

市営交通 中期経営計画（2019～2022 年度）の策定について

水道・交通委員会資料
平成 31 年 2 月 15 日
交 通 局

【要旨】

平成 26 年度に策定した「市営交通 中期経営計画（平成 27～30 年度）」（以下「現行計画」という）が今年度で終了することから、新たに「市営交通 中期経営計画（2019～2022 年度）」（以下「次期計画」という）を策定いたします。

そこで、現行計画の振り返りとともに、現在策定作業をすすめている「次期計画」の骨子についてご報告します。

I 「現行計画」の振り返り ～「経営目標の達成に向けた指標」について～

次期計画策定にあたり、現行計画について現時点での達成状況をまとめました。

1 安全性の向上

「安全重点施策で定める目標値を 4 年連続で達成する」という高い目標を設定し、最も優先すべき項目に位置付け取り組んでまいりました。目標を達成することは出来ませんでした。現行計画 初年度（27 年度）の水準に比べ、一定の改善が見られるなどの成果もありました。

2 お客様からの評価

「お褒め・お礼の件数」及び「市民意識調査における市政満足度『バス・地下鉄の便』」を、お客様からの評価にかかる指標として活用し、接客向上研修の強化やダイヤの見直し、ステーションアテンダントの配置、駅トイレの美化など、お客様満足度の向上にむけた様々な取組を実施しました。市民意識調査では、28、29 年度は目標値の 50%以上となっていました。30 年度は下回ってしまい、両目標とも達成は困難な状況です。

3 乗車人員

30 年度決算値については未確定ですが、路線・ダイヤの改善、快速運転の開始、乗車券制度の見直しなど、乗車人員の増に向けた取組を進めた結果、バス・地下鉄ともに順調に増加しており「1 日あたり 100 万人」の目標を達成できるものと捉えています。

4 利益・収益の還元投資

バス・地下鉄両事業ともに、「お客様に向けて」、「地域社会のために」との観点から 4 か年の投資額について、バス・地下鉄合わせて 4 つの目標を設定して取り組んできました。バス車両の安全対策や地下鉄駅設備のリニューアル、市内中小企業振興の取組などにより、3 つの目標を 29 年度中に達成しました。

5 利益の確保

乗車人員が増加基調にあったこと、前半 3 か年は軽油が低価格で購入できたことなどから、計画期間中に上方修正した目標値に対し、バス事業は 29 年度中に達成し、地下鉄事業も 30 年度に達成する見通しです。

6 企業債残高

バス・地下鉄両事業ともに、毎年段階的に企業債残高を減少させることができました。バス事業は既に目標を達成しています。地下鉄事業については、老朽化対策や安全・災害対策などを実施しながらも、企業債発行については計画的に抑制し、30 年度での目標達成を見込んでおります。

7 職員アンケートにおける「やりがい」指標

30 年度の職員アンケートの結果は 3.42 点となり、未達成となりました。現場目線の施策実施や職場環境の改善に加え、働き方改革などへの対応についても、次期計画では特に注力すべき課題であると認識しています。

【総合評価（振り返り）】

「乗車人員」、「利益の確保」、「企業債残高」等の安定的な経営基盤を強化するための項目については、概ね目標通りの成果を上げることができました。

しかし、交通事業者として最優先に取り組んできた「安全性の向上」に関する指標については、4 年間を通じて未達成の項目が複数ありました。改めて、交通事業者の原点に立ち返り、安全性向上の取組を強化することが必要だと考えています。

また、お客様満足度の向上や、やりがいと活力のある職場づくりについても、次期計画においては、必要な見直しや新たな取組を行うなど、これまで以上に注力すべき分野だと捉えています。

【表 1：経営目標の達成に向けた指標】

No.	項目	事業	4 か年の目標	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度 達成状況（※1） （12 月末現在）		
1	安全性の向上 安全重点施策で定める 目標値を 4 年連続達成	バス	①二輪車との接触事故件数の減 （目標）	9 件 (17 件以内)	17 件 (8 件以内)	3 件 (8 件以内)	6 件 (撲滅)	×	
			②車内事故【発車反動・ドア狭圧】 件数の減（目標）	20 件 (16 件以内)	17 件 (16 件以内)	20 件 (13 件以内)	8 件 (12 件以内)	△	
			③静止物との接触事故件数の減 （目標）	253 件 (261 件以内)	271 件 (226 件以内)	240 件 (216 件以内)	173 件 (192 件以内)	△	
		地下鉄	①ヒューマンエラーに起因する 事故・輸送障害の減（目標）	16 件 (15 件未満)	16 件 (15 件未満)	16 件 (14 件以下)	17 件 (14 件以下)	×	
			②車両・設備の故障件数の 減（※2） （目標）	車両	227 件 (215 件未満)	194 件 (205 件未満)	146 件 (150 件以下)	140 件 (135 件以下)	×
				設備	297 件 (307 件未満)	318 件 (268 件未満)	256 件 (270 件以下)	137 件 (230 件以下)	○ (※3)
③（工事による）鉄道運転事故、 重大インシデント：0 件	0 件	0 件	0 件	0 件	△				
④輸送安全・運行に係る工事事 件数の減（目標）		0 件 (5 件未満)	0 件 (0 件)	0 件 (0 件)	△				
2	お客様からの評価	共通	お褒め・お礼の件数：累計 1,000 件 （累計実績）	180 件	176 件 (356 件)	200 件 (556 件)	170 件 (726 件)	×	
		共通	市民意識調査における市政満足 度「バス・地下鉄の便」50%以上	48.1%	50.1%	50.7%	47.1%	×	
3	乗車人員	バス・地下 鉄合計	1 日あたり 100 万人	97.0 万人	98.1 万人	99.1 万人	○（※3）		
4	利益・収益の還元投 資	バス	【お客様に向けて】 累計 9 億円 （累計実績）	0.8 億円	4.8 億円 (累計 5.6 億円)	7.1 億円 (累計 12.7 億円)	○		
			【地域社会のために】 累計 10 億円 （累計実績）	3.2 億円	2.3 億円 (累計 5.5 億円)	5.1 億円 (累計 10.6 億円)	○		
		地下鉄	【お客様に向けて】 累計 291 億円 （累計実績）	46.5 億円	99.5 億円 (累計 146.0 億円)	123.2 億円 (累計 269.2 億円)	○（※3）		
			【地域社会のために】 累計 9 億円 （累計実績）	2.5 億円	3.1 億円 (累計 5.6 億円)	4.6 億円 (累計 10.2 億円)	○		
5	利益の確保（※4）	バス	経常利益 累計 40 億円 （累計実績）	18.0 億円	15.8 億円 (累計 33.8 億円)	6.3 億円 (累計 40.1 億円)	○		
		地下鉄	経常利益 累計 350 億円 （累計実績）	83.7 億円	93.0 億円 (累計 176.7 億円)	96.3 億円 (累計 273.0 億円)	○（※3）		
6	企業債残高	バス	29 億円	16.8 億円	8.6 億円	7.6 億円	○		
		地下鉄	3,452 億円	3,852.4 億円	3,716.6 億円	3,579.6 億円	○（※3）		
7	職員アンケートにおけ る「やりがい」指標	共通	4.0 点（5 点満点）	3.44 点	3.43 点	3.45 点	3.42 点 ×		

※1（達成状況） ○：達成済・達成見込 ×：未達成・達成困難 △：現時点で未確定のもの

※2 29 年度から車両故障の基準を変更（蛍光灯交換を車両故障の対象から除外）。

【参考】蛍光灯交換を除外した場合の 27、28 年度実績・・・27 年度：175 件、28 年度：156 件

※3 決算未了につき評価は未確定ですが、現時点において達成の可能性が高いと考えられるもの。

※4 「利益の確保」については、平成 29 年 3 月に、バス・地下鉄ともに経常利益の目標額を上方修正。

Ⅱ 次期「市営交通 中期経営計画（2019～2022年度）」

1 次期計画策定の考え方

(1) 事業環境について

交通局を取り巻く事業環境は、少子高齢化の急速な進展、人手不足、働き方改革への対応、消費行動の変化、自然災害・環境問題への対応などこれまで以上に厳しさが増すとともに、求められるニーズもますます多様化しています。

一方で、東京2020オリンピック・パラリンピックをはじめとする横浜での大規模イベントの開催やみなとみらいエリアの開発の進展などにより、国内外からの来街者の増加が見込まれるなど、新たな需要が高まりつつあります。

(2) 交通局の経営状況について

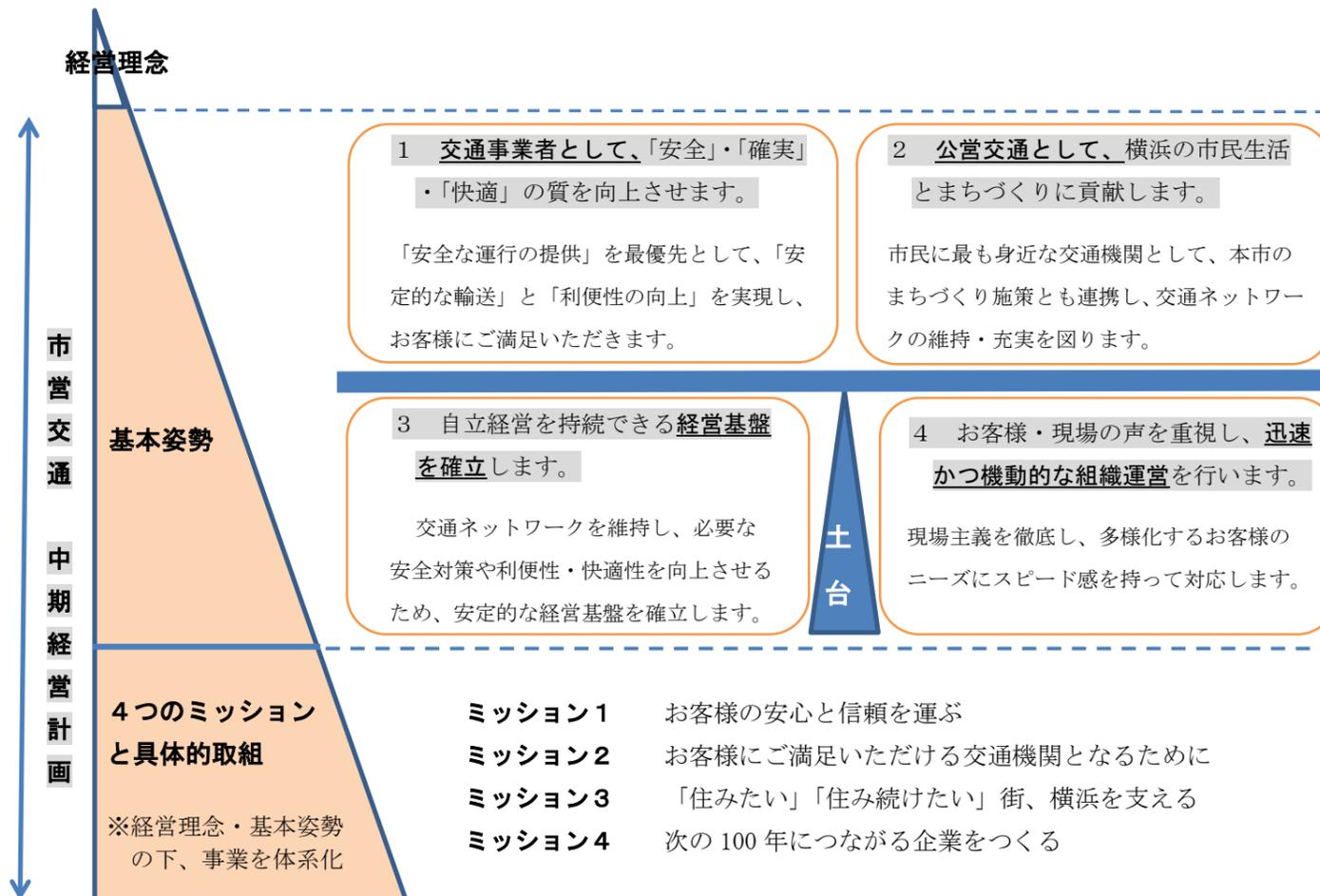
交通局の経営状況は、バス・地下鉄両事業ともに8年連続で経常黒字を達成するなど、これまで行ってきた安定的な経営基盤を確立するための取組には、一定の成果があったものと考えます。しかしながら、バス事業においては、軽油価格の上昇などの影響も受け、29年度実績では7割を超える路線が赤字になるなど収益力は低下しています。地下鉄事業は、毎年安定的な利益を計上していますが、老朽化対策・安全対策などに要する設備投資の大幅な増加は避けられない状況であり、計画的な投資を行う必要があります。

(3) 次期計画の方向性

現行計画の振り返りを踏まえ、特に目標達成に至らなかった「安全性の向上」や「お客様からの評価」に関わる取組については、交通事業者の原点に立ち返り、一層強化してまいりたいと考えています。

そこで、「基本姿勢」・「4つのミッション」を定め、交通局が果たすべき役割を本庁・現場に浸透させ、「安全対策の強化」や「交通サービスの質の向上」を進め、経営力を高めてまいります。

2 計画の体系



3 4つのミッションと取組の内容（案）

○ミッション1 お客様の安心と信頼を運ぶ

ターゲット	具体的取組（例）	（参考）31年度予算での主な取組
1 安全対策の強化	① 運輸安全マネジメント体制など安全をコントロールするための仕組み ② あらゆる場面での事故防止の取組 ③ 安全装置・設備の充実	○ 交通安全教室等の拡充 ○ シールドトンネル補修工事の継続実施 ○ 軌道改良工事の継続実施 ○ 地下鉄の安全運行を支える機器等の更新
2 災害対策・テロ対策の強化	① 地震対策 ② 水害・雪害対策 ③ テロ対策	○ 早期運行再開のための耐震補強 ○ サードレール脱着防止対策 ○ エレベーター内防災用キャビネット
3 確実な輸送を支える取組	① バス・地下鉄の車両更新 ② 施設・設備の計画的更新による長寿命化 ③ たゆまぬ保守・点検の実施	○ ノンステップバス車両の更新 ○ バス乗降環境の整備 ○ 駅の大規模改良工事 ○ 地下鉄車両の電気機器の更新
4 安全を支える職員を育てる	① 職員の健康増進の取組 ② 安全意識・技術の向上 ③ 職場環境の改善	○ 職員の健康管理の充実

○ミッション2 お客様にご満足いただける交通機関となるために

ターゲット	具体的取組（例）	（参考）31年度予算での主な取組
1 選んでいただくために、わかりやすく	① 検索システムなど情報提供の充実 ② 案内サインのリニューアル	○ 横浜駅東口バス停のリニューアル ○ 駅案内サインの改修
2 気持ちよくご利用いただくために、乗りやすく、使いやすく	① 快適な施設・設備へのリニューアル ② お客様への接遇向上 ③ バリアフリー・インバウンド対応など、誰もが利用しやすい環境の整備	○ バス停上屋・ベンチの更新及び新設 ○ バス運賃箱の更新 ○ 駅の大規模改良工事（再掲） ○ 駅エレベーター・エスカレーターの更新 ○ 駅トイレの快適性向上

○ミッション3 「住みたい」「住み続けたい」街、横浜を支える

ターゲット	具体的取組（例）	（参考）31年度予算での主な取組
1 街の賑わいの創出	① 交通ネットワークの充実 ② 資産の有効活用などによる街の活性化 ③ 企業・商店街など地域との連携 ④ 本市大規模イベントなどとの連携 ⑤ 地域交通への貢献	○ 3号線延伸事業の推進 ○ 相鉄・東急直通線との接続に伴う工事の推進 ○ 都心臨海部の新たなバスネットワーク ○ 連節バス導入に向けた取組 ○ グリーンラインの混雑緩和策 ○ 地域貢献型バスサービスの継続実施
2 環境先進都市への貢献	① 公共交通の利用促進 ② 低炭素型交通の実現	○ ハイブリッドバス車両の継続導入 ○ 次世代低公害バス車両の導入 ○ 駅照明のLED化

○ミッション4 次の100年につながる企業をつくる

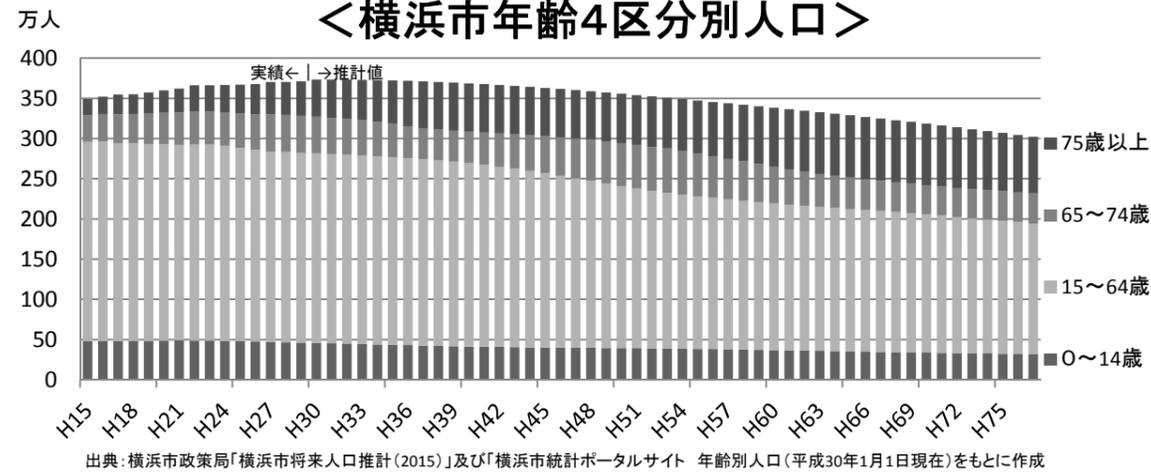
ターゲット	具体的取組（例）	（参考）31年度予算での主な取組
1 安定的な経営基盤の確立	① 増収の見込める事業の新規展開 ② 資産活用の推進 ③ 事務事業の改善・効率化 ④ グループ経営の推進	○ 資産の有効活用等による収入の確保 ○ バス・地下鉄の利用促進
2 市民に愛される市営交通を目指して	① 市民の声、お客様の声への対応 ② 100周年を契機としたブランド力の向上	○ 市営交通100周年に向けた取組
3 意欲と能力を活かす制度の充実	① 職員の声を経営に活かす仕組みづくり ② 職員が安心して働ける環境づくり ③ 育児・介護など、ライフイベントに合わせた働き方の実現 ④ 職員の健康増進の取組（再掲）	○ 職場環境改善や働き方改革
4 次世代を担う人材の確保と育成	① バス乗務員の養成枠採用などによる人材確保 ② 研修の充実 ③ 技術の伝承	○ バス乗務員養成枠選考に係る複数回採用の実施

4 今後のスケジュール

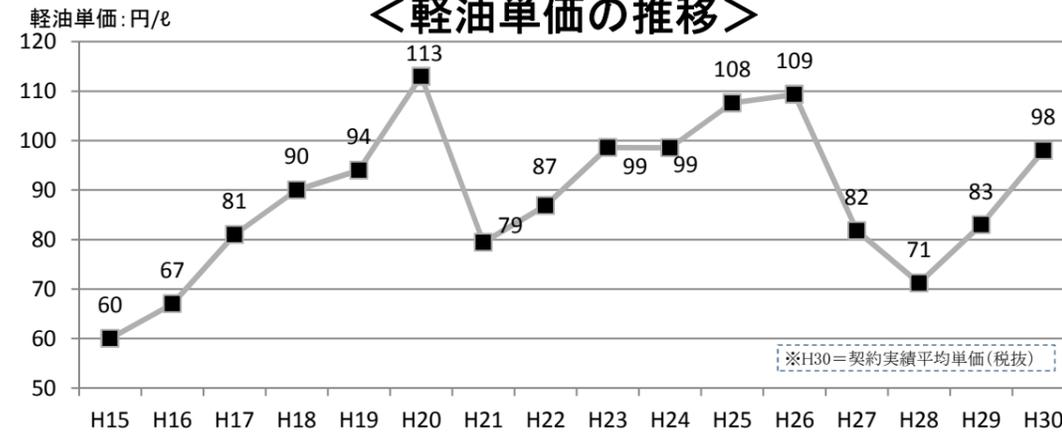
2月	水道・交通委員会	計画の策定について
3月	水道・交通委員会	素案
3～4月	市民意見募集	
5月	水道・交通委員会	原案、公表

参考資料

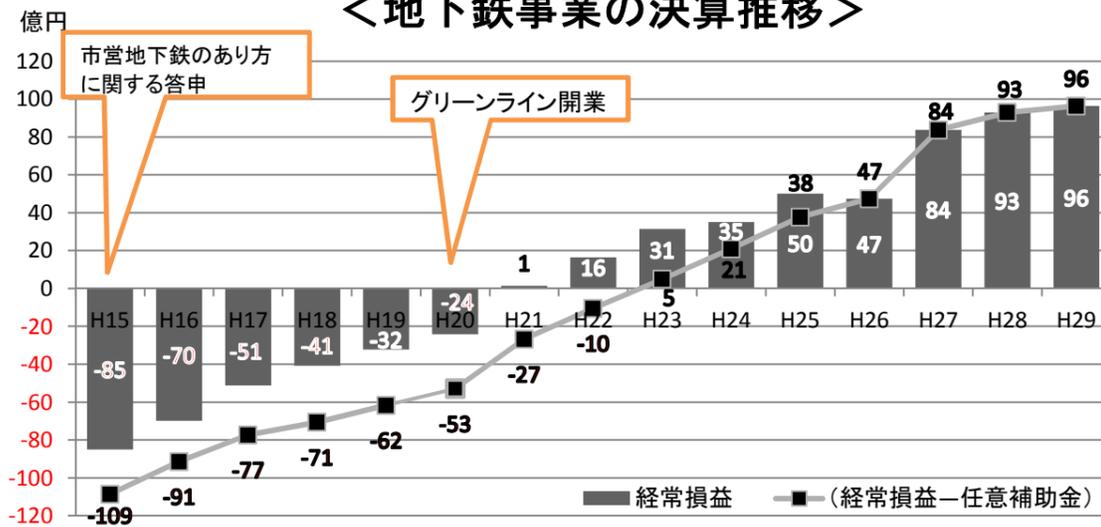
<横浜市年齢4区分別人口>



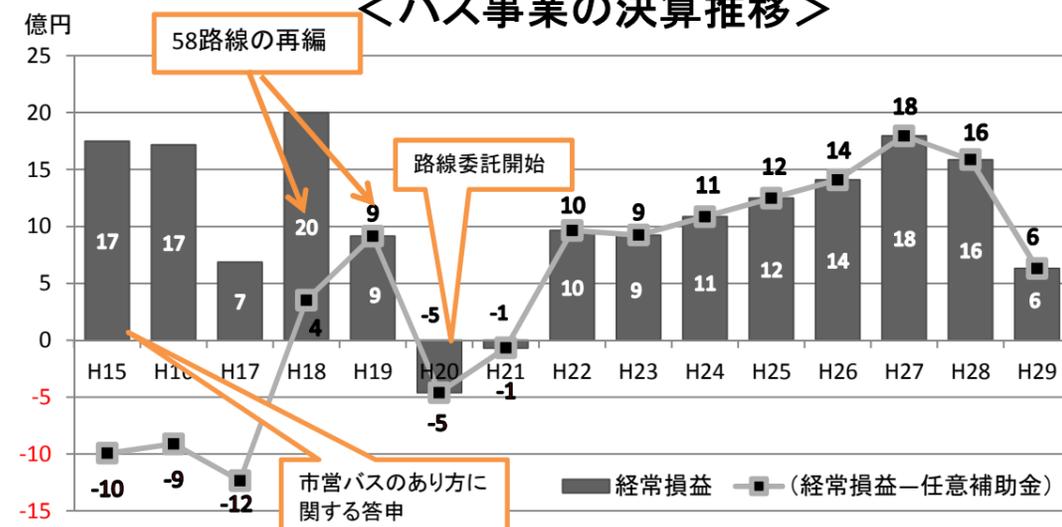
<軽油単価の推移>



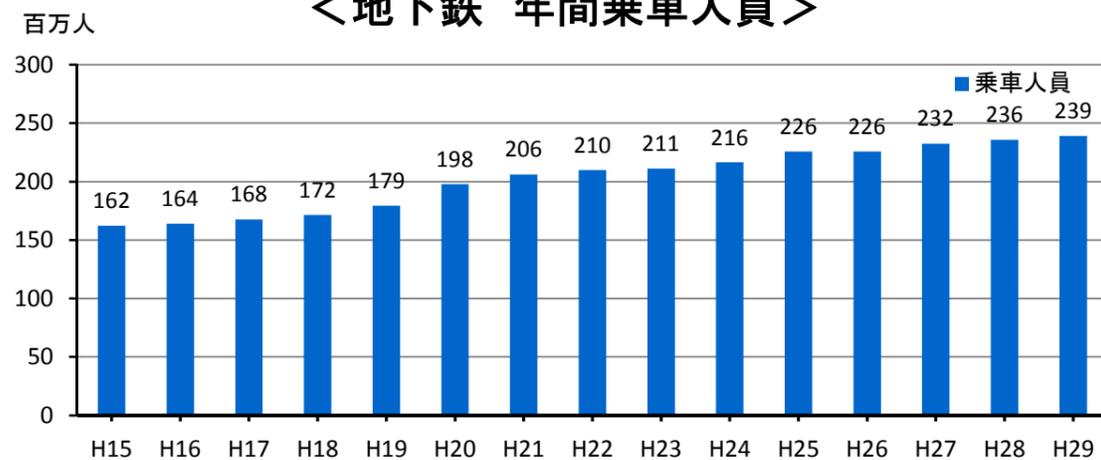
<地下鉄事業の決算推移>



<バス事業の決算推移>



<地下鉄 年間乗車人員>



<バス 年間乗車人員>

