

## 第4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5年2月6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 議論の整理

## 2 令和5年度予算（案）

## 3 収支見通しの前提条件

## 4 収支見通し

(1) 地下鉄事業 (2) バス事業

## 5 経営改善に関する主なご意見

## 6 収支見通し ～改善効果込み～

(1) 地下鉄事業 (2) バス事業

# 1 議論の整理

## 項目

- 安全運行の維持・バリアフリー化
- 脱炭素、ICT・AI等の活用
- 組織運営、人材の確保・育成
- バス路線の維持と地域交通との関わり
- 収支改善
- 支出管理
- 増収に向けた取組

# 1 議論の整理

## 「安全運行の維持・バリアフリー化」についての主なご意見

- 【地下鉄】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てもらいたい。
- 【地下鉄】自然災害への対応としての耐震補強工事は、さらなる健全性の確保や早期復旧の観点からも重要
- 【地下鉄】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。
- 【地下鉄】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。
- 【バス】安全性の観点からもこれ以上のバス車両の延命措置は適切ではない。

# 1 議論の整理

## 「脱炭素、ICT・AI等の活用」についての主なご意見

- 今後カーボンニュートラルは、非常に長い取組が必要。
- 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。
- 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、念頭に置きながら経営を考える必要がある。
- 【バス】ICTを活用し、いかに正しい現状認識をして、見える化をするか。バス停の位置や、潜在的な利用者(車離れ、免許返上等)に利用してもらう戦略を、今だけでなく10年後の生活の変化も考えながら計算していくといい。
- 今後はAIの活用やMaaSの活用、あるいは脱炭素の関係などは将来的に必要になる。
- 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。

# 1 議論の整理

## 「組織運営、人材の確保・育成」についての主なご意見

- 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。
- 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いと思う。
- 今は物価高でさらなる賃下げは時代と逆行する。現場にしわ寄せがいかないようにどう賃金を上げていくかを検討し、その職業についての将来像や幸せ感がなければ若手の争奪戦に残れず、健全な運行に従事してもらうところに繋がらない。
- 【バス】バスの運転手を魅力ある仕事、誇りを持って勤務する運転手の姿を見せるにはどうしたらいいか。
- 【バス】バスの運転手は女性向きだと思う。市営バスの運転手になりたいと思うような何か(制服、スカーフ、働く姿等)があるといい。
- 【バス】女性ドライバーを増やしてほしい。女性をドライバーとして育てていくためには、明るく楽しい職場づくり、女性が働きやすい環境整備が必要。

# 1 議論の整理

## 「バス路線の維持と地域交通との関わり」についての主なご意見①

- 市民のために赤字路線の維持が必要ではあるとしても、経営の視点を入れていくことは必要。黒字路線を3～4割にして内部補助の考え方で赤字路線をカバーするというのは健全な姿。
- 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。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うならば、それが街づくりや地域貢献になる。
- 赤字だからと言ってすぐに減便するのではなく、どう全体の採算性を取って維持するか、費用負担のあり方をどう考えるか。バスは大切なインフラなので、事業者が全てを負うのではなく、社会全体で考えなくてはならない。
- 人がいなければトリップは生まれないので、人口が減れば、どう頑張ってもバスの需要は出てこない。一定の水準に達した場合、便数の見直しや、場所によっては路線の廃止も考えないといけない。
- バスは多くの乗客が利用することで、安い運賃でも採算が取れる大量輸送機関であり、人口がある程度少なくなっている路線は、そのバスの優位性が失われる。公営交通だからやるべきなのか議論は簡単ではない。



# 1 議論の整理

## 「バス路線の維持と地域交通との関わり」についての主なご意見②

- ICTを使いこなし、いかに効率よく運行するか。ニーズに応じた運行を考えたら、究極はオンデマンドバス。便数は最小限に、効率よく運ぶという、本当の意味での最適化。
- 大型バスが走れないような地域で小型などのバスを走らせるならば、受益者が何らかの負担をすることも考えていくべきではないか。
- 現状をよく見て細やかに対応をする。データが取れるのであれば、混雑状況はどうかとか、少ないなら少し減便を考えると対応できると思う。
- 今のバス停の位置は最適なのか。新設や移動など、どこに置くと乗ってもらえるのか。街も変わる中でバス停は同じまま。バス停を増やせばもっと乗れる、乗りたくなる人が増えるのではないか。
- 長期的に見れば人口は減少し乗客は減るが、しばらくは元気な高齢者が免許を返上して、移動したいという人はまだあと10年位は増える。しっかりお客さんとして捉えて、事業計画を立てるのは議論が必要。
- 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おり、それといかに繋がれるかが新しい課題。

# 1 議論の整理

## 「収支改善」についての主なご意見①

- 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。
- 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り、かかる費用と需要で収支が変わる。コロナ前の水準に通勤需要が戻るのは考えにくく、いかにコストとのバランスで経営計画を立てていくか。
- 他都市の経営状況と比較すると、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
- コロナや燃油の関係は全世界的な状態であり、取巻く環境が変わっている。市の努力で全て解消するのは無理な話なので、収支のバランスをどう取るかに尽きる。
- 【地下鉄】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。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、資材高騰など、収入は伸び悩み、支出はさらに増加する。

# 1 議論の整理

## 「収支改善」についての主なご意見②

- 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。
- コロナによる減少は事業者の努力で回復できるものではなく、なかなか元には戻らない。沿線施設との連携やMaaSとの連携など、様々なことに目標を設定してチャレンジし、PDCAサイクルを回していく。新しいことへのチャレンジがモチベーションにもつながる。
- 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。
- どうしたら新しい考え方や手法が組織に生まれるのかを考えることが重要。利用者や非利用者の声をうまく拾い上げて、問題点やニーズを拾い上げる仕組みが、システムティックに行っていないように見える。

# 1 議論の整理

## 「支出管理」についての主なご意見

- 経費の削減余地があるのかというぐらい頑張っているが、本当に必要最低限でやっているのか。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、細分化して削減するところは削減する。
- コロナ禍でのコスト削減は先延ばしの消極的な削減。AIなどを使った削減や、効率的に運行する施策はどんどん追求してもよいが、これ以上の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。
- 現場の人への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
- 【地下鉄】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。
- 【地下鉄】他都市に比べ委託比率が低く、委託や指定管理者制度など民間活用によりコストを削る余地がある。安全管理を前提に、働き方改革にも繋がるなど、プラスになるならば検討することも必要。
- 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。

# 1 議論の整理

## 「増収に向けた取組」についての主なご意見①

- 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。
- 中国の方が利用しやすい決済手段への投資など、将来、お客様を増やす可能性のある投資に、どのようなものがあるのかという議論も必要
- 【地下鉄】附帯事業収入をもっと獲得できるのではないか。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。
- 【地下鉄】今ある資産を有効活用して、少しでもお金が入るような仕組みを構築して、市営地下鉄の魅力につながれば良い(通貨両替機の設置、地場野菜等の車内販売、アニメやミュージシャンとのコラボ等)
- 【バス】横浜は観光のウエイトが高いのではないか。国の旅行支援も始まっており、貸切や旅行会社とのタイアップなどで観光需要が回復してくると想定できることから、観光に力を入れていくべき。

# 1 議論の整理

## 「増収に向けた取組」についての主なご意見②

- 【バス】収入を多様化するのは重要。広告や貸切バスは最後に残された増収の可能性のある分野。
- 【バス】貸切バス事業は伸び代があるのでは(商業施設、企業移転、企業の送迎、学校遠足など)。情報をキャッチしてニーズを取りに行くことは必要。
- 【バス】あかいくつやベイサイドブルーなど、市と協力してプロモーション(TVロケ、インフルエンサー活用)するなど働きかけてはどうか
- 例えば「横浜市営地下鉄はキックボードを乗せられる」といった面白い、新しいことをやっていると感じを出す。そういう楽しいことも同時にやらないとみんな疲れてしまう。
- デフレ経済が続き値上げは悪と言われてきた。原材料も上がっている中で、透明性をもってデータ分析を行いながら、それをどう価格に転嫁していくか、それを理解してもらうかを考えるのは当たり前になっていく。

## 2 令和5年度予算（案）

### ■地下鉄事業

単位：百万円（税込）

	R4予算	R5予算	増△減
営業収益	38,649	39,736	1,087
うち乗車料収入 （特別乗車証負担金）	37,403 (2,086)	38,457 (2,066)	1,054 (▲20)
営業費用	38,346	45,077	6,731
うち電気料金 （動力費含む）	2,550	6,064	3,514
うち減価償却費	18,512	20,108	2,347
営業損益	303	▲5,341	▲5,644
経常損益	2,019	▲1,811	▲3,830

#### 収入

《営業収益の増》  
・乗車料収入は10.5億円の増  
    コロナ前の定期外▲11%、定期▲16%と想定

#### 支出 (3条)

《営業費用の増》  
・電気料金の上昇に伴う動力費等の増  
    (+35.1億円)  
・新型車両導入等による減価償却費の増  
    (+23.5億円)

#### 経常損益

経常損益は18.1億円の赤字⇒前年度比▲38.3億円

資本的収入	28,226	25,552	▲2,674
資本的支出	50,448	48,077	▲2,371
うち建設改良費	23,654	18,276	▲5,378
うち企業債償還金	26,794	29,801	3,007

#### 支出 (4条)

《建設改良費の減》  
・車両更新数の減少等による減（▲53.8億円）

年度末実質資金残高	▲5,873	▲7,206	▲1,333
-----------	--------	--------	--------

#### 資金残高

・経常損益の悪化、企業債償還金の増などにより、実質的に72億円の資金不足  
※特別減収対策企業債72億円を発行予定  
    (R4は56億円発行)

## 2 令和5年度予算（案）

### ■バス事業

単位：百万円（税込）

	R4予算	R5予算	増△減
営業収益	19,929	19,537	▲ 392
うち乗車料収入 （特別乗車証負担金）	19,398 (5,795)	19,083 (5,397)	▲ 315 (▲ 398)
営業費用	20,539	20,868	329
うち人件費	13,690	13,609	▲ 81
うち動力費	1,014	1,398	384
うち減価償却費	1,289	1,045	▲ 244
営業損益	▲ 610	▲ 1,331	▲ 721
経常損益	▲ 338	▲ 885	▲ 547
特別損失	40	40	0
純損益	▲ 378	▲ 925	▲ 547

#### 収入

《営業収益の減》  
・乗車料収入3.2億円の減  
コロナ前の▲17%程度（一般乗合）と想定

#### 支出 (3条)

《営業費用の増》  
・人件費の減（▲0.8億円）  
・原油価格高騰による動力費の増（+3.8億円）  
・車両の更新周期見直し等による減価償却費の減（▲2.4億円）

#### 経常損益

経常損益は8.9億円の赤字⇒前年度比▲5.5億円

資本的収入	700	2,166	1,466
資本的支出	1,282	2,877	1,595
うち建設改良費	732	2,291	1,559

#### 支出 (4条)

《資本的支出の増》  
・バス車両の更新（42両）等による建設改良費の増（+15.6億円）

年度末資金残高	4,254	4,857	603
---------	-------	-------	-----

#### 資金残高

・赤字予算となったものの、48.6億円の資金残を維持  
※公務員の退職延長により、退職金の支払いがR6に先送り

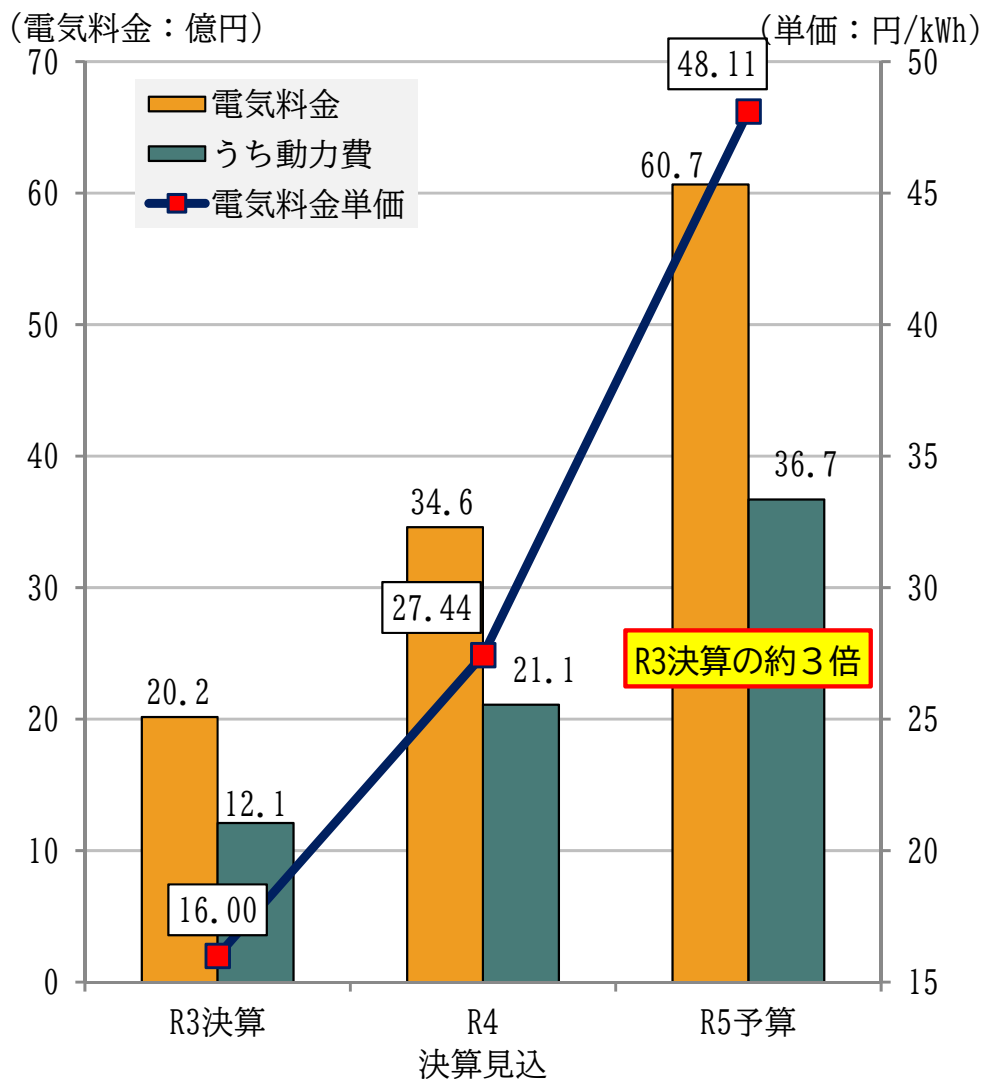


## 2 令和5年度予算（案）

### 燃料価格高騰による影響

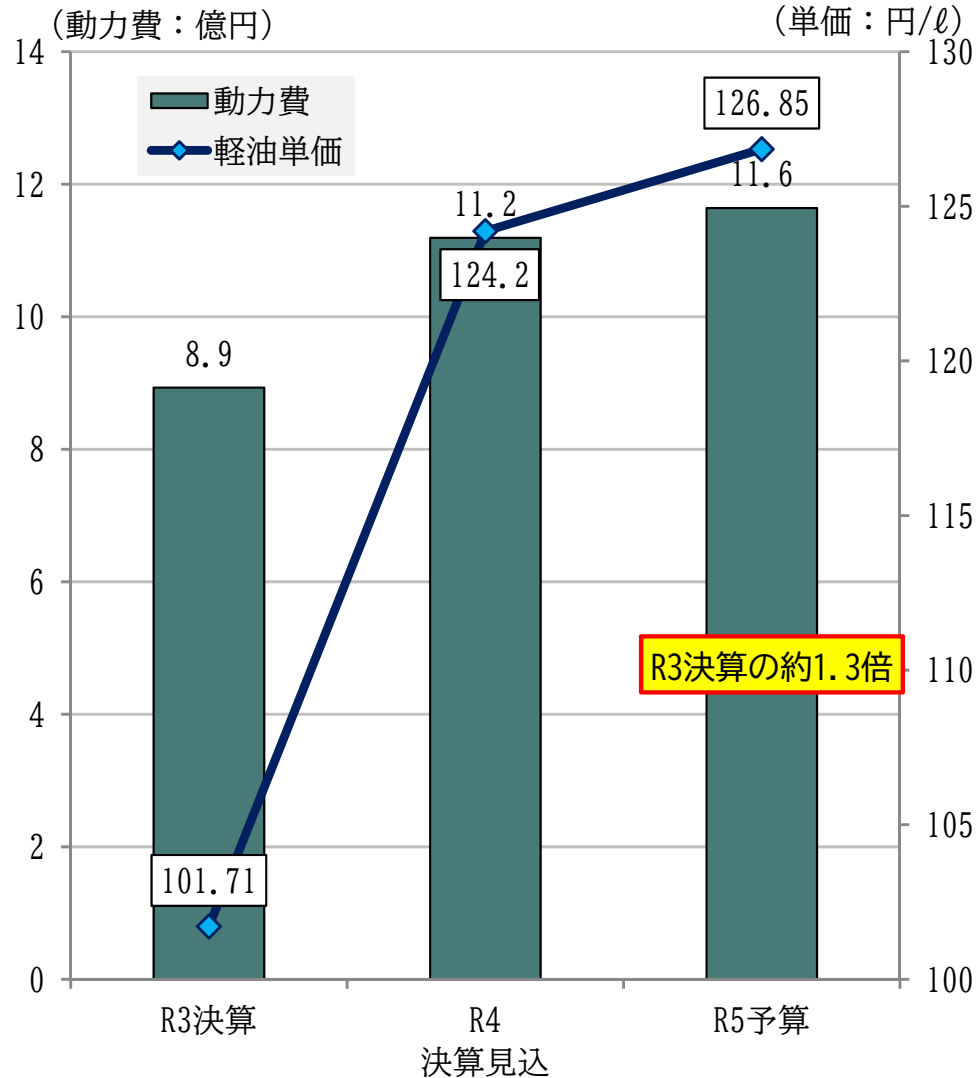
#### <地下鉄事業>

##### 電気料金（動力費）及び単価の推移（税込）



#### <バス事業>

##### 動力費及び軽油単価の推移（税込）



### 3 収支見通しの前提条件

収益的収支	考え方
乗車料収入	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ R5予算（案）をベースに横浜市将来人口推計に合わせて増減</li> <li>※コロナによる乗車人員の回復想定は別ページにて詳細説明</li> <li>・ 敬老特別乗車証については、対象者が増加していく見込みであるが、R5予算（案）同額</li> </ul>
附帯事業収入	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ R5予算（案）ベース</li> </ul>
人件費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現行の事業規模を維持する上で必要な要員計画</li> <li>※別ページにて詳細説明</li> </ul>
経費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ R5予算（案）ベースにR8年度まで年1%の物価上昇を加味</li> </ul>
減価償却費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 投資計画に基づく計算値</li> </ul>
補助金	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ R4の総務省繰出基準に基づき必要額を計上</li> </ul>
支払利息	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企業債：5年債0.37%、10年・30年債1%で算出</li> </ul>
資本的収支	考え方
企業債発行収入	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 建設改良費に対して原則充当率100%</li> <li>・ その他の企業債は現行制度に基づき発行（特例債、平準化債）</li> <li>※R6以降の特別減収対策企業債は見込まず</li> </ul>
補助金	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ R5予算（案）時点で採択済みの補助金（耐震補強等）及び総務省繰出基準に基づき必要額を計上</li> </ul>
建設改良費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 設備投資計画に基づき算出（地下鉄工事についてはR8まで年1%の物価上昇を加味）</li> </ul>
企業債償還金	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 償還計画に基づき算出</li> </ul>

インバウンドの回復を加味

グリーンライン  
非化石証書の活用を加味

- ・ 安全対策投資は先送りせず実施
- ・ 事務所の改修工事に合わせて女性用施設の整備を促進
- ・ HVバスの導入促進

 加味

※収益的収支及び資本的収支いずれにおいても、  
高速鉄道3号線延伸の影響は加味していない

### 3 収支見通しの前提条件 ～乗車料収入～

#### 乗車料収入の見通しの考え方

##### ①乗車人員乖離状況の分析

地下鉄・バスそれぞれの直近実績までにおける乗車人員と、「コロナの影響がなかった場合を想定した乗車人員」(※)との乖離状況を分析

※「コロナの影響がなかった場合を想定した乗車人員」は、沿線区の人口推移を基に推計

##### ②回復イメージの推定

定期・定期外等の券種別の乖離状況と、想定される回復要因を総合的に考慮した上で、R4(決算見込み)を発射台として、R8にかけての回復イメージを推定

##### ③収入見通しへの適用 (パターンの整理)

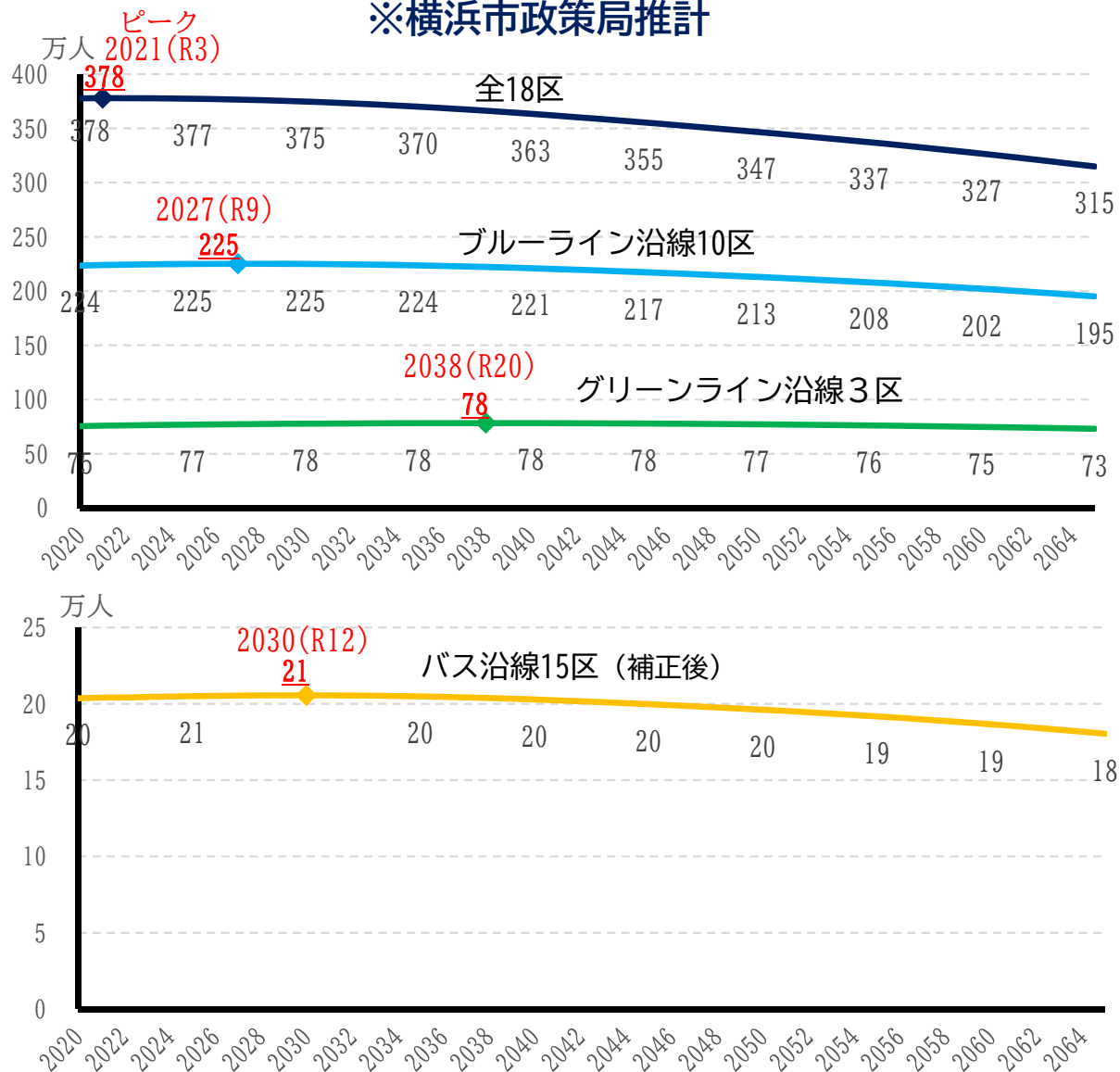
②で推定した乗車人員におけるR8時点における乖離状況(乖離率)を基に、地下鉄・バスそれぞれにおいて3パターンの推計値を算出。これを乗車料収入に適用してR16までの収入見通しを算出。

# 3 収支見通しの前提条件 ～乗車料収入～

## ①乗車人員乖離状況の分析

〈沿線区別 横浜市将来人口推計〉

※横浜市政策局推計



〈2065年度対2020年度人口増減率〉

区	増減率	BL	GL	バス
西区	14.1%	○		○
港北区	3.6%	○	○	○
鶴見区	3.5%			○
神奈川区	▲4.4%	○		○
都筑区	▲4.8%	○	○	○
中区	▲8.6%	○		○
緑区	▲15.1%		○	○
戸塚区	▲16.0%	○		○
青葉区	▲20.9%	○		○
磯子区	▲21.4%			○
南区	▲22.0%	○		○
保土ヶ谷区	▲23.1%			○
旭区	▲33.1%			○
泉区	▲33.2%	○		
瀬谷区	▲33.4%			
港南区	▲33.9%	○		○
栄区	▲36.9%			
金沢区	▲39.1%			○
全18区	▲16.7%	—	—	—
沿線区	▲12.7%	▲3.3%	▲11.4%	

# 3 収支見通しの前提条件 ～乗車料収入～

## ①乗車人員乖離状況の分析

### 沿線区人口の推移

○横浜市全18区中、BL沿線区は10区、GL沿線区は3区、バス沿線区は15区の人口推移を使用

※バス沿線区は通過系統数による補正率を用い算出

区	鶴見	神奈	西	中	南	港南	保土	旭	磯子	金沢	港北	緑	青葉	都筑	戸塚
率	0.07	0.1	0.15	0.11	0.06	0.04	0.1	0.05	0.1	0.003	0.04	0.09	0.03	0.04	0.02
BL沿線10区	H27		H28		H29		H30		R1	R2		R3		R4推計	
15～22歳	174,477		175,752		174,689		173,570		171,441	168,710		166,011		166,416	
23～64歳	1,244,293		1,239,714		1,238,116		1,243,752		1,251,827	1,229,464		1,233,045		1,236,976	
65歳以上	481,807		492,179		501,043		507,564		513,121	512,949		516,219		517,407	
合計	1,900,577		1,907,645		1,913,848		1,924,886		1,936,389	1,911,123		1,915,275		1,920,798	
GL沿線3区	H27		H28		H29		H30		R1	R2		R3		R4推計	
15～22歳	61,543		62,202		61,831		61,446		60,877	60,108		59,316		59,538	
23～64歳	427,261		427,443		427,099		429,099		432,513	425,495		427,801		429,604	
65歳以上	141,256		144,675		147,687		150,250		152,686	152,737		154,384		154,982	
合計	630,060		634,320		636,617		640,795		646,076	638,340		641,501		644,124	
バス沿線15区	H27		H28		H29		H30		R1	R2		R3		R4推計	
15～22歳	15,077		15,192		15,122		15,050		14,900	14,620		14,378		14,438	
23～64歳	113,066		112,822		112,847		113,374		114,134	111,771		111,775		112,314	
65歳以上	45,352		46,204		46,882		47,362		47,785	47,534		47,714		47,902	
合計	173,495		174,218		174,851		175,786		176,819	173,925		173,867		174,654	

○H27～R3は、国勢調査結果を基にした各年度1月1日時点の数値  
 ※合計には「14歳以下」と「年齢不詳」は含まない（合計≠総数）

○R4推計は総数（14歳以下と年齢不詳含む）の数値しかないので、R3総数に対するR4総数の増減率から各年齢区分の推計値を算出。（年齢区分の構成比率変化は考慮していない。）  
 ※R4推計…横浜市将来人口推計（H29）に、R2国勢調査を基準人口としたほか、R3年12月までに公表されている数値を簡易に反映した見直し

# 3 収支見通しの前提条件 ～乗車料収入～

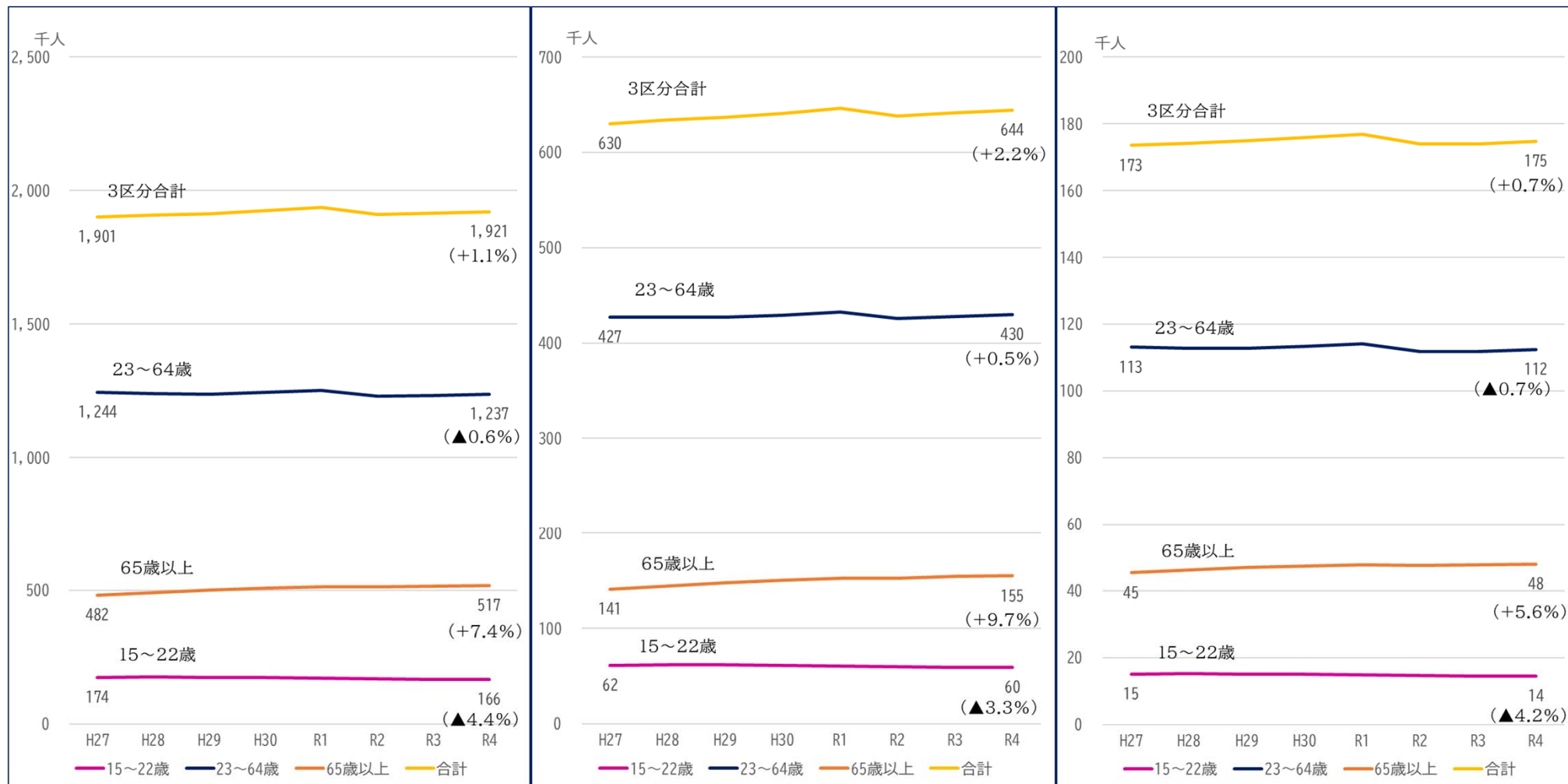
## ①乗車人員乖離状況の分析

### 〈沿線区人口の推移グラフ〉

《ブルーライン沿線区》

《グリーンライン沿線区》

《バス沿線区》



○各沿線区とも、65歳以上人口の増加数が生産年齢人口の減少数を上回ることにより、合計の人口が増加

○生産年齢人口は、グリーンライン沿線区の23～64歳区分のみ微増のほかは減少

# 3 収支見通しの前提条件 ～乗車料収入～

## ①乗車人員乖離状況の分析

### 〈1日あたり乗車人員の実績と仮想値の推移〉

○人口の対前年増減率を基に、コロナの影響を除いた乗車人員数の仮想値を算出

○通勤は「23～64歳」、通学は「15～22歳」、定期外は「合計」、シニアパスは「65歳以上」の増減率を適用

実績			2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022決見
			H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4決見
1日あたり乗車人員	BL	通勤定期	218,335	223,396	227,291	231,889	235,492	191,849	189,213	184,443
		通学定期	57,764	58,551	58,689	60,551	60,094	34,461	47,181	55,253
		定期計	276,098	281,947	285,980	292,439	295,586	226,310	236,394	239,696
		定期外	203,067	204,080	206,482	207,190	200,470	137,155	162,446	184,370
	GL	通勤定期	62,538	65,711	68,218	70,893	72,209	52,644	50,613	51,864
		通学定期	20,880	21,310	21,442	21,898	21,655	11,714	17,572	21,432
		定期計	83,418	87,020	89,660	92,792	93,865	64,359	68,185	73,296
		定期外	45,447	46,439	47,191	47,920	46,881	35,014	41,463	44,429
	バス	通勤定期	46,820	48,215	49,779	50,941	52,368	43,662	44,738	47,775
		通学定期	21,429	21,281	21,071	22,888	23,290	14,740	18,051	20,313
		シニア	3,840	4,052	3,976	5,167	4,971	3,760	3,245	3,124
		定期計	72,088	73,547	74,827	78,996	80,628	62,161	66,033	71,212
	定期外	166,185	165,022	164,221	163,491	158,560	114,409	124,717	129,181	

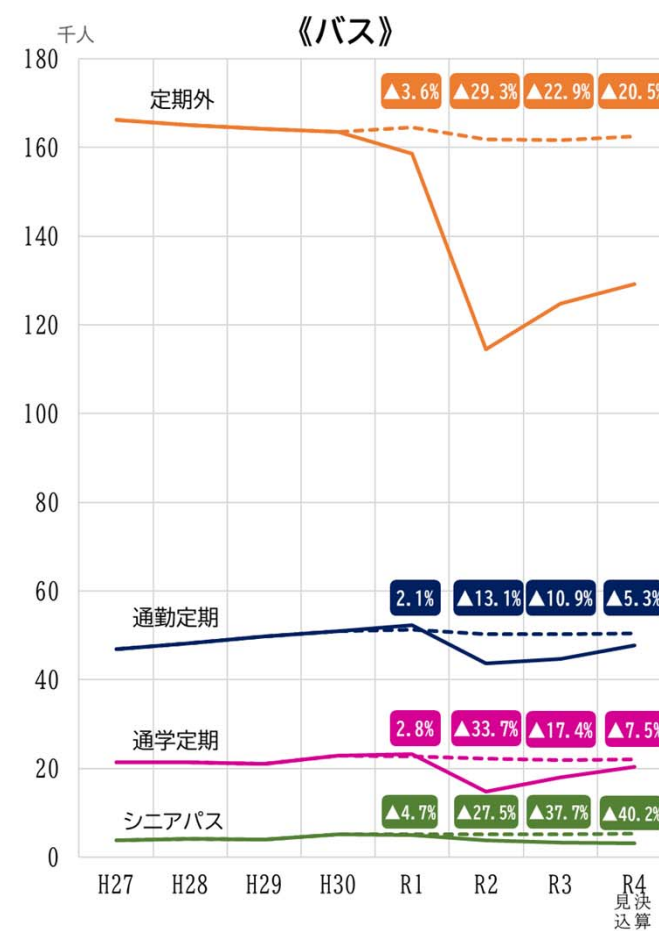
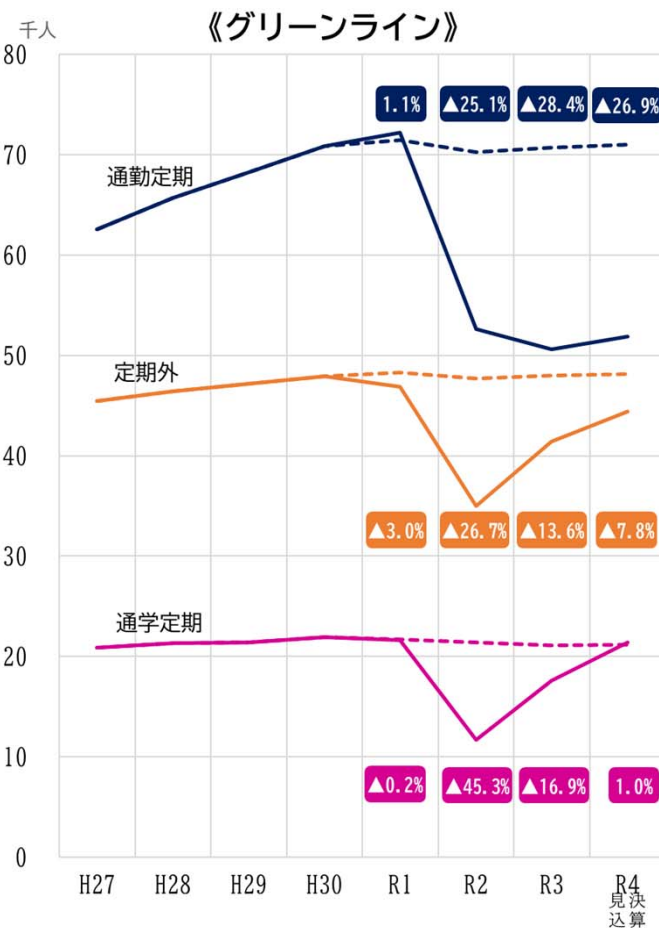
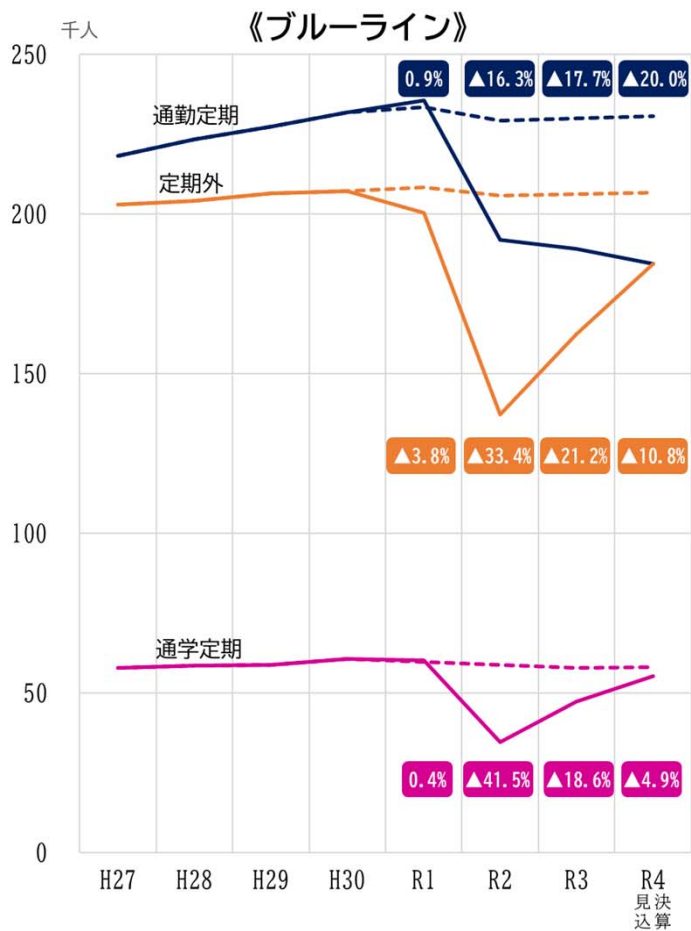
コロナ影響なし想定			2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022推計
			H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4推計
1日あたり乗車人員	BL	通勤定期	218,335	223,396	227,291	231,889	233,394	229,225	229,892	230,625
		通学定期	57,764	58,551	58,689	60,551	59,808	58,855	57,914	58,055
		定期計	276,098	281,947	285,980	292,439	293,202	288,080	287,806	288,680
		定期外	203,067	204,080	206,482	207,190	208,429	205,709	206,156	206,750
	GL	通勤定期	62,538	65,711	68,218	70,893	71,457	70,298	70,679	70,977
		通学定期	20,880	21,310	21,442	21,898	21,696	21,422	21,139	21,218
		定期計	83,418	87,020	89,660	92,792	93,153	91,719	91,818	92,195
		定期外	45,447	46,439	47,191	47,920	48,315	47,736	47,973	48,169
	バス	通勤定期	46,820	48,215	49,779	50,941	51,283	50,221	50,223	50,465
		通学定期	21,429	21,281	21,071	22,888	22,659	22,234	21,866	21,957
		シニア	3,840	4,052	3,976	5,167	5,213	5,186	5,206	5,226
		定期計	72,088	73,547	74,827	78,996	79,156	77,641	77,294	77,648
	定期外	166,185	165,022	164,221	163,491	164,452	161,760	161,706	162,438	

# 3 収支見通しの前提条件 ～乗車料収入～

## ①乗車人員乖離状況の分析

### 〈1日あたり乗車人員の実績と仮想値の推移グラフ〉

点線：人口に応じた仮想推移      実線：実績

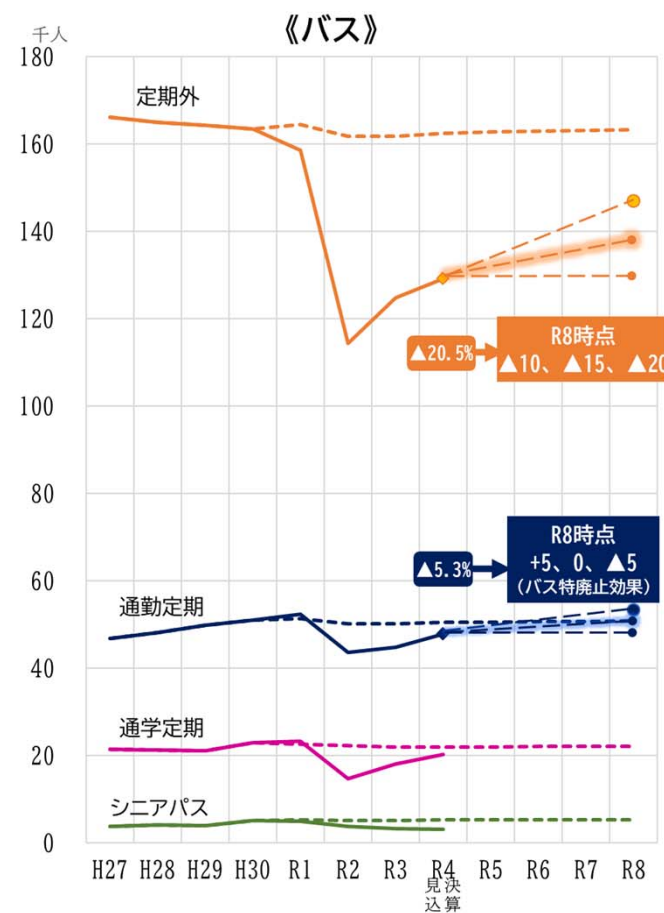
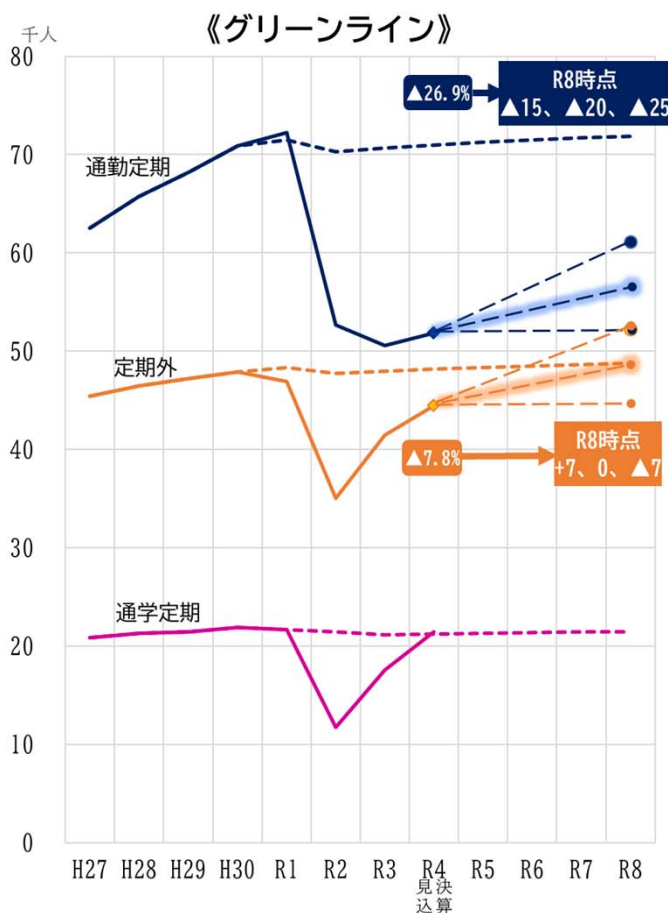
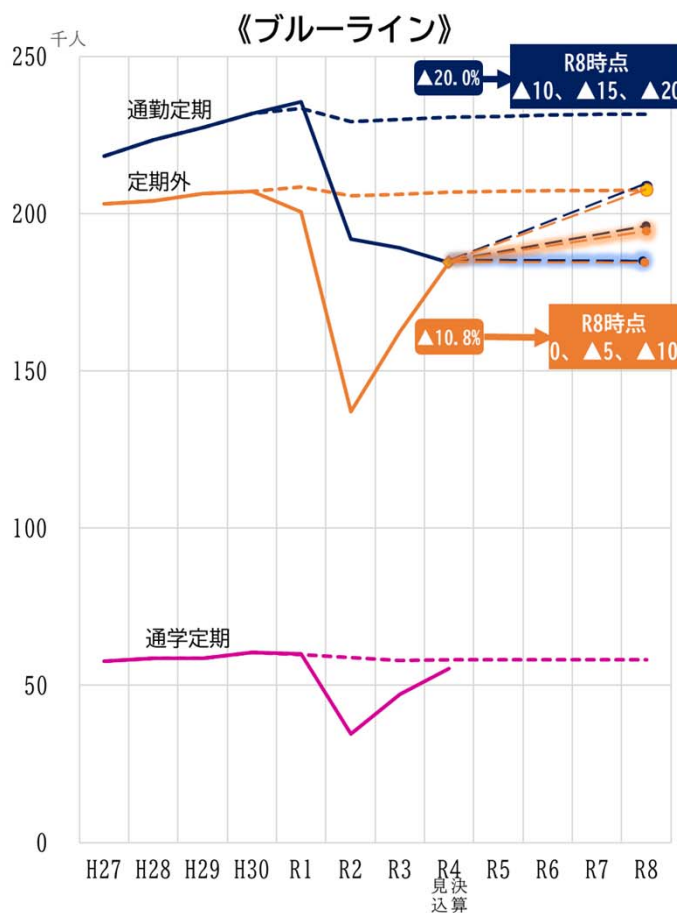




# 3 収支見通しの前提条件 ～乗車料収入～

## ②回復イメージの推定

- 次期中期計画の最終年度であるR8にかけて、上位・中位・下位の回復を推定
- 「通学定期」に関しては、直近までの傾向から、地下鉄・バスいずれも0%まで回復すると推定



<b>通勤定期</b>	直近の状況から、下位▲20%付近の水準で停滞すると推定
<b>通勤定期外</b>	定期からの移行（需要転換）と観光需要の回復を想定し、中位▲5%まで回復すると推定

<b>通勤定期</b>	直近の状況から、中位▲20%付近で停滞すると推定
<b>通勤定期外</b>	定期からの移行（需要転換）と周辺の開発、さらには東京からの移住促進を想定し、中位±0%まで回復すると推定

<b>通勤定期外</b>	直近の状況と、観光需要の回復を想定し、中位▲15%付近の水準で停滞すると推定
<b>通勤定期</b>	通勤定期外からの移行（需要転換）により、中位±0%まで回復すると推定

### 3 収支見通しの前提条件 ～乗車料収入～

#### ③収入見通しへの適用（パターンの整理）

パターン	地下鉄		バス
	ブルーライン	グリーンライン	
パターン1 《回復大》	通勤定期 ▲10% 定期外 ± 0%	通勤定期 ▲15% 定期外 + 7%	通勤定期 + 5% 定期外 ▲10%
パターン2 《回復小》	通勤定期 ▲20% 定期外 ▲ 5%	通勤定期 ▲20% 定期外 ± 0%	通勤定期 ± 0% 定期外 ▲15%
パターン3 《現行水準》	通勤定期 ▲20% 定期外 ▲10%	通勤定期 ▲25% 定期外 ▲ 7%	通勤定期 ▲ 5% 定期外 ▲20%

### 3 収支見通しの前提条件 ～地方債～

国へ制度要望を行っていた時限措置の地方債の継続が認められる見通し。

名称	概要	発行予定額
<b>特別減収対策企業債</b>  <b>R5継続</b> (1年間延長)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○通常、公営企業で生じる資金不足は地方債の対象とされていないが、新型コロナウイルス感染症に伴う減収による資金不足に関し、資金手当てのため特例的に発行が認められた地方債</li> <li>○償還利子の1/2の額を一般会計から繰り出し、その8割に対し特別交付税措置</li> <li>○15年以内償還</li> </ul>	<b>約72億円</b>
<b>地下鉄事業特例債</b>  <b>R5～R9継続</b> (5年間延長)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○公営地下鉄事業の経営健全化に資するため、一定の期間に発行した地下鉄建設改良費に係る地方債の利子相当額を対象として発行が認められた地方債</li> <li>○償還元金の全額を一般会計から繰り出し、その45%に対し普通交付税措置</li> <li>○10年以内償還</li> </ul>	<b>R5～R9計</b> <b>約44億円</b>

### 3 収支見通しの前提条件 ～人件費～

R5予算（案）をベースとし、事業量・在籍職員数（本庁・現業係員等）は現在の規模を維持するものとして算定

#### 〈主な考慮事由〉

定年延長		現在の在籍職員の年齢を踏まえて実人数を計上										
《定年延長イメージ》												
年度	2022 R4	2023 R5	2024 R6	2025 R7	2026 R8	2027 R9	2028 R10	2029 R11	2030 R12	2031 R13	2032 R14	
定年年齢 退職日 生年	60歳 R5.3.31 退職	退職者 なし	61歳 R7.3.31 退職	退職者 なし	62歳 R9.3.31 退職	退職者 なし	63歳 R11.3.31 退職	退職者 なし	64歳 R13.3.31 退職	退職者 なし	65歳 R15.3.31 退職	
1	1962年度 (S37)	60歳 退職	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳					
		暫定再任用										
	1963年度 (S38)	59歳	60歳	61歳 退職	62歳	63歳	64歳	65歳				
		暫定再任用										
	1964年度 (S39)	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳 退職	63歳	64歳	65歳			
		暫定再任用										
	1965年度 (S40)	57歳	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳	63歳 退職	64歳	65歳		
		暫定再任用										
	1966年度 (S41)	56歳	57歳	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳 退職	65歳	
		暫定再任用										
	1967年度 (S42)	55歳	56歳	57歳	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	
											65歳 退職	

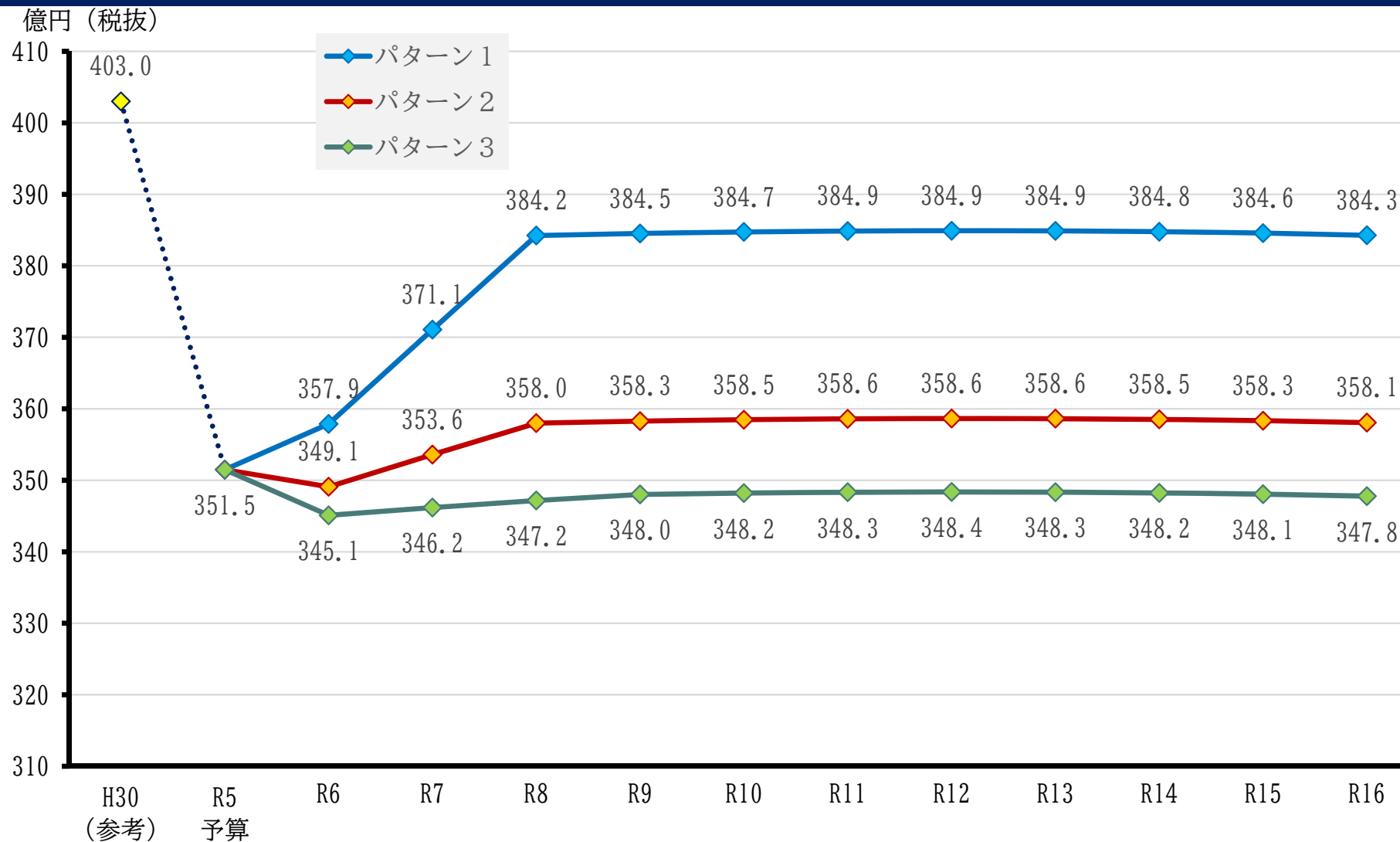
※暫定再任用制度：定年退職後、本人の希望により暫定再任用職員として勤務（任期は65歳まで）することができる

2 改善基準告示改正 R6年4月の改善基準告示の改正に伴い、バス乗務員の必要見込数（40名程度）を増員

3 給与改善原資 将来的に安定した人材を確保するための原資として、毎年度一定額を計上  
両事業：各2,000万円

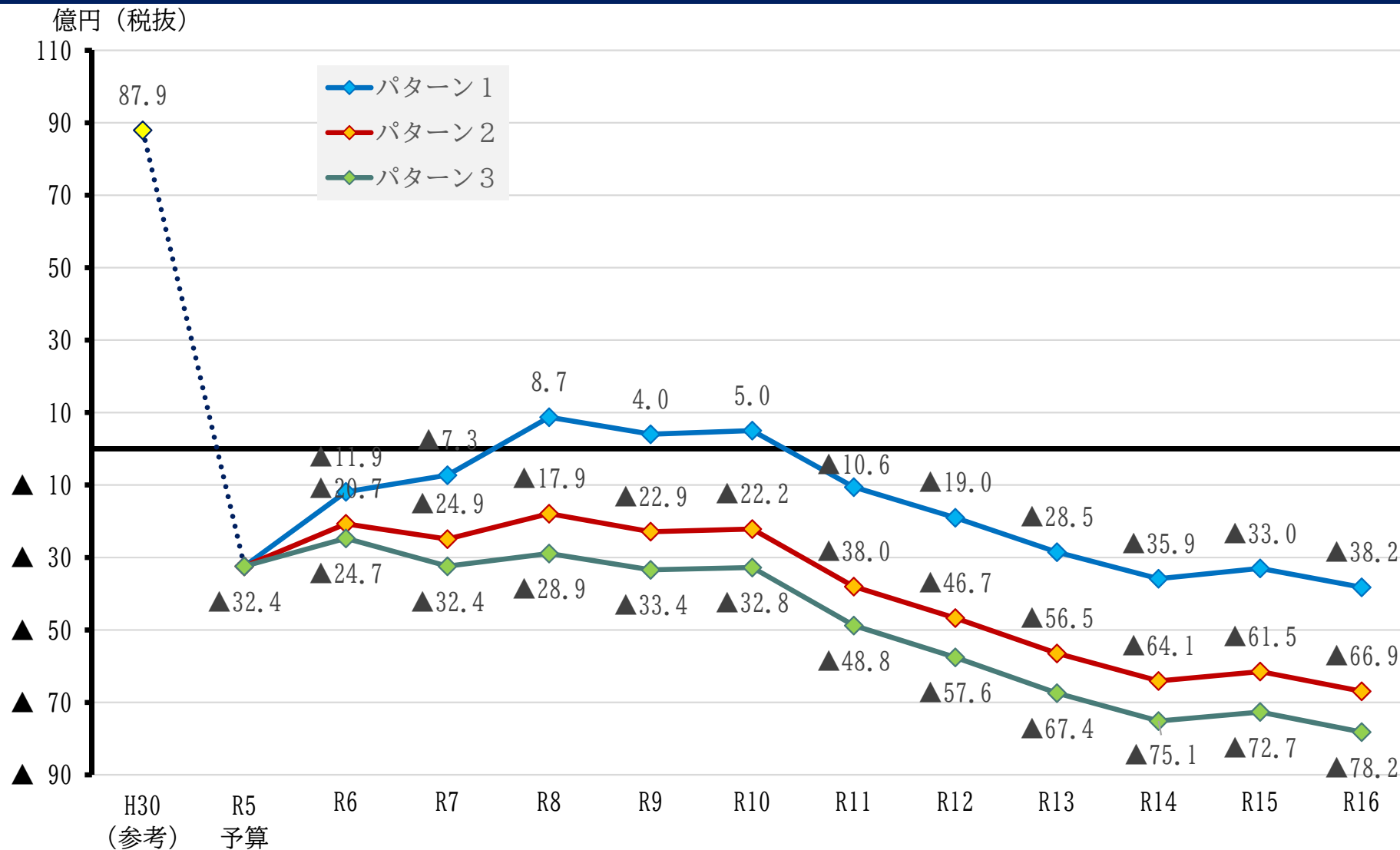
# 4 (1) 地下鉄事業の収支見通し

## 乗車料収入



# 4 (1) 地下鉄事業の収支見通し

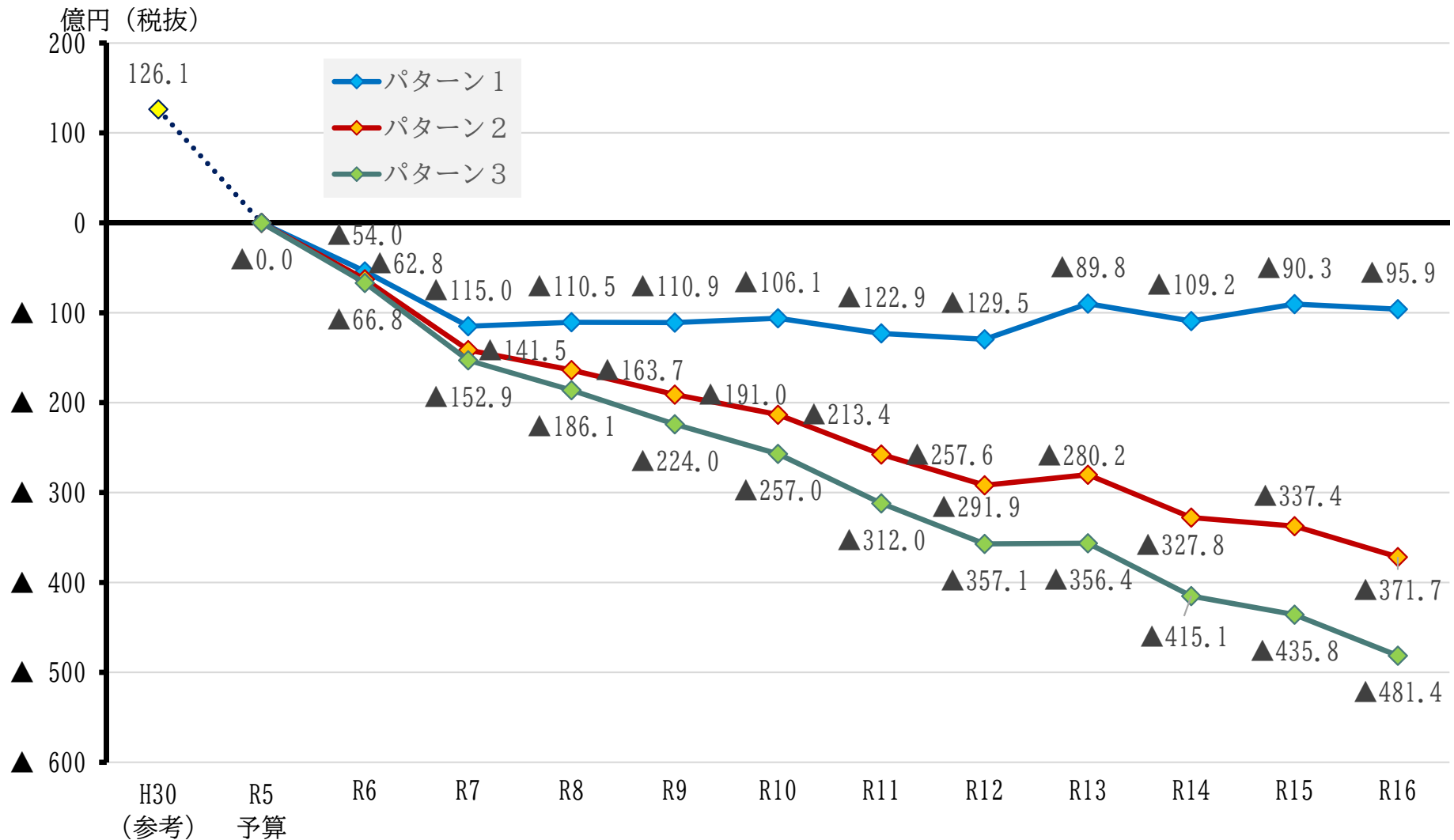
## 経常損益



# 4 (1) 地下鉄事業の収支見通し

## 累積資金不足額

※解消可能資金不足額を加味しない数値



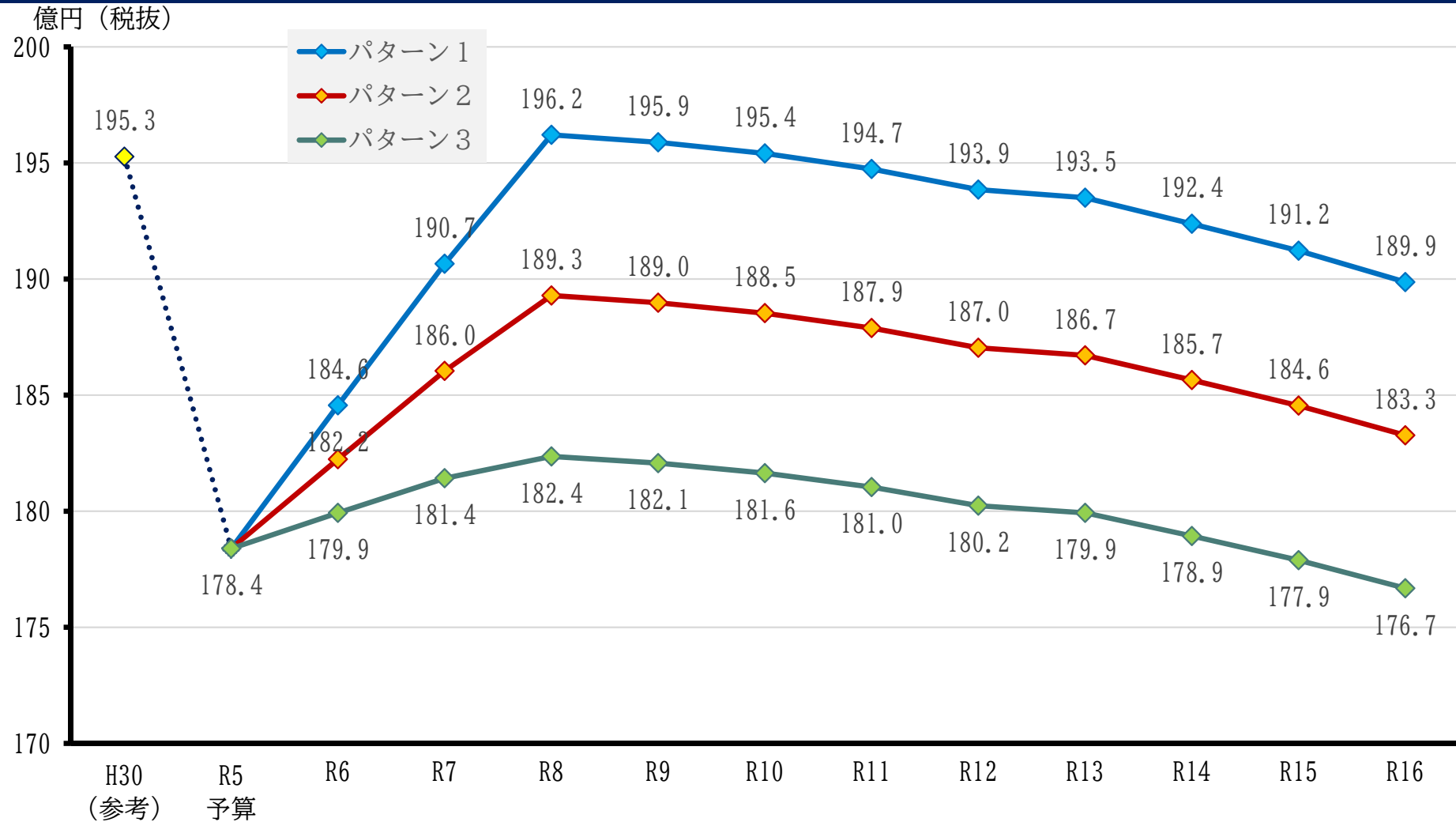
○解消可能資金不足額 (※) により、健全化法上の資金不足は当面生じない (パターン3のR16で発生)  
 ※事業の性質上、事業開始後の一定期間構造的に生じる資金の不足額がある場合において、資金の不足額から控除する一定の額





## 4 (2) バス事業の収支見通し

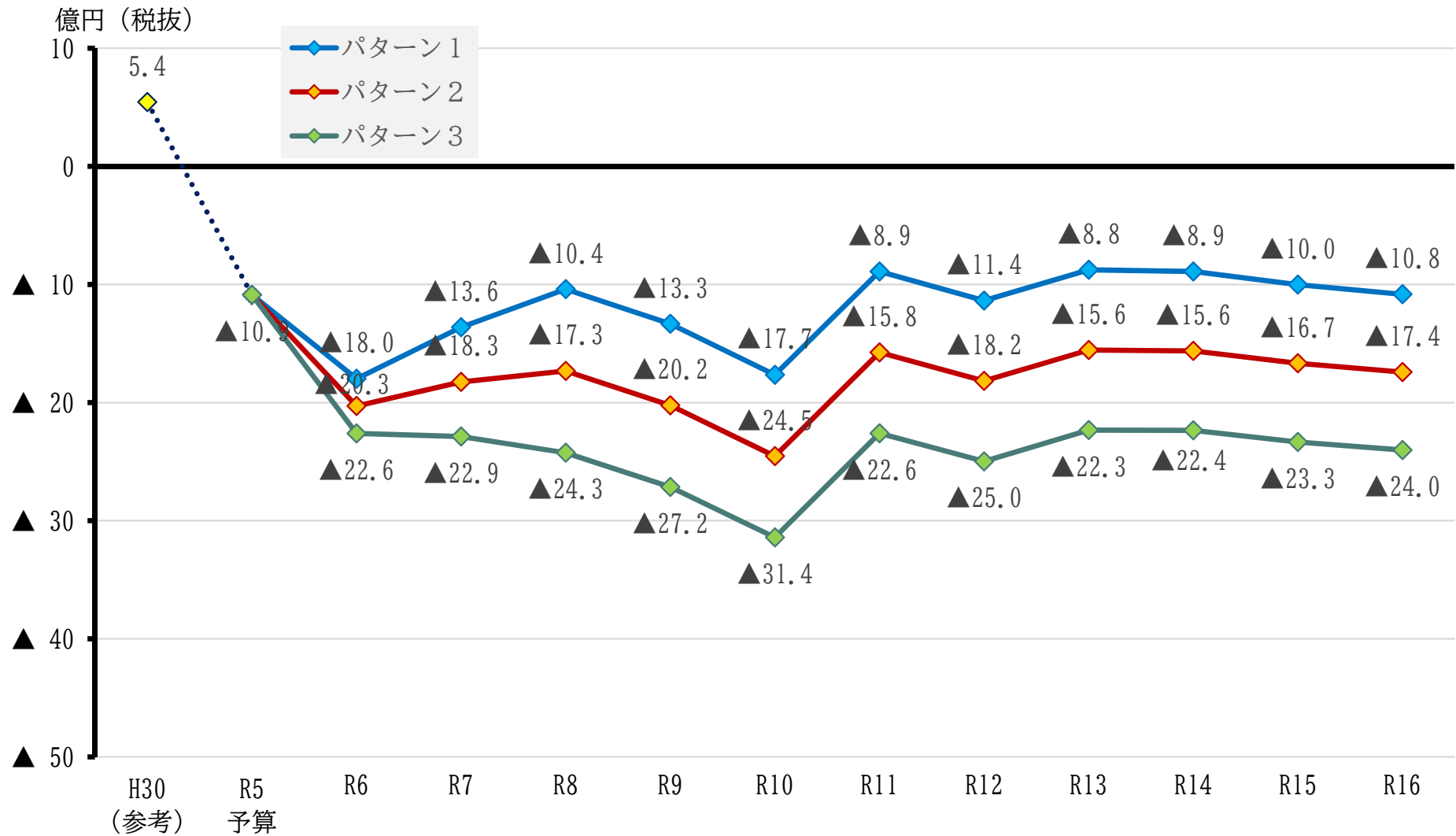
### 乗車料収入



○令和3年6月にバス利用特典サービスを終了したことによる収入増：年間約8～9億円

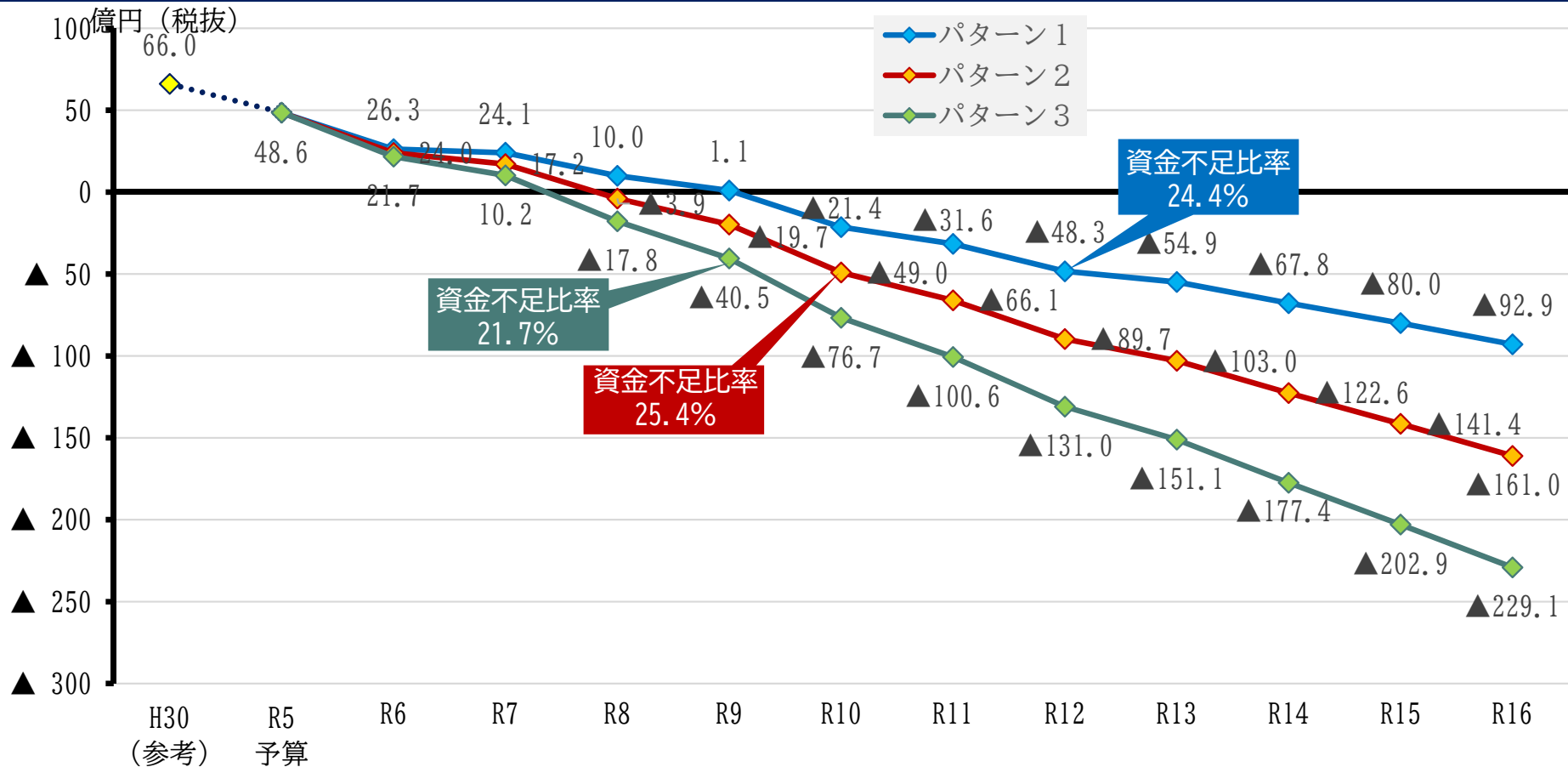
# 4 (2) バス事業の収支見通し

## 経常損益



# 4 (2) バス事業の収支見通し

## 累積資金不足額



### 《資金不足比率》

○地方公共団体の財政の健全化に関する法律（財政健全化法）により、**資金不足比率が20%以上**となった場合、**経営健全化団体**として**経営健全化計画の策定**が義務付けられる。

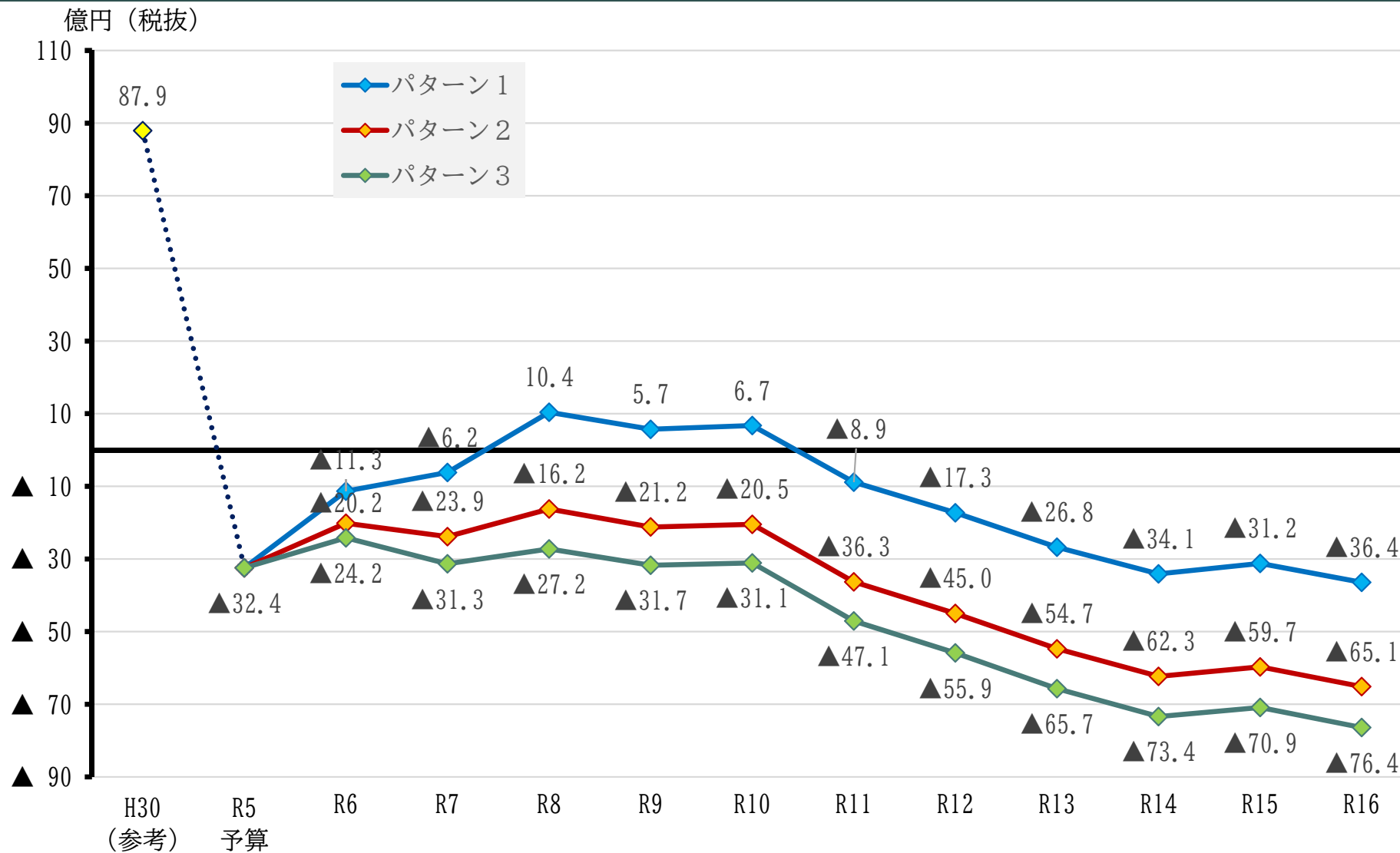
$$\text{資金不足比率} = \frac{\text{資金の不足額}}{\text{事業の規模（営業収益）}}$$

## 5 経営改善に関する主なご意見

	これまでにいただいた経営改善に関する主なご意見	収支見通しへの反映
増収	貸切バス事業は伸び代があるのでは（商業施設、企業移転、企業の送迎、学校遠足など）。情報をキャッチしてニーズを取りに行くことは必要。	次期中期経営計画期間中に + 5%
	今ある <u>資産を有効活用</u> して、少しでもお金が入るような仕組みを構築して、市営地下鉄の魅力につながれば良い（通貨両替機の設置、地場野菜等の車内販売、アニメやミュージシャンとのコラボ等）	次期中期経営計画期間中に + 5%
	収入を多様化するのは重要。 <u>広告</u> や貸切バスは最後に残された増収の可能性のある分野。	次期中期経営計画期間中に + 5%
経費削減	<p>経費の削減余地があるのかというぐらい頑張っているが、本当に必要最低限でやっているのか。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、<u>細分化して削減するところは削減</u>する。</p> <p>現場の人への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。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<u>省力化や効率化などのコストダウン</u>はどんどん追求していくべき。</p>	次期中計経営計画期間中に <b>バス▲5%</b> <b>地下鉄▲10%</b>

# 6 (1) 地下鉄事業の収支見通し ～改善効果込み～

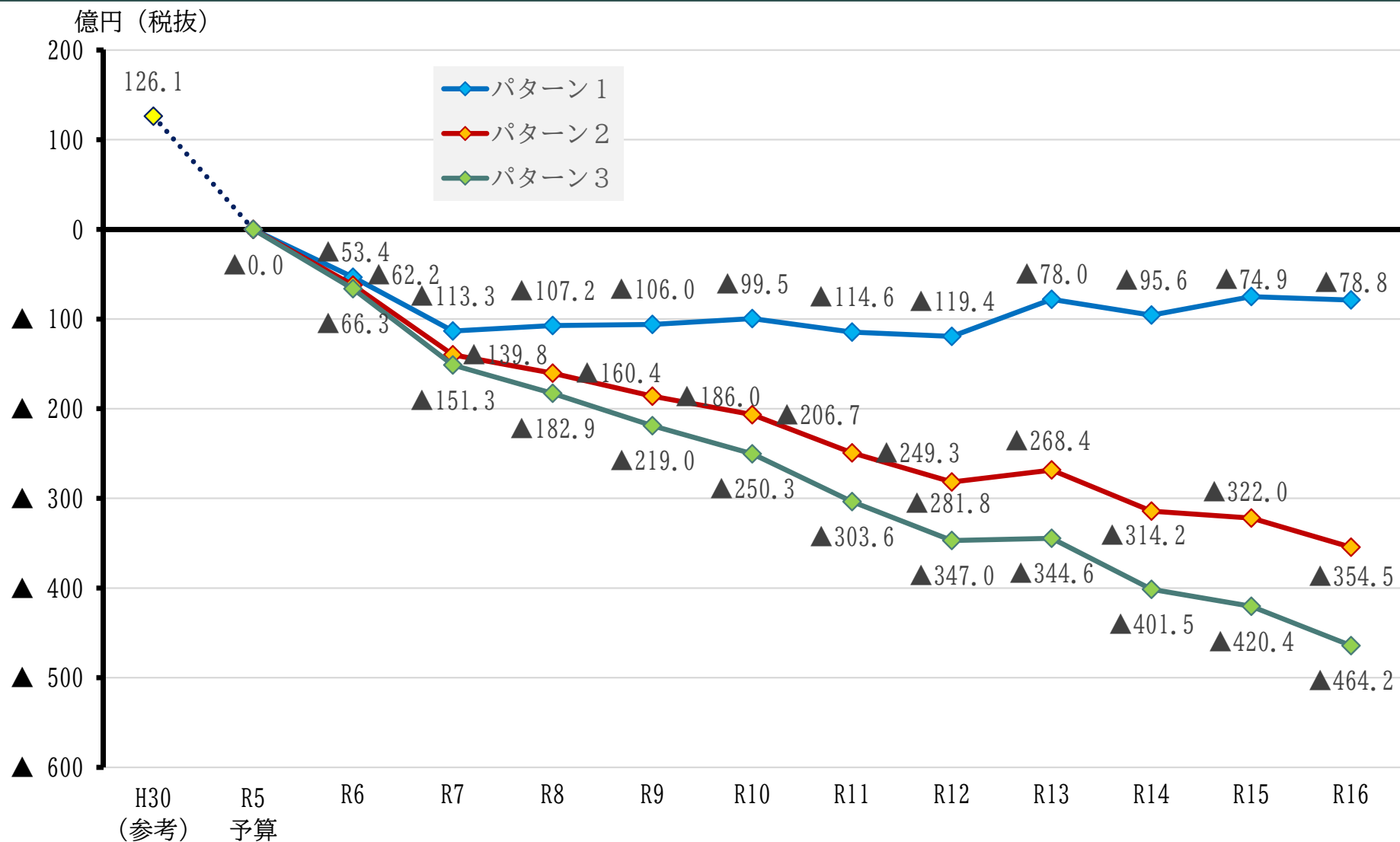
## 経常損益



# 6 (1) 地下鉄事業の収支見通し ～改善効果込み～

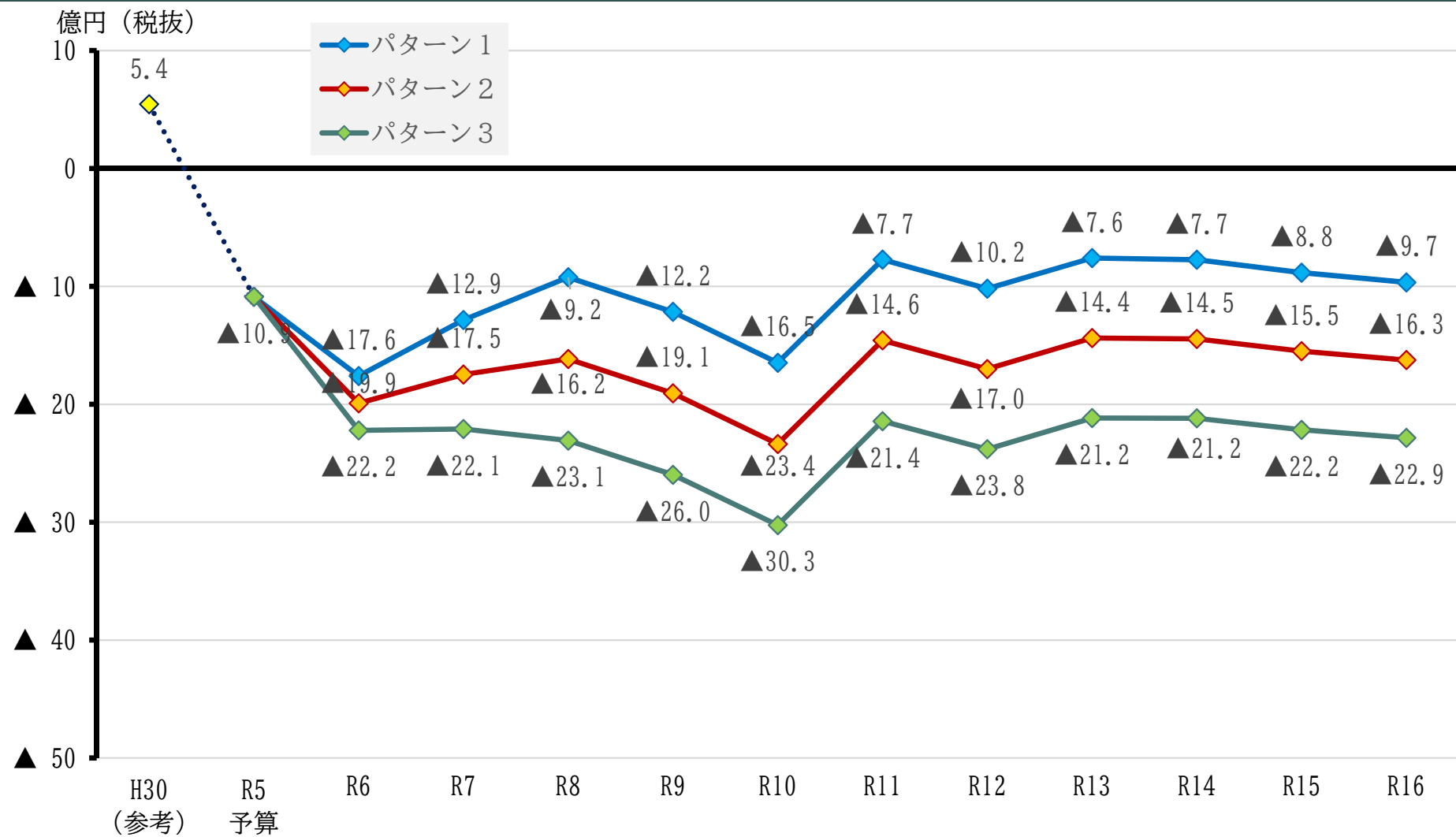
## 累積資金不足額

※解消可能資金不足額を加味しない数値



# 6 (2) バス事業の収支見通し ~改善効果込み~

## 経常損益



# 6 (2) バス事業の収支見通し ~改善効果込み~

## 累積資金不足額

