

## 横浜市営交通経営審議会の設置及び開催について

市営交通（バス・地下鉄）は、新型コロナウイルス感染症の影響に伴う「新しい日常」の定着など、社会全体の急速な変化によって、お客様のご利用減が長期間続いており、厳しい経営状況に直面しています。また、今後のさらなる人口減少や少子高齢化の進展など、交通事業を取り巻く事業環境は大きく変化していくことが想定されることに加えて、安全運行を前提としながら、カーボンニュートラルへの対応や施設のさらなるバリアフリー化など公共交通機関に対する社会的要請も高まっています。

こうした環境変化にも適応しながら、市民のみなさまの身近な交通機関である市営交通サービスを安定的に維持するためには、中長期的な視点に基づいた健全な企業経営が不可欠であることから、令和 5 年度からの次期中期経営計画の策定とあわせて、経営基盤の強化策などについて外部有識者の意見も取り入れていくため、令和 4 年第 2 回市会定例会において、「横浜市営交通経営審議会」の設置について議決をいただき、6 月 15 日に設置しました。

このたび、5 人の有識者に委員を委嘱した上で、第 1 回審議会を 6 月 30 日に、第 2 回審議会を 8 月 25 日にそれぞれ開催しましたので、当日資料及び各委員からいただいた意見についてご報告します。

### 1 審議会の概要

#### (1) 審議内容（担当事務）

交通事業管理者の権限に属する事項で、市営交通の経営に関する助言及び提言

- ・事業環境を踏まえた安定的な企業経営のための中期経営計画の策定及び振り返り等ガバナンスの強化策
- ・効率的で中長期的な視点に基づく経営基盤の強化策
- ・その他市営交通の経営改善に資すること

#### (2) 委員構成

交通事業や公営企業経営などを専門とする委員として公営交通事業に精通した有識者 1 名、バス・鉄道に関する交通施策を専門とする委員として学識者 2 名、企業経営や会計を専門とする委員として、企業経営者 1 名及び公認会計士 1 名の計 5 名に委員を委嘱しました。

なお、会長につきましては、第 1 回審議会において、委員の互選により決定しました。

	氏 名	分 野	所 属
会長	細見 邦雄	公営交通	一般社団法人 公営交通事業協会 理事・事務局長
委員	内田 裕子	経営者	経済ジャーナリスト イノベディア 代表 株式会社スイングバイクリエーション 代表取締役
	金子 雄一郎	交通計画	日本大学 理工学部 土木工学科教授
	鈴木 亮子	会計	公認会計士
	田邊 勝巳	交通経済学	慶應義塾大学 商学部教授

（会長以下 50 音順、敬称略）

## 2 第1回審議会

### (1) 開催日時等

日 時：令和4年6月30日（木）

午後3時15分から5時15分まで

会 場：横浜市庁舎19階 交通局会議室

### (2) 議事内容

ア 会長の選任

イ 諮問

ウ 市バス・地下鉄事業の概要及び経営を取り巻く環境について

エ 意見交換

オ 今後の審議予定

### (3) 意見交換における各委員からの主なご意見等

- 経営危機を乗り切るにはコストの削減と収益を伸ばすことしかない。また、しっかりとキャッシュが回る形を研究していく必要がある。
- 他都市の経営状況と比較しても横浜市の経常収支比率や営業利益率などは良く、頑張っているので、収入を増やすために何ができるかに注力して考えていきたいと思う。
- 高齢者のバス利用が増え、今問題なのはラストワンマイル。新しいモビリティをベンチャーや民間が模索し始めているので、そういうものと市営の交通がいかに繋がれるかが新しい課題で、そういったものを取り込んでいかないと今後はバスのネットワークを維持できないのではないかと。
- 提供していく路線網や本数・便数、バリアフリーやセキュリティ対策などのサービス水準をどの程度に設定するかによってかかる費用や収支が変わる。コロナ前の水準に通勤需要が戻るのには考えにくいことから、いかにコストとのバランスで経営計画を立てていくかということになると思う。
- 基本的に公営交通は儲からない運賃水準であり、今のサービス水準を持続的に維持するのが目標だと思うが、民間バス会社とは違う公営である理由として、最適なネットワークを考える役割を担っているとすれば、それが街づくりや地域貢献になると思うのでその具体策を議論しても良いと思う。
- 今回のコロナなど、突発的な危機管理を含め、AIやICT、自動運転などが進んでいくので、それらも念頭に置きながら今後の経営を考えていく必要がある。
- 給料は下げるべきではない。職員が長く働きたいと思うような仕組みづくりが必要で、バスの運転手は若い人を入れていきたい。
- 女性が市営バスの運転手になりたいと思うような取組をしてもいいのではないかと。女性が働きにくい環境になっているならば、働きやすさや魅力的な職場になるように公営交通として先駆的な取組を検討しても良いと思う。
- 経費の削減余地があるのかというぐらい頑張っていると思うが、本当に必要最低限でやられているのか、公務員の常識は民間の非常識で要らないことを要ると信じ込んでいる可能性もあるので、事業内容を細分化して削減するところは削減する作業になると思う。

- コロナ禍でのコスト削減は先延ばしの消極的なコスト削減。これ以上のコスト削減は職員のモチベーションが低下するなど、かえってどうかと思う。
- 老朽化対策について、メンテナンスの省力化や効率化は他社も取り組んでおり、AIを使った省力化や効率化などのコストダウンはどんどん追求していくべき。
- デジタル革命で100年に一度の転換点が、コロナ禍により前倒しで来た。今までとは違う視点や価値観、連携、価値や技術を持つところとのコラボレーション、オープンイノベーションという形で、事業を再構築して提供していくフェーズに入ってきている。
- これからインバウンドが戻って来るので、観光で稼ぐ方向性は間違っていない。どううまく交通を使ってもらえるかという戦略を考えていければいいのではないか。
- 中国の方が利用しやすい決済手段など、インバウンド客を増やす投資でどのようなものがあるのかという議論も必要だと思う。
- 附帯事業として駅に行ってみたいと思う仕組みを何か作れないか。公営としてどこまでできて、どこからできないのかがわかると良い。

#### (4) 今後の審議予定

- |        |     |                 |
|--------|-----|-----------------|
| 令和4年8月 | 第2回 | 地下鉄事業に係る審議      |
| 11月    | 第3回 | バス事業に係る審議       |
| 令和5年1月 | 第4回 | 今後の経営の方向性と議論の整理 |
| 5月     | 第5回 | 答申(案)について       |

### 3 第2回審議会

#### (1) 開催日時等

- 日 時：令和4年8月25日(木)  
 午後3時から5時15分まで  
 会 場：横浜市庁舎19階 交通局会議室

#### (2) 議事内容

- ア 地下鉄事業について
- イ 意見交換

#### (3) 意見交換における各委員からの主なご意見等

- 収益を伸ばすことや工事の先送り、コストの見直しなど、優先順位や緊急性を再度考える必要がある。
- 他都市に比べると委託比率が低く、委託以外でも指定管理者制度や民間活用などの実施手法を取り入れるなど、コストを削る余地があるのではないか。民間に委託することで働き方改革にもつながるなど、プラスになるならば検討しても良いと思う。
- 単純作業は委託に向いているが、災害対応や機械のメンテナンスなどは、技術継承が大事なので職員を育てていかなければならない。バランスを取りながら検討していくべき。

- メンテナンスの省力化の取組は今後の担い手不足も含めて重要な取組なので、他事業者などとも意見交換しながら経営に寄与することに繋げていってほしい。
- 現場の人に対する危機感の共有が大切。思考停止し、これまでどおりやるものだという思い込みがコスト削減の邪魔になる。危機意識の持ち方やコスト削減に向けた覚悟など、現場の発想を変えていくことが大事。
- 自然災害への対応としての耐震補強工事は早期復旧の観点からも重要だと思う。
- 安全性の維持・老朽化対応は優先して実施するべき。車両とホームの段差解消についても利便性の向上というよりも旅客の安全確保という観点で早急な対応が必要であると思う。
- 運転士の育児短時間勤務は小学校に入るまでに限定せず、柔軟にして、女性運転士になりたいという人を増やした方が良くと思う。
- 今後の見通しは一層厳しく見直さないといけない。楽観視はできないと思う。地下鉄の沿線人口が今後、増えるとのイメージは持ちづらく、資材も高騰するなど、収入は伸び悩み、支出はさらに増加することも考えられる。
- 同業他社が何を削減して、どのように収益を伸ばす工夫をしているのかを研究してみたら良いと思う。
- 鉄道のバリアフリー料金制度ができており、民間事業者がほとんど適用し始めているので、活用も含めて検討してみてはどうか。また環境対策の起債措置など、国の支援メニューなどをよく研究して活用していくべき。

第1回

横浜市交通局 バス・地下鉄事業

# 横浜市営交通 経営審議会



信頼を心で運ぶ市バス・地下鉄  
横浜市交通局

令和4年6月30日

# 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**

# 目次

はじめに

横浜市営交通経営審議会について

公営企業とは

## 1 事業の概要

- ① バス・地下鉄事業の概要
- ② これまでの経営状況

## 2 これまでの経営改革の取組

## 3 市営交通中期経営計画

## 4 直近の経営について

- ① 令和2・3年度の状況
- ② 令和4年度予算及び取組

## 5 経営を取り巻く環境

- ① コロナ禍による影響
- ② 経営を取り巻く環境、経営課題

# はじめに

- 横浜市交通局では、バス・地下鉄の交通ネットワークを安定的に維持するため、「安全」「確実」「快適」な交通サービスの提供に努めながら、一般会計からの赤字補填を目的とした補助金に頼らない自主自立の経営を掲げ、令和元年度まで約10年にわたり経常黒字を続けてきました。
- しかしながら、コロナ禍に端を発した「新しい日常」の定着による急激な利用者数の減少により、両事業ともに経験したことのない経営危機に直面しております。
- コロナ禍の影響が見通せないことや、テレワークの浸透など新たな生活様式の定着、少子高齢化・人口減少社会の進展など、今後も一定のご利用減が継続すると想定されます。
- こうした状況の中でも、市民のみなさまの足である市営交通サービスを安定的に維持し続けるためには、徹底した効率化と中長期的な視点に基づく経営基盤の強化が必要です。



# 横浜市営交通経営審議会について

- 幅広い視点で経営改善に資する知見や手法を取り入れるため、外部有識者から市営交通の経営に関するご意見をいただく常設の附属機関として、本審議会を設置します。
- 本審議会での提言を踏まえ、中長期的な視点に基づく次期中期経営計画（令和5～8年度）を策定し、「新しい日常」に適応した持続的かつ安定的な事業運営の実現を目指してまいります。

## ■名称

横浜市営交通経営審議会

※地方公営企業法第14条を根拠とした交通事業管理者諮問の附属機関とし、「横浜市交通事業の設置等に関する条例」に基づき設置

## ■担任する事務

交通事業管理者の権限に属する事項で、市営バス及び地下鉄事業の経営に関する助言及び提言（中期経営計画を含む）

※各委員の皆様から専門的な見地からのご議論を踏まえ、「答申」としてまとめをお願いいたたく存じます。

# 公営企業とは

- 地方公共団体は、一般的な行政活動のほか、水の供給や公共交通網の整備、医療の提供など、地域住民の生活や地域の発展に不可欠なサービスを提供する様々な事業活動を行っています。
- こうした事業を行うために地方公共団体が行う企業活動は「地方公営企業」と呼ばれ、横浜市では市民生活に必要なサービスのうち、交通事業、水道事業、病院事業について、地方公営企業法の全てを適用して公営企業が経営を行っています。
- 地方公営企業は、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、その経営に要する経費は、一般行政事務に要する経費が租税（＝法令に基づき徴収）により賄われるのに対して、経営に伴う収入（料金）をもって充てる独立採算制が原則とされています。

## 地方公営企業法 経営の基本原則

第三条 地方公営企業は、常に企業の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ように運営されなければならない。

# 公営企業とは

## ●財務について（地方公営企業法）

（特別会計）

第十七条 地方公営企業の経理は、第二条第一項に掲げる事業ごとに特別会計を設けて行なうものとする。

（経費の負担の原則）

第十七条の二 次に掲げる地方公営企業の経費で政令で定めるものは、地方公共団体の一般会計又は他の特別会計において、出資、長期の貸付け、負担金の支出その他の方法により負担するものとする。

一 その性質上当該地方公営企業の経営に伴う収入をもつて充てることが  
適当でない経費

二 当該地方公営企業の性質上能率的な経営を行なつてもなおその経営に伴う収入のみをもつて充てることが客観的に困難であると認められる経費

2 地方公営企業の特別会計においては、その経費は、前項の規定により地方公共団体の一般会計又は他の特別会計において負担するものを除き、当該地方公営企業の経営に伴う収入をもつて充てなければならない。

※この経費負担区分ルールについては毎年度「繰出基準」として総務省より通知されます。

# 公営企業とは

## ● 附帯事業について

「地方公営企業法及び地方公共団体の財政の健全化に関する法律（公営企業に係る部分）の施行に関する取扱いについて」（昭和27年国通知）

### 三 法の適用を受ける企業の範囲

三) 附帯する事業とは、地方公営企業の経営に相当因果関係を持ちつつ地方公営企業に附帯して経営される事業をいうものであるが、この場合における相当因果関係とは、附帯事業が、次のいずれかに該当する場合をいうものであること。

1 本来の事業と事業の性格上密接な関係にある場合

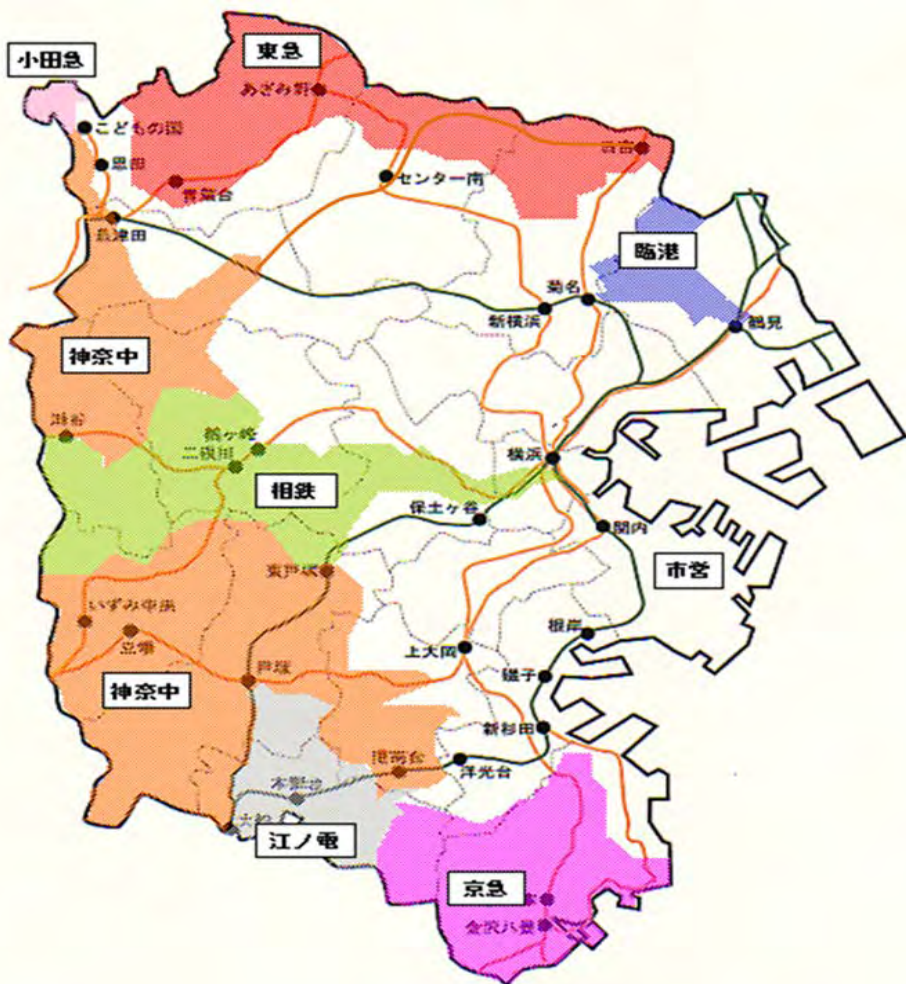
2 本来の事業に係る土地、施設等の資産、知識及び技能を有効活用する関係にある場合

3 本来の事業の実施により生じる開発利益に着目し、これを本来の事業の健全な運営に資するため吸収する関係にある場合

四) 附帯事業は、本来の事業の健全な運営に資するために行われるものであるから、本来の事業に支障を生ずるものであってはならないことはもとより、十分な採算性を有することが必要であること。

# 1 事業の概要 ① バス・地下鉄事業の概要

市営バスは、主に市の中心部を運行するとともに、鉄道駅と連携したきめ細やかな路線網を拡げ、毎日約30万人（令和3年度決算）の身近な交通機関として活躍しています。道路網の整備などに合わせて、輸送需要に見合ったバス路線の再編整備を図るとともに、交通不便地域の解消など、市民生活を支える路線の充実に努めています。



## <バス事業概要>

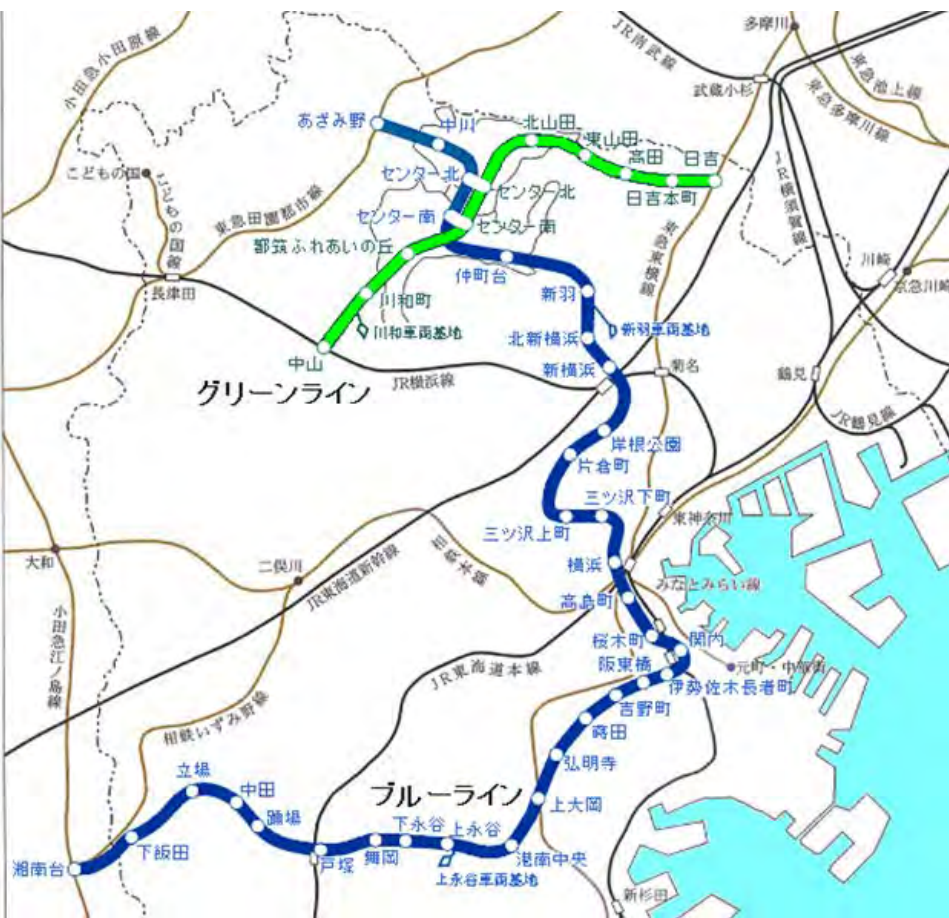
事業開始	1928（昭和3）年11月
事業内容	一般乗合バス、貸切バス、特定バス
1日あたり運転キロ	73,728（km）
営業所数	10営業所（うち2営業所子会社委託）
系統数	141系統
在籍車両数	823両
乗車人員	107,901（千人）
	（1日あたり） 296（千人）
職員数（正規）	1,332人

※各項目は令和3年度決算値



# 1 事業の概要 ① バス・地下鉄事業の概要

市営地下鉄は、活力あるまちづくりの基盤として重要な役割を担っており、都心と副都心、街と街をつなぎ、1日約53万人（令和3年度決算）の市民のみなさまの活動を支えています。



## <地下鉄事業概要>

	ブルーライン	グリーンライン
開業	1972（昭和47）年12月	2008（平成20）年3月
営業区間	あざみ野～湘南台	日吉～中山
営業キロ	40.4km	13.0km
駅数	32	10
車両編成	6両編成	4両編成
保有車両	37編成222両	17編成68両
乗車人員	160,015（千人）	42,438（千人）
	（1日あたり）438（千人）	116（千人）
職員数（正規）	997人	

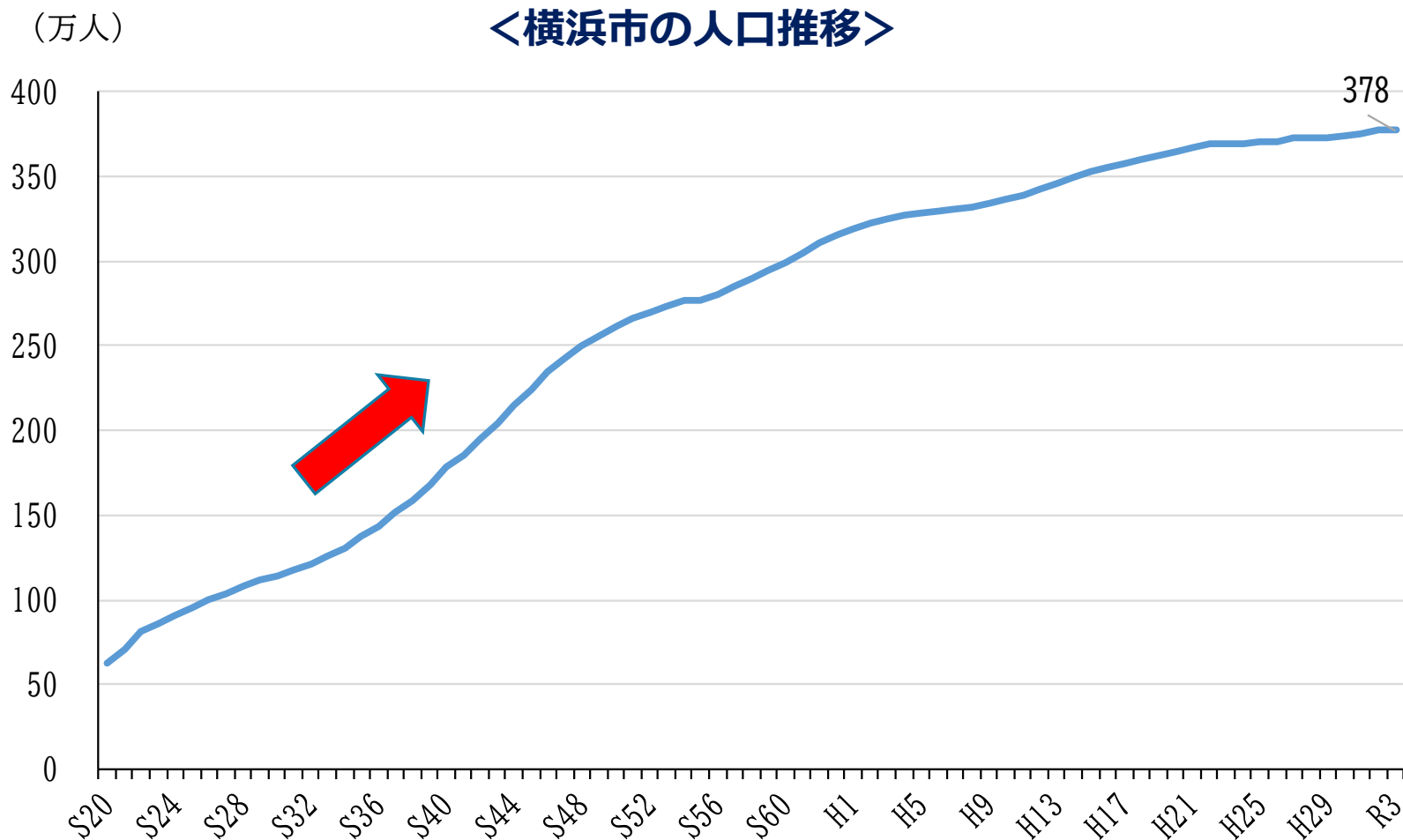
※各項目は令和3年度決算値

# 1 事業の概要 ① バス・地下鉄事業の概要

## <地下鉄事業開業の歩み>

区分	開業日	区間	建設費 (億円)	建設キロ (km)	キロ当 り建設費 (億円)
一次開業	S47.12.16	上大岡～伊勢佐木長者町	286	5.7km	50
二次開業	S51.9.4	上大岡～上永谷 伊勢佐木長者町～横浜	728	6.6km	110
三次開業	S60.3.14	上永谷～舞岡 横浜～新横浜	1,549	9.1km	170
四次開業	S62.5.24	舞岡～戸塚（暫定）	421	1.6km	263
五次開業	H元.8.27	戸塚（本開業）	133	－	－
六次開業	H5.3.18	新横浜～あざみ野	2,000	10.7km	187
七次開業	H11.8.29	戸塚～湘南台	1,642	7.4km	222
－	－	新羽車両基地	528	－	－
ブルーライン計			7,287	41.1km	177
グリーンライン	H20.3.30	中山～日吉	2,412	13.1km	184

# 1 事業の概要 ② これまでの経営状況

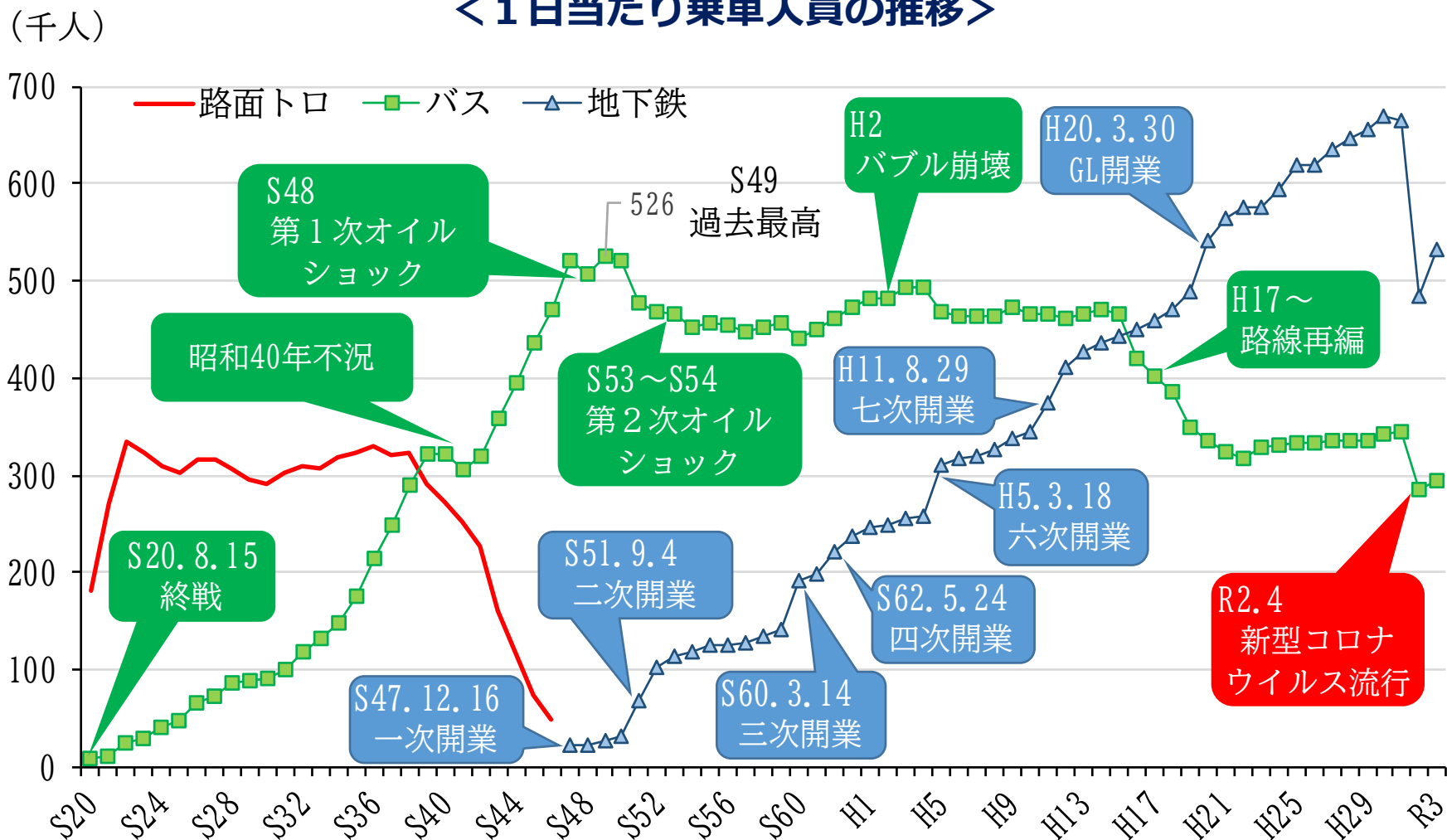


●市の人口は、昭和30年代後半から40年間で約2倍に。その後の伸びは次第に緩やかとなるが、2020年国勢調査では、過去最多の約378万人に。



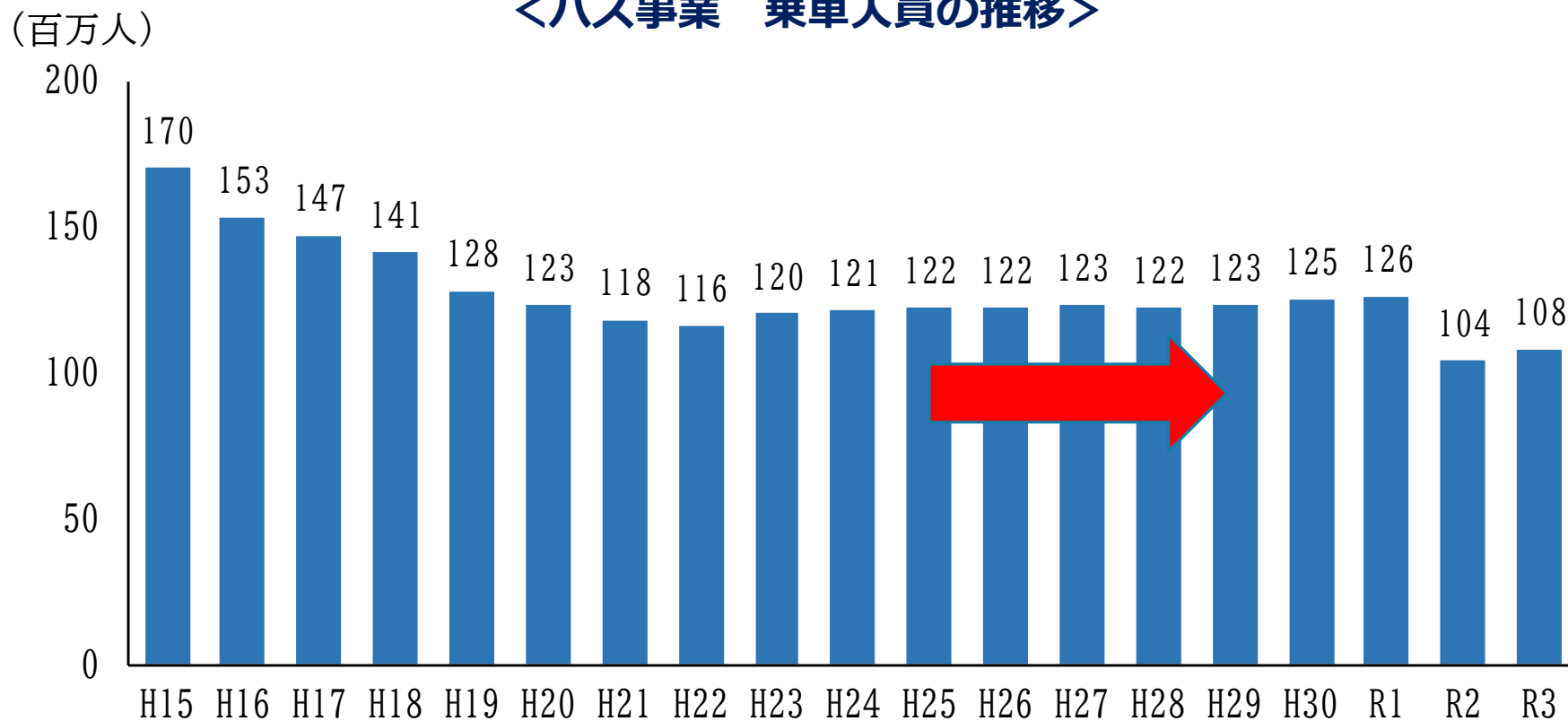
# 1 事業の概要 ② これまでの経営状況

## <1日当たり乗車人員の推移>



# 1 事業の概要 ② これまでの経営状況

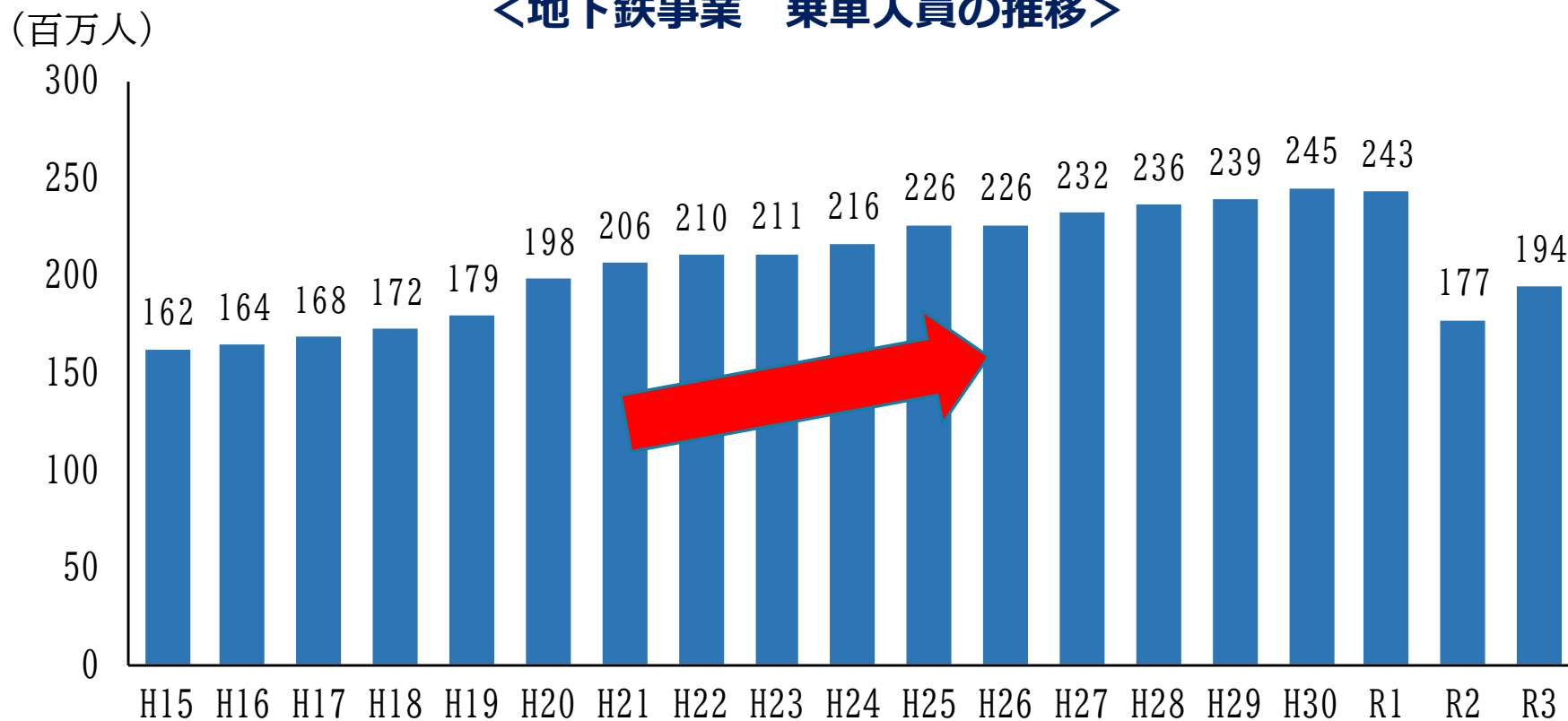
## <バス事業 乗車人員の推移>



●約10年間にわたり乗車人員が横ばいに推移していたものの、コロナ禍の影響により令和2年度以降は大幅な減少に

# 1 事業の概要 ② これまでの経営状況

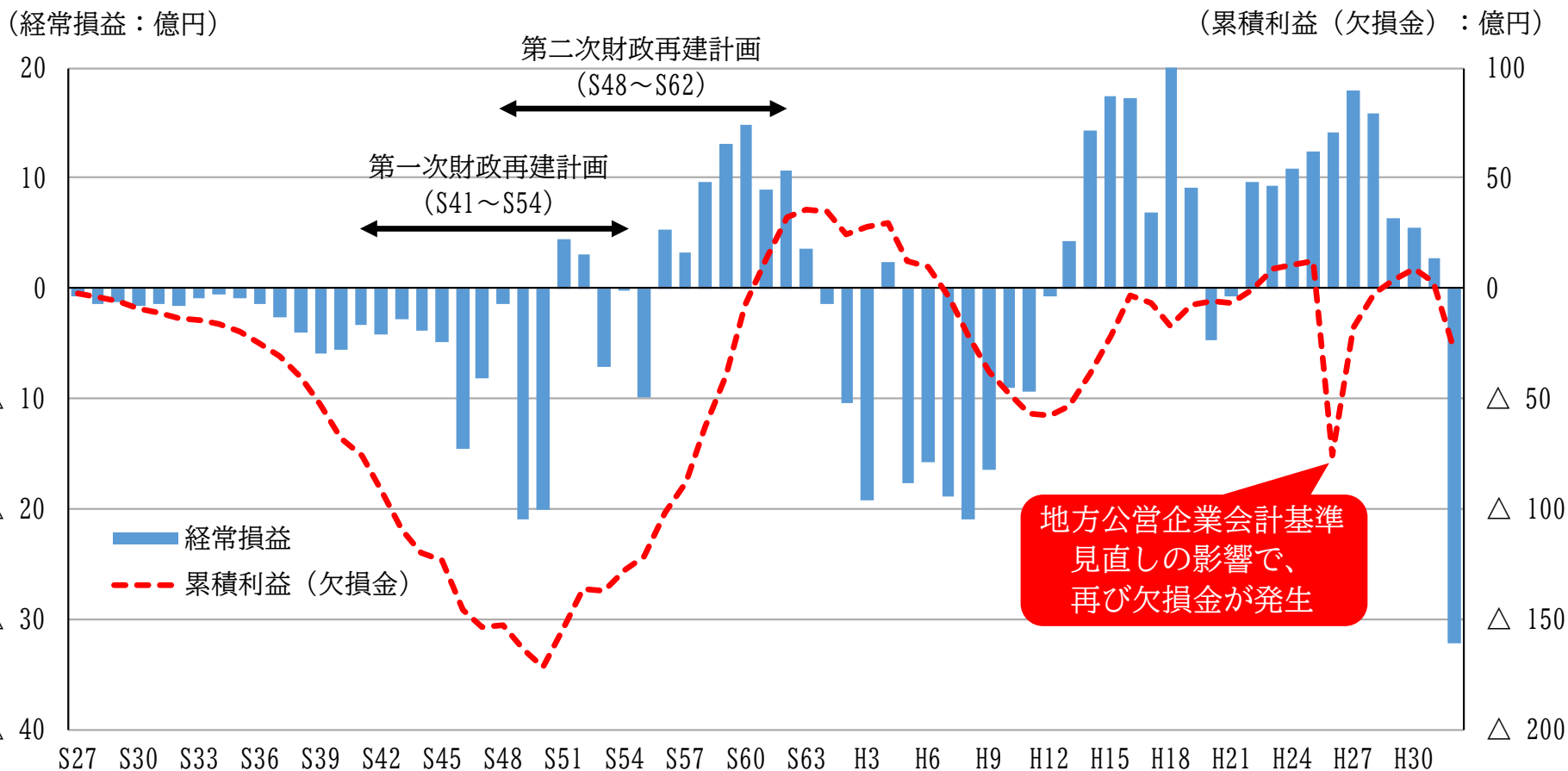
## ＜地下鉄事業 乗車人員の推移＞



●平成20年（2008年）のグリーンライン開業など、順調に増加傾向を維持していたものの、バス事業同様、令和2年度以降は大幅な減少に

# 1 事業の概要 ② これまでの経営状況

## <バス事業 経常損益と累積利益（欠損金）の推移>



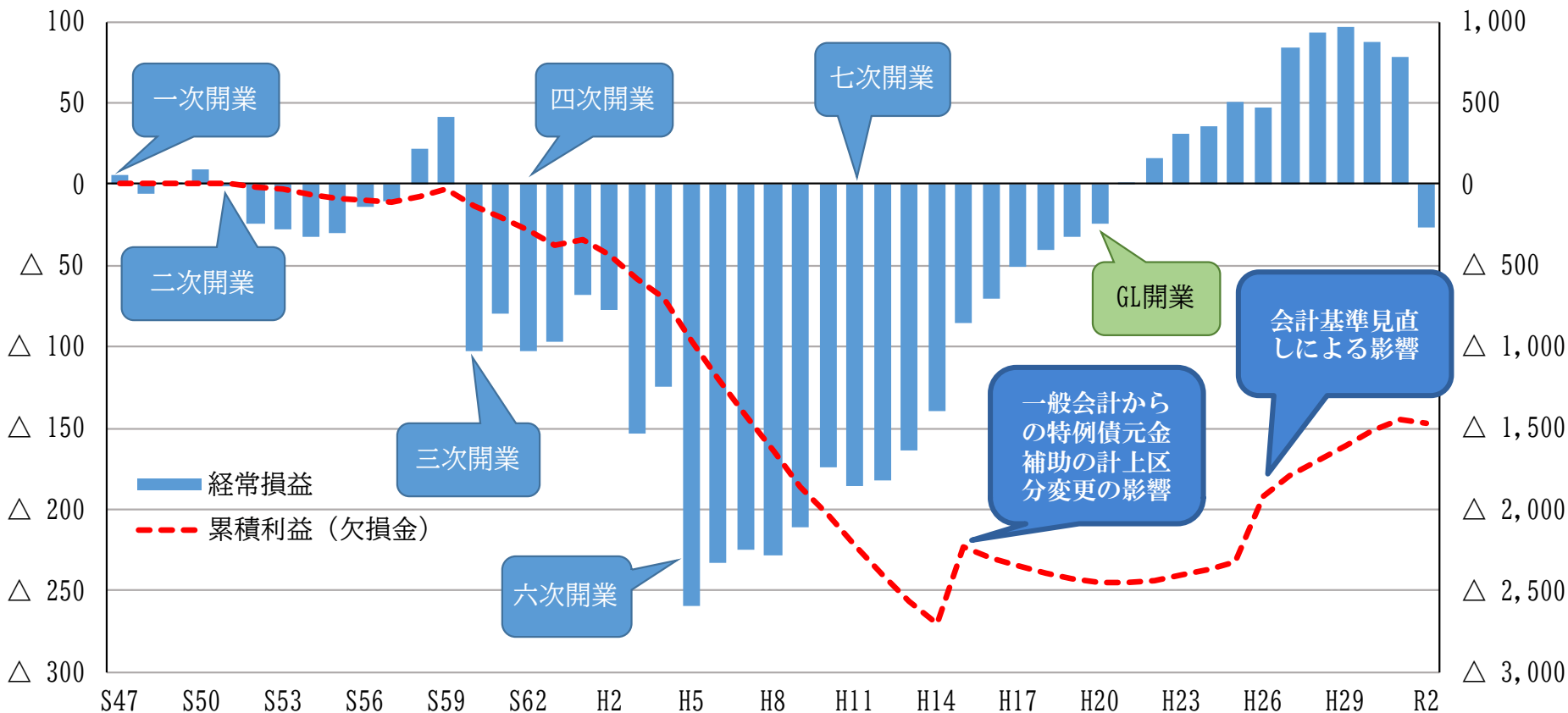
※H26の欠損金の増加は会計基準見直し（退職給付引当金、減損）の影響による

# 1 事業の概要 ② これまでの経営状況

## <地下鉄事業 経常損益と累積利益（欠損金）の推移>

(経常損益：億円)

(累積利益（欠損金）：億円)



## 2 これまでの経営改革の取組

### (1) 横浜市市営交通あり方検討委員会 (平成15年3月設置)

非「成長・拡大」の時代に入りお客様の増加が期待できないことや、厳しい財政状況のもとで、市の財政負担（市民の負担）を求められないことから、今後担うべき役割や経営上の課題、その対策を踏まえた望ましい経営方法について民間の有識者等から構成される委員会を設置し、様々な角度から検討。

(座長：松田 昌士 (東日本旅客鉄道株式会社取締役会長) ※当時)

#### ■事業のあり方に関する答申

##### 地下鉄事業 (H15.9)

今後の経営形態のあるべき姿は、事業者が自らの責任で経営判断を行い、それが報われる枠組みである。

これを実現する最終的な経営形態としては、

**「完全民営化＝株式会社化」**が最も望ましい。

##### バス事業 (H16.1)

市民サービスへの効果、雇用への影響、市財政に対する効果等を勘案し

**「完全民営化」方式**を提言。

## 2 これまでの経営改革の取組

### (2) あり方検討委員会以降の経営改革（平成16～23年度）

あり方検討委員会での答申を踏まえ、横浜市からの赤字補填を目的とした補助金（任意補助金）に頼らない民間並みの自立経営を行う「改善型公営企業」への転換を決定。「市営交通経営改革プラン」（平成16年3月）、「市営交通5か年経営プラン」（平成19年6月）を策定し、様々な経営改革を推進。

#### ■ 主なコスト削減・効率化の取組

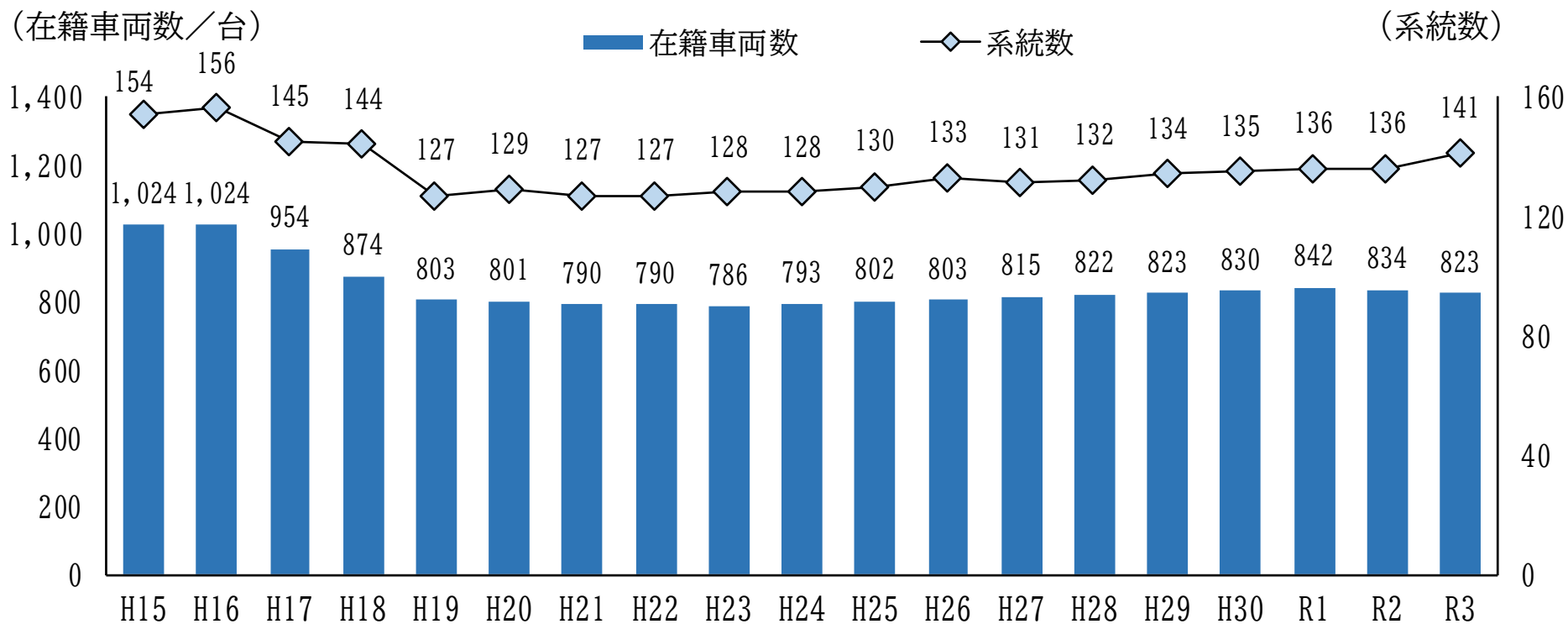
地下鉄事業	バス事業
<ul style="list-style-type: none"><li>○ブルーラインワンマン運転化（△133人）</li><li>○駅業務の委託化（△198人）</li><li>○グリーンライン初期車両編成数の変更（6→4両）などGL建設費抑制</li><li>○企業債（借金）の繰上償還、借換による支払利息の低減</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○非効率な路線の再編（58路線） （民間譲渡、区間廃止、路線廃止等）</li><li>○2営業所の廃止 （12→10営業所、在籍車両1,024→786両）</li><li>○バス運行の委託化 （2営業所で実施）</li></ul>

#### 両事業

- 人事・給与制度見直し（役職等に応じた給与カット・ベースダウン）
- 職員数の削減（組織統廃合・業務見直し、採用停止・退職者不補充、市長部局への転籍）
- （H16以降）新規採用停止、（H23から）新たな給料表適用による職員採用の再開

## 2 これまでの経営改革の取組

### <バス事業 在籍車両数と系統数の推移>

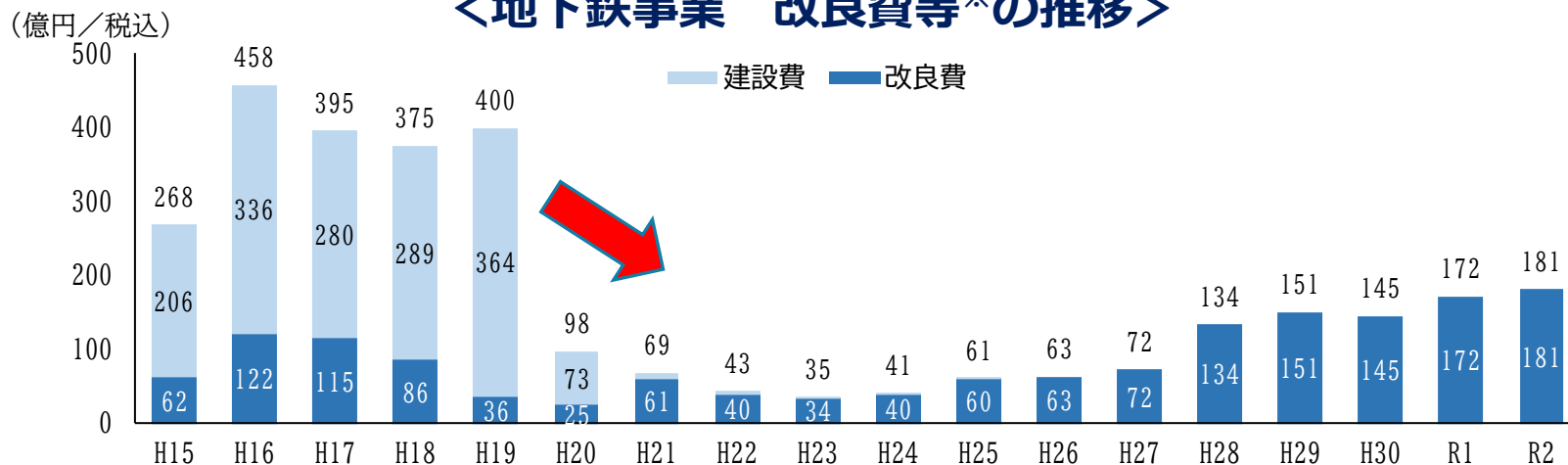


- (～H19) 非効率な路線の再編や2営業所の廃止により、在籍車両数と系統数は減少
- (H20～) 路線を見直しながら、市営バスネットワークの維持に必要な車両・系統を確保



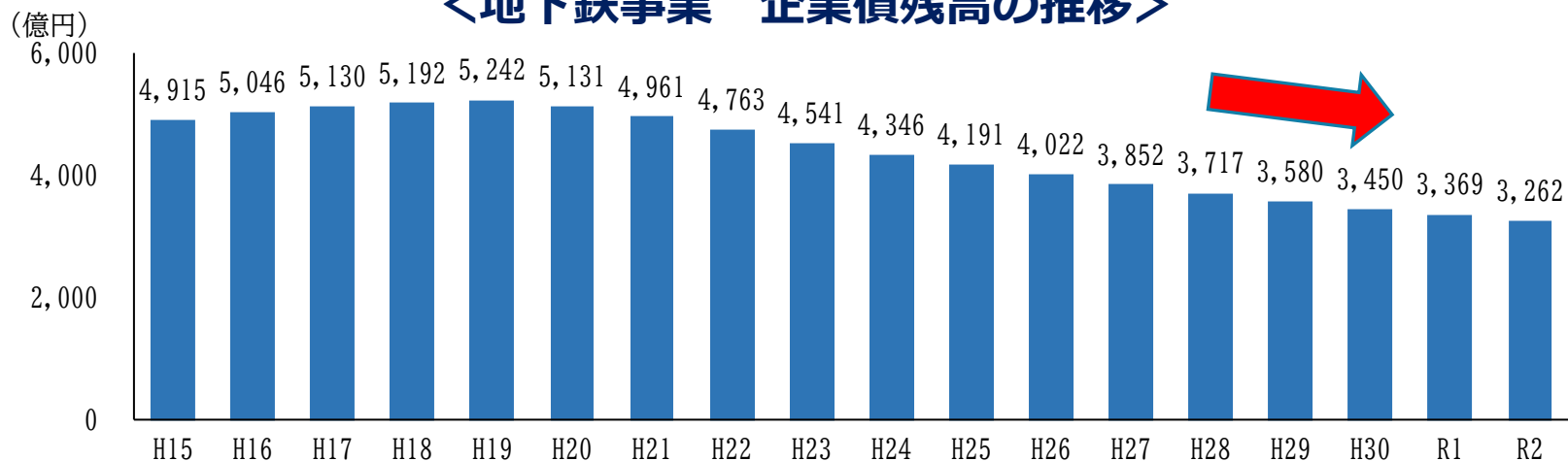
## 2 これまでの経営改革の取組

### <地下鉄事業 改良費等\*の推移>



※ 附帯事業費は除く

### <地下鉄事業 企業債残高の推移>



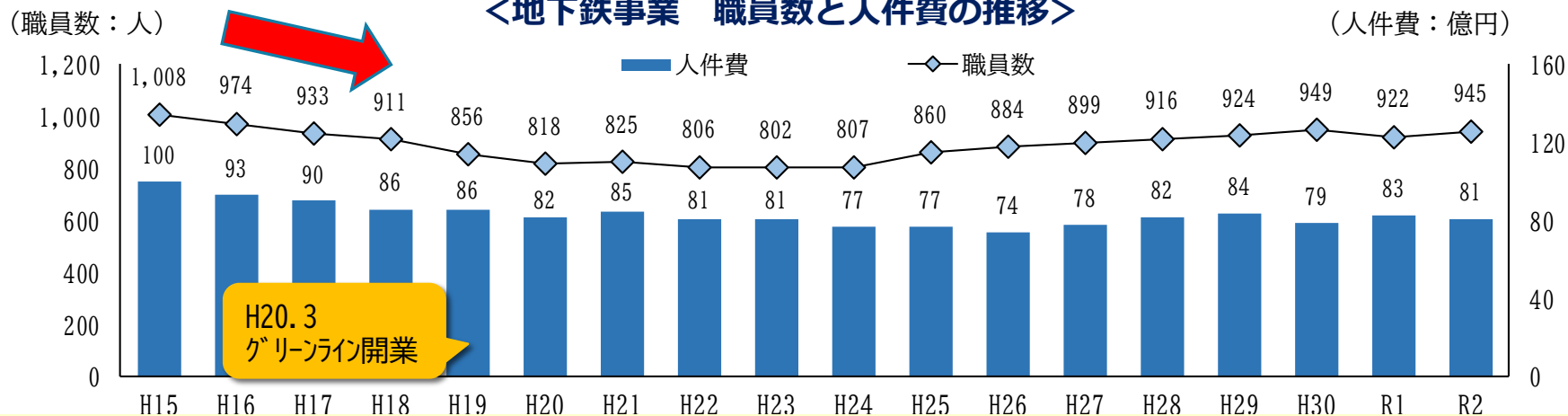
● 計画的な施設・設備への投資や新線建設の終了により、企業債残高は縮小

## 2 これまでの経営改革の取組

＜バス事業 職員数と人件費の推移＞



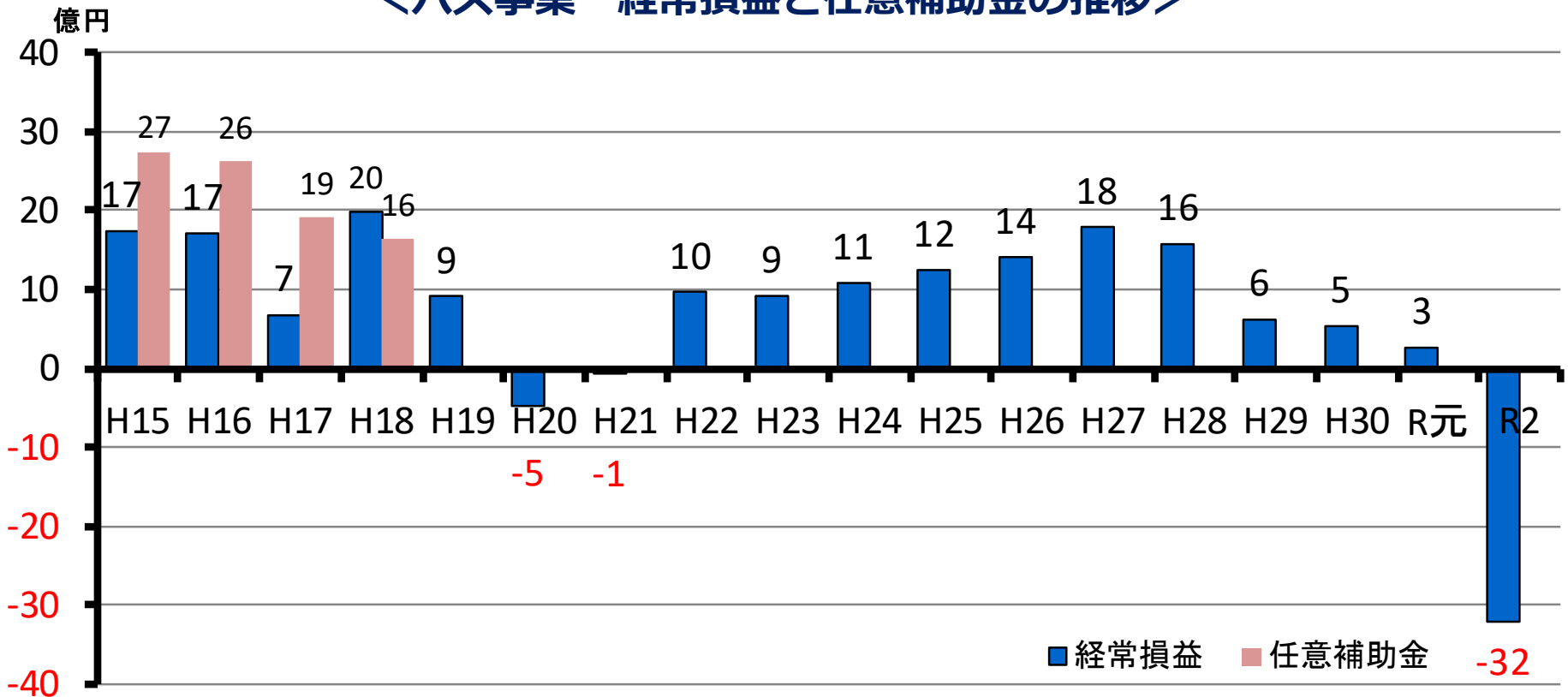
＜地下鉄事業 職員数と人件費の推移＞



- (～H23) 事業規模縮小や効率化による人員減少や給与カット等により、人件費総額は減少
- (H24～) 運行に必要な職員を確保しつつ、新たな給料表の導入により人件費を抑制  
段階的に地下鉄運転士のワンマン化及び駅業務の委託を実施

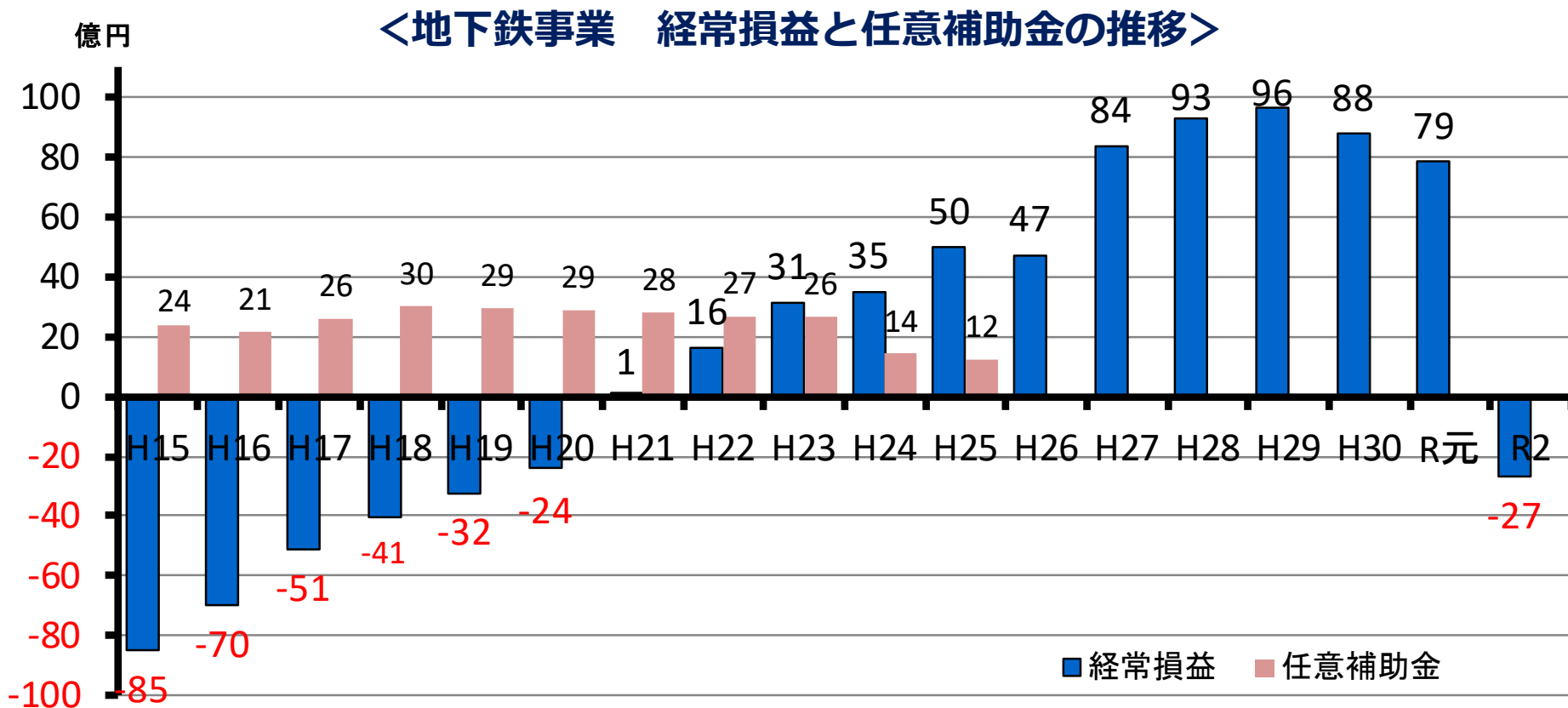
## 2 これまでの経営改革の取組

＜バス事業 経常損益と任意補助金の推移＞



- 平成19年度から一般会計からの任意補助金がなくなり、平成22年度以降、利益を計上できる経営体質に転換

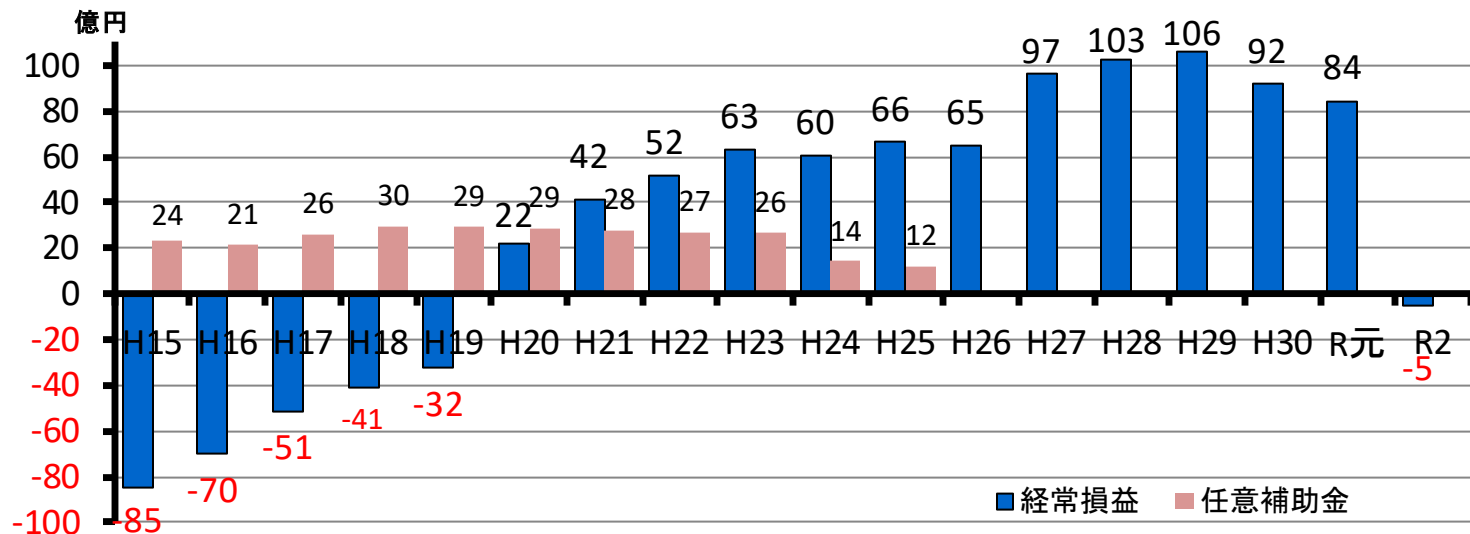
## 2 これまでの経営改革の取組



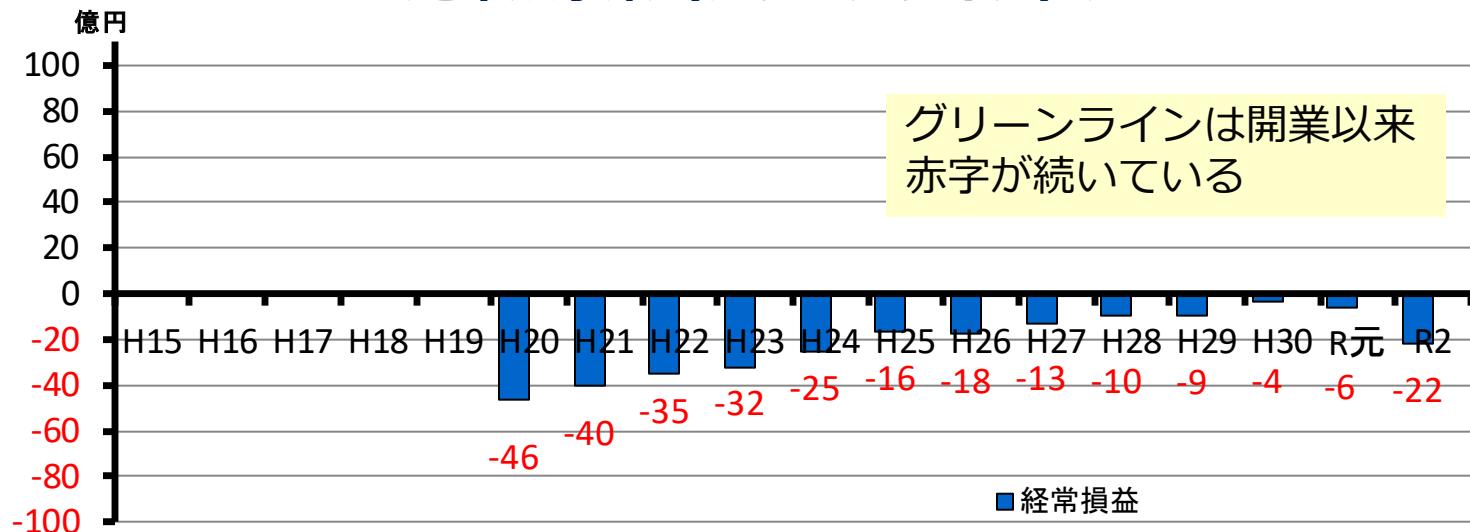
- 平成21年度から経常黒字となり、平成26年度には一般会計からの任意補助金なしに47億円を超える利益を確保

## 2 これまでの経営改革の取組

### <地下鉄事業（ブルーライン）>




### <地下鉄事業（グリーンライン）>



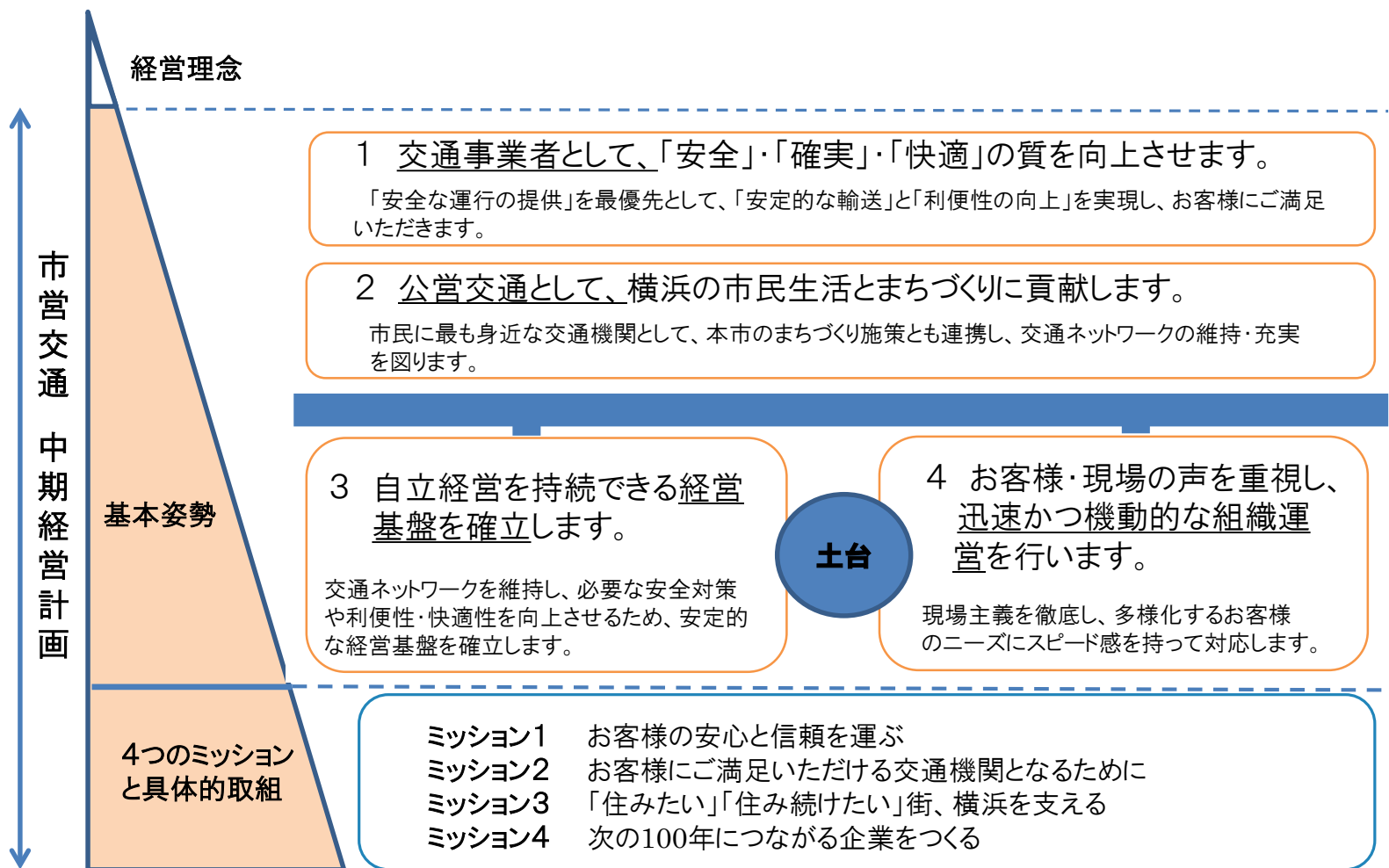
### 3 市営交通中期経営計画

#### (1) 市営交通中期経営計画の変遷

2012～2014年度 (平成24～26年度)	2015～2018年度 (平成27～30年度)	2019～2022年度 (平成31～令和4年度)
<p>①バス路線の再編成や職員の給与カットなど、「痛み」を伴う経営改革の結果、バス・地下鉄両事業ともに自主自立の経営が定着し、利益を生み出せる経営体質に転換</p> <p>②これまでの経営改革の成果を持続しながら、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</p> <p><b><u>「信頼と共益」の市営交通</u></b></p>		<p><b><u>厳しい事業環境</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・人口減少社会の到来</li><li>・少子高齢化の急速な進展</li><li>・自然災害・環境問題の深刻化など、</li></ul> <p><b><u>「安全・確実・快適」な交通サービスの質を向上</u></b></p> <p><b><u>横浜の市民生活とまちづくりに貢献</u></b></p>

### 3 市営交通中期経営計画

## (2) 現中期経営計画（2019～2022年度）の全体像



## 3 市営交通中期経営計画

### (3) 現計画期間での主な取組

#### お客様の安心と信頼を運ぶ取組

##### 安全対策の強化

安全対策にかかる様々な仕組みやルールを見直すとともに、安全を維持するための設備の充実、安全啓発活動にも取り組んでいます。

##### 災害対策・テロ対策の強化

地震や風水害といった大規模な自然災害をはじめとする異常時への対策を強化します。災害発生時を想定した異常時訓練の実施、設備面での対策などを進めています。

##### 確実な輸送を支える取組

毎日の確実な運行を維持するため、計画的な設備の維持・更新や、日々の保守・点検などに取り組んでいます。

##### 安全を支える職員を育てる

安全意識や技術の向上にむけた人材育成に取り組んでいます。また、職員一人ひとりが安全確保に集中できるよう健康経営の取組を進め（横浜健康経営クラスAAA認証）、職員の健康増進を図っています。



トンネル柱耐震補強



実車を用いた研修（事故未然防止研修）



# 3 市営交通中期経営計画

## 快適にご利用いただくために

### 駅施設・設備



#### ●駅冷房

快適な駅空間を提供するため、冷房付待合所の設置など、駅の冷房化を順次進めています。



#### ●多目的デジタル案内板

運行情報等の情報提供を行うため、40駅に51台設置しています。



#### ●駅の美化

駅の内装改修を実施するとともに、トイレをはじめ清掃の強化を図ることで、駅の美化を進めています。

## 環境にやさしいバス

市営バスでは大気環境の改善、地球温暖化の原因となるCO<sub>2</sub>(二酸化炭素)の排出削減に取り組んでいます。また、既存のバス全車が排出ガス規制の適合車両となっています。

### ハイブリッドバス

ブレーキ制動時等に発生するエネルギーを電気エネルギーに変換してバッテリーに蓄え、この電気を利用してモータを動作させています。



近年導入されたハイブリッドバスは、モータの駆動のみで発進することができるため、ディーゼルバスと比較すると、燃料消費量を抑制し、CO<sub>2</sub>の排出量を低減できる環境にやさしい車両です。(車両数：140両(令和2年度末))

### 燃料電池バス (FCバス : Fuel Cell Bus)

次世代エネルギーとして注目されている水素を燃料として、走行中にCO<sub>2</sub>や環境負荷物質を排出しない優れた環境性能と騒音や振動が少ない快適な乗り心地を実現しています。令和4年度中に2両を増車し、3両体制とします。



### 3 市営交通中期経営計画

#### 観光スポット周遊バス あかいくつ



レトロ調の赤いバスで、桜木町駅から、横浜赤レンガ倉庫や中華街、元町・港の見える丘公園などの観光スポットを毎日周遊しています。

#### 連節バス BAYSIDE BLUE



横浜ベイエリアの水際線沿いを快走するマットメタリックブルーの車体色が特徴的なバス。横浜駅からカップヌードルミュージアム、山下ふ頭、中華街、横浜赤レンガ倉庫等へスムーズにアクセスが可能です。

#### みなとぶらりチケット

【料金】 大人：500円／小児：250円

【横浜駅～伊勢佐木長者町駅】間の市営地下鉄と、【横浜～元町・港の見える丘公園、三溪園】の市営バス（「あかいくつ」、バス「BAYSIDE BLUE」含む）が1日何回でも乗り降りできる1日乗車券。

エリア内には、約80の提携施設があり、チケット提示で特典が受けられます。

新横浜駅でも乗り降りできる「みなとぶらりチケットワイド」（大人550円／小児280円）やデジタルチケットもあります。



#### デジタル乗車券





# 3 市営交通中期経営計画

## 資産の有効活用 駅構内や土地などの有効活用

駅構内に魅力ある店舗を誘致し、お客様の利便性向上や駅の賑わい形成を図るほか、高架下や営業所跡地等の土地を活用して、店舗・事務所・貸しビル・駐車場・駐輪場事業等を行っています。



センター南北高架下 ひげのパン屋



戸塚駅 ドトルコーヒーショップ

## 駅ナカ周辺情報サイト

駅構内店舗や時間貸しスペース情報、土地及び駅構内区画の募集の情報を発信しています。



## 横浜市営交通広告

市営地下鉄の車内や駅、市営バスなど交通局の資産を活用して広告事業を行っています。車内ポスターやビジョン、駅大型広告、ラッピングバスなど、お客様のニーズに合わせた広告掲出が可能です。



地下鉄車内ビジョン



大型広告ボード (横浜駅)



ラッピングバス

# 4 直近の経営について ① 令和2・3年度の状況

## 2年度決算の状況

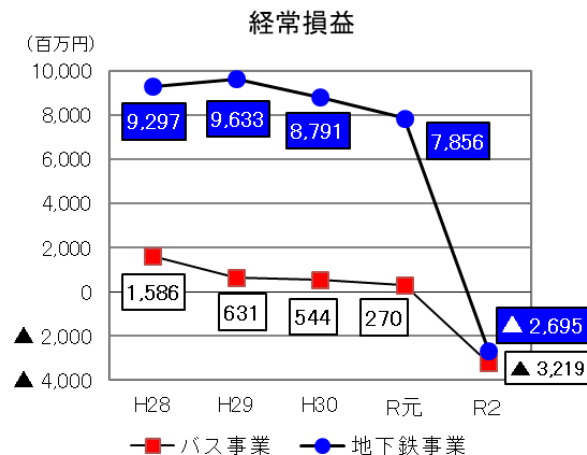
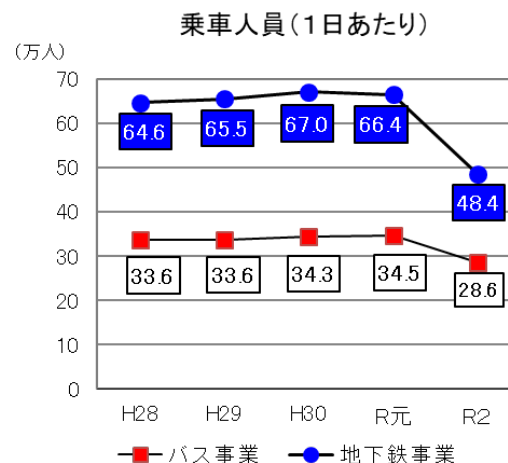
新型コロナウイルス感染症の影響により、お客様のご利用が大幅に減少し、バス事業は平成21年度以来11年ぶり、地下鉄事業は平成20年度以来12年ぶりの経常赤字。

(単位 百万円)

区分		2年度決算	元年度決算	増△減
バス	乗車料収入	15,968	19,571	△ 3,603
	経常損益	△ 3,219	270	△ 3,489
地下鉄	乗車料収入	29,678	39,783	△ 10,105
	経常損益	△ 2,695	7,856	△ 10,551

◇バス事業は、乗車料収入が36億300万円減少し、経常損益は32億1,900万円の赤字

◇地下鉄事業は、乗車料収入が101億500万円減少し、経常損益は26億9,500万円の赤字



## 4 直近の経営について ① 令和2・3年度の状況

### バス事業 3年度の経営改善の取組

(単位：百万円)

取組内容	具体例	内容	効果額
事業内容の見直し	バス車両の更新周期の見直し	更新周期を原則15年→17年に	1,216
	外部委託の直営化・取り止め	添乗調査、外部研修、乗車料集金業務等見直し	38
	業務の見直し	市ワクチン会場の支援、職域接種の運営等人員欠員の中、業務の見直し・効率化、テレワークの活用、バス乗務員の仕業減等により、超過勤務時間を削減（前年比▲4.3%）	-
	支出項目の見直し	備用品等変動費支出の削減	2
	交通安全教室等の拡充	DVD等を利用した対面以外での啓発運動の実施	-
実施時期の見直し	営業所・券売機改修工事の見直し	一部改修工事を後年度に	32
	バス停上屋・ベンチ新設の見直し	新規設置を見合わせ、老朽化分の更新のみ実施	12
	乗降環境整備箇所の見直し	一部整備を後年度に	5
	総合案内板等更新箇所の見直し	一部更新を後年度に	236
	催事の見直し	はまりんフェスタ開催見送り	3
収入の確保			
需要に応じた適正化	乗車券制度の見直し	紙式定期券の廃止	4

計 1,548

令和3年度削減額 概算15億円

## 4 直近の経営について ① 令和2・3年度の状況

### 地下鉄事業 3年度の経営改善の取組

(単位：百万円)

取組内容	具体例	内容	効果額
事業内容の見直し	ダイヤ改正	6月のダイヤ改正により、お客様の利用状況への対応、終電後の保守作業時間の確保による効率化及び乗務員の睡眠時間確保を実現	-
	外部委託の取り止め	外部研修等見直し	17
	検修庫新設の見直し	予備車確保による事業中止	1,600
実施時期の見直し	機器・設備等更新時期の見直し	安全性に影響のない範囲で後年度に	651
	催事の見直し	はまりんフェスタ開催見送り	5
収入の確保			
需要に応じた適正化			
			計 2,273

令和3年度削減額 概算23億円

## 4 直近の経営について ② 令和4年度予算及び取組

### 4年度予算の基本的な考え方

新型コロナの影響により、移動を伴わなくても生活や社会活動が成り立つ「新しい日常」に社会全体が急速に変化

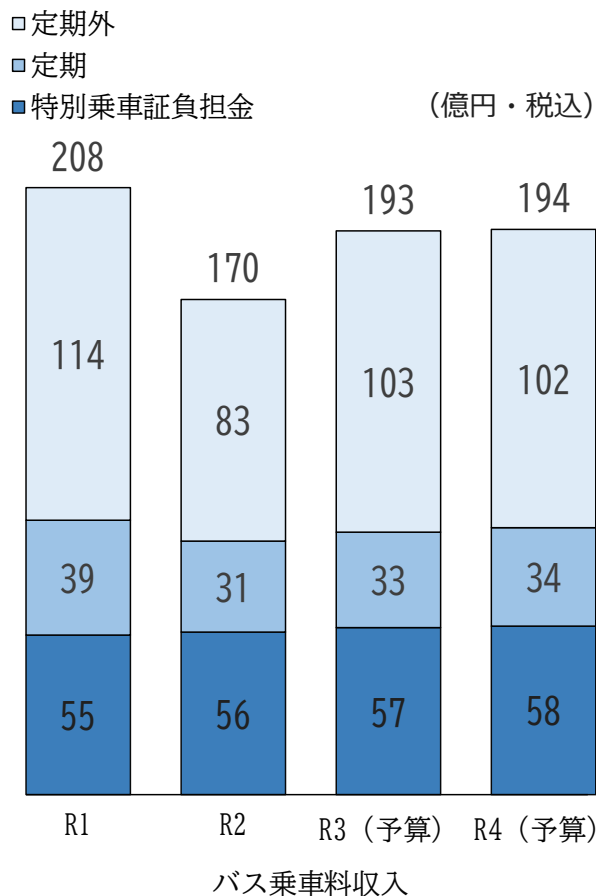


厳しい経営状況に直面しつつも、「新しい日常」に自らを適応させられる市営交通への転換を目指す

- **安全で確実な輸送サービスを安定的に提供**
  - ・ 老朽化したインフラの維持・保全のための施設・設備の更新
  - ・ 市民のみなさまの足としての市営交通ネットワークの維持
- **身の丈に合った経営を目指し大胆な経営改善**
  - ・ 徹底した支出の抑制・効率化、事業の見直し
  - ・ 確実に増収に繋げる取組
- **公営企業として横浜の経済活動やまちづくりを支える**

# 4 直近の経営について ② 令和4年度予算及び取組

## 4年度予算 バス事業乗車料収入



コロナ前の▲18%程度 (一般乗合乗車人員) と想定

### 乗車料収入 (予算) 対前年度比較

(単位：百万円)

	R3予算	R4予算	増△減	増減率
定期外	10,313	10,241	△72	△0.7%
うち 一般乗合	9,920	9,822	△98	△1.0%
うち 貸切	380	406	26	6.8%
定期	3,292	3,362	70	2.1%
特別乗車証負担金	5,724	5,795	71	1.2%
合計	19,329	19,398	69	0.4%



## 4 直近の経営について ② 令和4年度予算及び取組

### 3・4年度予算 バス事業収支比較

(単位：百万円)	R3当初予算	R4予算	増△減
営業収益	19,894	19,929	35
うち 乗車料収入	19,329	19,398	69
(特別乗車証負担金)	(5,723)	(5,795)	(72)
営業費用	21,409	20,539	△ 870
<b>うち 人件費</b>	<b>14,163</b>	<b>13,690</b>	<b>△ 473</b>
うち 動力費	758	1,014	256
うち 減価償却費	1,864	1,289	△ 575
営業損益	△ 1,515	△ 610	905
経常損益	△ 1,197	△ 338	859
特別損失	0	40	40
純損益	△ 1,197	△ 378	819
資本的収入	683	700	17
資本的支出	1,191	1,282	91
うち 建設改良費	768	732	△ 36
うち 企業債償還金	423	550	127
<b>年度末資金残高</b>	<b>4,444</b>	<b>3,809</b>	<b>△ 635</b>

営業費用のうち、  
人件費（バス乗務員等）の  
占める割合(67%)が大きい

※平成14年度：約80%  
→これまでの経営改革により  
大幅に縮減

3年連続の経常損益の赤字を  
受け、資金残高は徐々に減少

## 4 直近の経営について ② 令和4年度予算及び取組

### バス事業 4年度の経営改善の取組

(単位：百万円)

取組内容	具体例	内容	効果額
事業内容の見直し	バス車両の更新周期の見直し	更新周期を原則15年→17年に	1,705
	外部委託の直営化	添乗調査、接遇研修、草刈りの直営化	22
実施時期の見直し	営業所改修工事の見直し	港南・磯子営業所の改修工事を後年度に	302
	バス停上屋・ベンチ新設の見直し	新規設置を見合わせ、老朽化分の更新のみ実施	12
収入の確保	みなとぶらりチケット価値向上	新規提携店の開拓・特典内容の拡充など	37
	貸切バス事業の推進	旅行事業者や地域団体等に対するPR強化など	26
需要に応じた適正化	接近表示機サービスの廃止	ADSL回線廃止に伴いサービス廃止	100
	定期券発売所の縮減	16か所→13か所に縮小	16
計			<b>2,220</b>

令和4年度削減額 概算22億円

# 4 直近の経営について ② 令和4年度予算及び取組

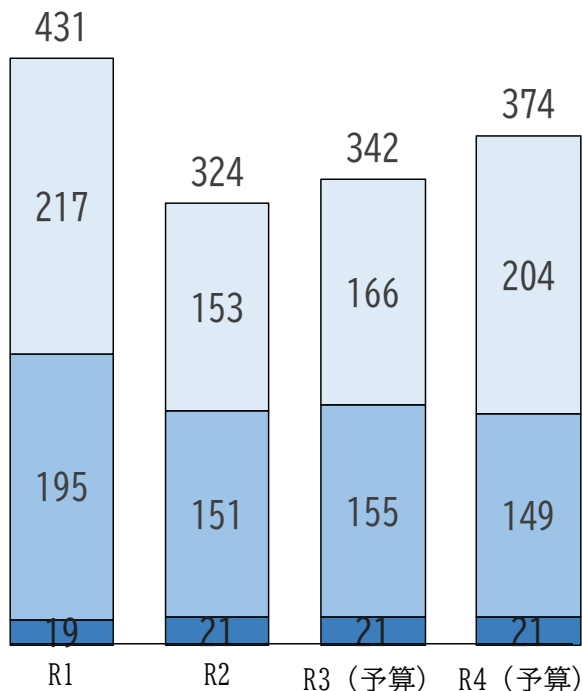
## 4年度予算 地下鉄事業乗車料収入

□ 定期外

■ 定期

■ 特別乗車証負担金

(億円・税込)



地下鉄乗車料収入

コロナ前の▲10% (定期外) ・ ▲25% (定期) と想定

### 乗車料収入 (予算) 対前年度比較

(単位: 百万円)	R3予算	R4予算	増△減	増減率
定期外	16,617	20,427	3,810	22.9%
定期	15,524	14,890	△634	△4.1%
特別乗車証負担金	2,070	2,086	16	0.8%
合計	34,211	37,403	3,192	9.3%

## 4 直近の経営について ② 令和4年度予算及び取組

### 3・4年度予算 地下鉄事業収支比較

人件費は営業費用のうち  
約22%とバスに比べて  
割合が小さい

※過去最大106億円(H14)

→ワンマン化等により削減を実施

減価償却費、支払利息、保  
守費などの固定的な費用が  
多く、節減できる経費が限  
られる（動力費など）

初期投資や安全維持のため  
の更新投資等に関する企業  
債償還金が大きく  
建設改良費を上回っている。  
これにより、  
R3より資金不足が発生

(単位：百万円)	R3当初予算	R4予算	増△減
営業収益	35,332	38,649	3,317
うち 乗車料収入	34,211	37,403	3,192
(特別乗車証負担金)	(2,070)	(2,085)	(15)
営業費用	37,822	38,346	524
<b>うち 人件費</b>	<b>8,277</b>	<b>8,383</b>	<b>106</b>
うち 動力費	1,433	1,526	93
うち 減価償却費	17,974	18,512	538
営業損益	△ 2,490	303	2,793
経常損益	△ 1,124	2,019	3,143
資本的収入	23,907	28,226	4,319
資本的支出	45,379	50,448	5,069
うち 建設改良費	19,517	23,654	4,137
<b>うち 企業債償還金</b>	<b>25,862</b>	<b>26,794</b>	<b>932</b>
年度末資金残高	△ 7,726	△ 5,608	-

## 4 直近の経営について ② 令和4年度予算及び取組

### 地下鉄事業 4年度の経営改善の取組

(単位：百万円)

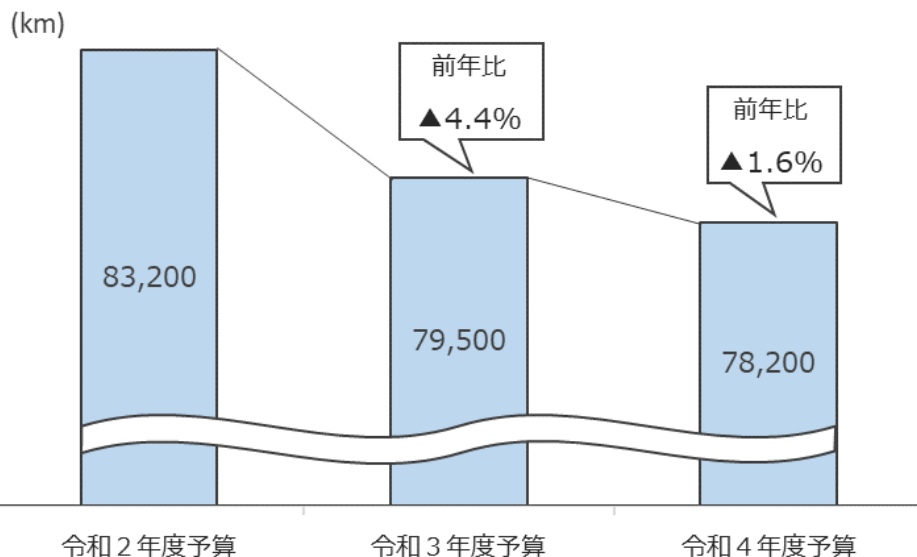
取組内容	具体例	内容	効果額
事業内容の見直し	変電所更新工事の見直し	夜間施工から昼間施工に変更	54
	清掃業務委託の見直し	駅構内や車両の清掃における内容の見直し	113
	モーターカーの更新見直し	新規購入を取り止め、既存物を改修	42
	駅改札口設備の見直し	新横浜駅新改札口の設備見直しなど	30
	機器・設備等の更新内容の精査	安全性に影響のない範囲で更新内容の見直し	1,816
実施時期の見直し	駅冷房付待合所設置工事の見直し	計画中断	53
	機器・設備等更新時期の見直し	安全性に影響のない範囲で後年度に	1,929
収入の確保	駅構内サインージ拡充（新横浜駅）等	サインージ拡充等による広告料収入の増	31
	駅構内店舗の誘致	新規店舗誘致による構内営業料の増	76
需要に応じた適正化	駅お客様サービスの見直し	横浜駅ステーションアテンダント廃止など	22
	ダイヤ改正	相鉄・東急直通線開業に合わせた適正化など	—
	回数券制度の見直し	普通回数乗車券を廃止し、昼間回数乗車券を拡大	66
計			<b>4,232</b>

令和4年度削減額 概算42億円

## 4 直近の経営について ② 令和4年度予算及び取組

### ・市営バスネットワーク維持に向けた取組

#### <市営バス1日当たり運転キロの推移>



令和3年度に引き続き、利用実態に合わせた輸送力の適正化を図り、エリアごとにバス路線の見直しを実施

4月に鶴見・港北エリアを再編したほか、港北ニュータウンエリアを中心に今年度再編予定

(参考) 令和2年度バス路線別営業収支 (百万円)

区分	路線数	営業収支
黒字路線	13	191
赤字路線	124	△4,472
合計	137	△4,281

## 4 直近の経営について ② 令和4年度予算及び取組

### ・バス乗務員の接遇向上の取組



<研修風景>

### 優れたバス乗務員による 直営での接遇研修

マスタードライバー等を研修講師として、新採用乗務員や配属3年目の乗務員を対象に研修を実施

※マスタードライバー  
運転技術や接遇に優れ、安全・  
確実・快適なサービスを提供できると認定された乗務員



## 4 直近の経営について ② 令和4年度予算及び取組

### ・バスターミナル上屋の改修

令和4年度予算額 2,966万円

- 横浜駅西口第1バスターミナル 4年度中に完了予定
- 磯子駅前バスターミナル 鉄骨柱、梁やブレースの塗替え等実施



<横浜駅西口第1バスターミナル>



<磯子駅前バスターミナル>



# 4 直近の経営について ② 令和4年度予算及び取組

## ・ウェブを活用した運行情報の提供



<ウェブサイトでのバス混雑情報・接近情報の表示>

○バス事業では接近情報等をオープンデータとして公開し、様々な乗換案内サービスで利用可能

○地下鉄事業でもオープンデータ化を進め、令和4年4月より交通局サイト内で列車の位置情報等を表示

<ウェブサイトでの地下鉄列車走行位置情報の表示>



## 4 直近の経営について ② 令和4年度予算及び取組

### ・ブルーライン4000形車両の導入



令和4年度予算額  
63億1,500万円

3000A形車両（28年経過）  
に代わる車両として導入

新型車両として以下の改良

- ・バリアフリーの向上
- ・快適性の向上
- ・安全性の向上

全8編成中5編成を  
令和4年度運行開始

## 4 直近の経営について ② 令和4年度予算及び取組

### ・老朽化した設備の更新・補修工事



※写真

①構築補修工事 ②シールドトンネル補修工事  
③変電所機器更新工事 ④信号保安装置更新工事

令和4年度予算額  
80億5,800万円

#### <主な内容>

- トンネルなどのコンクリート構築補修工事
- 老朽化した車両部品・電気機器の更新工事
- その他駅や車両基地設備等の更新工事
- 安全で安定的な運行を維持するため、厳しい収支状況の中でも計画的に実施



## 4 直近の経営について ② 令和4年度予算及び取組

### ・グリーンラインの6両化



令和4年度予算額  
26億4,700万円

- 中間増備車（3編成）の納入、車両基地などの残工事を実施
- 令和4年度9月下旬から営業線に段階的に導入
- 令和6年度にかけて全17編成中10編成を6両編成化

現状：4両編成



対策：6両編成化

↓ 中間車製造



## 4 直近の経営について ② 令和4年度予算及び取組

### 【国・県からの支援措置】

#### ●地域公共交通感染症拡大防止対策に係る補助制度

地域公共交通事業者が行う、車両の抗ウイルス・抗菌対策や駅の衛生対策など、新型コロナウイルス感染症拡大防止対策に対する補助制度

- ・市バス 令和2年度交付額 28百万円（運行実証経費、飛沫防止シートなど）

#### ●新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金を活用した一般会計からの支援

国の臨時交付金を財源とした、感染拡大防止対策や公共輸送サービス確保の補助として、一般会計から繰り出したもの。

- ・市バス 令和2年度交付額 65百万円（路線バス運行協力金）
- ・地下鉄 令和2年度交付額 126百万円（地下鉄グリーンライン車内の強制換気装置改修）

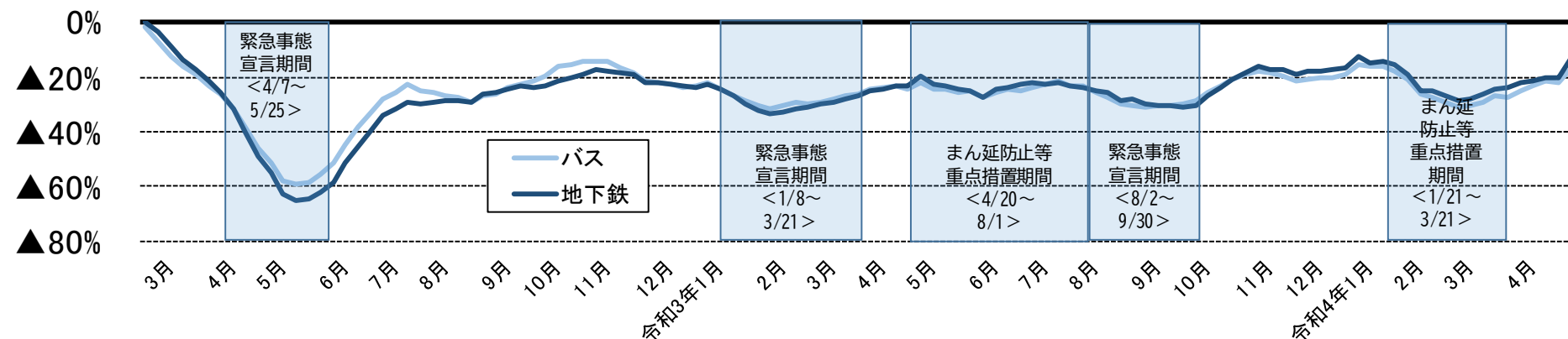
#### ●特別減収対策企業債の発行

新型コロナウイルス感染症の影響により、公営企業において大幅な収入減が発生している状況を受け、資金繰りを円滑にするため、資金不足又は拡大する団体への当面の支援として、国が特例措置として発行を認めた企業債。今後も厳しい経営環境が続くため、引き続き国に支援を要望

- ・地下鉄 令和3年度 4,421百万円、4年度予算 5,608百万円

## 5 ご議論いただきたい内容 ① コロナ禍による影響

### 乗車人員（対コロナ前）増減率の推移



乗車人員の回復は▲15~20%で頭打ちの状態

※乗車人員数はバスはIC・現金の利用実績、地下鉄は改札機の通過人員数の5週平均値を使用

●テレワークの定着や観光需要の低下など、人々の行動や価値観の変容により、お客様のご利用がコロナ禍前の水準まで回復することは想定できない状況

## 5 ご議論いただきたい内容 ② 経営を取り巻く環境・課題

### ● 中長期的な課題

- ・ 少子高齢化、生産年齢人口の減少
- ・ 開業から50年を経過する地下鉄施設・設備の老朽化
- ・ 乗務員やバス整備員・地下鉄保守員など運行に必要な人材の不足

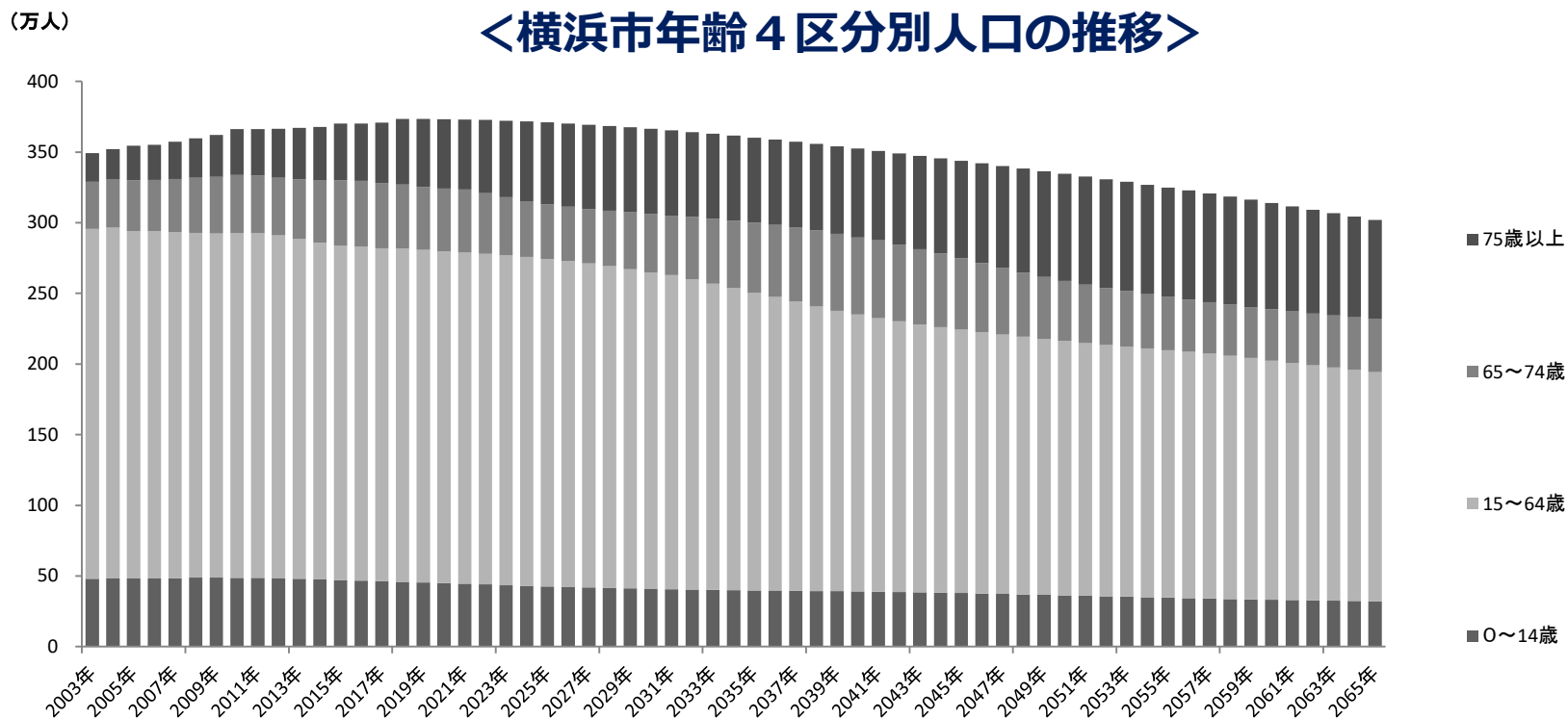
### ● 社会的要請への対応

- ・ 頻発する自然災害などへの対応
- ・ カーボンニュートラルへの対応
- ・ バリアフリー化
- ・ セキュリティ対策
- ・ 公営交通としての役割、バス路線の維持
- ・ 地域社会、街づくりへの貢献

### ● テレワークなど「新しい日常」の定着によるお客様の減少

### ● 燃料費高騰などによる経費の増加

## 5 ご議論いただきたい内容 ② 経営を取り巻く環境・課題

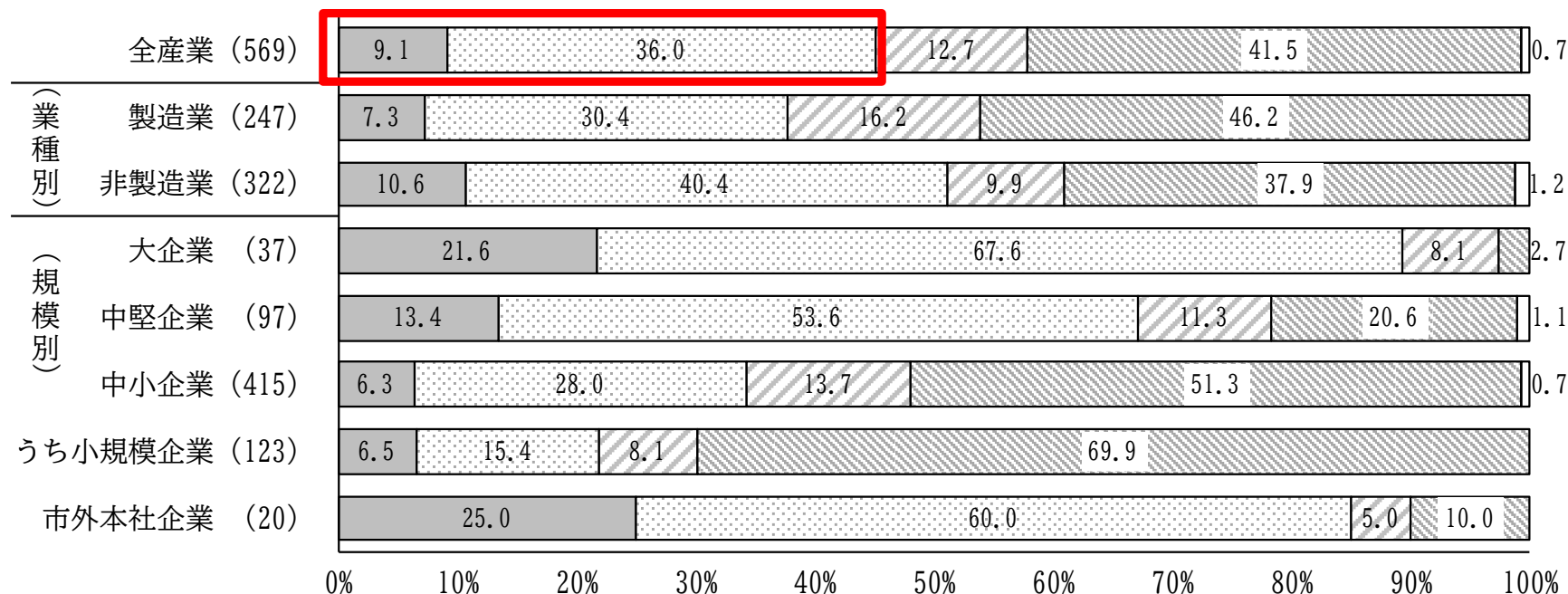


●生産年齢人口（15～64歳）は減少傾向にあり、通勤・通学でのご利用減が懸念される。一方で高齢化率（65歳以上）は増加傾向に。



## 5 ご議論いただきたい内容 ② 経営を取り巻く環境・課題

### <テレワークの導入状況（横浜市）>



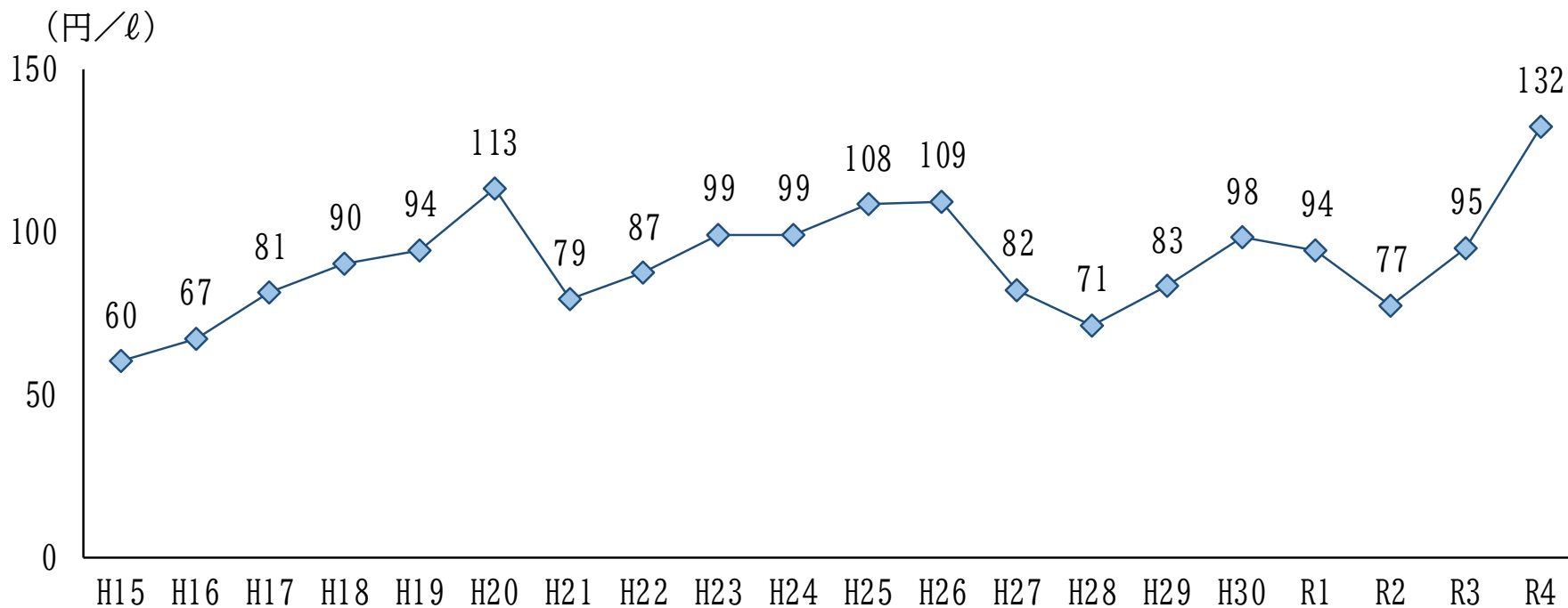
- 導入している（新型コロナウイルス影響前から導入）
- 導入している（新型コロナウイルス影響後に導入）
- 導入していないが、導入を検討している
- 導入しておらず、今後も導入は考えていない
- 無回答

横浜市景況・経営動向調査第113回（特別調査）より

● 新型コロナウイルス感染症の影響により、テレワークを導入した市内企業は9.1%から45.1%に大きく増加

## 5 ご議論いただきたい内容 ② 経営を取り巻く環境・課題

### <軽油単価の推移（市営バス）>



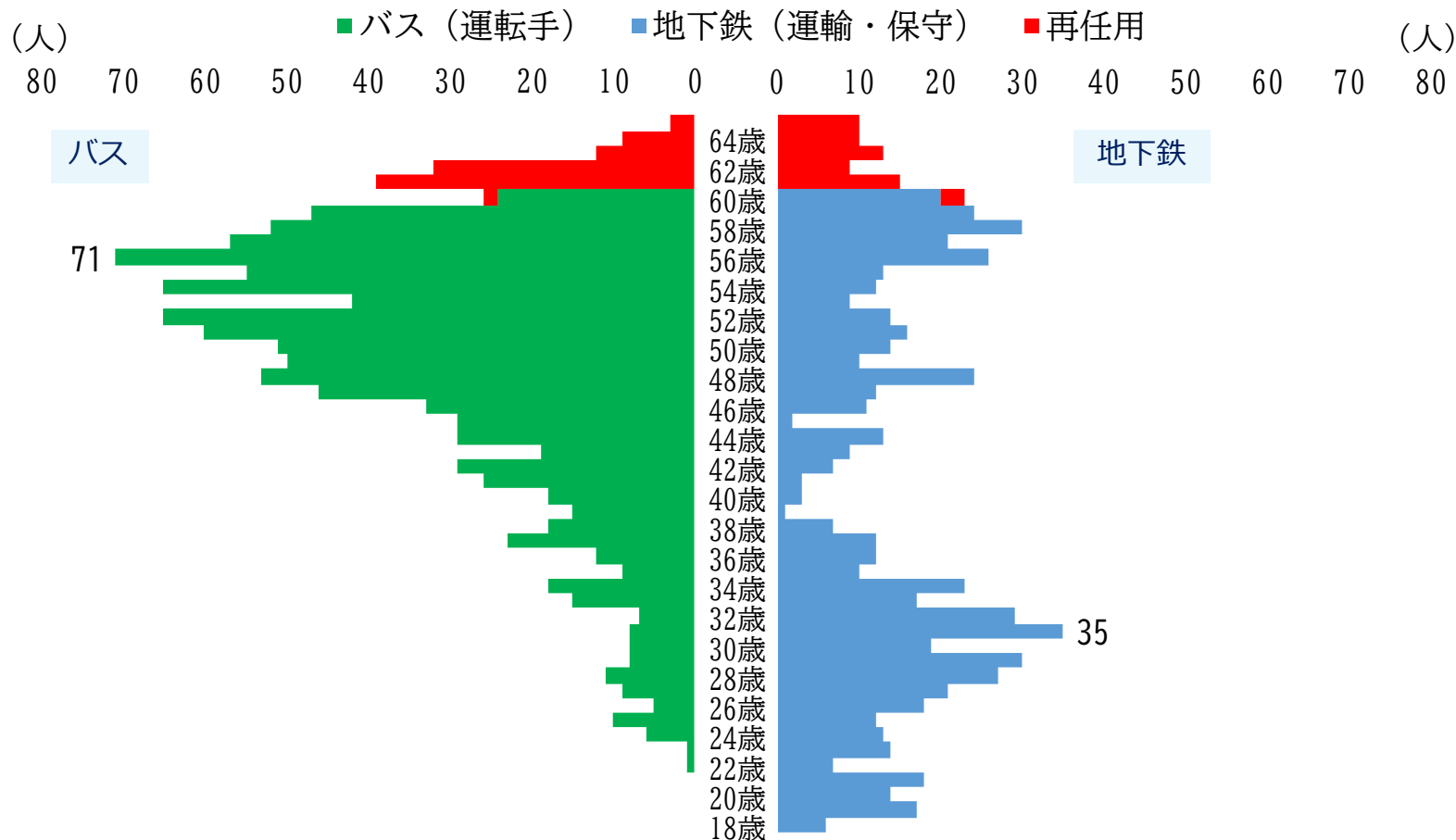
※ 1 R4は第一四半期の契約単価

※ 2 単価は消費税抜

● 軽油単価の変動が大きく、今年に入ってからエネルギー価格の高騰は続き、バス運行コストを押し上げている

## 5 ご議論いただきたい内容 ② 経営を取り巻く環境・課題

### <事業別現業職員の年齢構成（令和4年1月1日現在）>



- バス事業は40代後半以降が多く20～30代が少ない、地下鉄事業は40歳前後が少ないなど、両事業とも偏りがある

# (参考) 令和2年度決算 各都市比較 (バス事業)

## 主要都市のバス事業

(億円)

項目	仙台市	東京都	川崎市	横浜市	名古屋市	京都市	神戸市
営業収益	51	327	62	165	167	149	80
(うち乗車料収入)	48	284	61	160	128	140	77
営業費用	98	431	91	205	238	204	103
(うち人件費)	41	260	50	137	131	89	35
営業損益	▲ 47	▲ 104	▲ 29	▲ 40	▲ 71	▲ 55	▲ 23
経常損益	▲ 17	▲ 95	▲ 17	▲ 32	▲ 8	▲ 48	▲ 17
任意補助金	17.7	0.0	4.4	0.1	46.5	5.6	5.5
任意出資金	3.7	—	—	—	—	—	—
年間走行キロ (千km)	13,130	41,463	12,352	24,148	36,172	32,044	17,368
年間乗車人員 (千人)	27,906	182,882	37,680	103,134	96,012	90,378	50,695
在籍車両	472	1,535	332	809	1,018	816	517
走行キロ当たり 乗車料収入 (円)	368	684	493	661	355	436	445

# (参考) 平成30年度決算 各都市比較 (バス事業)

## 主要都市のバス事業

(億円)

項目	仙台市	東京都	川崎市	横浜市	名古屋市	京都市	神戸市
営業収益	67	404	82	200	211	214	100
(うち乗車料収入)	65	366	81	195	177	204	97
営業費用	100	409	89	201	233	196	106
(うち人件費)	43	257	52	133	128	77	36
営業損益	▲ 33	▲ 5	▲ 7	▲ 1	▲ 21	19	▲ 5
経常損益	▲ 1	10	5	5	13	19	▲ 0
任意補助金	18.7	0.0	4.3	—	21.7	0.1	3.8
任意出資金	3.8	—	—	—	5.0	—	—
年間走行キロ (千km)	16,903	42,128	13,092	25,237	36,209	32,072	17,261
年間乗車人員 (千人)	38,527	233,121	50,347	123,619	128,403	132,894	66,879
在籍車両	480	1,514	343	819	1,008	822	515
走行キロ当たり 乗車料収入 (円)	381	791	605	776	480	621	548

# (参考) 令和2年度決算 各都市比較 (地下鉄事業)

## 公営地下鉄事業

(億円)

項目	札幌市	仙台市	東京都	横浜市	名古屋市	京都市	神戸市	福岡市
営業収益	305	129	1,042	307	595	192	167	204
(うち乗車料収入)	280	116	954	297	535	169	149	186
営業費用	335	228	1,278	351	709	264	220	264
(うち減価償却費)	152	130	435	178	238	131	98	120
営業損益	▲ 30	▲ 99	▲ 235	▲ 44	▲ 113	▲ 72	▲ 53	▲ 60
経常損益	▲ 10	▲ 63	▲ 146	▲ 27	▲ 87	▲ 54	▲ 42	▲ 37
資金残額	16	27	873	15	143	▲ 120	61	80
営業キロ当たり 1日乗車人員 (人)	9,294	6,644	17,600	9,058	10,173	8,566	6,036	10,198
営業キロ (km)	48.0	28.7	109.0	53.4	93.3	31.2	38.1	29.8
事業開始	1971年12月	1987年7月	1960年12月	1972年12月	1957年11月	1981年5月	1977年3月	1981年7月
直近開業	1999年2月	2015年12月	2002年11月	2008年3月	2011年3月	2008年1月	2001年7月	2005年2月

# (参考) 平成30年度決算 各都市比較 (地下鉄事業)

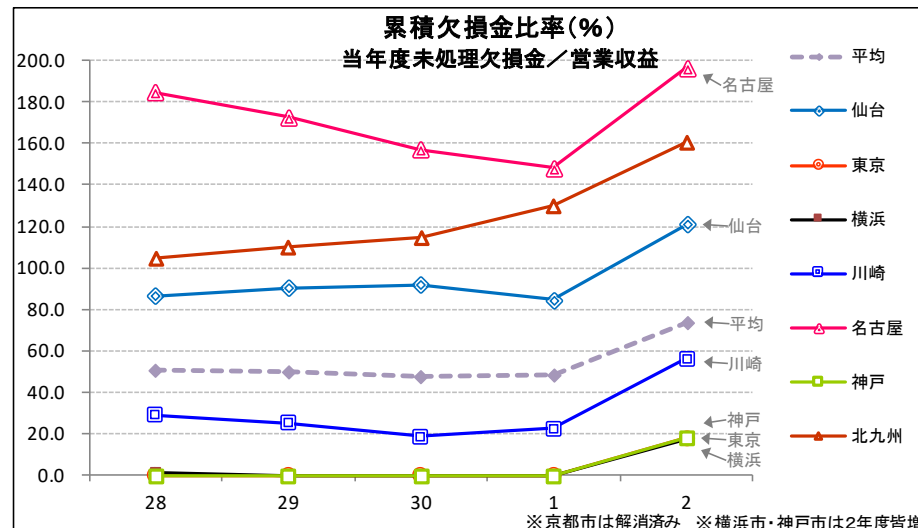
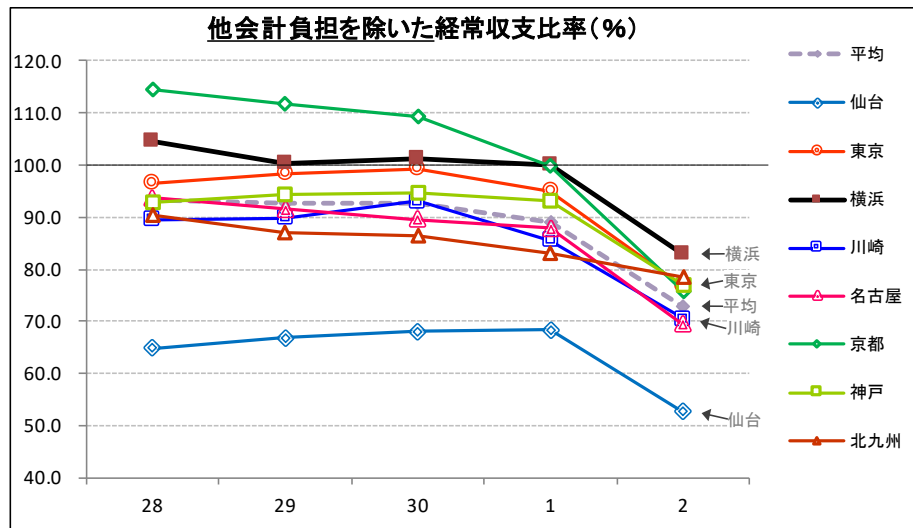
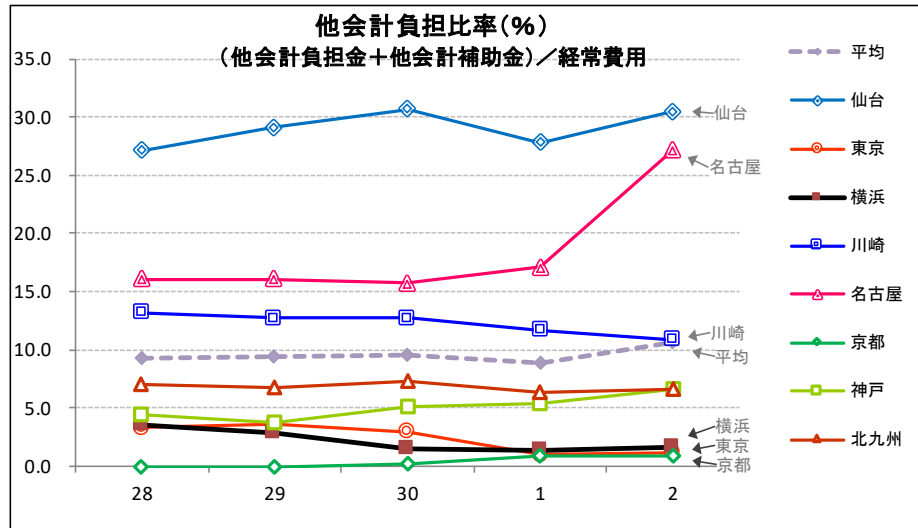
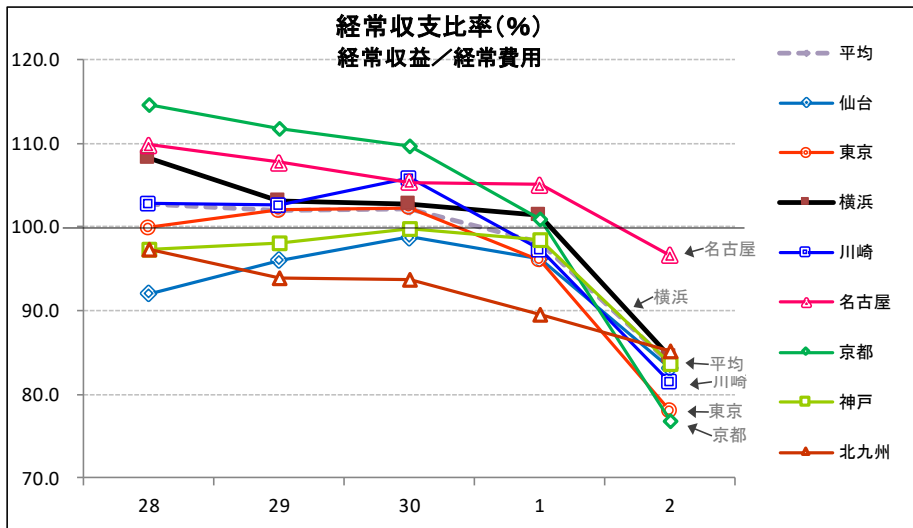
## 公営地下鉄事業

(億円)

項目	札幌市	仙台市	東京都	横浜市	名古屋市	京都市	神戸市	福岡市
営業収益	417	173	1,530	415	837	283	210	309
(うち乗車料収入)	389	158	1,437	403	770	258	189	288
営業費用	338	236	1,260	348	702	254	195	263
(うち減価償却費)	162	137	422	174	242	126	84	122
営業損益	79	▲ 63	270	67	135	29	15	46
経常損益	95	▲ 19	352	88	167	23	23	76
資金残額	8	6	1,468	106	864	143	47	338
営業キロ当たり 1日乗車人員 (人)	13,150	8,677	25,885	12,546	14,319	12,710	9,623	15,772
営業キロ (km)	48.0	28.7	109.0	53.4	93.3	31.2	30.6	29.8
事業開始	1971年12月	1987年7月	1960年12月	1972年12月	1957年11月	1981年5月	1977年3月	1981年7月
直近開業	1999年2月	2015年12月	2002年11月	2008年3月	2011年3月	2008年1月	2001年7月	2005年2月

# (参考) 8都市経営状況比較 (公営バス事業)

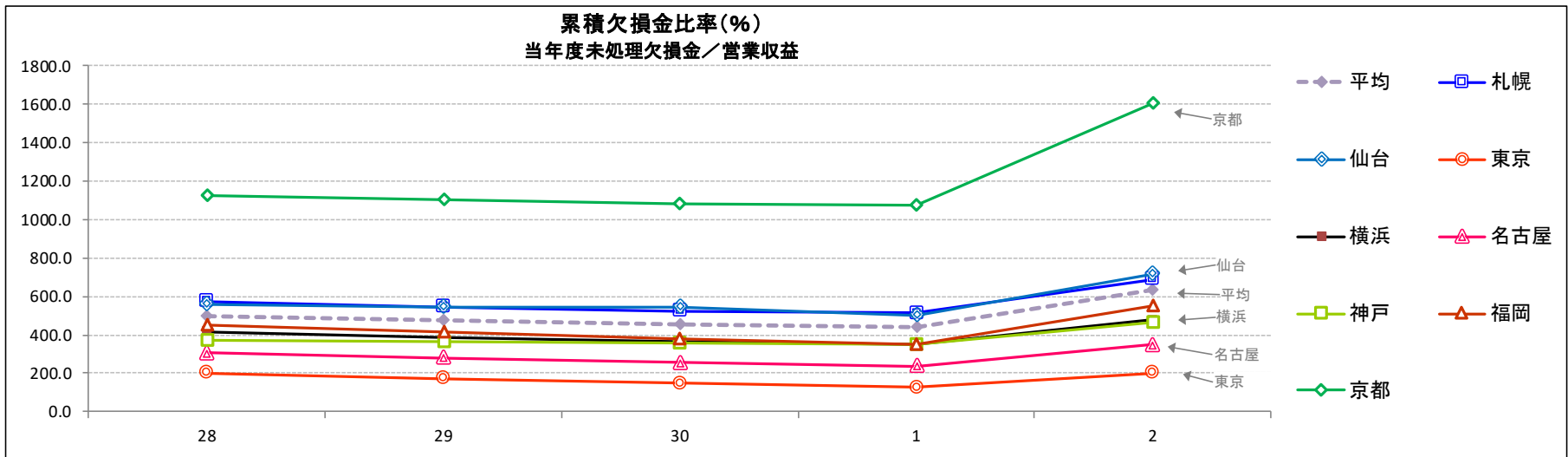
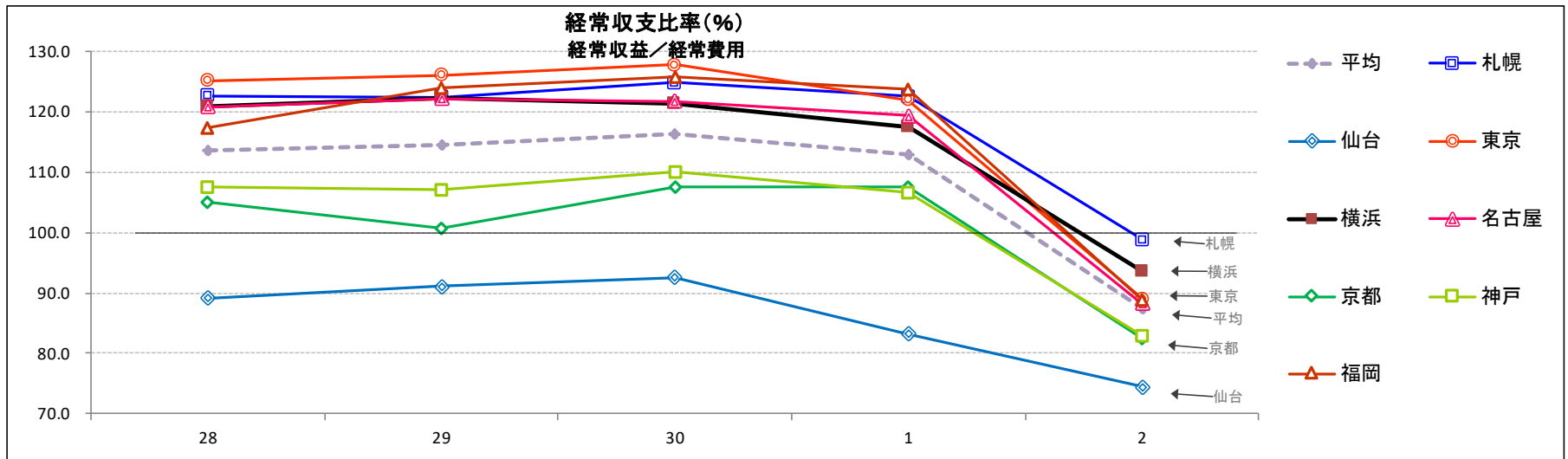
事業の状況 (乗合・貸切・特定・遊覧含む)



出典：総務省「経営比較分析表」



# (参考) 8都市経営状況比較 (公営地下鉄事業)



第2回

横浜市交通局 バス・地下鉄事業

横浜市営交通 経営審議会



信頼を心で運ぶ市バス・地下鉄  
横浜市交通局

令和4年8月25日

# 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**

# 目次

## 1 第1回審議会での御意見

## 2 地下鉄事業について

- ①令和3年度決算
- ②乗車人員の回復状況
- ③収支構造・資金の動き
- ④運賃制度
- ⑤附帯事業の各取組

## 3 経営課題とこれまでの取組

- ①地下鉄の整備効果
- ②安全性の維持・向上
- ③利便性・快適性
- ④経営改善
- ⑤環境の変化・社会的要請への対応
- ⑥働き方改革

# 1 第1回審議会での御意見

## ●経営について

- 非常に難しい印象。コロナ禍は経営のクライシス。危機を乗り切るには2つあり、コストの削減と収益を伸ばすこと。
- しっかりとキャッシュが回る仕組みはどういうものか研究したい。
- 高齢者が免許証を返納してバス利用が増え、今問題なのはラストワンマイル。新しいモビリティなど新規分野と市営交通がいかに繋がれるかは新しい課題。そういうものも取り込んで利用者を減らさないようにしないと今後はバスのネットワークを維持できない。
- 提供するサービス水準をどの程度に設定するのか。その上でかかる費用や、収支ということになる。路線網や本数・便数の維持、バリアフリー対応やセキュリティ確保など、どこまで対策を取るかでコストも大分変わる。
- コロナ前の水準に通勤需要が戻るのは考えにくい。そうした中でいかにコストとのバランスで経営計画を立てるか。
- 他都市の経営状況と比較をすると、横浜市の経常収支比率や営業利益率などは良いので、収入を伸ばすことを考えたい。
- 交通局で対応できることと他社と連携することを整理し、ラストワンマイルを含めモビリティ全体でどう確保するか。委員会の範疇を超えているのかもしれないが、大事な視点

# 1 第1回審議会での御意見

- 公営交通は儲からない運賃基準。今のサービスレベルを持続的に維持するのが目標
- 公営である理由。最適なネットワークを考える役割を担っているとするならば、それが街づくりや地域への貢献になるので、具体策を議論しても良い。
- 今回のコロナなど、突発的に何かあった場合の危機管理を含め、AIやICT、自動運転などが進んでいくので、念頭に置きながら今後の経営を考える必要がある。

## ●人事・組織・働き方について

- 給料はそんなに下げてはいけない。長く働きたいと思うような仕組みづくり。バスの運転手は若い人を入れたい。
- バスの運転手はすごく女性向きだと思う。女性が市営バスの運転手になりたいと思うような何かを。
- 働きやすさ、魅力的な職場という話が少ない。女性のバス運転手が増えたらいいと思うが、女性が働きにくい環境になっているなら、公営交通として先鞭をつけてもいい。

# 1 第1回審議会での御意見

## ●経費削減について

- 削減する余地があるのかというぐらい頑張っているが、さらに事業内容を細分化して、まだ削れるところがあるのかさらに深く探る作業になる。
- バスの9割の路線が赤字というのも理解できない。本当に必要最低限でやっているのかとあえて違う目線で考えてみる。皆さんの常識は民間の非常識で、要らないことを要ると信じ込んでやっている可能性もある。
- 老朽化対策は重要だが、メンテナンスの省力化や効率化は他社も取り組んでいる。施設に関しては、予防保全でトータルコストを下げる取組は、鉄道のみならずインフラ全体で行っているところ。
- これ以上コストを絞ると職員のモチベーションが低下するのでは。
- コロナ禍でのコスト削減は先延ばしの消極的なコスト削減。これ以上やるのはかえってどうなのか。
- AIを使ったコスト削減や、効率的に運行するのはどんどん追求してもよい。



# 1 第1回審議会での御意見

## ●増収策について

- デジタル革命で百年に一度の経済の転換点が、コロナ禍で前倒しで来た。今までとは違う視点や価値観、連携、新しい、違う価値や技術を持った企業とのコラボレーション、オープンイノベーションという形で、事業を再構築して提供していくフェーズに入っている。
- これからインバウンドが戻って来るから、観光で収益を稼ぐという方向性は間違っていない。どううまく交通を使ってもらおうかという戦略も考えていければよい。
- ベイサイドブルーは知らなかった。認知度を高める取組、市と協力してプロモーションするなどの働きかけはできないのか。
- 附帯事業として、駅に行ってみたいと思う仕組みが何かできないか。
- 中国の方が利用しやすい決済手段など、インバウンド客を増やす投資。どんなものがあるのかという議論等も必要

# 1 第1回審議会での御意見

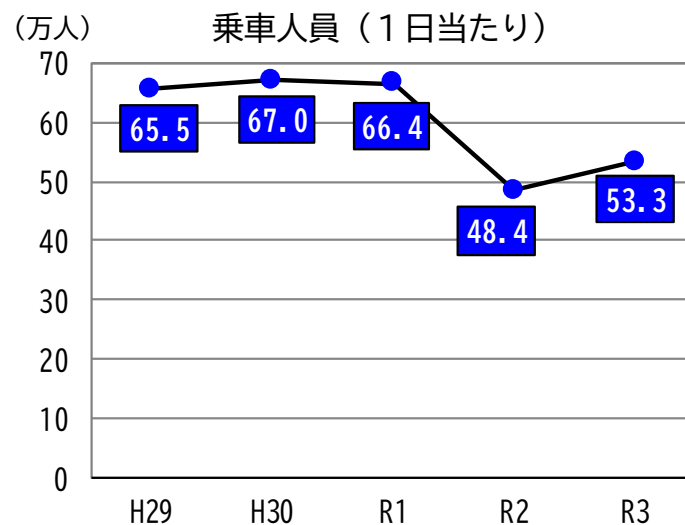
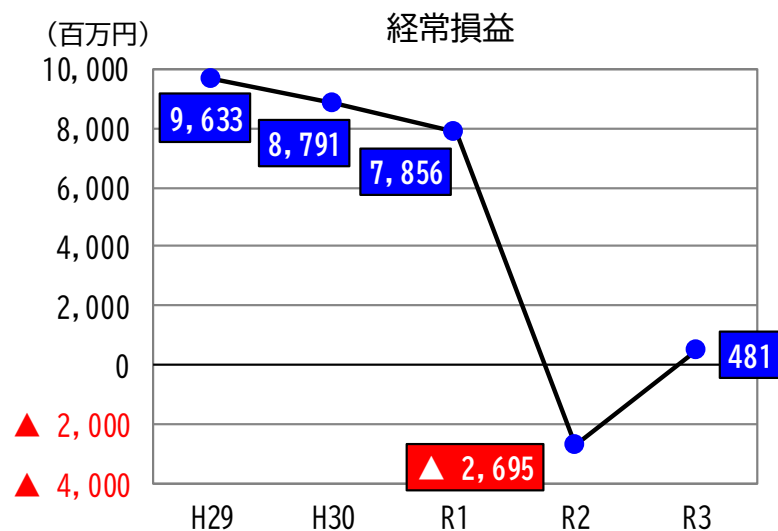
質問要旨・要求資料	議論の予定時期
バス（地下鉄）の運営経費の詳細【資料】	第2回、第3回
収益を上げる可能性。附帯事業の制約【資料】	第2回
民間との連携やコラボレーションの可能性。過去の事例【資料】	第2回、第3回
バリアフリーの更新投資を含めた費用【資料】	第2回
セキュリティー対策や社会的な要請への取組状況や方針【資料】	第2回、第3回
施設メンテナンスの省力化や効率化、 予防保全によるトータルコスト削減の取組【資料】	第2回
コロナによる利用減少の検証（観光、通勤・通学など）。 減少路線など特徴が分かる資料【資料】	第2回、第3回
街づくりや市内経済への貢献の具体的内容【資料】	第2回、第3回
民間事業者と比較できる指標（東京メトロや東急など）【資料】	第2回
インバウンド緩和や国内旅行促進策を踏まえ、 直近の収入トレンド【資料】	第2回、第3回
国の検討会などの動き、交通に関する概算要求などの資料【資料】	第2回、第3回

## 2 地下鉄事業について ①令和3年度決算

2年度に比べ一定程度乗車人員は回復したものの、新型コロナウイルス感染症の影響が継続したことにより、地下鉄事業は約5億円の経常黒字にとどまりました。

(単位 百万円)

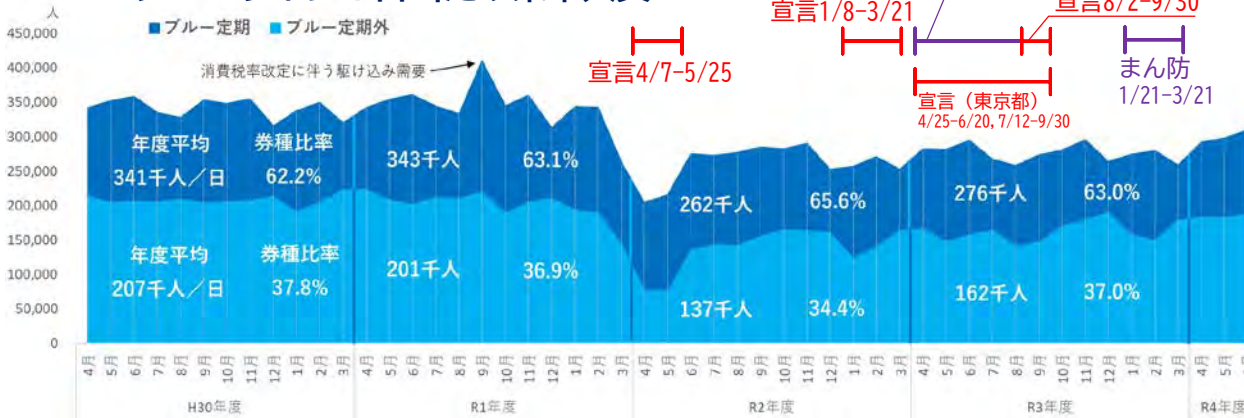
区分		3年度 決算	2年度 決算	増△減
地下 鉄	乗車料収入	32,565	29,678	2,887
	経常損益	481	▲ 2,695	3,176



## 2 地下鉄事業について ②乗車人員の回復状況

### 地下鉄乗車人員の回復状況

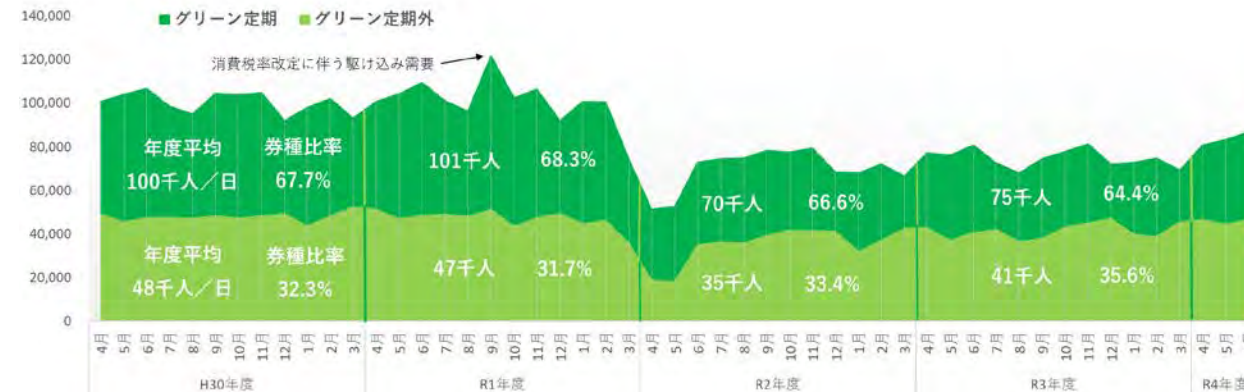
<ブルーライン1日当たり乗車人員>



30年度対比		
	2年度	3年度
定期	▲23.4%	▲19.1% (+4.3pt)
定期外	▲33.8%	▲21.6% (+12.2pt)

※定期には特別乗車券含む

<グリーンライン1日当たり乗車人員>



30年度対比		
	2年度	3年度
定期	▲30.5%	▲25.5% (+5.0pt)
定期外	▲26.9%	▲13.5% (+13.4pt)

※定期には特別乗車券含む

●2年度からの回復では、両線とも定期外が12~13ptの回復基調となっているものの、定期からの移行によるところが一因であるものと推測。券種比率を見ると、定期から定期外への移行はグリーンラインにおいて特に顕著

## 2 地下鉄事業について ③収支構造・資金の動き

### <地下鉄事業の収支構造>

収益的収支（損益計算）

(億円)

区 分	H30	R 3
営業収益	415	336
営業費用	348	352
うち減価償却	185	186
営業損益	67	▲16
営業外収益	92	69
うち長期前受金戻入	47	43
営業外費用	72	48
経常損益	87	5
特別損益	2	0
純損益	89	5

資本的収支

区 分	H30	R 3
資本的収入	223	207
うち企業債	166	155
うち出資・補助金	51	47
資本的支出	432	436
うち建設改良費	136	177
うち企業債償還金	296	259
差 引	▲209	▲229

【収益的収支（損益計算）において  
生み出した資金】

（損益から減価償却費等の非資金取引  
を除いた額）

H30 R3  
219億円 143億円

【資本的収支の不足額の財源】

H30 R3  
資本的収支の不足額 ▲209億円 ▲229億円

収益的収支において  
生み出した資金 219億円 143億円

資金余剰（▲）不足 10億円 ▲86億円  
前年度からの繰越資金 - 43億円

特別減収対策企業債で措置 44億円

○令和3年度決算は  
5億円の黒字

○一方、資金面では  
企業債償還金等の  
資本的支出の財源  
が不足

○特別減収対策企業  
債の発行により、  
資金を確保

※ 特別減収対策企業債とは…  
資金繰りを目的とした長期  
借入れを実施できない公営企  
業に対し、コロナ禍に伴う減  
収による資金繰り対策として  
令和2～4年度で総務省が制  
度化した特別な企業債

## 2 地下鉄事業について ③収支構造・資金の動き

### (参考) 資金の不足額とは

<地方財政法上の定義> (地方財政法施行令 第15条)

資金の不足額 = (A)流動負債(※1) - (B)流動資産

(※1) 1年以内に償還期限が到来する企業債を除く

→地方債の許可基準などに用いる。

### 貸借対照表

(B) 流動資産	(A) 流動負債
固定資産	うち 1年内償還企業債
	固定負債
	資本

<財政健全化法上の定義> (地方公共団体の財政の健全化に関する法律施行令 第16・17条)

資金の不足額 = (A)流動負債 - (B)流動資産 - 解消可能資金不足額(※2)

(※2) 事業の性質上、事業開始後の一定期間構造的に生じる資金の不足額がある場合において、

資金の不足額から控除する一定の額

資金不足比率 = 資金の不足額 ÷ 事業の規模 (営業収益の額)

→ 資金不足比率が20%以上となった場合、経営健全化計画を定めなければならない。

→ 経営健全化団体



## 2 地下鉄事業について ③収支構造・資金の動き

### 公営企業における資金調達

#### 地方債

地方公共団体が一会計年度を超えて行う借入れのこと。

地方債を財源とできるのは、原則として公営企業の建設改良や公共施設の建設等に制限されている。《地方財政法第5条》

※建設改良債以外に、資金手当ての性格を有するものとして準建設改良債（地下鉄事業特例債、資本費負担緩和債、資本費平準化債）及び退職手当債がある。

#### 地方債の協議手続き

地方債の発行には、総務大臣に協議を行い同意又は許可を得る必要  
※資金不足のない公営企業会計が民間等資金を借り入れる場合には事前届出が必要

#### 繰上償還の制限

地方債の金融商品としての安定性を確保する観点から、繰上償還は行わないよう総務省から通知されている。仮に繰上償還を行う場合は補償金が必要

#### 一時借入金

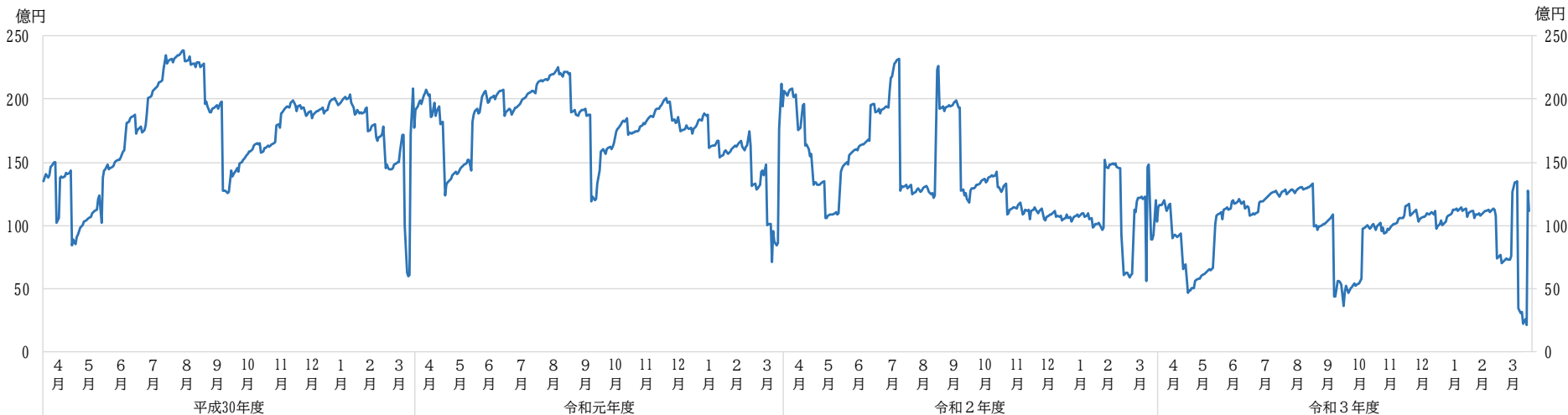
地方公営企業が一会計年度内において一時的な資金の不足を補うために行う借入れのこと。同一年度内に償還しなければならないが、資金不足のために償還できない場合は借り換えることができる。ただし、この借り換えた借入金は、1年以内に償還しなければならない。（借入金をもって償還することは認められていない。）

《地方公営企業法第29条》



## 2 地下鉄事業について ③収支構造・資金の動き

### <地下鉄事業 預金残高の推移①>



#### ●定例的な大きな増加要因

- ・ 5月の一般会計からの出資金
- ・ 9月の一般会計からの特例債元金補助
- ・ 3月の企業債の発行

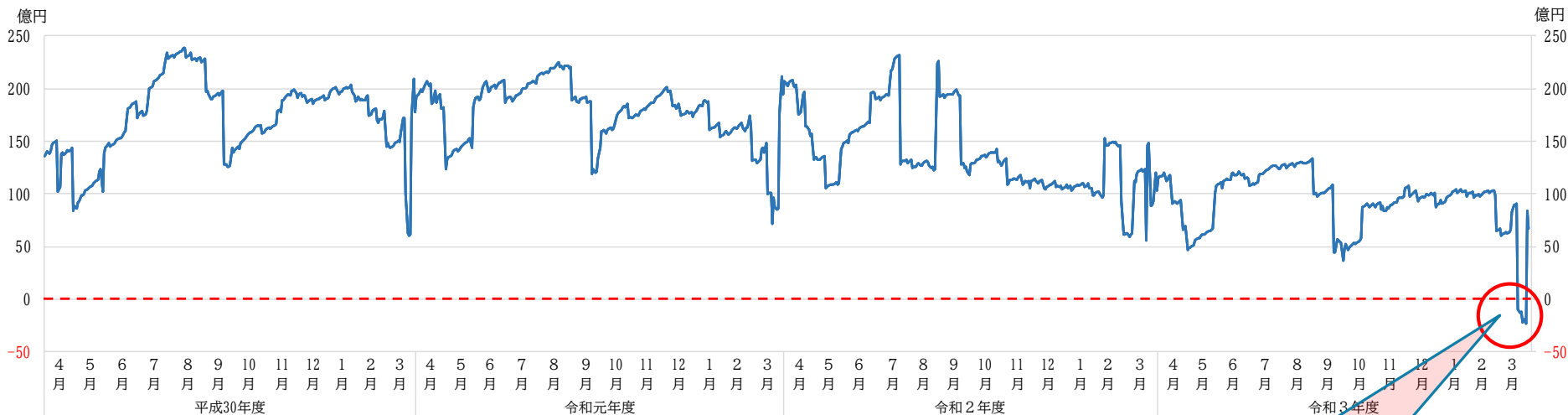
#### ●定例的な大きな減少要因

- ・ 9月及び3月の企業債の償還及び利息の支払

	支出（億円）				収入（億円）				
	H30	R1	R2	R3	H30	R1	R2	R3	
企業債の償還	295.7	320.8	284.7	258.6	出資金	25.0	29.4	28.4	33.2
利息の支払	61.9	55.4	49.2	43.0	特例債元金補助	18.2	11.8	6.4	5.3
					企業債の発行	165.9	239.6	178.0	155.5

## 2 地下鉄事業について ③収支構造・資金の動き

### <地下鉄事業 預金残高の推移②>

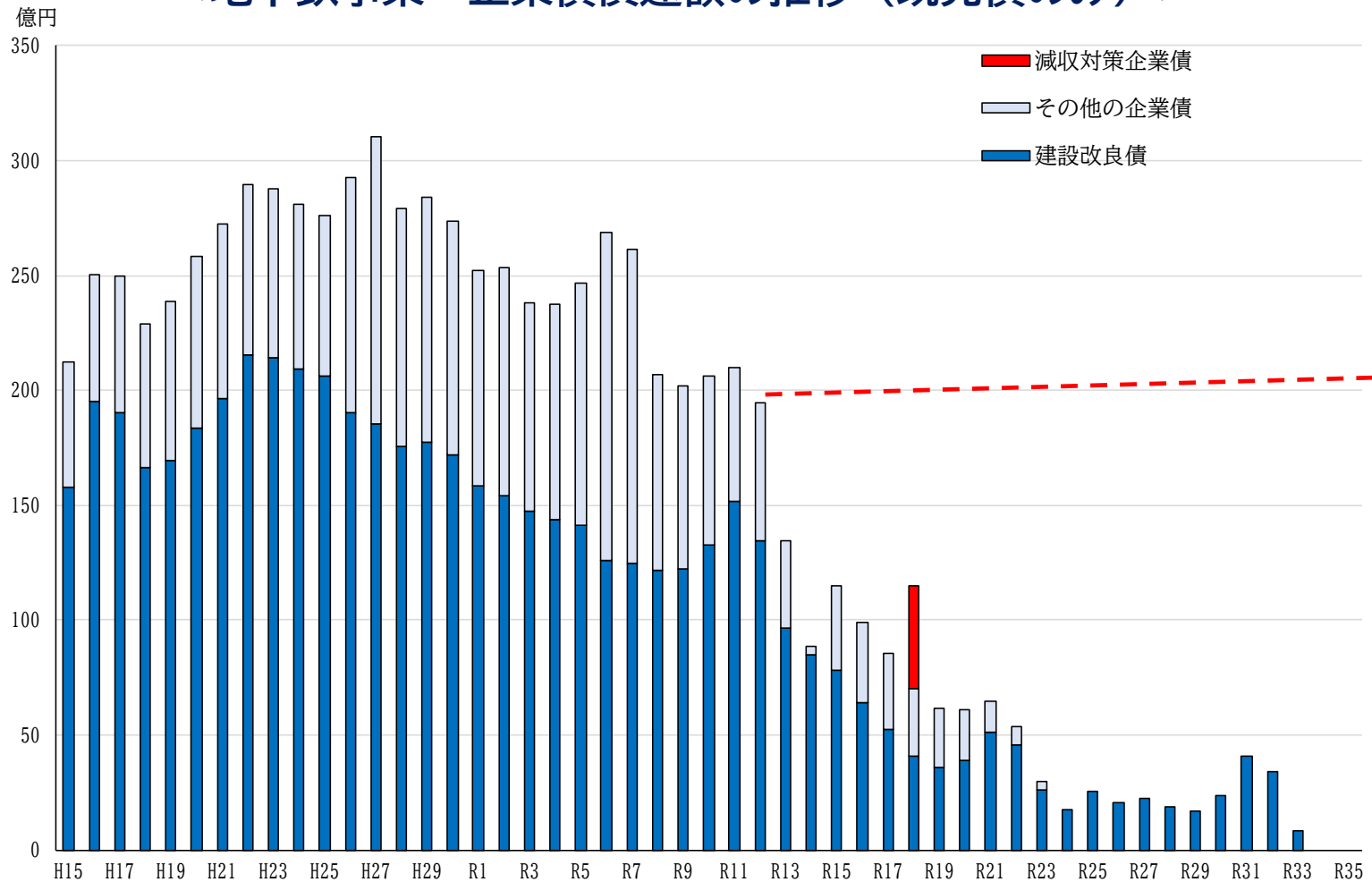


資金ショート

- 時限措置の特別減収対策企業債の収入がなかったと仮定した場合の推移  
特別減収対策企業債は令和3年度の10月に10億円、3月に34億円を発行

## 2 地下鉄事業について ③収支構造・資金の動き

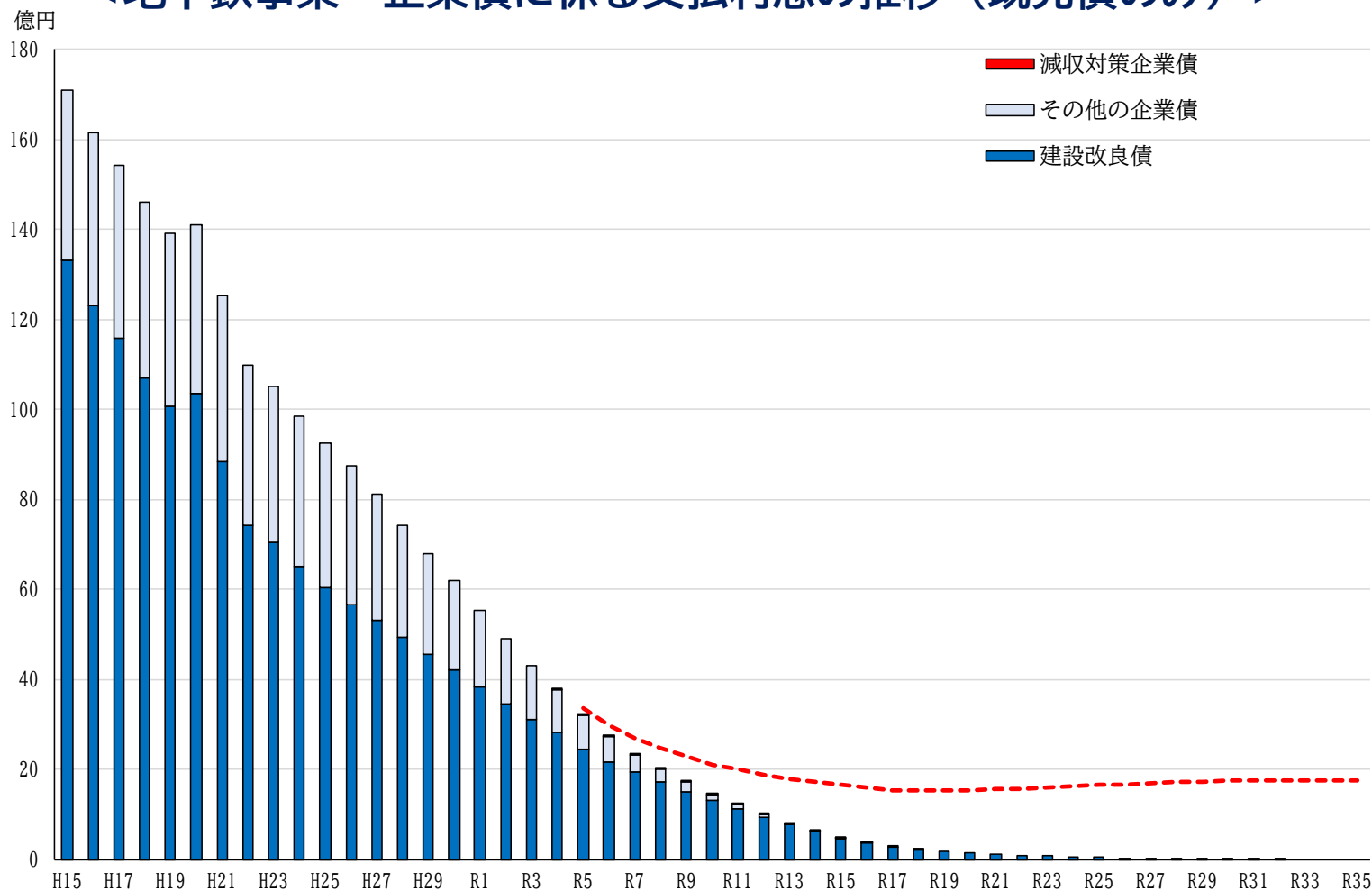
### <地下鉄事業 企業債償還額の推移（既発債のみ）>



- 借入先が地方公共団体金融機構：5年据置き後25年間定時償還  
借入先が民間：満期一括
- 折れ線（点線）は新規発行を予定した場合の償還見込額

## 2 地下鉄事業について ③収支構造・資金の動き

### <地下鉄事業 企業債に係る支払利息の推移（既発債のみ）>

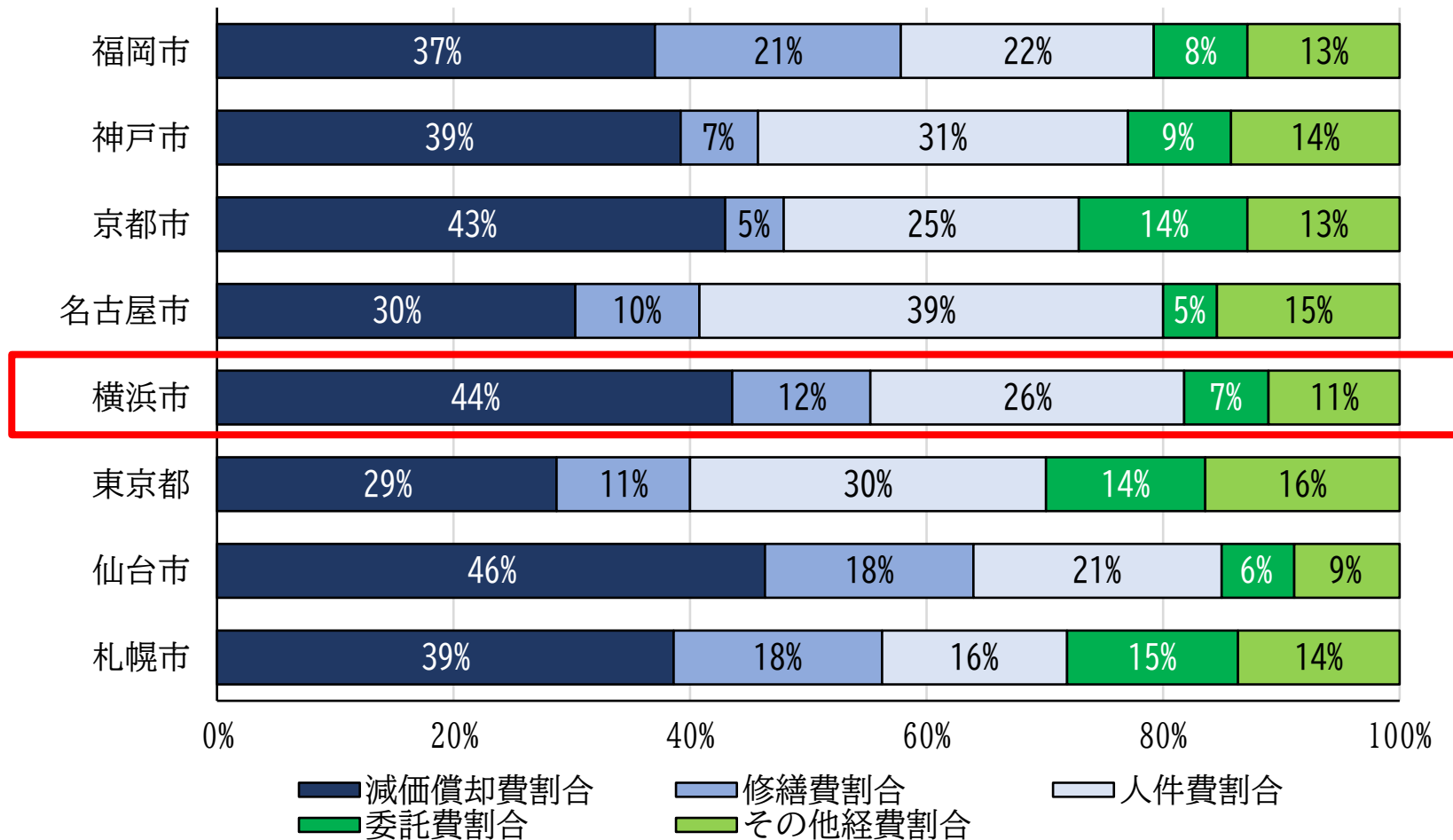


●平均利率の推移（H15：3.56% H25：2.13% R3：1.23%）

●折れ線（点線）は現行の水準の利率で新規発行を予定した場合の利息見込額

## 2 地下鉄事業について ③収支構造・資金の動き

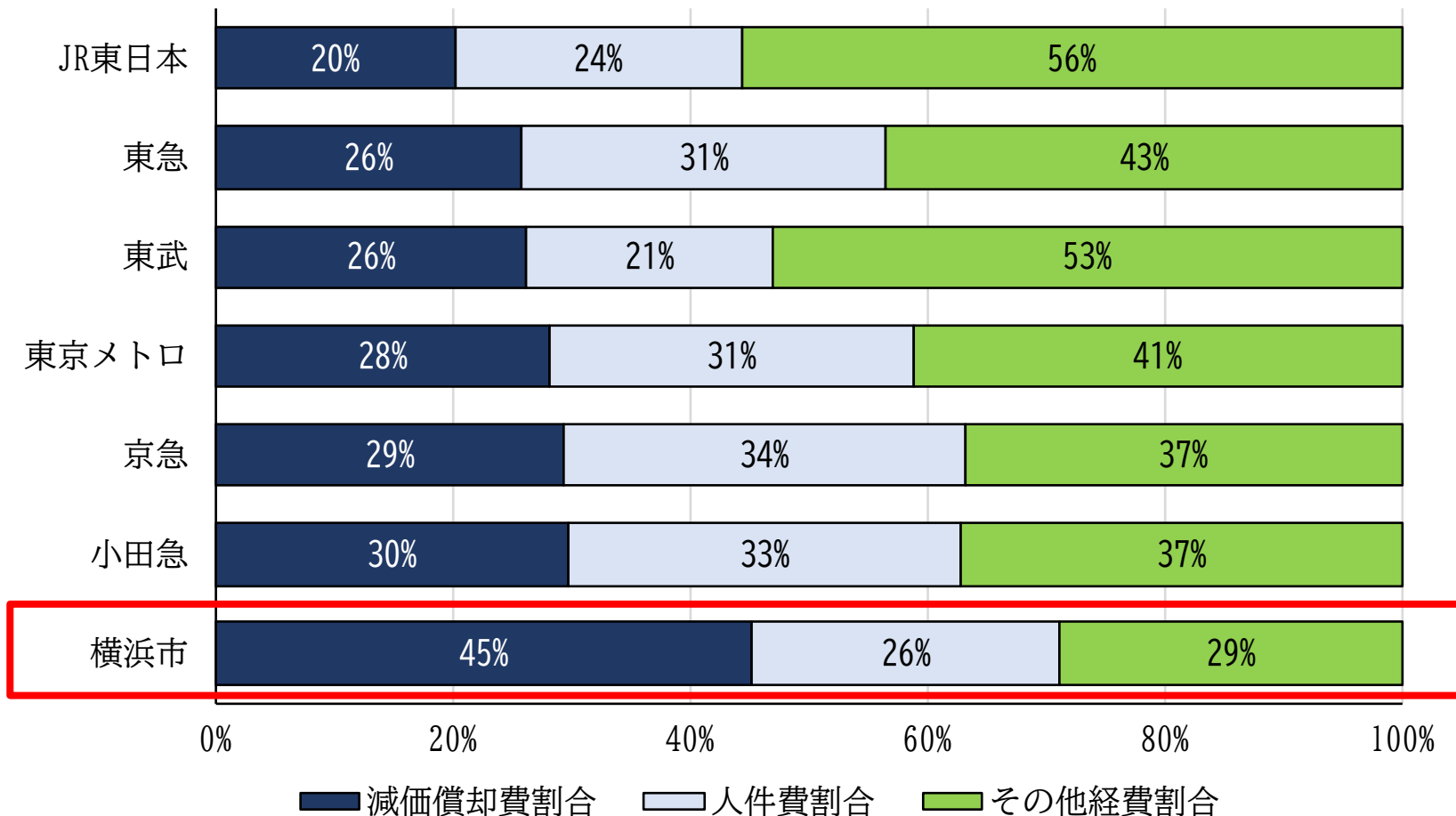
### <他公営企業との営業費用構成比率比較（令和2年度決算値）>



●横浜市は公営企業の中でも人件費や経費の割合が低いため減価償却負担割合が高い部類に属する。修繕費も含めると営業費用の半分以上が所有資産の更新・維持に対するコスト  
 ※ 減価償却費割合は減価償却費から長期前受金戻入額を控除して算定

## 2 地下鉄事業について ③収支構造・資金の動き

### <民間企業との営業費用構成比率比較（令和3年度決算値）>



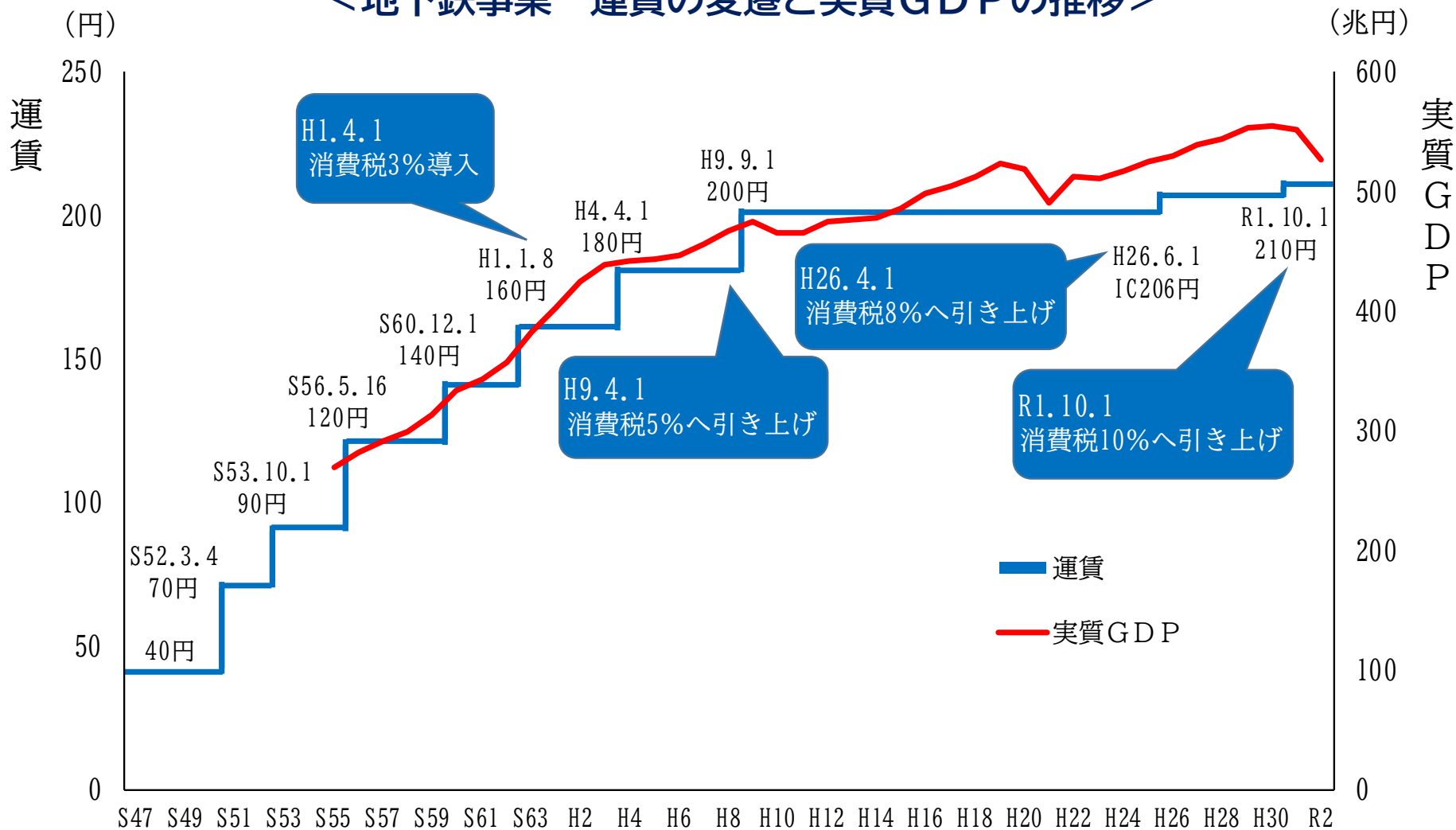
●民間企業と比較して、建設コストの高いトンネルの保有が多いため、営業費用に占める減価償却負担割合が高い。

※1 民間企業は有価証券報告書 営業費明細の鉄道事業営業費から算定（東急のみ会社分割前の年度である平成30年度を使用）

※2 横浜市の減価償却費割合は減価償却費から長期前受金戻入額を控除して算定

## 2 地下鉄事業について ④運賃制度

<地下鉄事業 運賃の変遷と実質GDPの推移>



●運賃の本改定は平成9年度が最後。  
その後は消費税率引き上げに伴う運賃改定のみ。



## 2 地下鉄事業について ④運賃制度

### 地下鉄の運賃体系

#### 普通運賃

	1区	2区	3区	4区	5区	6区	7区	8区	9区	10区	11区	12区
切符	210	250	280	310	340	370	400	430	470	500	530	560
IC	210	242	272	304	335	367	398	430	462	492	524	555

※小児は半額

#### 定期運賃

	割引率	長期定期券に対する割引
通勤定期券	平均36.22%引き	1か月定期：現金運賃×60×割引率 3か月定期：1か月×3の5%引き 6か月定期：1か月×6の10%引き
通学定期券（中学生以上）	平均65.23%引き	
通学定期券（小学生以下）	中学生以上の半額	
地下鉄バス連絡定期券	地下鉄と市バスの乗り継ぎ定期券。各定期運賃を10%割引	

#### ●通学定期券の割引率引き上げ（平成30年3月実施）

本市の施策である子育て世代支援の一環として、通学定期券の割引率を引き上げ。平均60.6%引き ⇒ 一律65.0%引き（当時）

## 2 地下鉄事業について ④運賃制度

### 回数券

	運賃・発行枚数	利用可能日
昼間回数券	きっぷ10枚分の運賃で12枚発行	平日9時～16時、土休日等
土休日回数券	きっぷ10枚分の運賃で14枚発行	土休日等

### ●普通回数券の発売終了（令和4年3月31日）

発売終了に合わせ、昼間回数券の利用可能時間を拡大【10時⇒9時】

### 1 日乗車券

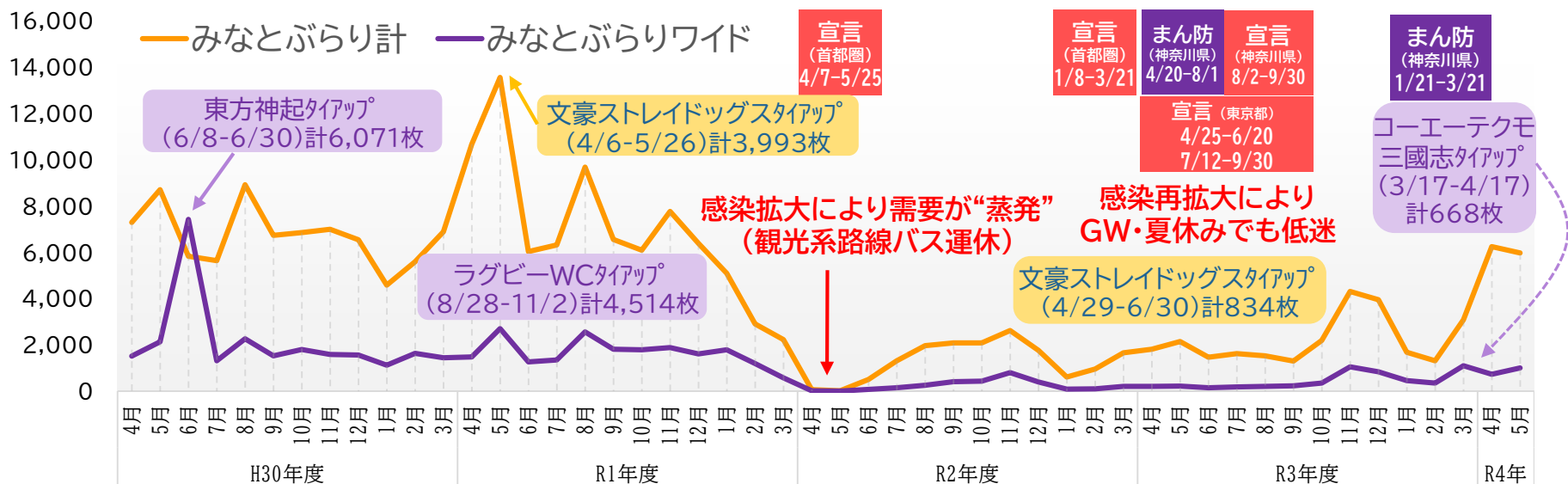
	大人	小児
地下鉄	740円	370円
地下鉄・バス共通	830円	420円
みなとぶらりチケット	500円	250円
みなとぶらりチケットワイド	550円	280円

### ○みなとぶらりチケット

ベイエリアの市バス・地下鉄が1日乗り放題（ワイドは新横浜駅も乗降可）

## 2 地下鉄事業について ④運賃制度

### みなとぶらりチケット販売実績（枚数）



	H30	R1	対H30	R2	対R1	R3	対R1
	みなとぶらり計	80,587	83,313	+3.4%	15,683	▲81.2%	26,422
うち通常	63,902	66,778	+4.5%	11,405	▲82.9%	18,311	▲72.6%
うち京急1DAY	13,759	13,501	▲1.9%	3,695	▲72.6%	5,403	▲60.0%
うち相鉄発	1,257	1,151	▲8.4%	469	▲59.3%	607	▲47.3%
うちシーバス	-	-	-	-	-	1,673	-
うちEX	1,669	1,883	+12.8%	114	▲93.9%	428	▲77.3%
みなとぶらりワイド	25,370	20,037	▲21.0%	2,984	▲85.1%	5,383	▲73.1%

## 2 地下鉄事業について ⑤附帯事業の各取組

### 附帯事業収入について

#### ○附帯事業の前提

- (1) 本来の事業に支障を生ずるものではない
- (2) 十分な採算性を有することが必要であること
- (3) 本来の事業に相当因果関係を持ち、次のいずれかに該当する事業
  - ・ 本来の事業と事業の性格上密接な関係がある場合  
⇒ 広告事業、売店・自販機事業（鉄道等利用者の利便施設）
  - ・ 土地、施設等の資産、知識、技能を有効活用する関係にある場合  
⇒ 駅構内の店舗設置運営、上部利用のビル事業等
  - ・ 本来の事業の実施により生じる開発利益に着目し、これを本来の事業の健全な運営に資するため吸収する関係にある場合  
⇒ 横浜市で事例なし。開発事業の実施は十分な採算性に課題

#### (参考) 東京都交通局による保有資産を活用した大規模開発事業への参加例

- ・ 「東京交通会館（有楽町）」（旧東京都交通局庁舎跡地）
- ・ 「目黒セントラルスクエア（市街地再開発事業）」（バス営業所跡地）

## 2 地下鉄事業について ⑤附帯事業の各取組

車両基地の上部利用や行政機関の誘致など、特徴ある資産活用を実施  
令和3年度資産活用収入決算額 17億6,700万円（広告料含む）

### ①新横浜交通ビルの運用（H1）

地下変電所の地上部にあった延伸建設事務所に4～7階を増築、  
子会社との共同所有により土地・建物賃貸料収入を確保



### ②横浜駅地下1階フロアの店舗開発（H22）

集客力が高い横浜駅地下1階を整備して店舗区画  
を開発、携帯電話ショップや書店・レンタル店を誘致



### ③新羽車両基地の上部の活用（H29）

車両基地上部（約41,708㎡）を定期建物賃貸借契約  
により貸付し、スポーツ施設や飲食施設の複合施設と  
して地域の賑わいを創出



### ④センター南駅1階へのパスポートセンター誘致（R1）

市内2か所目となるパスポートセンターを誘致し、利便  
性を高めるとともに、あわせてカフェや写真館を誘致

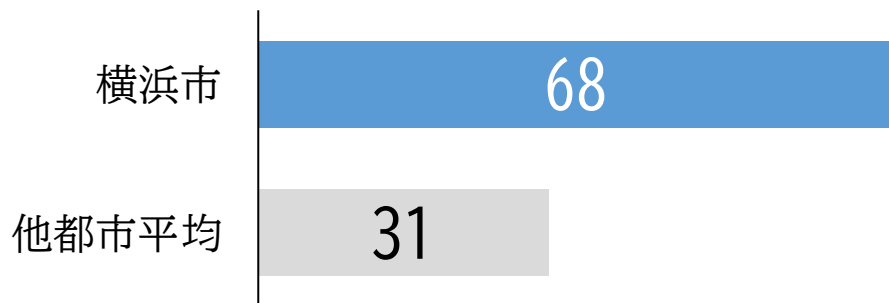


## 2 地下鉄事業について ⑤ 附帯事業の各取組

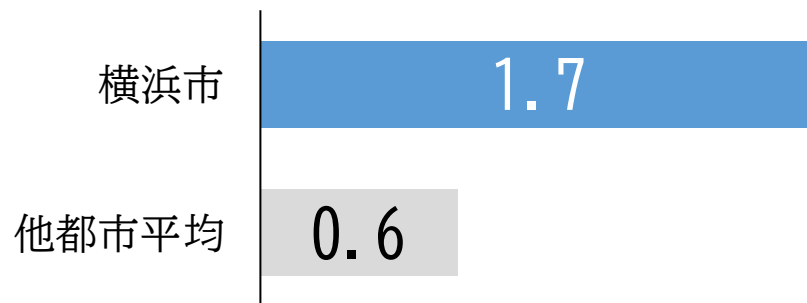
### 駅構内有効活用（店舗開発）の他都市平均比較

- ・ 限られた資産を最大限活用するため、特に駅構内の店舗開発に注力してきた。店舗総数**68店舗**、1駅あたり平均**1.7店舗**は、公営地下鉄の中で最も多い。
- ・ 駅構内店舗等による事業収入でも、他都市公営地下鉄の平均を上回っている。
- ・ 今後とも駅の大規模改良工事の機会を捉え店舗区画の創出を図っていく。

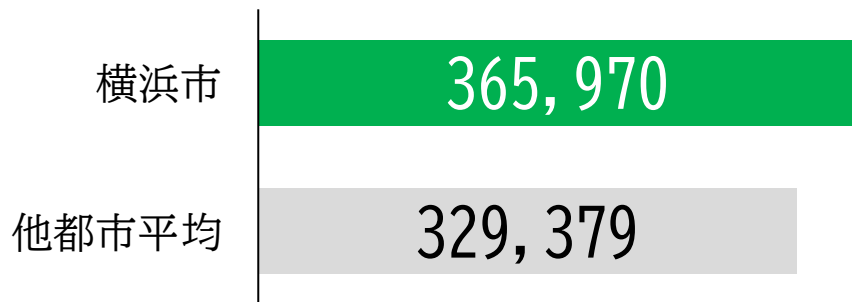
<店舗総数比較（店舗）>



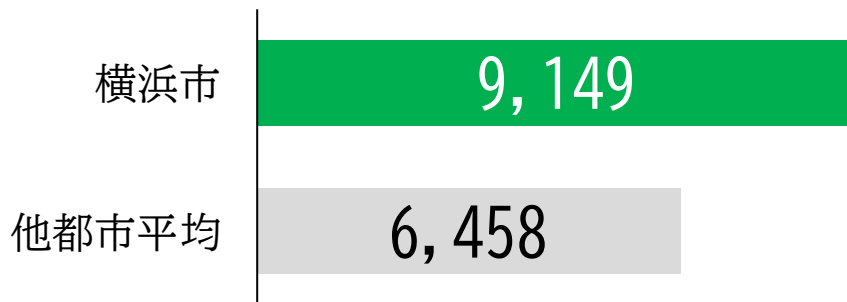
<同左・1駅当たり（店舗）>



<駅構内店舗等事業収入比較（千円）>



<同左・1駅当たり（千円）>





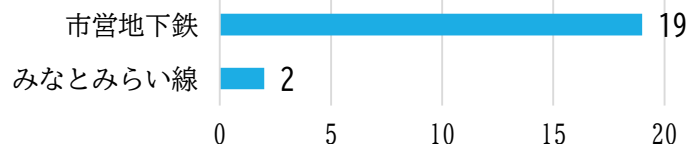
## 2 地下鉄事業について ⑤ 附帯事業の各取組

- 地下駅では広大な店舗敷地の確保が困難なため、狭小スペースの有効活用に着目し、他の民間鉄道を上回る水準で有効活用を進めている。
- お客様の利便性向上と地域社会への貢献を図り、増収につなげている。

### ① 子ども見守りサービス専用端末（東急セキュリティ「エキッズプラス」）

駅構内に設置したエキッズ専用端末にPASMOでタッチすることにより、保護者へ自動的にお子様の通過情報をメールで配信するサービス

#### ① エキッズプラス設置駅数

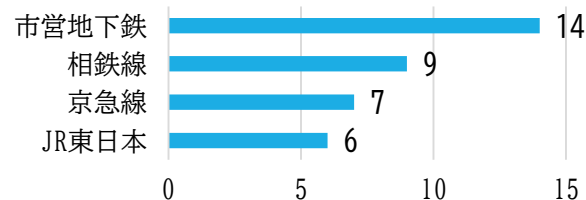


### ② オープン型宅配ロッカー（「PUDO」）

市営交通パートナーシップ事業として、宅配ロッカーを設置し、駅利用者の利便性向上や不在配達減少に貢献している。



#### ② 宅配ロッカー市内設置駅数

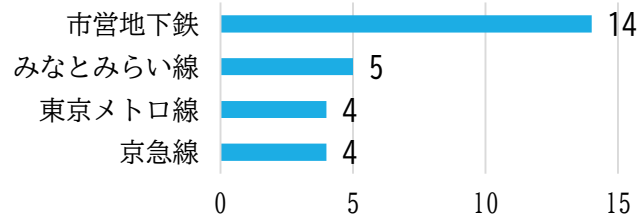


### ③ 冷蔵機能付宅配ボックス（「クックパッドマート」）

地域の生産者や専門店、市場の仲卸など多様な出店者の販売する食材を購入し、利用者の都合に合わせて好きな時間に受け取ることができるサービス



#### ③ 冷蔵機能付宅配ボックス設置駅数





## 2 地下鉄事業について ⑤ 附帯事業の各取組

広告事業では、お客様に選ばれる魅力ある媒体をめざし、車内ビジョンによる動画広告を他に先駆けて導入し、駅のデジタルサイネージや大型広告の新設や既存広告のリニューアルにより広告媒体価値の向上を進めている。

### ① デジタル媒体の導入

#### ○ 駅デジタルサイネージ

横浜駅（H28～）、新横浜駅（R5.3予定）

#### ○ 地下鉄車内ビジョン広告（H20～）

ブルーライン車両の6割まで順次増設（R5予定）

### ② 駅広告のリニューアル

#### ○ グランボード設置

横浜駅（H27）、関内駅（R2）

#### ○ 戸塚駅コンコース看板リニューアル（R4）

横浜駅デジタルサイネージ 地下鉄車内ビジョン広告



横浜駅グランボード

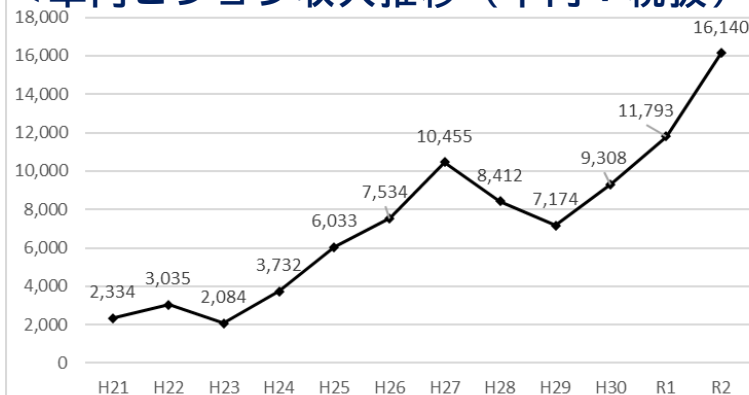
戸塚駅看板リニューアル



### < 車内ビジョン他都市比較（R4.3末時点） >

都市	横浜	札幌	仙台	東京	名古屋	京都	神戸	福岡
設置	○	×	○	○	×	×	○	×
導入年	H20	—	R2	H28	—	—	H31	—
面数	860	—	360	3,306	—	—	270	—

### < 車内ビジョン収入推移（千円：税抜） >



## 2 地下鉄事業について ⑤附帯事業の各取組

### (参考) 主な民間企業との連携事例

#### 【市営交通パートナーシップ事業】

民間企業が持つ企画力や技術力、営業力などのノウハウを交通局事業に反映するため、民間企業から提案を受け事業化を図る。

- グリーンライン各駅での飲料自動販売機事業を基本とした市民の利便性向上と地域貢献
- 横浜駅デジタルサイネージ広告事業
- オープン型宅配ロッカー設置事業

#### 【乗車券発売】

- 相鉄発みなとぶらりチケット（相鉄線の往復乗車とみなとぶらりチケットのセット乗車券）
- 横浜1DAYきっぷ（京急線の往復乗車と京急・みなとみらい線のフリー区間・みなとぶらりチケットのセット乗車券）
- サンリオ展 特別デザインみなとぶらりチケット（令和4年度）
- 三國志 覇道 特別デザインみなとぶらりチケット（令和3年度）
- 文豪ストレイドッグス 特別デザインみなとぶらりチケット（令和元年度）

#### 【その他】

- 横浜F・マリノス、横浜ビー・コルセアーズの観戦チケット発売や広報連携など

### 3 経営課題とこれまでの取組 ①地下鉄の整備効果

#### <地下鉄沿線の主な開発経過>

##### <港北ニュータウン:都筑区>

H17年 横浜北部新都市第一地区土地区画整理事業及び同第二地区土地区画整理事業完了  
 H21年 横浜北部新都市中央地区土地区画整理事業完了  
 (施行面積1,316ha、計画人口22万人)

##### <川和町駅周辺:都筑区>

H30年3月~R5年12月  
 川和町駅周辺西地区土地区画整理事業  
 (施行面積7.3ha、計画人口1,600人)

##### <長後街道との一体整備:戸塚~立場約3.4km>

鉄道整備事業に先行して街路整備事業を実施することで、渋滞緩和と用地取得費の縮減を実現。  
 幅員11m⇒22mに拡張

##### <下飯田駅周辺:泉区>

H26年8月~R7年3月  
 泉ゆめが丘地区土地区画整理事業  
 (施行面積23.9ha、計画人口5,200人)

##### <戸塚駅周辺:戸塚区>

S62 舞岡~戸塚間開業  
 H2 戸塚駅東口地区第一種市街地再開発事業完了  
 H25 戸塚駅西口第1地区第二種市街地再開発事業完了  
 H28 戸塚駅前地区中央土地区画整理事業完了

H5年3月 新横浜~あざみ野開業

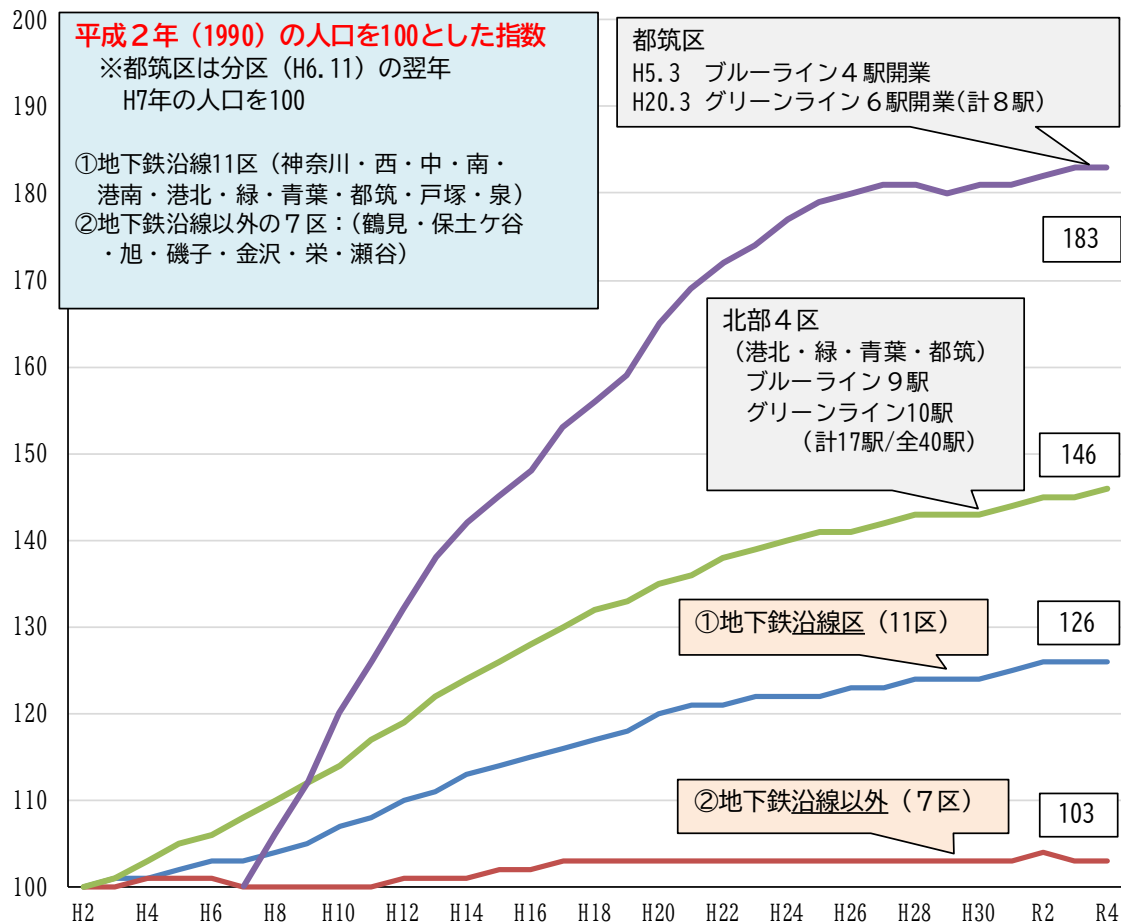


H11年8月 戸塚~湘南台開業

# 3 経営課題とこれまでの取組 ①地下鉄の整備効果

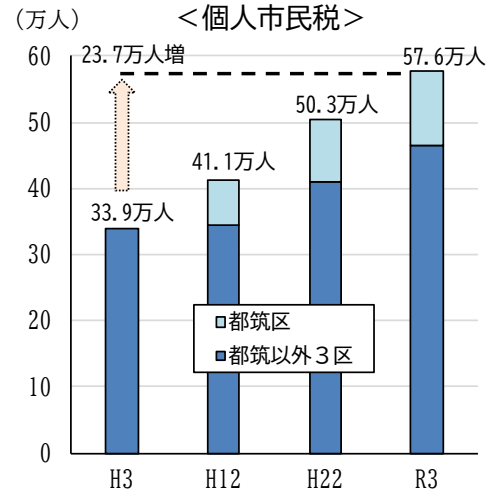
## 地下鉄の整備効果

<過去30年の地下鉄沿線区の人口増加指数の推移>

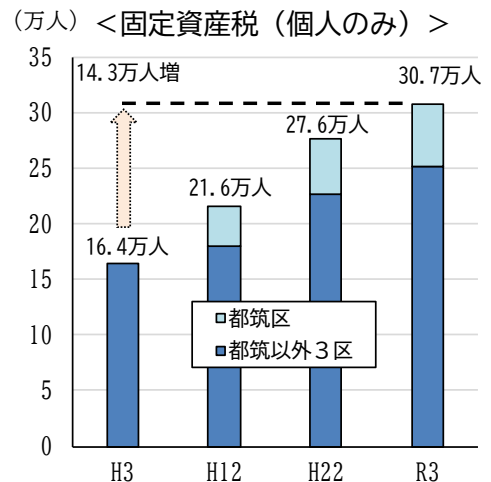


《注》人口は各年10月1日現在、R4は5月1日現在

北部4区(港北・緑・青葉・都筑)の納税者数の推移



《参考》1人あたり平均年税額(R3)230千円



《参考》1人あたり平均年税額(R3)157千円



### 3 経営課題とこれまでの取組 ①地下鉄の整備効果

#### (参考) 高速鉄道3号線延伸 (あざみ野～新百合ヶ丘)

平成31年1月：事業化を判断

令和元年8月：本路線に関する説明会開催

令和元年9～10月：「川崎市側の有力ルート案の考え方」について意見募集

令和2年1月：概略ルート・駅位置を決定

#### 整備効果

広域的なネットワークの形成、新幹線アクセス機能の強化、  
移動時間短縮、沿線地域の活性化

#### 事業概要 (H31.1事業化判断時)

整備区間	あざみ野～新百合ヶ丘
整備延長	約 6.5 km
概算事業費	約 1,720億円
ルート・駅位置	新駅4駅 (既設あざみ野駅を除く)
事業主体	横浜市交通局 (第一種鉄道事業者)
事業スキーム	地下高速鉄道整備事業費補助 (想定)
開業目標	令和12年開業目標 (交通政策審議会答申の目標年次)

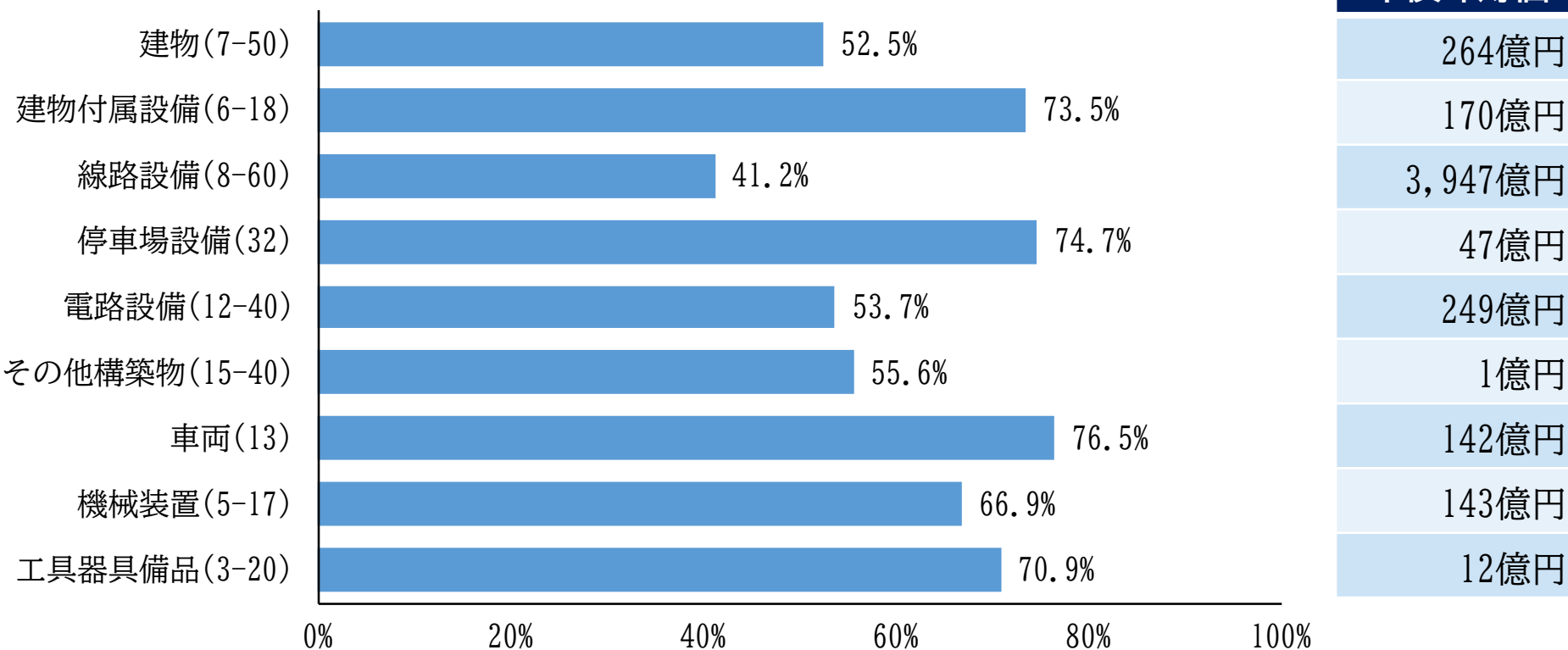


### 3 経営課題とこれまでの取組 ②安全性の維持・向上

#### <地下鉄事業 固定資産の減価償却割合（令和3年度末時点）>

（耐用年数：年）

未償却簿価



- 耐用年数が比較的短期の資産は老朽化が進んでおり、定期的な更新が不可欠
- 線路設備には、耐用年数が60年と長期のトンネルが含まれており、H5で10.7km、H11で7.4km、H20で13.1kmと順次延伸しているため、線路設備の減価償却割合は50%に満たないが、初期開業区間は開業後50年が経過しており、追加的な改良費が見込まれる。また、金額規模が大きいため、今後も継続して100億円規模の減価償却負担が発生する。

### 3 経営課題とこれまでの取組 ②安全性の維持・向上

#### <地下鉄事業 費目別修繕費の推移>



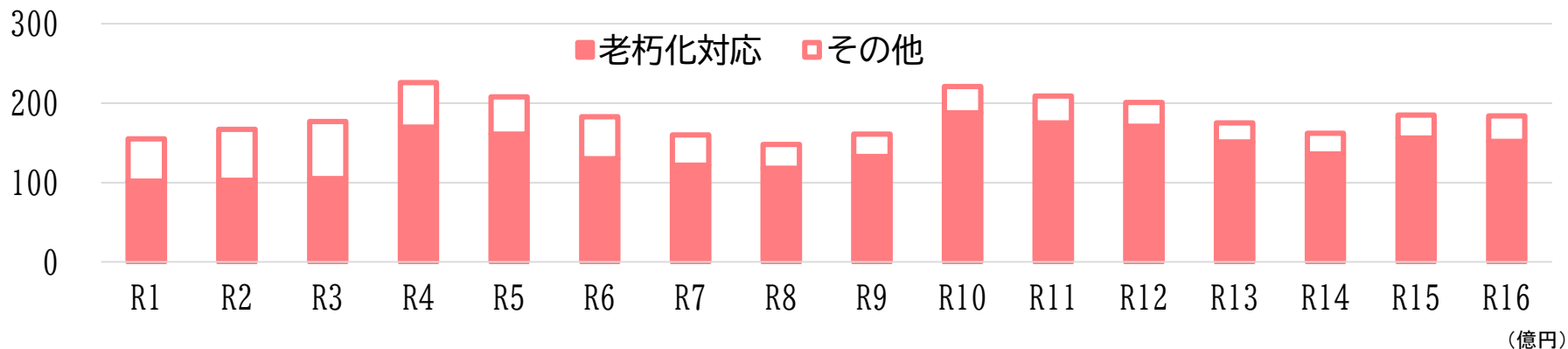
- H15と比較しほぼ倍に増加し、特に車両修繕費の増加が顕著
- 建設改良費も増加しており、施設更新・維持等の負担が重くなっている。



### 3 経営課題とこれまでの取組 ②安全性の維持・向上

#### <建設改良費の推移と今後の見通し>

多額の費用と複数年度にわたる事業期間を要する地下鉄の建設改良費（設備投資）を、中長期的な観点から計画的に実施



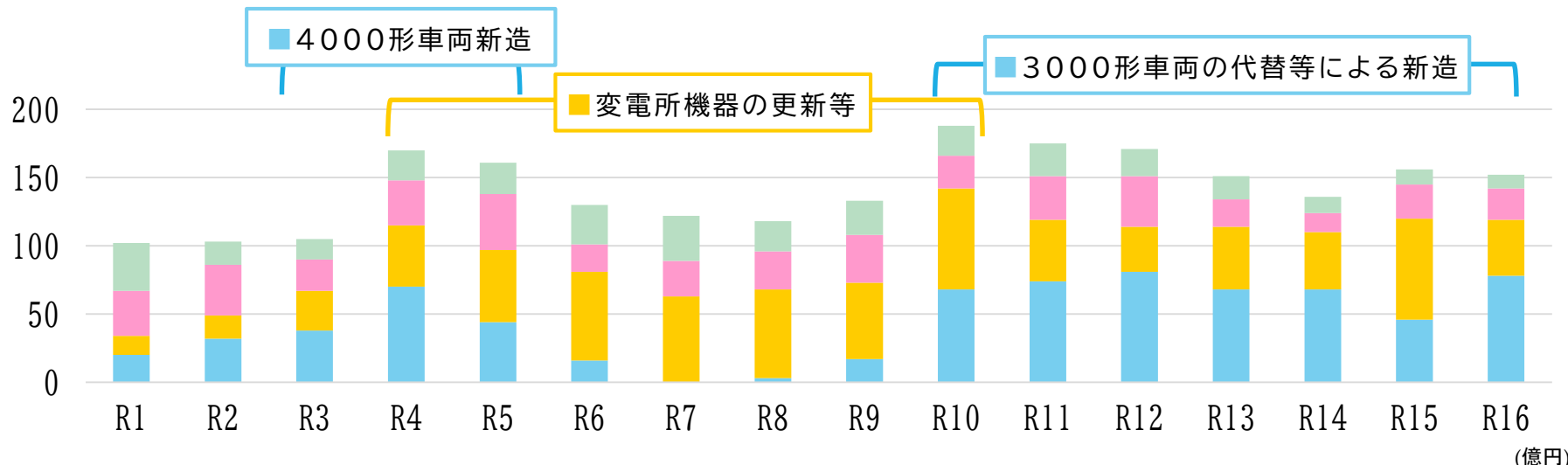
区分	R1 2019	R2 2020	R3 2021	R4 2022	R5 2023	R6 2024	R7 2025	R8 2026	R9 2027	R10 2028	R11 2029	R12 2030	R13 2031	R14 2032	R15 2033	R16 2034
その他	53	64	72	56	47	53	38	30	28	33	34	30	24	26	29	32
老朽化 対応	102	103	105	170	161	130	122	118	133	188	175	171	151	136	156	152
計	155	167	177	226	208	183	160	148	161	221	209	201	175	162	185	184

●初期開業から50年を経過した施設の老朽化が進んでいることから、改良費は今後もこの水準で推移する見込み

【注】3号線延伸に伴う建設費及び車両等の増備は含まず。R1～R3…決算値、R4…予算、R5以降はR4年7月現時点での想定であり、今後策定される中期経営計画並びに将来編成される各年度の予算数値とは合致しません。建設改良費の金額には総係費（間接経費）を含めていません。

### 3 経営課題とこれまでの取組 ②安全性の維持・向上

#### <投資目的別推移：老朽化対応>

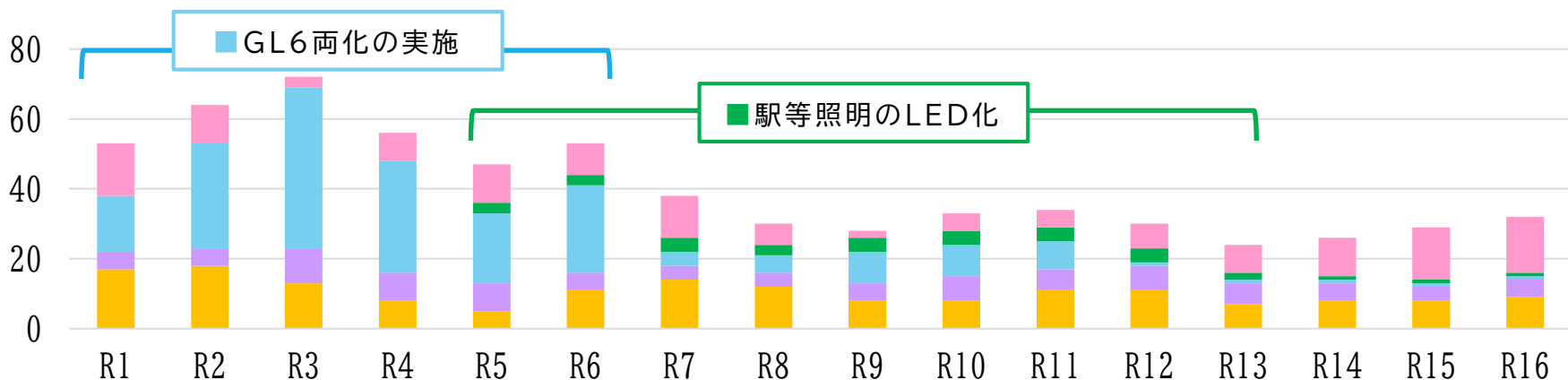


区分	R1 2019	R2 2020	R3 2021	R4 2022	R5 2023	R6 2024	R7 2025	R8 2026	R9 2027	R10 2028	R11 2029	R12 2030	R13 2031	R14 2032	R15 2033	R16 2034
施設・線路等	35	17	15	22	23	29	33	22	25	22	24	20	17	12	11	10
建築・設備等	33	37	23	33	41	20	26	28	35	24	32	37	20	14	25	23
電気・信号機器等	14	17	29	45	53	65	63	65	56	74	45	33	46	42	74	41
車両本体及び機器等	20	32	38	70	44	16	0	3	17	68	74	81	68	68	46	78
計	102	103	105	170	161	130	122	118	133	188	175	171	151	136	156	152

- 施設・線路等 …主にトンネルや線路の大規模補修工事や塩害対策等
- 建築・設備等 …主に駅のリニューアル工事や地下鉄内の換気・排水設備等の更新等
- 電気・信号機器等 …主に変電所やATC等信号設備の更新等
- 車両本体及び機器等 …主に車両の機器更新による延命や新造による代替等

### 3 経営課題とこれまでの取組 ②安全性の維持・向上

#### <投資目的別推移：その他>



区分	R1 2019	R2 2020	R3 2021	R4 2022	R5 2023	R6 2024	R7 2025	R8 2026	R9 2027	R10 2028	R11 2029	R12 2030	R13 2031	R14 2032	R15 2033	R16 2034
システムその他	15	11	3	8	11	9	12	6	2	5	5	7	8	11	15	16
環境対策	0	0	0	0	3	3	4	3	4	4	4	4	2	1	1	1
サービス向上	16	30	46	32	20	25	4	5	9	9	8	1	1	1	1	1
バリアフリー	5	5	10	8	8	5	4	4	5	7	6	7	6	5	4	5
安全性向上	17	18	13	8	5	11	14	12	8	8	11	11	7	8	8	9
計	53	64	72	56	47	53	38	30	28	33	34	30	24	26	29	32

- システム・その他 …自動出改札システムや駅務機器、その他業務改善や職場環境に関する事業
- 環境対策(脱炭素など) …機器の省電力化等により、環境対策の向上を図る事業
- サービス向上 …快適性、利便性の向上を図る事業
- バリアフリー …バリアフリー・ユニバーサル化を推進する事業(エレベーター・エスカレーターの新設・更新等)
- 安全性向上 …安全性向上を目指し、新たな施設や設備の追加又は機能向上を図る事業(構造物の耐震補強等)

### 3 経営課題とこれまでの取組 ②安全性の維持・向上

#### 老朽化の状況（駅・トンネル等）

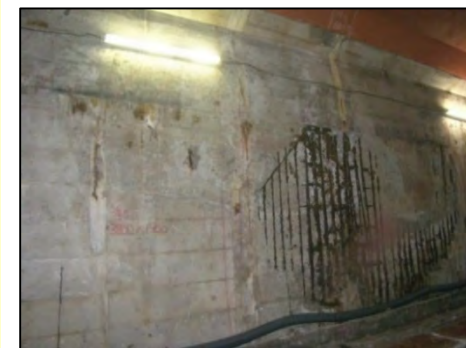
塩害区間の主な補修工事（億円）

対象箇所	工期	金額
高島町駅	H16～H18	9
高島町・吉野町間	H20～H22	5
関内駅・吉野町ポンプ室等	H27～R3	34
大江橋シールドトンネル	H27～R1	36
平沼町シールドトンネル	H27～R1	38
大江橋換気塔等	R3～R5(予定)	5
宮元町シールドトンネル	R2～R7(予定)	29



路線図

- 臨海部では地下水中の塩化物に起因する鉄筋コンクリートの劣化（塩害）が顕著
- 塩害区間以外であっても、経年による地下鉄構造物の劣化に備え、予防保全に注力する必要がある。
- 構造物検査及び日常点検により全線の状態を適切に把握し、その劣化状況に応じて、駅間トンネルや駅部躯体を継続的に補修

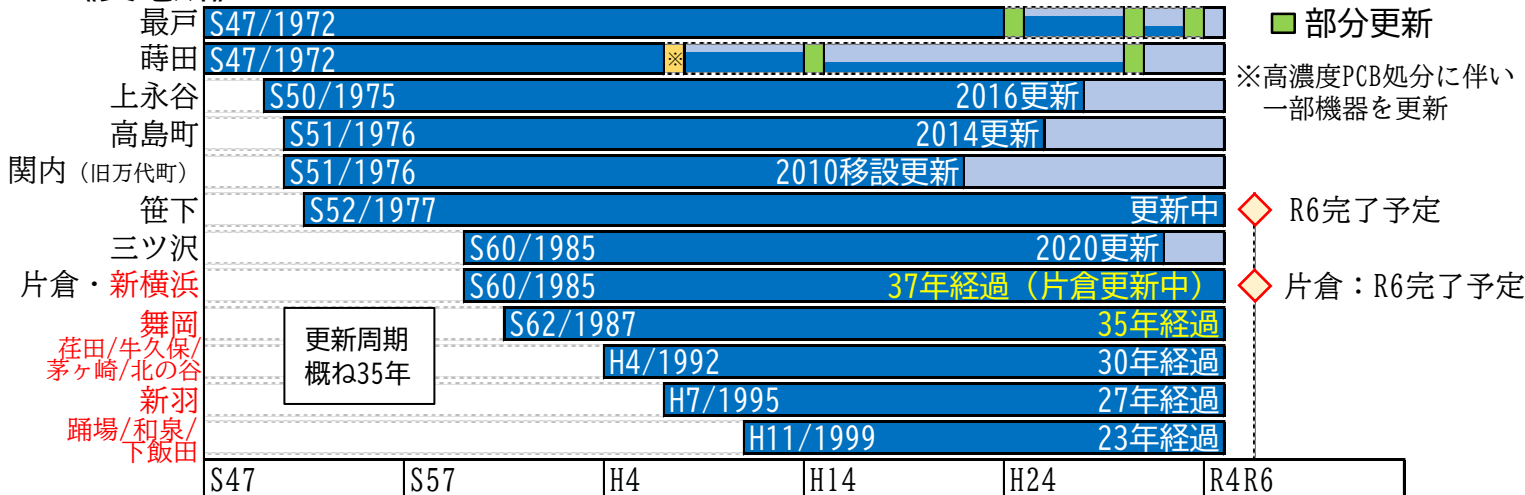


構造物劣化状況

# 3 経営課題とこれまでの取組 ②安全性の維持・向上

## 老朽化の状況（変電所・信号保安設備）

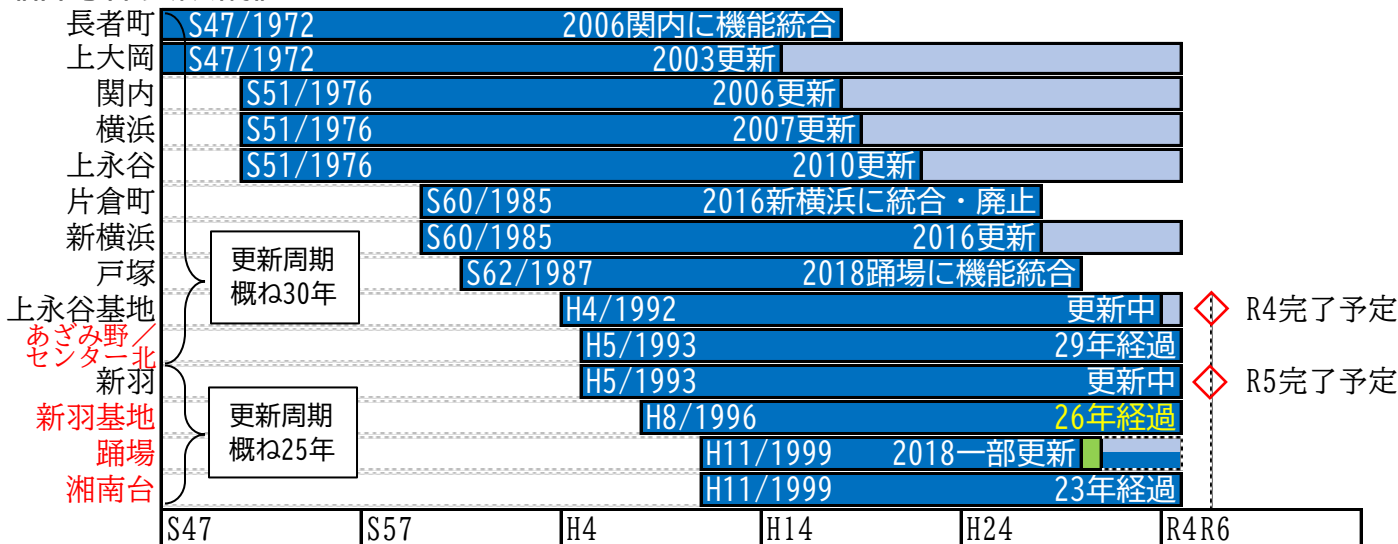
### 《変電所》



変電所設備



### 《信号保安設備》



信号設備



●更新周期を超えて使用：変電所2か所、信号保安設備1か所



### 3 経営課題とこれまでの取組 ②安全性の維持・向上

#### 老朽化の状況（車両）

ブルーライン車両の在籍編成数と経過年数

令和4年度末 時点	在籍編成数 (編成)	経過年数 (年)
車種	3000A	4
	3000N	6
	3000R	14
	3000S	7
	3000V	1
	4000	5
合計	37	



3000A形（左）と4000形（右）

※各形式の初編成を基準として記載

- 電気機器などの劣化が顕著な3000A形の代替車両として、新型車両4000形をR3～6年度にかけて全8編成導入予定
- 経過13年で電気機器を更新し、25年で新車へ更新予定
- 開業後14年経過しているグリーンラインは、R6年度までに電気機器の更新実施

### 3 経営課題とこれまでの取組 ②安全性の維持・向上

#### 激甚化する自然災害への対応

早期運行再開のための耐震補強事業（現在実施中）

対象構造物：高架部及び開削トンネル部の柱

対象区間：ブルーライン戸塚駅～あざみ野駅、約3,000本

事業期間：H25～R10（15年間）、当初想定事業費：約130億円

施工実績：1,444本（R3年度末）

※阪神・淡路大震災を踏まえた緊急耐震補強は平成15年までに完了



震災で損傷した高架橋柱（提供：仙台市）  
（剥落の恐れがある表面を修復途中で落とした状態）



耐震補強状況（高架部）



耐震補強状況（開削トンネル部）

- 予定数の約半数が終了しているが、工事を集中して推進する区間（車両基地間、緊急輸送路）を選択し効率的に実施すると共に現場環境に適合した新工法の検討も必要
- 国庫補助を今後も引き続き得るため、継続して国への要望を実施中
- この他ブルーラインのサードレール脱落防止金具をR2迄で取付済（83か所）



### 3 経営課題とこれまでの取組 ②安全性の維持・向上

#### テロ対策

令和2年10月

多数傷病者発生NBC災害対応訓練

令和3年11月

車内傷害事件検討会議兼机上訓練

令和4年1・7月

車内傷害事件発生時の対応訓練

※NBC災害対応訓練：N (Nuclear) B (Biological) C (Chemical) の略



多数傷病者発生NBC災害対応訓練



車内防犯カメラ（4000形）



車内傷害事件対応訓練

- 現在導入している新型車両には、車内防犯カメラを設置
- 駅改札口や通路、ホーム、エレベーター等にも、防犯や事故防止等を目的としてカメラを設置し、駅事務室や総合司令所で確認が可能

### 3 経営課題とこれまでの取組 ②安全性の維持・向上

#### 感染症対策

##### ○車両・施設

- ・ 車内（つり革・手すり）の定期的な消毒
- ・ 車内換気の実施
  - <ブルーライン>  
各車両一部の窓を開けて運行
  - <グリーンライン>  
強制換気装置による換気
- ・ 券売機などの駅施設の消毒

##### ○お客様に対する呼びかけ

- ・ 動画放映、放送及びポスターによる感染予防の呼びかけ

##### ○職員の感染予防

- ・ 職域接種の実施
- ・ 出勤時の健康チェック
- ・ 抗原検査キットの活用



券売機の消毒

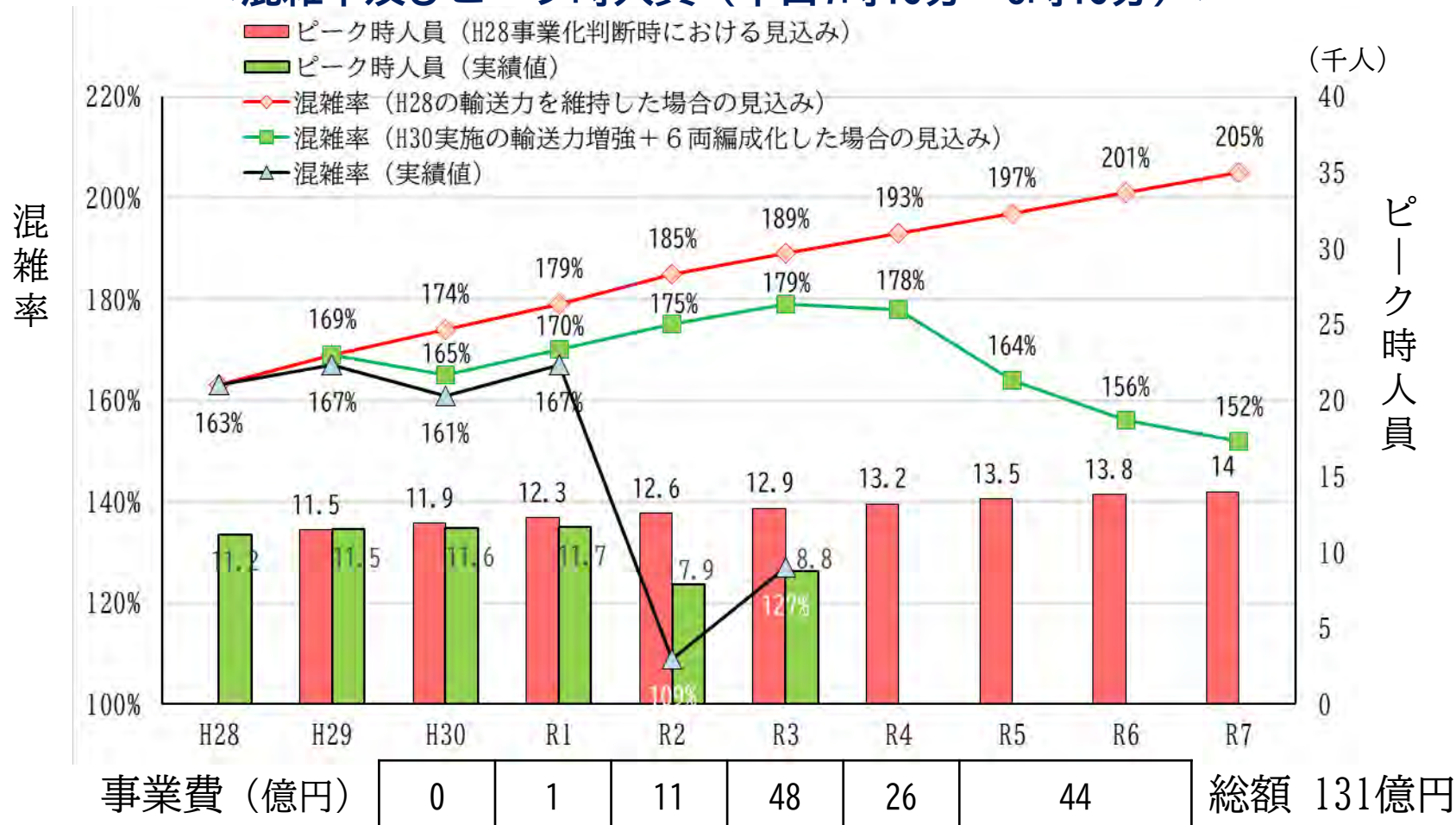


動画放映による呼びかけ

### 3 経営課題とこれまでの取組 ③利便性・快適性

#### グリーンライン6両編成化事業

#### <混雑率及びピーク時人員（平日7時15分～8時15分）>

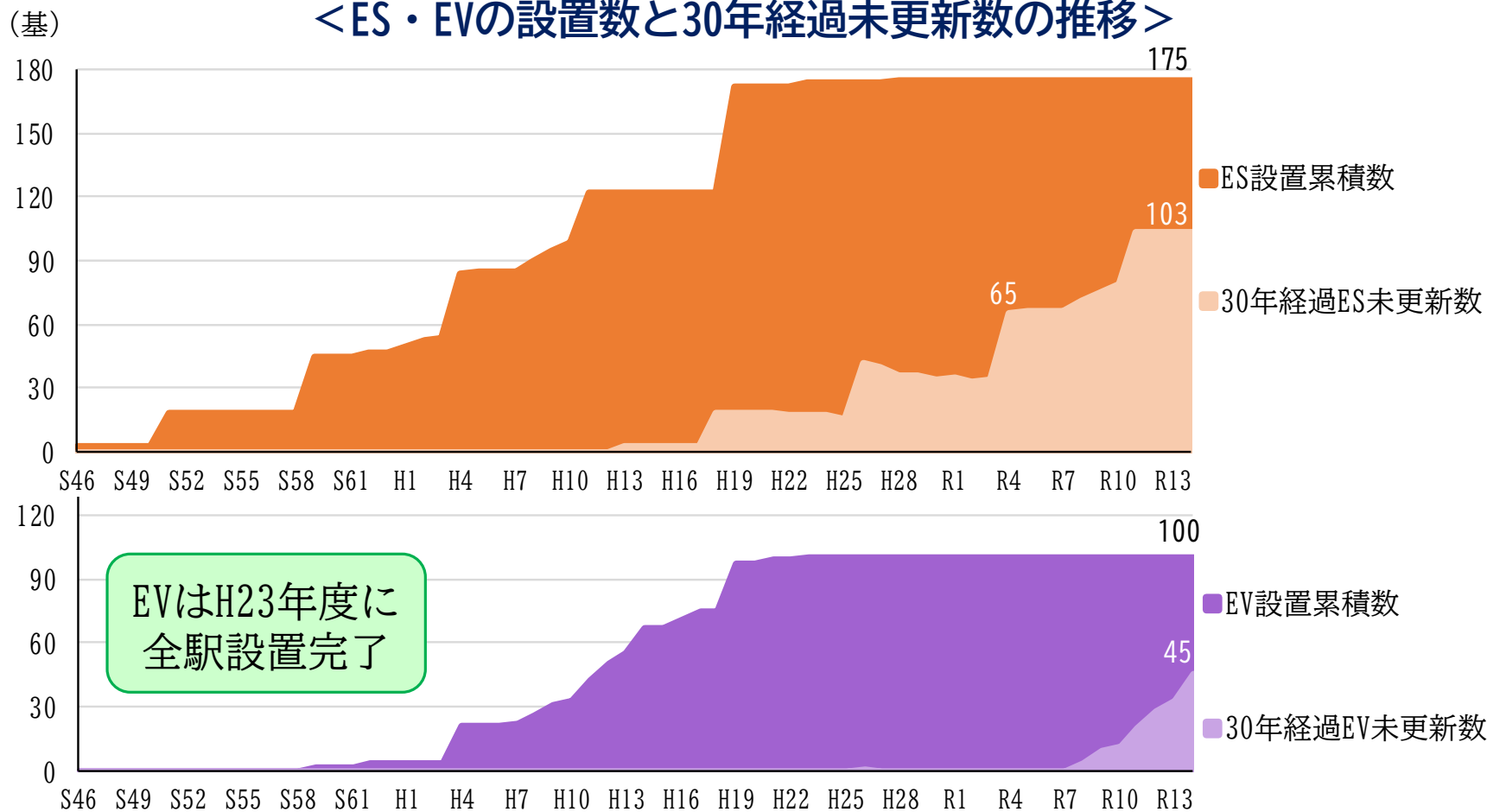


- 開発が進む沿線の価値向上のため、6両編成化事業を実施
- 6両編成車両を4年度末までに3編成、6年度末までに計10編成導入予定

### 3 経営課題とこれまでの取組 ③利便性・快適性

#### バリアフリー対策（エスカレーター（ES）・エレベーター（EV））

<ES・EVの設置数と30年経過未更新数の推移>



- 4年度時点で設置から30年以上経過したESの約1/3が未更新となっている。
- 4年度時点で設置から30年以上経過したEVに未更新のものはないが、このまま更新が停滞するとES・EV共に10年後には半数程度が未更新となる。



### 3 経営課題とこれまでの取組 ③利便性・快適性

#### バリアフリー対策（ホームドア・ホームの段差や隙間の縮小）

##### ○ ホームドア

- ・ブルーライン：2007（H19）年度に設置完了
- ・グリーンライン：2008（H20）年の開業当初から設置済

●市営地下鉄は既に全駅にホームドアの設置が完了しており、設置又は全面更新（周期30年）にかかるコストは当面発生しない見込み

●15～20年程度で基盤やセンサー類の更新が必要となり、ブルーラインでは5年度までにかけて更新を実施中

##### ○ 車両とホームの段差・隙間の縮小

- ・駅係員による車いす利用者の乗降介助が必要なブルーライン32駅中、新横浜1駅のみ整備済み（上下線2か所ずつ計4か所）

※グリーンラインは開業時から段差・隙間がほとんどないため基本的に介助不要

●事業効果は車いす利用者に限らず、高齢者やベビーカーの移動等幅広く波及するため、整備の拡大を検討



段差・隙間縮小

##### ○ 多機能トイレ（オストメイト対応）

- ・30駅で整備済み（40駅中）

●今後の駅改良工事にあわせて整備予定



多機能トイレ（外観）



（内観）

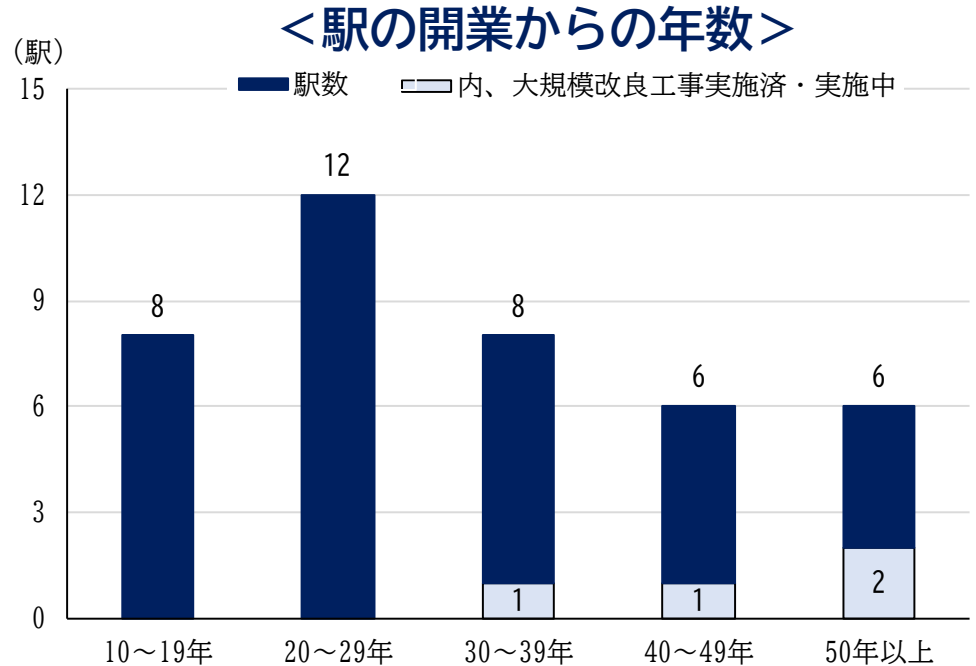
### 3 経営課題とこれまでの取組 ③利便性・快適性

#### 老朽化の状況（駅の大規模改良工事）

対象駅 （4年度末時点経過年数）	投資額 （億円）
阪東橋（50年 実施中）	14
上大岡（50年 実施中）	49
関内（46年 実施済）	40
新横浜（37年 実施中）	38



改良工事後関内駅



- 駅の老朽化が進んでおり、4年後には開業から50年以上経過する駅数は12駅に
- 中長期の整備計画を策定し、計画的な改良工事が必要

### 3 経営課題とこれまでの取組 ③利便性・快適性

#### 駅の快適性向上（駅の冷房化の取組）

	駅数
冷房化対応済の駅／全駅数	29/42
うち地上駅	7/8

※センター南北は路線ごとに1駅として計上



冷房付き待合所

	仙台市	東京都	東京 メトロ	横浜市	大阪 メトロ	福岡市	他含む 10社局平均
駅	4/30	100/100	171/180	29/42	123/123	36/36	—
%	13%	100%	95%	69%	100%	100%	69.5%

※ホーム冷房、コンコース冷房、冷房付き待合所いずれかによる冷房化

出典：各社公表資料・ホームページ

- 現在は駅の冷房化事業を凍結中
- 主要駅等は全館冷房（8駅）、その他の駅では待合所型（19駅）またはスポット冷房（2駅）を整備



### 3 経営課題とこれまでの取組 ③利便性・快適性

#### インバウンド対応

- ・ 車内自動放送、路線図への駅ナンバー記載
- ・ 多言語によるサイン、案内表示の実施
- ・ 交通局オリジナルWi-Fiの展開
- ・ ステーションアテンダントの配置



駅ナンバー・多言語表示



交通局オリジナルWi-Fi



ステーションアテンダント

### 3 経営課題とこれまでの取組 ④経営改善

#### 施設メンテナンスの省力化・効率化の取組

- ・トンネル、橋梁等の構造物検査は、構造物の状態を把握し、健全度判定を行うことを目的に、徒歩による目視検査、打音検査を実施
- ・構造物検査におけるICT技術の活用について、令和3年度に試験施工を行い導入可能性を模索中

●構造物検査に対する次の問題点について、ICT技術導入等による作業の効率化及び検査結果の均質化が必要

(問題点)

- ・点検できる時間が短い（1日3時間程）
- ・検査員による健全度判定結果のばらつき
- ・経時変化の把握の効率化
- ・高所（通風口など）での作業の危険性



打音検査

### 3 経営課題とこれまでの取組 ④経営改善

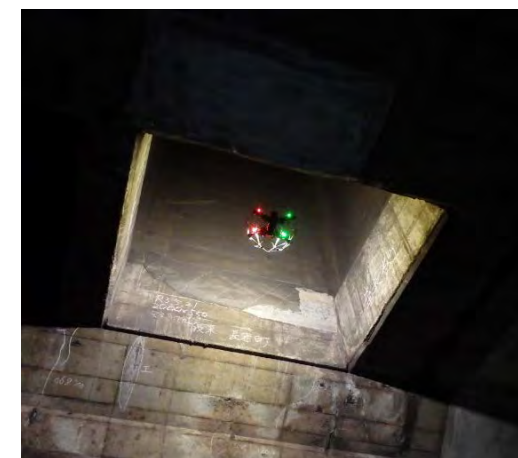
#### 令和3年度 試験施工概要

ICT技術	代替となる項目			
	目視検査	打音検査	高所作業	検査結果 図面作成
レーザーによる打音		○	○	
レーザーによる点群データ 4Kカメラによる壁面画像	○		○	○
ドローンによる点検	○		○	

●試験施工結果、他事業者の取組事例などを参考に、当局でのICT技術の導入可能性について検討を継続



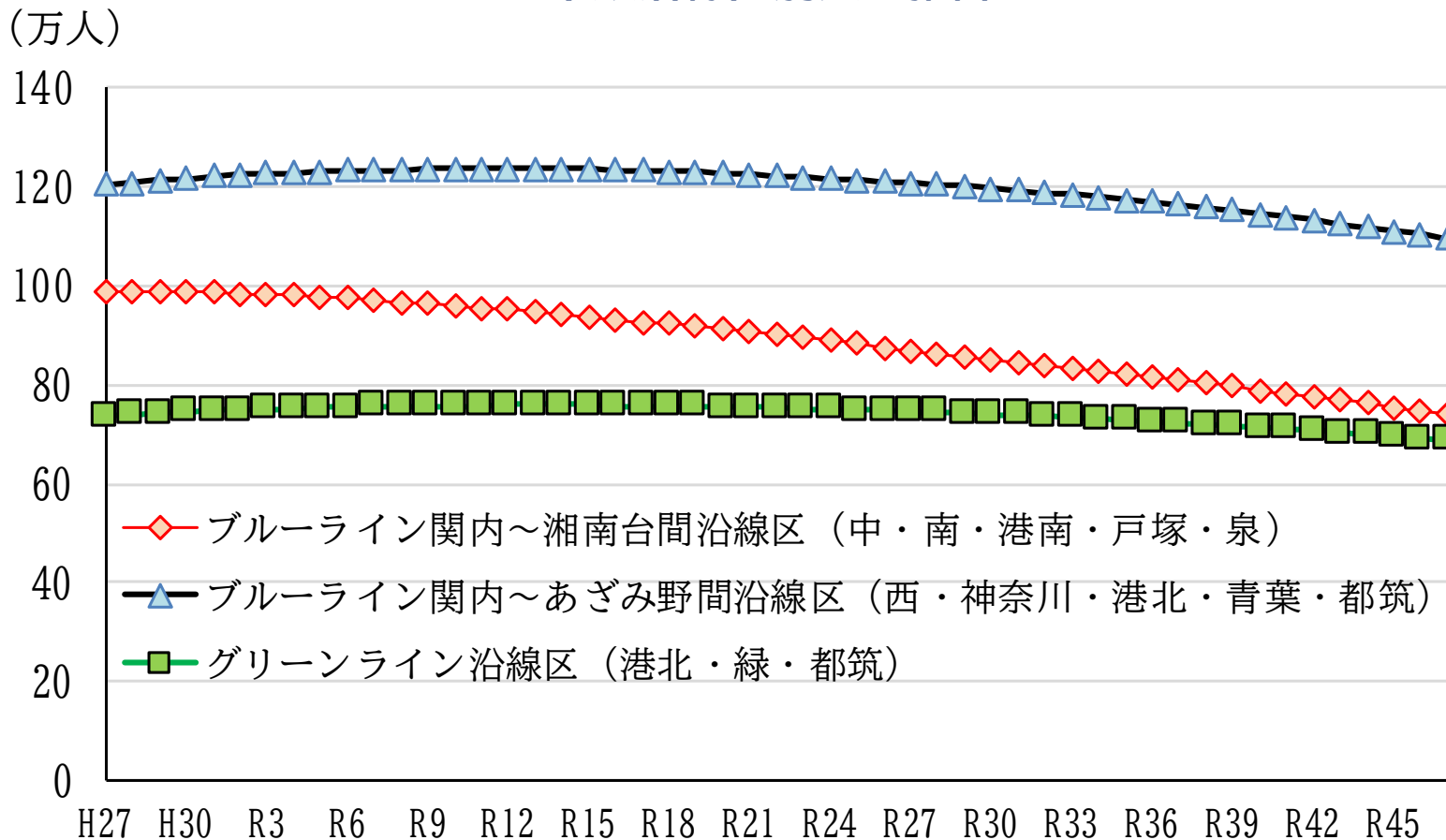
レーザーによる打音検査



高所でのドローンによる点検

### 3 経営課題とこれまでの取組 ⑤環境の変化・社会的要請への対応

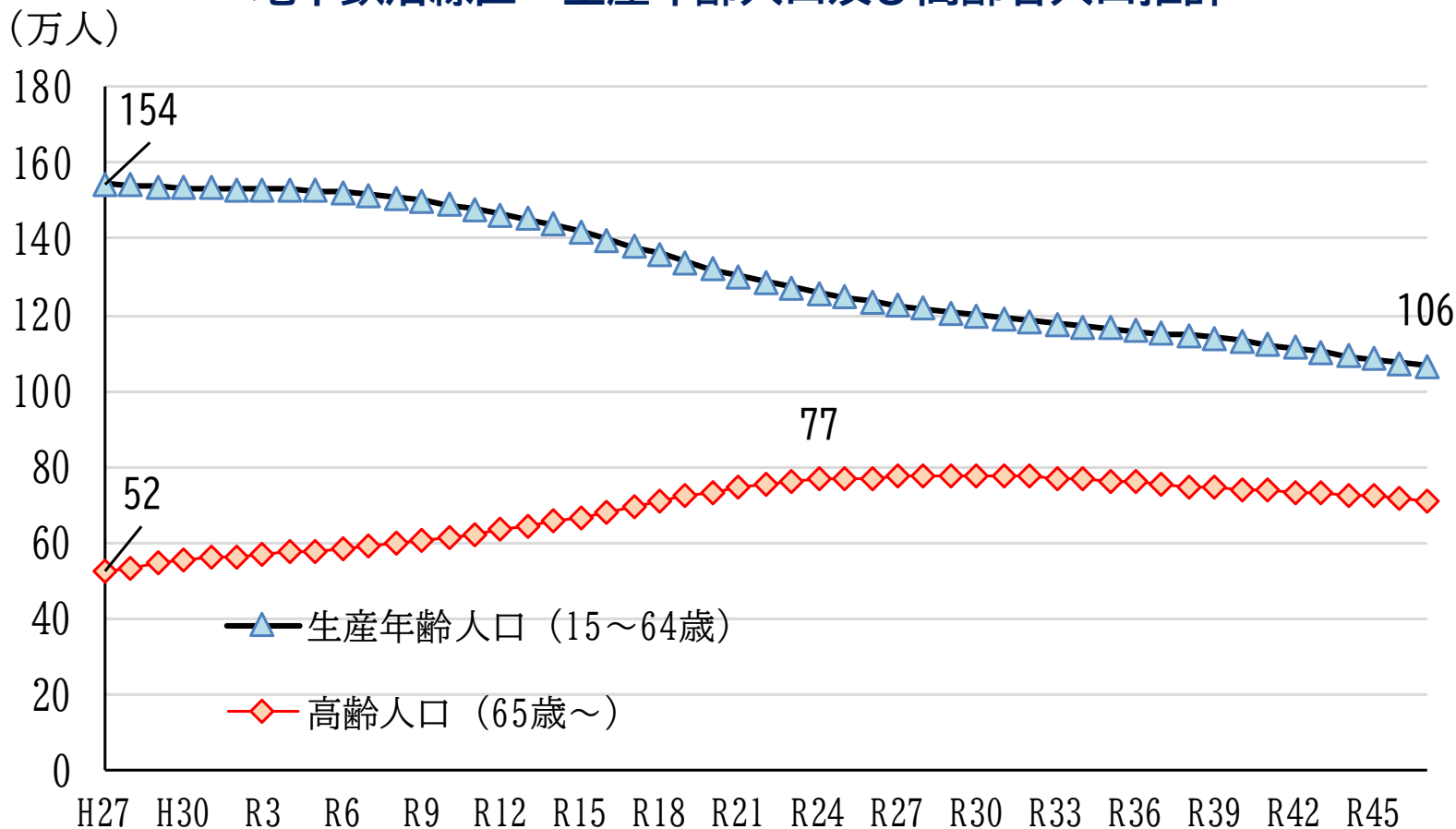
<地下鉄沿線区別人口推計>



- ブルーライン関内～湘南台間沿線区は既に人口が減少傾向となっている。
- ブルーライン関内～あざみ野間・グリーンライン沿線区はまだ人口減少傾向にないが、前者はR14 (2032)年、後者はR20 (2038)年を境に減少に転じる。

### 3 経営課題とこれまでの取組 ⑤環境の変化・社会的要請への対応

#### <地下鉄沿線区 生産年齢人口及び高齢者人口推計>



- 生産年齢人口はH27（2015）からR47（2065）までの50年間で154万人から106万人へと31%減少
- 高齢人口は増加しているが、R24（2042）をピークにR34（2052）まで77万人を維持したまま、以後は減少へと転じる。
- ※ 横浜市の総人口はR3（2021）をピークに減少

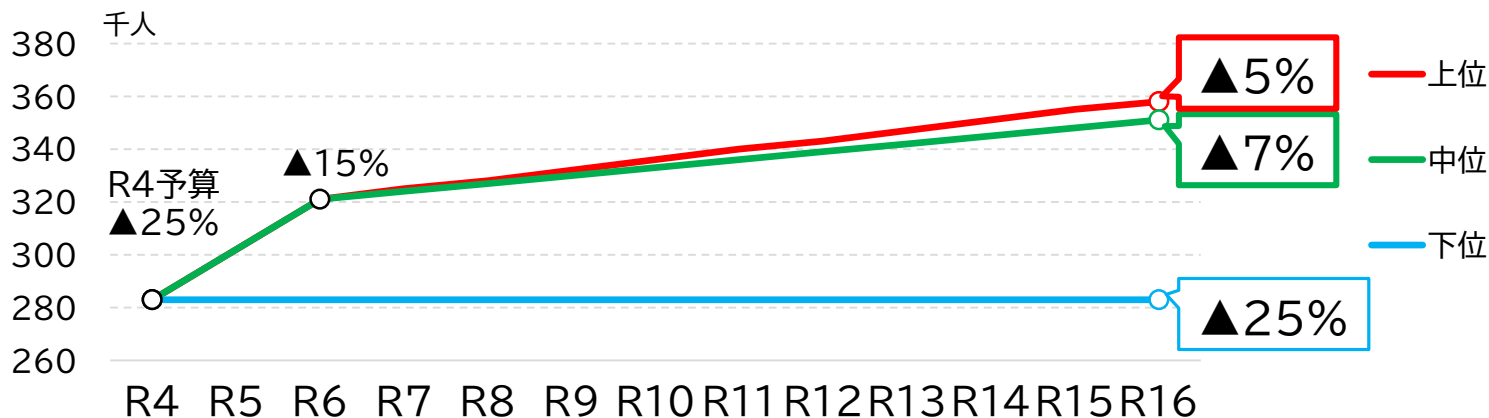


### 3 経営課題とこれまでの取組 ⑤環境の変化・社会的要請への対応

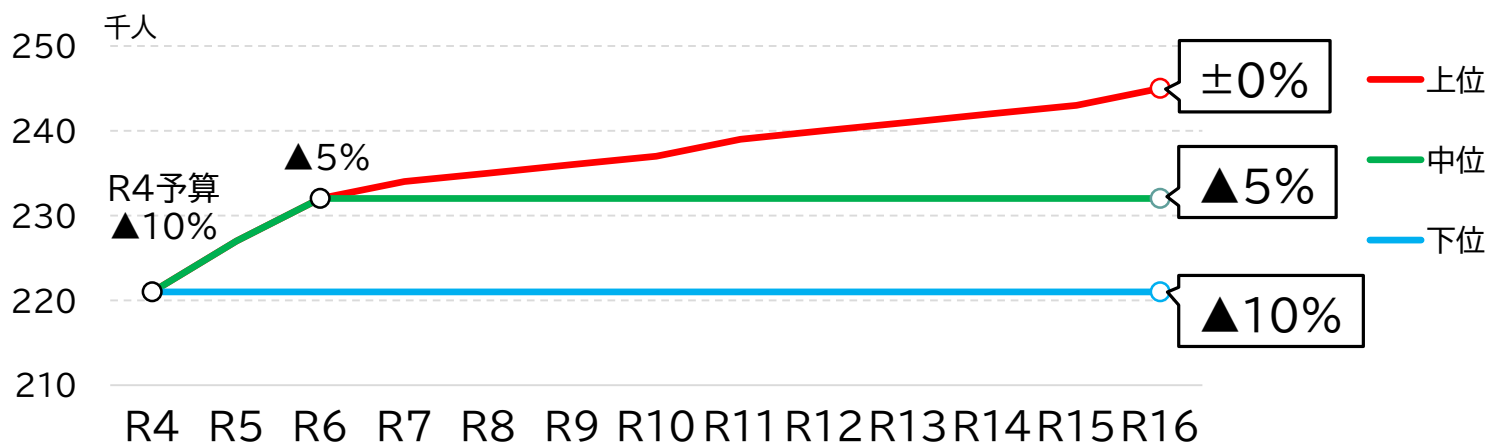
#### <地下鉄乗車人員（1日当たり） 需要回復イメージ>

●コロナ前と対比したR16年度までの回復状況を、上位・中位・下位それぞれで想定

定期

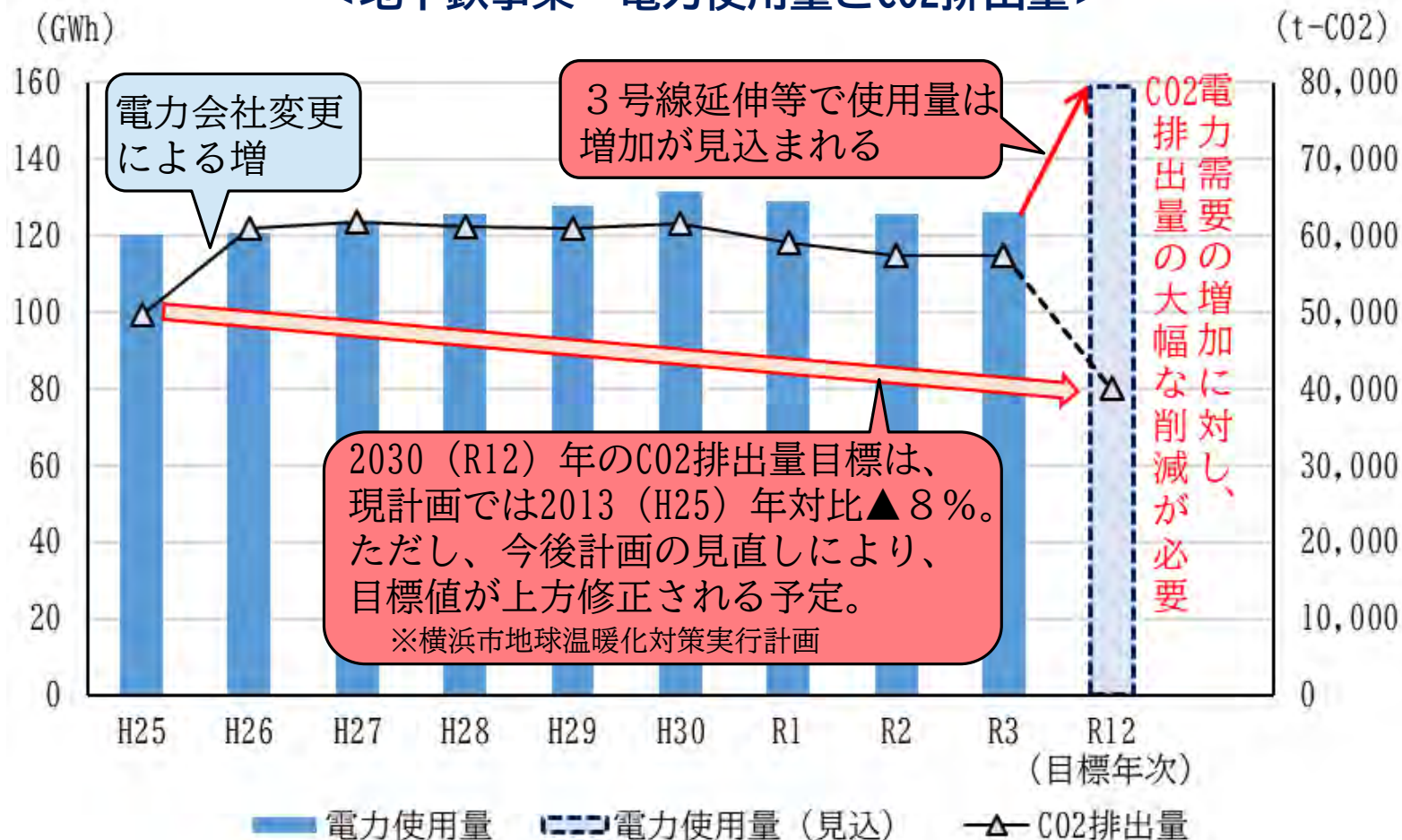


定期外



### 3 経営課題とこれまでの取組 ⑤環境の変化・社会的要請への対応

#### <地下鉄事業 電力使用量とCO2排出量>

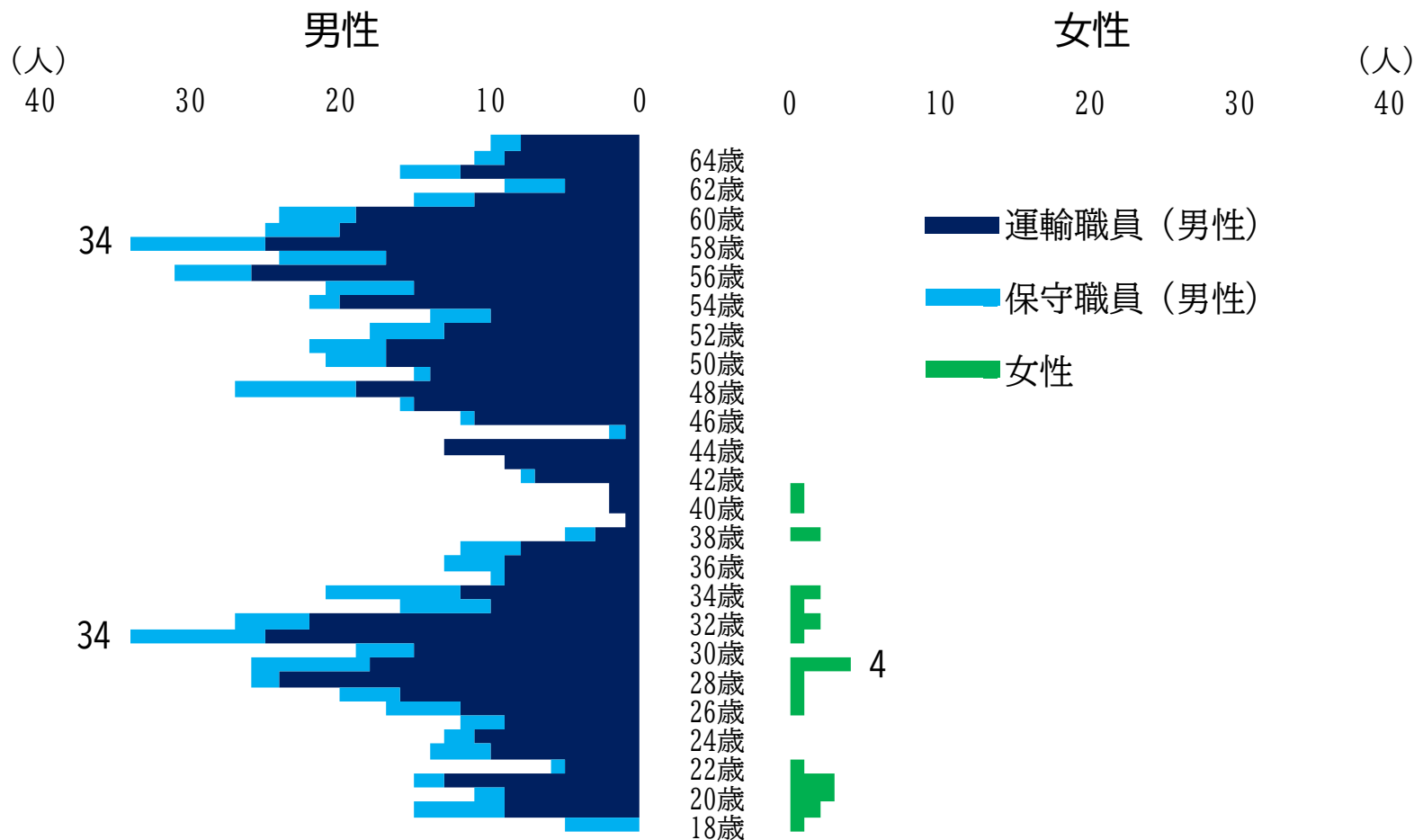


- 引き続き、省エネ新型車両の導入や照明のLED化を推進。  
グリーンラインについては非化石証書 (※) を2023 (R5) 年度に導入予定。
- ※ 発電時にCO2を排出しない電気を使用したことのできる権利



### 3 経営課題とこれまでの取組 ⑤環境の変化・社会的要請への対応

#### <地下鉄事業 男女別現業職員の年齢構成（令和4年1月1日現在）>



- 男性合計761人、女性合計27人であり、現業職員の女性比率は3.4%
- H16～H22までの採用抑制により中堅層が少ない。

### 3 経営課題とこれまでの取組 ⑤環境の変化・社会的要請への対応

#### 職場環境の改善（女性職員用施設の整備状況）

<駅、乗務管理所及び保守管理所の整備状況>

女性専用 仮眠室	女性専用 エリア	施設数
○	○	5
○	△	8
○	×	7
△	×	3
×	×	23

R4/7/1現在



女性専用仮眠室

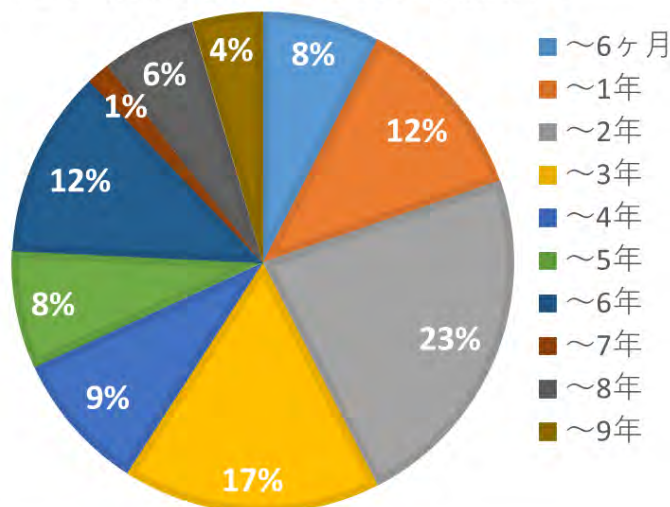
- 女性用仮眠室及び専用エリア共に設けた施設が少ない(11%)。
- 女性用施設の整備状況は、採用活動においても重要な要素となっている。
- ※ △は男女兼用や仕切扉で区切られている場合を指す。

### 3 経営課題とこれまでの取組 ⑤環境の変化・社会的要請への対応

< 職員の定着率（現業職種） > ※平成23年の採用再開後の職員採用数と離職者数

	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	合計	うち 退職者	離職 率
運輸	5	23	29	29	34	32	39	28	29	56	34	12	350	47	13%
保守	7	7	9	14	6	11	4	2	9	21	24	8	122	22	18%
計	12	30	38	43	40	43	43	30	38	77	58	20	472	69	15%

地下鉄現業職員退職者の在籍年数



採用予定者に対する採用予定者セミナーや懇談会、ウェルカムツアーなどの採用前プログラムの実施によって、交通局の魅力や具体的な待遇、業務内容などについての理解を深めてもらい、確実な人材確保と入庁後のギャップの解消に努めている。



採用予定者セミナー

●H23の採用再開後の新採用職員離職率は15%で、うち6割が3年以内で退職

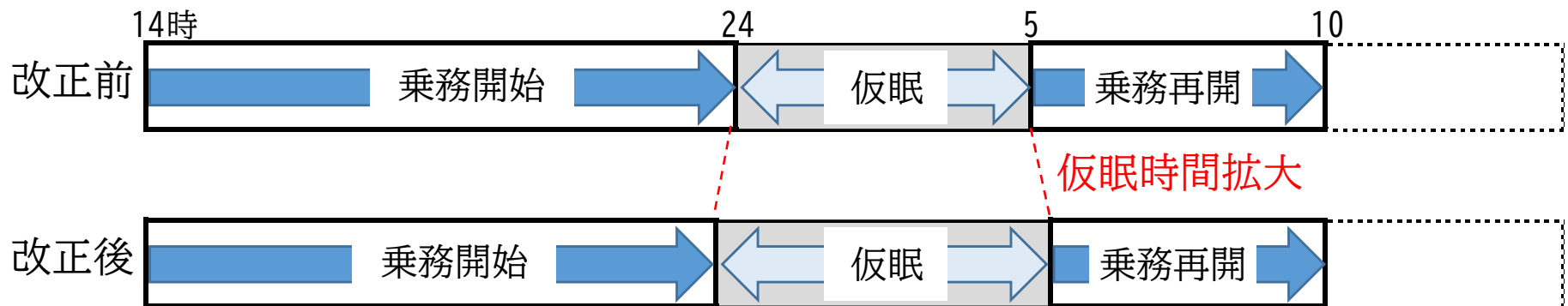
### 3 経営課題とこれまでの取組 ⑥働き方改革

#### 仕業（乗務員の1日の業務内容）の見直し①

##### ○乗務員の仮眠時間拡大

- ・ブルーライン（R3.6）  
必要人員（151→163人）、平均仮眠時間（4時間50分→5時間13分）
- ・グリーンライン（R4.4）  
必要人員（54→60人）、平均仮眠時間（4時間35分→5時間3分）

#### <仕業見直しのイメージ（泊まり込み勤務）>



●今後、さらなる安全確保のため、すべての泊まり勤務仕業で仮眠時間を5時間確保できるよう検討

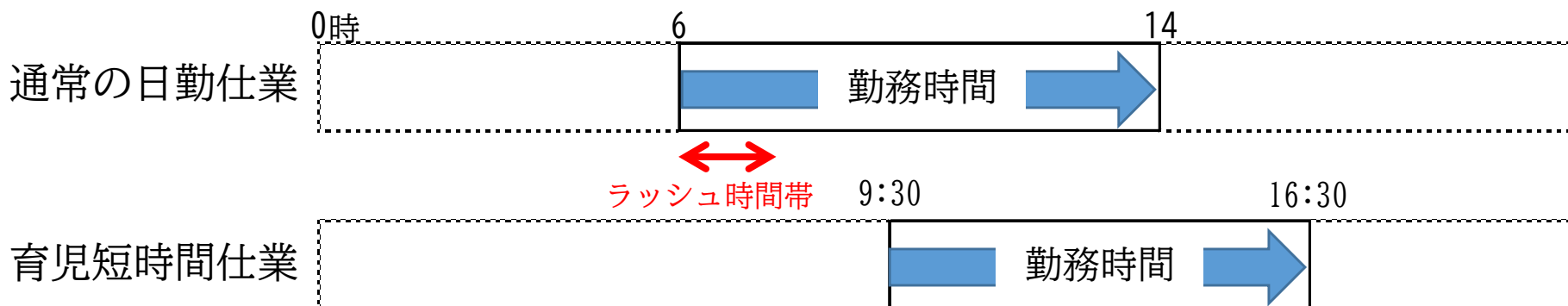
### 3 経営課題とこれまでの取組 ⑥働き方改革

#### 仕業（乗務員の1日の業務内容）の見直し②

##### ○育児短時間仕業の導入

- ・ブルーライン 令和元年～
- ・グリーンライン 平成30年～

##### <育児短時間仕業のイメージ>



##### <3乗務管理所 育児短時間仕業利用者数及び育児休業取得者数>

	H29	H30	R1	R2	R3
育児短時間仕業利用者数	0人	1人	1人	0人	2人
育児休業取得者数	2人	3人	3人	11人	14人

### 3 経営課題とこれまでの取組 ⑥働き方改革

#### < ICT活用による職員の働き方改革 >

導入時期	項目	詳細内容	規模
H29.10	コミュニケーションツール導入	Web会議としての活用等	拠点：45拠点 端末：約900台
R2.4	出張旅費・休暇申請等の電子化	申請から決裁までをシステム上で完結	対象職員：約320名
R2.6	本庁事務室無線LAN整備	本庁執務スペース全域（事務室、会議室）	利用端末：約320台
R3.2	在宅型テレワークの本格実施	市庁舎内職場の端末に自宅のPCからアクセス	最大実施日： 320名中21名（6.5%）

- 紙媒体で実施している業務のシステム化やコミュニケーションツールの拡充が必要
- 多種多様な勤務体制にも対応できる方策を検討



## 〈参考1〉 直近の国の動向

### ●令和4年7月26日

交通政策審議会陸上交通分科会鉄道部会（国土交通省）

鉄道運賃・料金制度のあり方に関する小委員会

「今後の鉄道運賃・料金制度のあり方等について」中間とりまとめ

### ●令和4年8月16日

鉄道分野におけるカーボンニュートラル加速化検討会（国土交通省）

～鉄道の特性を踏まえたカーボンニュートラルの実現に向けて～

中間とりまとめ

## 〈参考2〉 国への制度要望の取組

新型コロナウイルス対策の一環として横浜市独自に「特別減収対策企業債」の継続を要望したほか、公営地下鉄共通の課題について他都市と連携して要望

### 横浜市独自要望 (R4.7.4)

特別減収対策企業債の令和5年度以降の継続 (総務審議官へ副市長が要望)

### 公営交通事業協会要望 (R4.7.25)

### 大都市交通事業管理者会議要望 (R4.7.25)

《地下鉄関連の主な要望項目》

- ①特別減収対策企業債の令和5年度以降の継続等
- ②地下鉄特例債制度 (H25~R4) の令和5年度以降の継続等
- ③地下高速鉄道に係る補助金の確保
  - ・鉄道施設の耐震対策に対する補助金の所要額の確保
  - ・老朽化が進むトンネル等の長寿命化対策を対象とする補助制度の創設
  - ・車内や駅構内への防犯カメラの設置など防犯対策を補助対象に追加 等
- ④公営企業の脱炭素化事業 (R4~R7・LED照明は対象) の対象事業等の拡充
  - ・省エネルギー性能に優れた車両や空調設備等を対象事業に追加し充当率を拡充