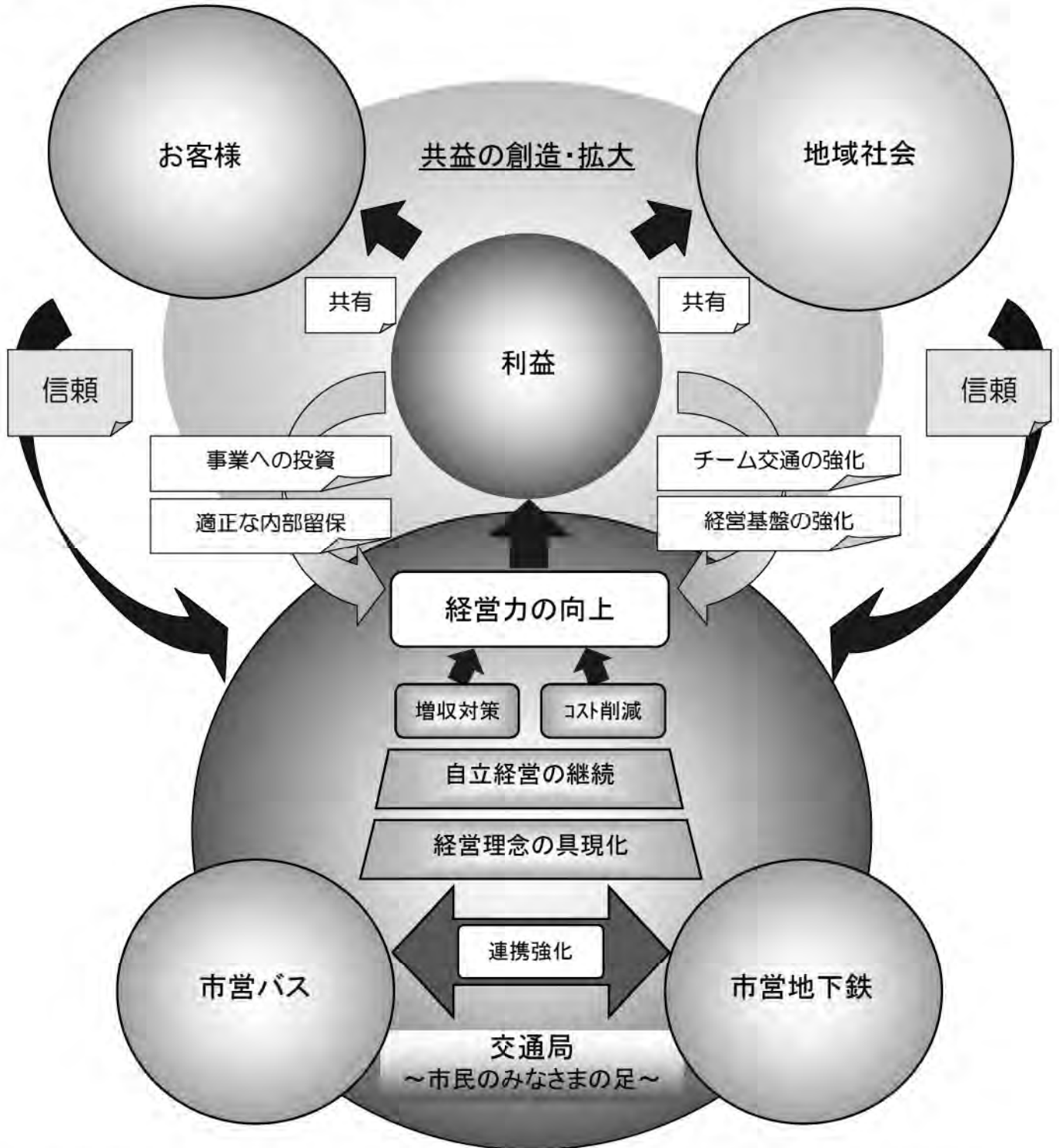
たゆまぬ経営努力によって生み出した利益については、経営力の向上のために適切に再投資するとともに、安全性の向上や環境・福祉対策の充実、利便性の向上や地域貢献などの形で、お客様や地域社会のみなさまに還元します。こうして、みなさまと利益を共有する「共益」を創造し、その拡大を図ります。

○ 循環する経営システム

「共益」によってお客様や社会から「信頼」をいただき、それが経営力や企業価値のさらなる向上など、企業としての成長につながるような、正のスパイラル（循環）が生まれる経営システムを構築し、「市民のみなさまの足」としての役割と責任を果たします。



【循環する経営システムのイメージ】



「共益の創造 (Creating Shared Value)」とは、ハーバード大学のマイケル・ポーター教授の提唱する概念で、事業戦略と社会を結びつけ、社会と企業が価値を共有する考え方で、CSRの次の段階とされています。交通局では、この概念を基に、近江商人の「三方よし」の考え方も参考に、お客様や地域社会のみなさまと利益を共有するしくみを「共益」としています。

2 事業展開の方向性

○ 「経営理念」の具現化

事業運営にあたっては、「横浜市交通局経営理念の具現化」を目的とし、5つの重点項目に沿った事業を展開します。(重点項目は次ページ記載)

○ バス・地下鉄の連携強化

バス・地下鉄をひとつの企業で運行していることが、市営交通の最大の強みです。バス・地下鉄の連携強化を通じて、お客様の利便性や満足度の向上を図るとともに増収につなげ、経営力を向上させます。

○ 「安全」を最優先に、「安心」をお客様へ

交通事業者にとって、安全の確保は最優先の課題です。全職員の安全意識をさらに向上させ、「運輸安全マネジメント」の取組をすすめ、安全運行を維持するとともに、災害対策の強化を図るなど、お客様が常に「安心」してご利用いただける環境を整備します。

○ 「あたり前品質」の徹底

交通事業者としての「あたり前のサービス」を徹底します。

バス事業においては、「定時性の向上」に取り組みます。走行環境を十分に考慮したダイヤの見直しなどにより、「バスは遅れるもの」というイメージを払拭し、「遅れないバス」を実現します。

地下鉄事業においては、相互乗り入れのない単一路線であることや、全駅にホームドアを設置している強みを生かし、事故や運行障害などによる運行見合わせを極力なくすことで、「止まらない地下鉄」を実現します。

○ 日本一の接遇をめざして

交通事業はサービス業であることを意識し、お客様が笑顔でバス・地下鉄をご利用いただけるよう、全職員が一丸となって、“お客様の心に寄り添うおもてなし”を実現します。



【「経営理念の具現化」のための5つの重点項目】

1 地方公営企業としての役割の発揮	～市民のみなさまの足として～
地域やお客様に頼られ、喜ばれる市営交通をめざして、「地域貢献」、「環境対策」、「福祉対策」に先進的な取組をすすめるとともに、市内中小企業の支援や連携を強化することで、市内経済の活性化に貢献します。	
2 安全・確実・快適な交通サービスの提供	～安全・確実・快適な交通サービスを提供し～
「安全運行」は交通事業者の最大の使命であり、安全性のさらなる向上に取り組むとともに、バス・地下鉄に快適にご乗車いただけるようサービスの充実を図ります。	
3 お客様満足度の向上	～お客様にご満足いただけるよう～
お客様満足度の向上が事業存続の要であることを強く意識し、職員の接遇や運転技術の向上に積極的に取り組みます。	
4 経営力の向上	～経営力を高め～
自主自立の経営を持続するため、一定の乗車料収入の確保を目標とし、増収対策に取り組みます。また、これまでの経営改革の成果をもとに、支出の抑制にも取り組みます。	
5 組織風土改革	～持続的な改善に取り組みます～
「チーム交通」「現場主義」をスローガンに、責任職によるマネジメントを強化し、職員参加の仕組みづくりや、交通局職員の局に対する帰属意識を醸成するなど、人材育成と組織風土改革に取り組みます。	

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みます。

- 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

Ⅲ 目標

1 経営目標 ～私たちの約束(経営)～

全体の目標

乗車人員 累計10億人

【バス・地下鉄合計】

バスと地下鉄をあわせて、3か年で、
累計10億人のお客様にご利用いただくことをめざします。

※22年度実績：3億2,606万人（内訳：バス1億1,608万人 地下鉄：2億998万人）

バス事業の目標

経常利益 15億円
(3か年累計)

現行の市営バスネットワークを維持し、地域貢献や環境対策など積極的に取り組んだ上で、経常利益を3か年で累計15億円計上します。

経常収入 600億円
(3か年累計)

増収策による12億円を含め、経常収入を3か年で累計600億円計上します。

※22年度実績：200億1,800万円

※経常収入は、義務的補助金を除く

**営業収入に対する
人件費率を58%に抑制**

より効率的な事業運営のため、計画期間中に、営業収入に対する人件費率を58%とします。※22年度実績 60%

※人件費は、退職手当、地共済追加費用、基礎年金公的負担、子どものための手当を除く

**有利子負債(企業債残高)を
計画期間中に30%減**

財務基盤を強化するため、有利子負債である企業債の発行を抑制し、計画期間中に企業債残高を30%削減(▲約19億円)します。

※23年度末残高見込：63億円



～一人ひとりの積み重ねを10億人のお客様の笑顔につなげる～

職員一人ひとりの日々の業務が、10億人のお客様の笑顔につながっていくことを、全職員が意識し、お客様に対するひとつひとつの取組を、丁寧に、誠実に積み重ねていきます。

バス事業では、「あと一人のお客様にご乗車いただく」ことをスローガンに、心のこもった接遇や車内清掃の徹底、ターミナルへの早めの着車など、**プラスワンサービス**を充実します。

地下鉄事業では、商品であるダイヤを常に磨きながら、**グリーンライン**の輸送力の向上を図るとともに、**ブルーライン**の速達性を向上させるなど、一人でも多くのお客様にご利用いただくために、**ハード・ソフト両面のサービス**を充実します。



地下鉄事業の目標

経常利益 66億円
(3か年累計)

安全対策を最優先し、サービスや利便性向上の取組を積極的にすすめた上で、経常利益を3か年で累計66億円計上します。

経常収入 1,150億円
(3か年累計)

増収策による12億円を含め、経常収入を3か年累計で1,150億円計上します。

※22年度実績：380億1,600万円

※経常収入は、義務的補助金・受託工事収入を除く

**営業収入に対する
人件費率を18%に抑制**

より効率的な事業運営のため、計画期間中に、営業収入に対する人件費率を18%とします。※22年度実績 20%

※人件費は、退職手当、基礎年金公的負担、子どものための手当を除く

**有利子負債(企業債残高)を
計画期間中に10%減**

財務基盤を強化するため、有利子負債である企業債の償還を着実にすすめ、計画期間中に企業債残高を10%削減(▲約455億円)します。※23年度末残高見込：4,546億円

2 事業目標 ～私たちの約束(事業)～

バス事業

バスネットワークの充実 新規路線5路線

増収の見込める路線やお客様からニーズの高い路線など、「ふれあいバス」も含めた新たな路線を5路線新設し、市バスネットワークを充実します。

環境・福祉対策の充実 ハイブリッドバス100両 低床バス100%

環境対策に先進的な役割を果たすため、電気式ハイブリッドバスを100両体制にします。また、全てのバスを、誰もが乗り降りしやすい低床バスに切り替えます。

安全・省エネ運転の徹底 燃費目標2.7km/ℓ

安全・快適にバスをご利用いただくため、省エネ運転を徹底し、燃費は、「軽油1リットル当たり2.7キロメートル以上」を実現するとともに、「安全運転・接客6つの言葉」の徹底や事故の撲滅をめざします。

地下鉄事業

安全のために70億円の設備投資

安全運行に万全を期すために、安全対策・災害対策の投資を3年間で累計70億円実施します。(トンネル補修、軌道改良、変電所更新など)

利便性・快適性向上に50億円の設備投資

お客様の利便性や快適性の向上のために、3年間で累計50億円を投資し、お客様満足度を向上させます。(グリーンライン輸送力増強、駅冷房化、IC券売機等の整備など)

使用電力量5%削減

環境対策・経費節減のため、節電の取組をすすめ、使用電力量を22年度比で5%削減します。



3 組織運営と企業情報の開示

～私たちの約束(組織)～

組織を健全に運営していくため、職員の帰属意識を高めるとともに、効率的な組織運営をすすめます。

また、市営交通の経営状況をより深くご理解していただくため、企業情報を分かりやすく開示し、企業としての説明責任を果たしていきます。

経営理念浸透度100%

横浜市交通局の職員として、経営理念を深く認識し、業務に取り組むとともに、具体的な行動につなげていきます。

全職員が、同じ価値観を共有することによって、「チーム交通」としての組織力を発揮し、経営品質を向上させます。

100の事業見直し

効率的な組織運営のため、全ての事業を聖域なく見直します。事業の改廃や組織・機構の見直しのほか、日常業務の中でも常に課題を発見し仕事のすすめ方を見直すなど、全職員が事業見直しに取り組みます。

自らを律する組織づくり

運行に関する規律や厳格な公金管理、適正な事務手続などを順守するため、組織としての自己チェックや内部監察のしくみを充実させ、自律する組織を確立します。

分かりやすい企業情報の開示

引き続き決算速報や四半期収支状況の適時公表を行うとともに、26年度に実施される地方公営企業の会計制度改正に適切に対応し、退職給付引当金やキャッシュフロー計算書を導入するなど、分かりやすく企業情報を開示することで、企業としての説明責任を果たします。

IV 目標達成に向けた事業展開

～私たちの挑戦～

経営理念を具現化するため、5つの重点項目に沿って、計画期間中に具体的な事業を展開します。

1 地方公営企業としての役割の発揮

1	生活支援バスサービス(ふれあいバス)の拡充			バス		
ふれあいバスは、地域の高齢化などに対応して、いわゆる交通不便地域など一定の条件のもとに、21年度に2路線で運行を開始しました。今後、新たな路線の設定や利便性向上に取り組みます。						
指標	運行路線数	現状	2路線	目標	4路線	
2	商店街との連携の拡充			バス		
21年度より実施している商店街との連携について、相互PRを重点的に行い、商店街の活性化とバスの利用促進をめざします。また、市内の中小企業振興の観点からも連携する商店街の拡大を図ります。						
指標	対象商店街	現状	1か所	目標	4か所	
3	電気式ハイブリッドバスの導入推進			バス		
燃費効率が高く環境にやさしい電気式ハイブリッドバスを、毎年10両程度導入し、環境対策に積極的に取り組みます。						
指標	導入車両数	現状	71両	目標	100両	
4	誰もが乗り降りしやすい低床バスの完全導入			バス		
全てのお客様が乗り降りしやすいよう、車両をノンステップバスなどの低床バスにします。(狭路を走行する小型バスを除く)						
指標	低床バスの割合	現状	95%	目標	100%(小型バスを除く)	
5	電気バスの導入検討			バス		
市営交通の環境に対する先駆的な取組として、新たに次世代環境対策車両である電気バスの導入に向けた調査・検討をすすめます。						
指標	導入検討	現状	—	目標	試験導入	
6	定期観光バス横濱ベイサイドラインの運行			バス		
定期観光バスを運行する市内唯一の事業者として、収支均衡を図りつつ、横浜を代表する様々な観光資源をつなぐ役割を担い、継続的・安定的に観光客の足を確保します。(横浜版成長戦略「観光・創造都市戦略～観光・MICE・創造都市よこはまの確立～」の実現に寄与します。)						
指標	事業収支	現状	赤字	目標	収支均衡・黒字化	



7 ブルーラインの照明LED化				地下鉄	
地下鉄ブルーラインの環境対策として、駅構内の照明を順次LED照明に更新します。 また、車両客室灯のLED化をすすめます。					
指標	LED化実施数	現状	駅：9 駅 車両：試験中	目標	駅：32 駅 車両：42 両(7編成)

8 地下鉄「最優先席(仮称)」の導入				地下鉄	
全席優先席の制度は維持しながら、真に座席を必要とするお客様がご利用しやすいように、現在の携帯電話電源OFFエリアを「最優先席(仮称)」とします。					
指標	導入実施	現状	—	目標	導入

9 中小企業振興に向けた取組				共通	
市内の中小企業を支援するため、中小企業振興基本条例の趣旨にのっとり、各種発注にあたっては、適切な分離・分割発注をすすめ、市内業者の参入機会の拡大に努めます。					
指標	拡充	現状	実施	目標	拡充

10 沿線との協働推進				共通	
市営バス・地下鉄沿線の地域や施設・団体との協働をすすめ、沿線会議などを通じて情報の共有を図るとともに、沿線の情報を発信することで、地域の活性化を推進します。					
指標	実施	現状	実施	目標	情報発信の強化

2 安全・確実・快適な交通サービスの提供

1 運輸安全マネジメントの強化				共通	
安全運行の確保とお客様への「安心」の提供を最優先として、職員の安全意識を向上させるとともに、交通局全体で安全管理体制の継続的な見直しと改善を図るため、部門間の連携を深め、運輸安全マネジメント体制を強化します。					
指標	強化	現状	実施	目標	強化

2 震災対策の強化				共通	
東日本大震災を踏まえ、震災対策を強化するため、これまでのシステムやマニュアルを見直し、訓練を行うとともに、帰宅困難者支援策を実施します。また、津波対策として、お客様が安全な場所にすみやかに避難できるようマニュアルを作成し、研修などによって全職員に周知徹底を図ります。					
指標	実施	現状	検討	目標	実施

3	災害対応訓練の充実	共通			
津波を想定したバス・地下鉄合同の机上訓練や、実地訓練、総合司令や本庁を含めた情報伝達訓練などを計画的に行うとともに、市営交通の災害対応について、訓練の内容や避難経路、避難方法などを広く周知することで、お客様に安心してご利用いただける取組をすすめます。					
指標	実施	現状	試行	目標	実施

4	厳正な点呼の実施	共通			
責任職が定期的に点呼に立会い、点呼が厳正に執行されているかについて、実施状況を確認します。なお点呼執行者は、職員の健康状態を確認するとともに、当日の業務内容及び業務に必要な伝達事項等について明確に指示します。					
指標	実施	現状	実施	目標	実施

5	有責事故の撲滅	バス			
乗務員の安全運転をさらに徹底し、特に高齢者のお客様に配慮して車内転倒事故防止に努める等、有責事故撲滅をめざします。そのため、ドライブレコーダーのデータや乗務員から寄せられるヒヤリハット情報を分析・活用した効果的な乗務員指導を行います。					
指標	有責事故件数	現状	22年度：157件	目標	22年度比20%減

6	ドライブレコーダーのカメラ増設・事故防止指導への活用	バス			
車両に設置されているドライブレコーダーのカメラを増設するとともに、ドライブレコーダーを活用した事故防止指導を強化します。					
指標	実施	現状	実施	目標	充実

7	タブレット型バス接近表示機の整備	バス			
新たにタブレット型のバス接近表示機を開発し、お客様がバスの運行情報などの情報を即時に把握できるように、バス停や病院の待合室、店舗などに設置します。					
指標	設置台数	現状	—	目標	100台

8	バス停ベンチの増設	バス			
ベンチが設置されていないバス停を中心にベンチを増設することによって、高齢者をはじめとしたお客様のバスを待つ環境の改善を図ります。					
指標	設置数	現状	979基	目標	1,040基

9	地下鉄ドア挟み事故ゼロを目指します	地下鉄			
基本動作の重要性やワンマン運転における運転士の役割を再認識させる取組を定期的な研修を通じて実施し、運転士のドア挟み事故ゼロを目指します。					
指標	実施	現状	3件/年	目標	0件/年



10	30分以上の運転事故・輸送障害ゼロを目指します	地下鉄			
総合司令所司令員及び保守係員の事故対応能力の向上、車両・施設の故障防止対策を図ることにより、30分以上の運転事故・輸送障害ゼロを目指します。					
指標	実施	現状	3件/年	目標	0件/年

11	施設保全計画の策定と実施	地下鉄			
施設・設備類の耐用年数や老朽化の状況等を把握し、費用の平準化を図りつつ総合的な施設・設備類の保全・更新計画を策定します。					
指標	策定・実施	現状	—	目標	実施

12	地下鉄の安全確保・向上のための投資(電気設備)	地下鉄			
地下鉄の安全確保のため最戸変電所及び高島町変電所の更新、三ツ沢上町から新横浜間の信号保安装置の更新を行います。 また、グリーンラインの線路内での保守点検作業の安全性を向上させるために、ブルーラインでも導入している「列車接近警報装置」を導入します。					
指標	実施	現状	—	目標	実施

13	地下鉄安全対策への投資(トンネル補修)	地下鉄			
開業から30年以上経過し、ひび割れ等の劣化が見られるブルーラインのトンネル補修工事を実施し、運行の安全を確保するための取組を継続して行います。					
指標	実施	現状	—	目標	実施

14	早期地震警報システムの拡充(ブルーライン)	地下鉄			
地震発生時に駅構内のお客様の安全を確保するため、ブルーラインの早期地震警報システムを拡充し、地震情報の自動放送化やエレベーター閉じ込め防止対策を実施します。					
指標	対応駅数	現状	10駅	目標	32駅(ブルーライン全駅)

15	津波対策設備の設置	地下鉄			
地震による津波に対して、地下鉄車内のお客様を安全な場所に誘導するために、停電時でも列車に電力を供給し、次駅まで走行させるための大規模蓄電池の設置や新たな避難口を沢渡換気所や花咲換気所に設置するなどの設備面の対策を実施します。					
指標	設置	現状	—	目標	設置

16	車両の火災対策	地下鉄			
ブルーラインの車両を最新の国の基準(新火災対策基準)に適合させるため、車両の改修をすすめます。(グリーンラインについては、全車両適合しています。)					
指標	適合編成数	現状	16編成	目標	19編成

17	地下鉄シミュレータの更新と研修の充実					地下鉄
地下鉄シミュレータを更新し、運転はもとより、駅・司令と連携した地下鉄の安全運行に係る業務に即した研修を行い、運転技術及び運行トラブル発生時の総合的な対応力の向上を図ります。						
指標	実施	現状	導入検討	目標	導入	

18	地下鉄駅の冷房化					地下鉄
お客様に快適に駅をご利用いただくため、駅冷房を整備します。 ※冷房化済：新横浜・横浜・関内・上大岡・戸塚・湘南台・中山・日吉						
指標	冷房化駅数	現状	8 駅	目標	10 駅	

19	駅や車内の案内サインの充実					地下鉄
高齢者、障害者及び観光客の方にも安心してご利用いただくため、ブルーラインのホームドアにもグリーンラインと同様の駅名表示や案内文字の拡大を行うとともに、車内に設置されている案内表示の拡充を検討するなど、利用しやすい地下鉄をめざします。						
指標	実施	現状	—	目標	実施	

20	駅トイレのリニューアル					地下鉄
お客様に駅のトイレを快適にご利用頂けるよう、今後3年間で上大岡駅と片倉町駅のトイレを改良します。その他のブルーラインの駅についても、トイレの清掃を充実させるとともに、今後のリニューアル計画を策定し、清潔感のあるトイレに順次改修します。						
指標	実施	現状	—	目標	計画策定・実施	

21	グリーンライン混雑緩和のための輸送力増強					地下鉄
グリーンラインは、開業から4年が経過し、沿線人口の定着化に伴う通勤利用者の増加により一部区間で混雑が著しいため、編成数を増加して輸送力を増強し混雑緩和を図ります。						
指標	増強編成数（車両数）	現状	—	目標	2 編成（8 両）	

22	エスカレーターのリニューアル					地下鉄
お客様に快適にご利用いただくために、設置後長期間（30 年）経過したブルーラインのエスカレーターを計画的に更新し、リニューアルを実施します。						
指標	実施駅数	現状	1 駅	目標	2 駅	

23	横浜駅の混雑緩和対策					地下鉄
横浜駅のラッシュ時の流動調査を実施し、調査結果をもとに検証を行い、ホーム延長や新たな通路の設置等を検討し、より効果的な混雑緩和策をすすめます。						
指標	実施	現状	調査	目標	設計完了	



24	新横浜駅の改良					地下鉄
相鉄・東急直通線との接続にあわせ、お客様がよりご利用しやすく、新横浜の街にふさわしい歩行動線の確保や駅施設の改良を実施します。						
指標	実施	現状	設計	目標	工事着手	

25	地下鉄の速達性向上に向けた検討					地下鉄
地下鉄の急行・快速運転の実施について、お客様のニーズの把握に努めるとともに、新たな設備投資や費用対効果など、現在の設備の有効活用も含めて検討をすすめます。						
指標	実施	現状	検討	目標	検討結果に基づく対策	

3 お客様満足度の向上

1	バス・地下鉄の連携による利用しやすいダイヤへの改正					共通
お客様の満足度を向上させるため、深夜バス、終車バスを地下鉄に確実に接続させるなど、乗り継ぎの利便性を高めます。						
指標	実施	現状	検討	目標	実施	

2	お客様からの外部評価の導入					共通
バス・地下鉄をご利用いただくお客様からの外部評価を導入し、結果を経営改革の取組に反映することによって、お客様満足度の向上をめざします。(24年度バス事業で先行実施)						
指標	実施	現状	—	目標	両事業実施	

3	市営交通ファン獲得に向けたイベント等の実施					共通
移動手段としてだけでなく、バス・地下鉄自体に親しみをもってもらえるよう、駅や営業所などを活用したオリジナル企画ツアーやスタンプラリー等を実施するとともに、交通局のイメージキャラクターである「はまりん」の活用をすすめるなど、「市営交通ファン」を増やすための取組を強化します。						
指標	実施	現状	実施	目標	継続・拡大	

4	バス・地下鉄車内や駅構内のIT環境改善					共通
バスや走行中の地下鉄車内、駅構内において、お客様からのニーズが高まっているWi-Fiなどの無線データ通信や携帯電話の通信状況を改善し、お客様の利便性を向上させます。						
指標	実施	現状	試行	目標	実施	

5	広報・運行情報の提供の充実					共通
サービス向上に向けた取組やその効果等を、広く市民のみなさまにお知らせするため、広報の充実を図るほか、運行情報の提供方法を充実するなど、お客様が必要とする情報をわかりやすく伝えます。 また、twitterなどのSNS(ソーシャルネットワーキングサービス)の活用を含めた幅広い手法の検討をすすめます。						
指標	実施	現状	一部実施	目標	充実	

6	「あと一人のお客様にご乗車いただく」ための接客向上	バス
お客様に選ばれるバスとなるため、乗務員の接客向上やバス車内の清掃の徹底、ターミナルへの早めの着車など、プラスワンサービスの充実を図ります。		
指標	サービス実施	現状 実施 目標 充実

7	「6つの言葉」の使用徹底を通じた安全性・快適性の向上	バス
「ありがとうございます」「発車します。おつかまりください」などの事故防止やお客様サービスにつながる6つの言葉の使用を徹底します。さらに6つの言葉を使用し、安全運転や高い水準のお客様サービスを行える乗務員を「マスタードライバー」として任命します。		
指標	マスタードライバー数	現状 55名 目標 200名

8	ターミナル挨拶行動の実施	バス
バスターミナルの安全確保とともに、日ごろ市営交通をご利用いただくお客様に対して、感謝の気持ちを表すために、挨拶行動を実施します。		
指標	実施	現状 実施 目標 拡充

9	バスの定時性向上	バス
日常的に遅れが生じている路線について、バス運行に関するお客様からのご意見のほか、車内の混雑状況や道路の走行環境、路線沿線の環境変化などを踏まえて、ダイヤの見直し等を行い定時運行をめざします。		
指標	ダイヤ改正の実施	現状 実施 目標 50路線まで拡大

10	あかいくつの充実	バス
横浜観光のツールとして人気のある「あかいくつ」車両を1両増車します。また、より効率的に周遊できるルートに見直すなど、観光の目玉として充実を図ります。		
指標	実施	現状 検討 目標 実施

11	地下鉄のダイヤ改正	地下鉄
平日ダイヤのラッシュ時間帯や早朝・深夜時間帯のほか、土休日ダイヤについてもお客様の利用状況や傾向を分析し、より便利で利用しやすい地下鉄ダイヤとなるよう改善します。		
指標	実施	現状 検討 目標 実施

12	駅ボランティアの充実	地下鉄
地下鉄駅で、介助が必要なお客様への利用支援などを行っている駅ボランティアについて、新たな募集、介助講習の実施など、活動の充実を図ります。		
指標	実施	現状 実施 目標 充実



13	全てのお客様の安心につながる接客サービスの実現	地下鉄			
<p>清潔感のある身だしなみ、心に届く挨拶、きびきびとした動作などについて、責任職の点検や相互にチェックし合う職場風土をつくります。また、ひと言に心を込め適切な応対ができるよう、定期教育訓練など、あらゆる場で意識改革や業務知識の向上に取り組みます。</p>					
指標	駅評価 (ソフト面の4項目)	現状	駅評価 3.95 点 (5点満点)	目標	駅評価 4.3 点

4 経営力の向上

1	人事給与制度の見直し	共通			
<p>23 年の労使合意に基づき、職員の給与を段階的に見直し、最大6%引き下げます(効果額:3か年累計▲約 11 億円)。また、25 年度に、国や横浜市等の賃金水準・動向を踏まえ検証し、再度労使協議を行います。</p> <p>また、新規採用職員については、現行に比べて生涯賃金で最大2割減少する新たな給与体系を導入し、採用を再開することで、新陳代謝効果(▲約 10 億円)を見込み、人件費負担を軽減します。</p>					
指標	実施	現状	段階的に見直し中	目標	実施・検証

2	退職給付引当金の導入	共通			
<p>地方公営企業の会計制度改正にあわせ、退職給付引当金を導入します。将来の退職手当にかかる負担を明確にして財務諸表に反映させることで、より適正な財務状況を開示します。</p>					
指標	導入	現状	試算	目標	導入

3	魅力ある「お得な料金サービス」の提供	共通			
<p>お客様がご利用しやすい「お得な料金サービス」の導入に向けて、「駅までワンコイン」パスの社会実験や地下鉄タイアップチケットの発売等を実施し、増収効果等を検証します。</p>					
指標	実施	現状	—	目標	社会実験の実施・検証

4	資産活用の方向性整理と効果的なPR	共通			
<p>土地や高架下区画などの未活用資産について、現状を把握し、想定活用イメージ等の情報を明確にして効果的なPRを実施するなど、資産の有効活用による増収対策に積極的に取り組みます。</p>					
指標	実施	現状	現状把握・課題整理	目標	実施

5	定期外増収に向けたタイアップ企画等の展開	共通			
<p>地元プロスポーツチームや沿線企業と、互いに相乗効果が得られるような形で連携を強化し、タイアップ企画等を積極的に展開することで、双方の集客や増収につなげます。</p>					
指標	実施	現状	実施	目標	継続・拡大

6	バス・地下鉄の連携を生かした企業ブランドづくり	共通
バス・地下鉄を連動させた広告展開や話題性の高いイベントの誘致などにより、パブリシティ効果を高め、企業として一体感のあるPRを行うことで、市営交通ブランドとしての商品力を高めます。		
指標	実施	現状 一部実施 目標 継続・拡大

7	バス・地下鉄乗り継ぎの利便性向上	共通
地下鉄駅のバス案内サインを拡充するなど、バスや地下鉄のサインを充実させ、乗り継ぎを促進します。また、主要ターミナル駅以外の、バスとの乗り継ぎが便利な地下鉄駅(仲町台・伊勢佐木長者町・上永谷など)について、その利便性を広くPRするとともに、利点を生かした観光地への連絡バスや、乗り継ぎのための施設整備を検討します。		
指標	実施	現状 — 目標 実施

8	増収の見込める路線の新設	バス
お客様の潜在的なニーズを掘り起こし、新たな発想を持って、増収が見込める路線を新設し、市営バスネットワークの充実を図り、増収に取り組みます。		
指標	実施	現状 — 目標 実施

9	貸切バス事業の拡大	バス
路線バスの遊休車両やリムジン型車両を活用した貸切事業を拡大し、幅広いバス利用のニーズに対応します。貸切バス事業を路線バスの乗車料収入を補う収入源として拡大していきます。		
指標	事業収入	現状 1億6,200万円 目標 2億5,000万円

10	バス車両の長寿命化	バス
現在保有しているバス車両の長寿命化を図り、使用年数を延長することで、車両更新・導入にかかるコストを低減します。		
指標	車両使用年数	現状 12年 目標 15年

11	圧縮天然ガス(CNG)バスの見直し	バス
CNGバス車両は、一般車両と比較して導入費用が高額になることや、環境面でも粒子状物質(PM)は排出しないものの、二酸化炭素(CO ₂)の排出量は、一般車両以上であることなどから、電気式ハイブリッドバスや電気バスなどの環境対策車の導入にあわせて段階的に見直しを行います。		
指標	見直し	現状 — 目標 実施

12	バス運行委託の継続	バス
19年度から実施しているバス運行委託について、5年間の検証を踏まえた上で、引き続き2営業所の運行を委託し、効率的なバス運行に努めます。		
指標	委託営業所	現状 2営業所 目標 2営業所で委託継続



13	バス車両整備技術の向上			バス		
バス車両整備員の採用再開にあわせて、技術水準の向上を図ります。直営車検整備の拡大や直営車検に対応した整備工場の建設の検討など、直営作業により安全・快適な車両の維持や作業時間の短縮を図ります。						
指標	直営車検車両数	現状	年間 222 台	目標	年間 300 台	

14	センター南駅等における駅構内等の開発推進			地下鉄		
センター南駅やセンター北駅など、駅構内や周辺高架下等に未開発区画を有する主要駅について、店舗等の整備を推進し、資産活用収入の一層の確保に取り組みます。						
指標	開発推進	現状	—	目標	新規開発 3 件以上	

15	駅構内等の一時貸付けの促進			地下鉄		
駅構内での催事や物販等への一時貸付けについて、駅の安全性・快適性等に配慮しながら、利用者のニーズに応じた、より柔軟な制度を導入し、賑わいの形成や収入確保を図ります。						
指標	一時貸付収入	現状	制度改善検討	目標	対 23 年度比 10%増	

16	ブルーライン車両走行電力の削減に向けたソフト改修			地下鉄		
地下鉄の自動運転(ATO)のソフトを改修することによって、車両の走行に必要な電力量を削減します。						
指標	消費電力	現状	約 6,000 万 kwh/年	目標	3%減	

17	駅業務委託の継続			地下鉄		
16 年度から実施している駅業務委託について、委託業務の評価や効果を確認しながら、引き続き委託を継続します。						
指標	委託駅数	現状	31 駅	目標	31 駅で委託継続	

18	駅改良工事等にあわせた広告媒体の改善			地下鉄		
ブルーラインの駅改良工事等にあわせて電飾看板のリニューアルを計画的にすすめることで、駅のイメージを高め、増収を図ります。						
指標	実施	現状	着手	目標	2 駅実施	

5 組織風土改革

1	バス・地下鉄事業を担う人材の育成			共通		
全職員が一丸となって経営理念を実現していくため、企業としてのあたり前の接遇サービスはもとより、自ら学び、考え、行動できる職員を育成します。						
指標	実施充実	現状	実施	目標	充実	

2	責任職マネジメント研修の実施	共通			
運営責任職が、職場をまとめ、業務を管理し、担当業務を経営目標に結実させることを目的に、責任職の職場運営能力の習得・向上を図ります。					
指標	実施拡充	現状	実施	目標	拡充

3	新採用職員研修の充実	共通			
新しく交通局に加わる職員に対し、経営理念をもとに、局職員としての一体感、現場からの発信を大事にする意識を身に付け、職種ごとのプロ意識を持った将来の交通局を支える人材を育成します。					
指標	実施拡充	現状	実施	目標	拡充

4	業績手当の導入	共通			
業務に精励し、交通局の業績に貢献した職員に対して、期末・勤勉手当支給に際し、業績手当を支給します。					
指標	実施	現状	検討	目標	導入

5	公金管理や内部監察の拡充	共通			
コンプライアンスの徹底や事務処理におけるヒューマンエラーの防止を図るため、公金監査や内部監察の取組を拡充します。					
指標	実施	現状	実施	目標	拡充

6	現場の声を反映した「自主企画事業支援制度」の実施	共通			
現場の視点を大切にして、現場の独自性を生かしたサービス向上や業務の効率化等に関わる要望・提案を形にしていくため、「自主企画事業支援制度」を本格実施します。					
指標	実施	現状	試行	目標	本格実施

7	お客様感謝イベントの開催	共通			
市営交通をご利用いただいているお客様をはじめとした市民のみなさまへの感謝と市営交通への理解促進を図るため、交通局が一丸(チーム交通)となって、お客様感謝イベントを開催します。					
指標	実施	現状	実施	目標	実施

8	乗務員の乗務環境の改善	共通			
安全運行を支える乗務員の労働環境を改善するため、仕業の効率性を向上させるとともに、拘束時間の見直しを行います。また、適性診断の定期実施や健康管理を徹底します。					
指標	仕業の見直し	現状	検討	目標	実施

9	担当車制度の拡大	バス			
車両ごとに担当乗務員を配置する「担当車制度」について、現在、一部の営業所で実施していますが、乗務員のモチベーションの向上や車両美化を促進する観点から全営業所に拡大します。					
指標	導入営業所	現状	2営業所	目標	8営業所

V 計画期間中の収支見通し

～私たちの業績指標～

本計画の目標達成や事業展開を踏まえた計画期間中の収支見通しは、次のとおりです。

1 バス事業の収支見通し

(単位: 億円/消費税抜き)

【自動車事業会計】	24年度	25年度	26年度	3か年累計	(参考) 23年度予算
経常収入	208	208	206	622	208
うち営業収入	199	198	197	594	199
増収分	4	4	4	12	-
うち補助金 ※1	6	8	5	19	6
経常支出	203	203	201	607	203
うち人件費 ※2	117	116	114	347	119
給与引下げ効果	▲ 1.8	▲ 2.6	▲ 2.6	▲ 7.0	-
新陳代謝効果 ※3	▲ 0.9	▲ 1.6	▲ 2.3	▲ 4.8	-
人件費率 ※4	59%	59%	58%	-	60%
経常利益	5	5	5	15	5

※1義務的補助金のみ ※2退職手当等除く

※3現給与制度の職員が退職し、新給与制度の職員を採用することによる削減効果 ※4営業収入に対する人件費率

2 地下鉄事業の収支見通し

(単位: 億円/消費税抜き)

【高速鉄道事業会計】	24年度	25年度	26年度	3か年累計	(参考) 23年度予算
経常収入	423	423	403	1,249	436
うち営業収入	379	382	381	1,142	377
増収分	2	5	5	12	-
うち補助金等※1	38	36	15	89	53
経常支出	402	395	386	1,183	414
うち人件費 ※2	72	70	69	211	75
給与引下げ効果	▲ 1.0	▲ 1.4	▲ 1.4	▲ 3.8	-
新陳代謝効果 ※3	▲ 0.8	▲ 1.6	▲ 2.3	▲ 4.7	-
人件費率 ※4	19%	18%	18%	-	20%
経常利益	21	28	17	66	22

※1義務的補助金及び受託工事収入 ※2退職手当等除く

※3現給与制度の職員が退職し、新給与制度の職員を採用することによる削減効果 ※4営業収入に対する人件費率

資料編



参考 1 これまでの経営実績(18～23年度)

【自動車事業会計】

(単位：百万円/消費税抜き)

	18年度 決算	19年度 決算	20年度 決算	21年度 決算	22年度 決算	23年度 決算見込
経常収入	25,542	21,974	21,329	20,599	20,693	20,584
うち乗車料収入	22,925	20,741	19,952	19,240	19,111	19,096
(うち特別乗車証負担金)	(6,013)	(5,342)	(5,177)	(5,129)	(5,152)	(5,168)
うち一般会計任意補助金	1,646	-	-	-	-	-
経常支出	23,545	21,059	21,790	20,667	19,728	19,960
うち人件費	17,674	15,507	14,371	13,967	13,203	13,088
経常損益	1,997	915	▲ 461	▲ 68	965	624

市営交通5か年経営プラン(19～23年度)

5か年経営プランの経営目標：一般会計からの任意補助金を受けない経常黒字(1億円)を達成

【高速鉄道事業会計】

(単位：百万円/消費税抜き)

	18年度 決算	19年度 決算	20年度 決算	21年度 決算	22年度 決算	23年度 決算見込
経常収入	38,209	39,573	43,831	43,534	43,605	43,184
うち乗車料収入	30,702	31,982	35,754	35,951	36,299	36,308
(うち特別乗車証負担金)	(1,986)	(1,977)	(2,191)	(2,244)	(2,166)	(2,219)
経常支出	42,281	42,804	46,248	43,401	41,959	40,500
うち人件費	8,803	8,727	8,251	8,616	8,200	8,208
経常損益	▲ 4,072	▲ 3,231	▲ 2,417	133	1,646	2,684
うちブルーライン経常損益	▲ 4,072	▲ 3,231	2,180	4,168	5,189	5,959

市営交通5か年経営プラン(19～23年度)

5か年経営プランの経営目標：ブルーラインの経常黒字(19億円)を達成

参考 2

計画策定にあたっての職員アイデア

本計画は、交通局全職員が共感し、主体的に取り組んでいけるよう、幅広くアイデアを募集しました。これらのアイデアについては、今後、事業効果が高いと考えられるものから、課題整理や手法の検討をすすめ、実現可能なものについては、計画期間中に着手していきます。

※ここに記載した項目はアイデアであり、現時点で交通局として実施が決定している事業ではありませんのでご了承ください

アイデア一覧

1 「地方公営企業としての役割」の実現に向けたアイデア

- 交通局モビリティマネジメントの実施
- 小学校、特養ホーム、障害者施設等におけるバリアフリー教室の展開
- 事業者や大学とのタイアップによる省エネ・エコのイメージづくり
- 高齢者、障害者、子どもなど交通弱者にやさしい駅づくり
(わかりやすい案内サイン・手すりの設置・段差解消・ベンチ設置など)
- 大規模太陽電池の設置

2 「安全・確実・快適な交通サービス」の実現に向けたアイデア

- 自社商品の認知度向上と明るいイメージの創出
- 企業PRの充実（接遇関係局内有資格者(サービス接遇検定やサービス介助士等)・安全対策・環境対策・CSRの取組など）
- 駅構内店舗のリフレッシュ（テナント入替え）や乗客数増加につながる施設（マンション等）の駅周辺への立地促進
- 連節バスの導入
- 駅施設の大規模リニューアル・増設（ホーム、コンコース、エレベーター、エスカレーター、ホーム上屋等）
- グリーンライン混雑緩和策のさらなる検討
- お客様のニーズに合わせたダイヤ改正
- ブルーライン車両の視認性向上
- 運行案内表示器の増設
- 地下鉄車両（3000A形）の更新
- 施設・設備の計画的な更新と予防保全型の管理手法の導入
- 女性トイレの化粧スペース(パウダールーム)等の改善

3 「お客様満足度の向上」の実現に向けたアイデア

- 電車の終電後に運行する深夜巡回バスの導入
- チョイ乗り料金制度（2停留所大人100円）の導入
- 旅客専務車掌（コンシェルジュ・アテンダント）の設置
- お客様を知るためのマーケティング専門部署の立ち上げ

4 「経営力の向上」の実現に向けたアイデア

- 新たな商品の開発（法人向け定期券、はまりんグッズ等）
- 増収が見込める路線の新設（東戸塚～新横浜直行便等）
- インデックス系統（指標）の導入による効率経営
- ディズニーの行動指針である SCSE の導入
- 保守作業の委託化
- 子会社活用戦略の立案
- 市長部局との定期的な政策・施策協議及び人事交流の活発化

5 「組織風土改革」の実現に向けたアイデア

- 交通局人材育成ビジョンの策定
- コンプライアンスマネジメントシステムの構築
- 業務におけるチーム制の導入
- 職員が同僚を評価する水平評価制度の導入
- 他部署とのジョブローテーションの導入
- 乗務員養成制度の実施
（大型二種免許取得を条件とした将来の乗務員の採用）
- 全ての事務事業のローリングと最適化
- 法務とコンプライアンスマネジメントを実施する部署の立ち上げ

参考 3 本計画策定の経過

本計画は、各段階において、現場を含めた交通局全職員で議論を深め、お客様や市民のみなさまから広く意見をいただき、策定しました。

計画策定の経過

23年12月

- 市会常任委員会において、「市営交通5か年経営プランの達成状況と新たな経営計画の策定について」を報告、審議
→新たな中期経営計画の方向性と重点項目の策定

24年1月まで

- 局内において、経営責任職（局長、部長）と現場職員との意見交換会実施
- 中期経営計画に向けた、局内の意見募集
→提案された意見・アイデア 合計49件
- 局内において、9つのプロジェクトチームによる議論・中間とりまとめ

プロジェクトテーマ
☆地下鉄の速達性向上 ☆地下鉄の快適性向上 ☆バスの定時性向上
☆日本一の接遇 ☆聖域なき事業見直し ☆地下鉄・バスの連携
☆ブルーラインの計画的な安全対策 ☆バスの環境対策
☆頑張った職員が報われる仕組みづくり

24年2月

- 市会常任委員会において、「市営交通 中期経営計画（素案）」を報告・審議

24年3月

- 市会常任委員会の審議を踏まえ、素案修正
- 市会常任委員会において、修正版の素案を報告・審議

24年4月

- 交通局ホームページにおいて、市民意見募集
→いただいた市民意見 延べ26名から合計83件

24年5月

- 市民意見を踏まえ、内容を見直し、原案を作成
- 市会常任委員会において、「市営交通 中期経営計画（原案）」を報告・審議

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。



水道・交通委員会資料
平成26年5月27日
交 通 局

「市営交通中期経営計画」経営目標の上方修正について

1 概要

交通局では、「市営交通中期経営計画（平成24～26年度）」に基づき、改善型公営企業として一般会計からの任意補助金を受けない自主自立の経営を継続しています。

平成26年度予算を踏まえ、同計画に掲げた経営目標のうち、当初の目標を大幅に上回る水準で達成する見込みとなった項目について、平成26年3月の水道・交通委員会において以下のとおり目標の上方修正についてご報告させていただきました。

引き続き、さらなる経営改善に取り組み、市民のみなさまから真に必要なとされる市営交通をめざして、全職員が一丸となってたゆまぬ努力を続けてまいります。

2 「市営交通中期経営計画」経営目標について

◆中期経営計画の進捗状況

【経営目標】～私たちの約束（経営）～

事業	項目	3か年の目標	達成見込	修正目標
バス・地下鉄	乗車人員	累計10億人 (バス・地下鉄合計)	10.3億人	累計10億人 (バス・地下鉄合計)
バス	経常利益	15億円 (3か年累計)	24.6億円	25億円 (3か年累計)
	経常収入	600億円 (3か年累計)	605億円	600億円 (3か年累計)
	営業収入に対する 人件費率	58%に抑制 (22年度:60%)	58%	58%に抑制 (22年度:60%)
	有利子負債 (企業債残高)	30%削減 (▲約19億円)	48%削減 (▲約29億円)	削減額を10億円加算 (48%削減)
地下鉄	経常利益	66億円 (3か年累計)	104.1億円	105億円 (3か年累計)
	経常収入	1,150億円 (3か年累計)	1,238億円	1,150億円 (3か年累計)
	営業収入に対する 人件費率	18%に抑制 (22年度:20%)	18%	18%に抑制 (22年度:20%)
	有利子負債 (企業債残高)	10%削減 (▲約455億円)	11%削減 (▲約508億円)	削減額を50億円加算 (11%削減)

(金額はすべて税抜)