

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めます。

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

私たちのメッセージ

信頼を心で運ぶ市バス・地下鉄

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

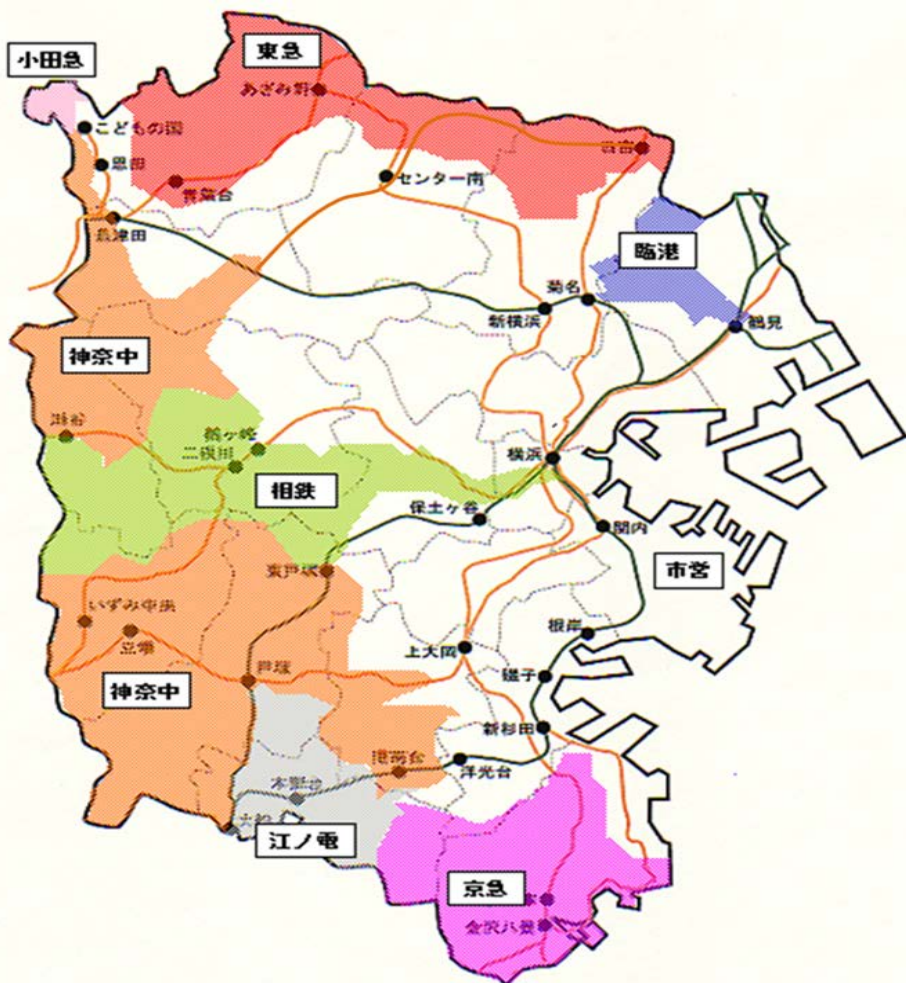
2 本来の事業に係る土地、施設等の資産、知識及び技能を有効活用する関係にある場合

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。



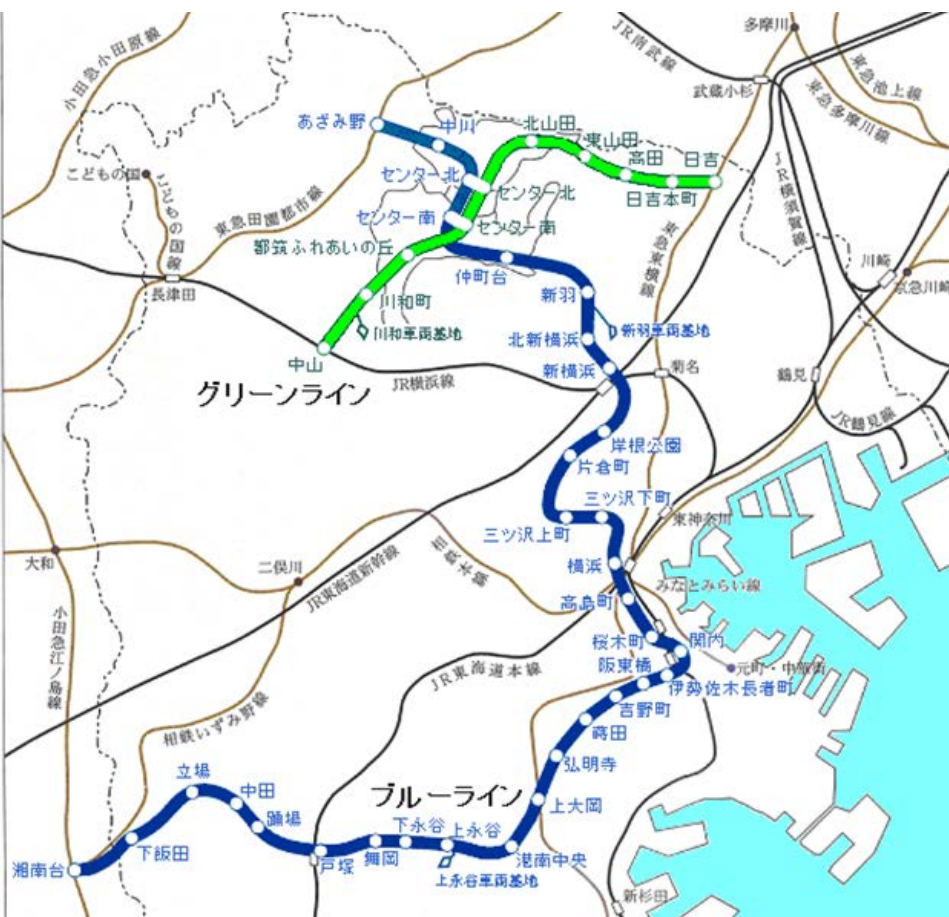
<バス事業概要>

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	

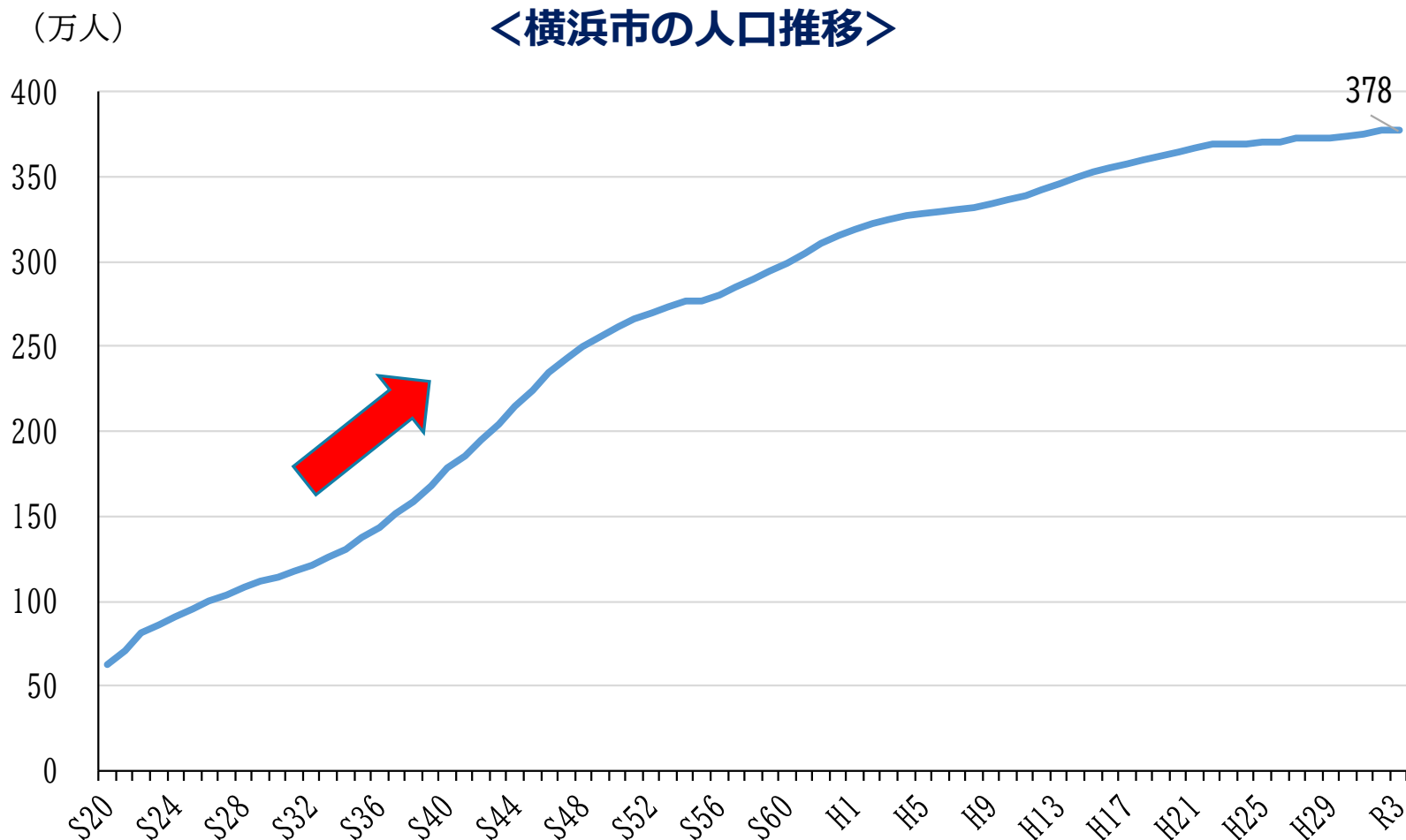
※各項目は令和3年度決算値

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

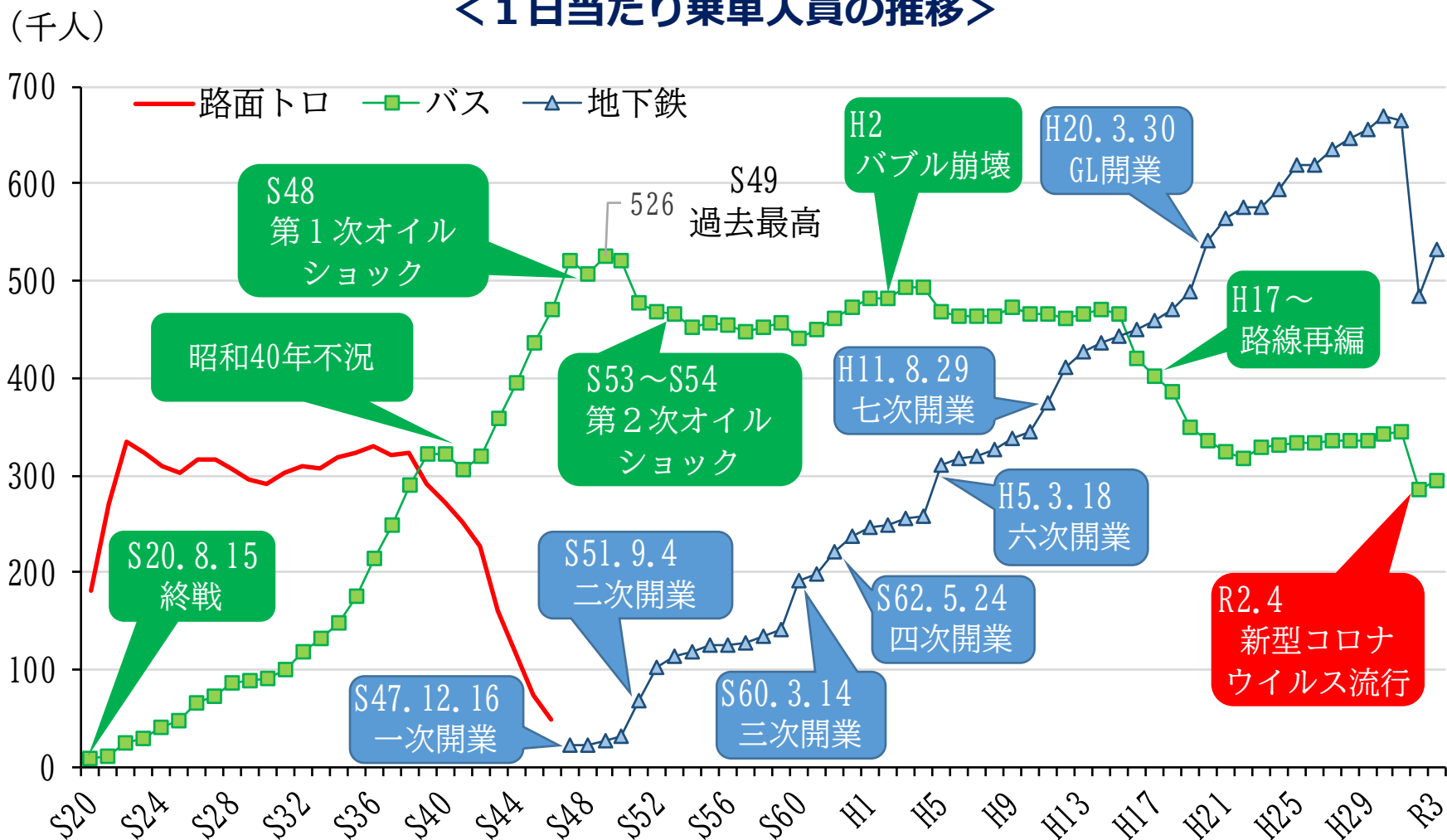
1 事業の概要 ② これまでの経営状況



●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。

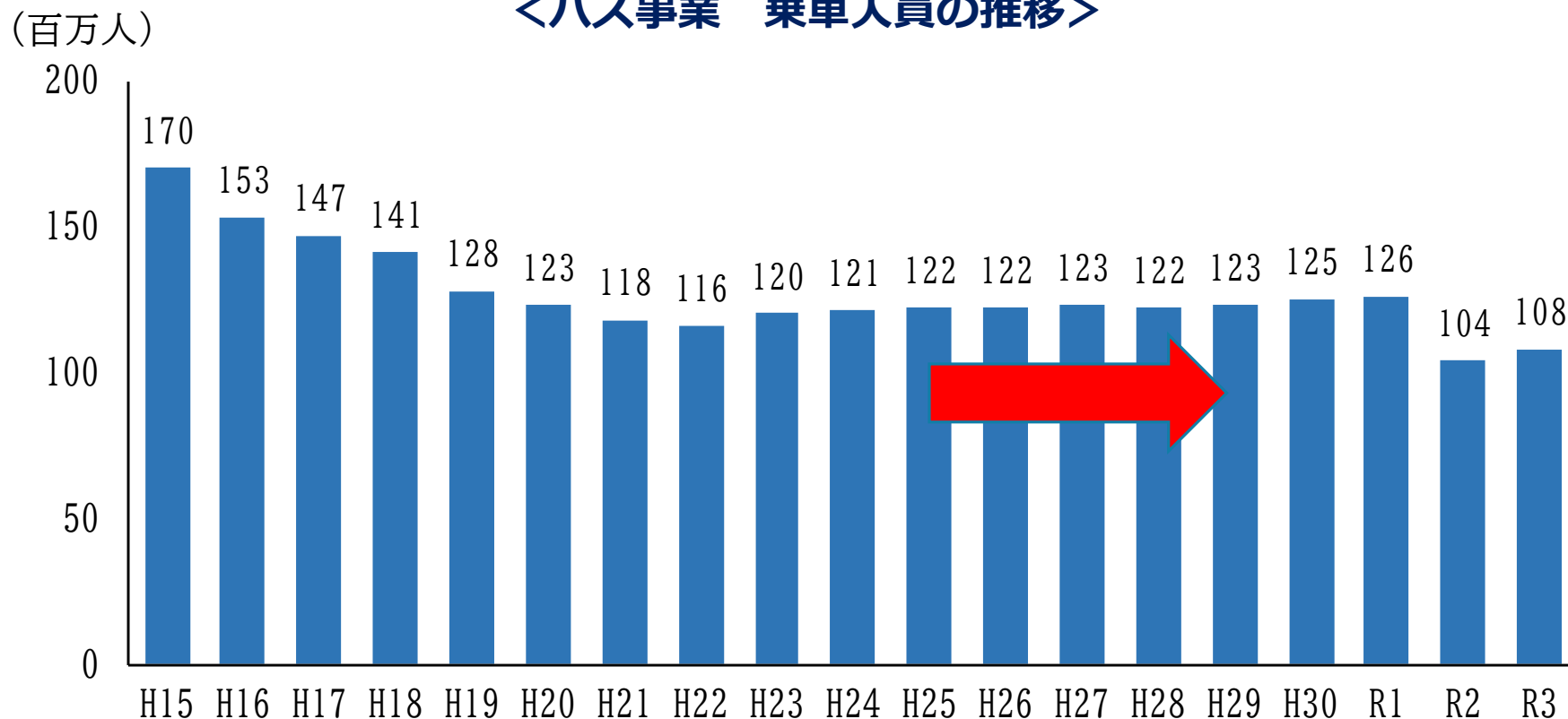
1 事業の概要 ② これまでの経営状況

＜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

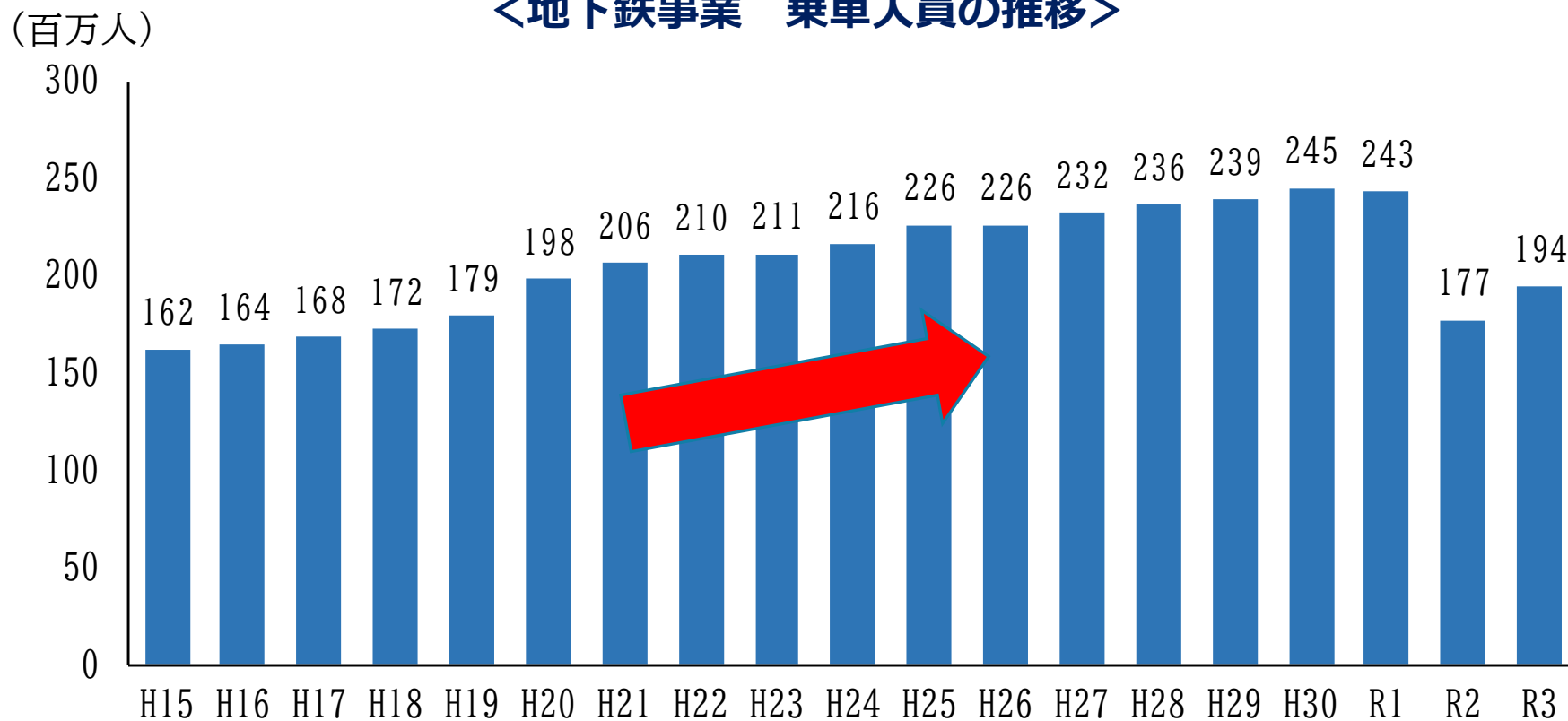
<バス事業 乗車人員の推移>



●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

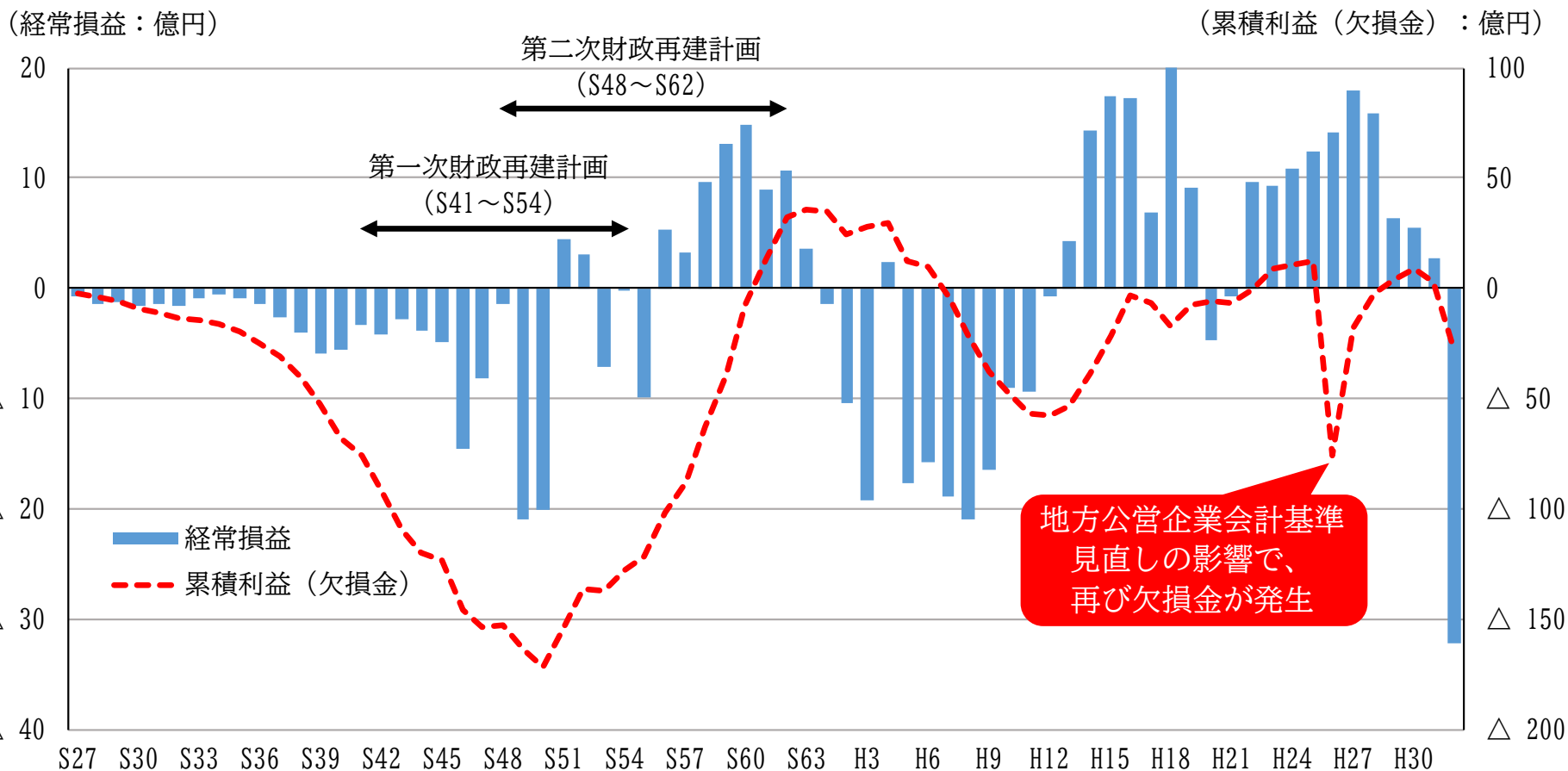
＜地下鉄事業 乗車人員の推移＞



●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>



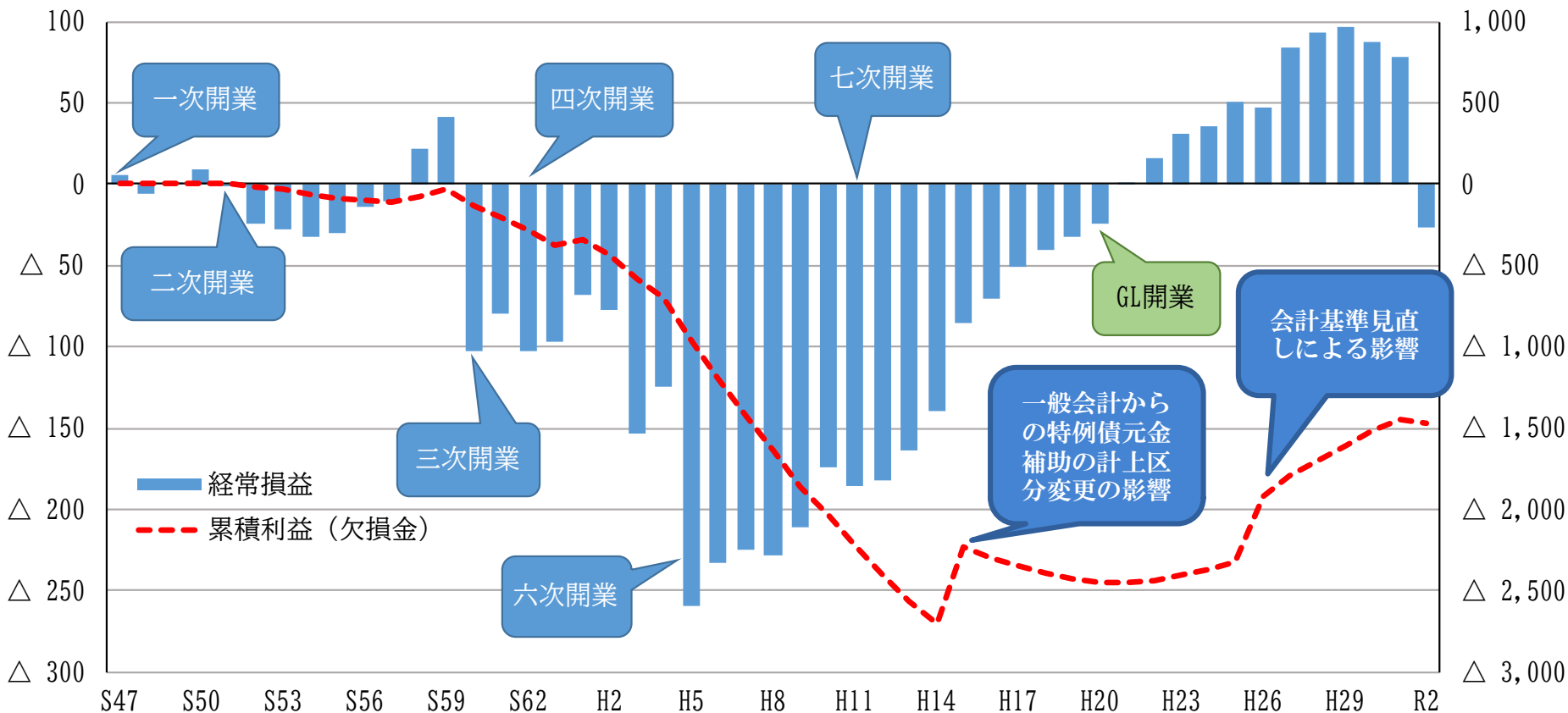
※H26の欠損金の増加は会計基準見直し（退職給付引当金、減損）の影響による

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

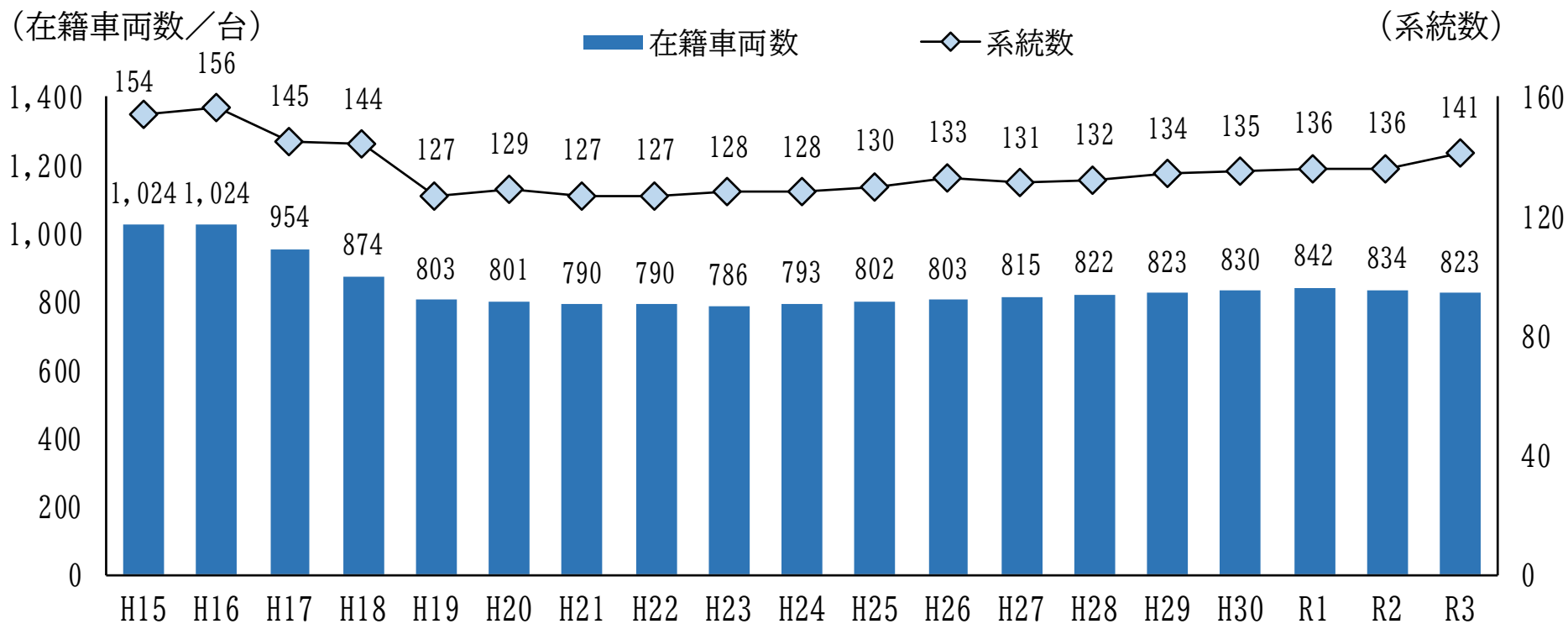
地下鉄事業	バス事業
<ul style="list-style-type: none">○ブルーラインワンマン運転化（△133人）○駅業務の委託化（△198人）○グリーンライン初期車両編成数の変更（6→4両）などGL建設費抑制○企業債（借金）の繰上償還、借換による支払利息の低減	<ul style="list-style-type: none">○非効率な路線の再編（58路線） （民間譲渡、区間廃止、路線廃止等）○2営業所の廃止 （12→10営業所、在籍車両1,024→786両）○バス運行の委託化 （2営業所で実施）

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

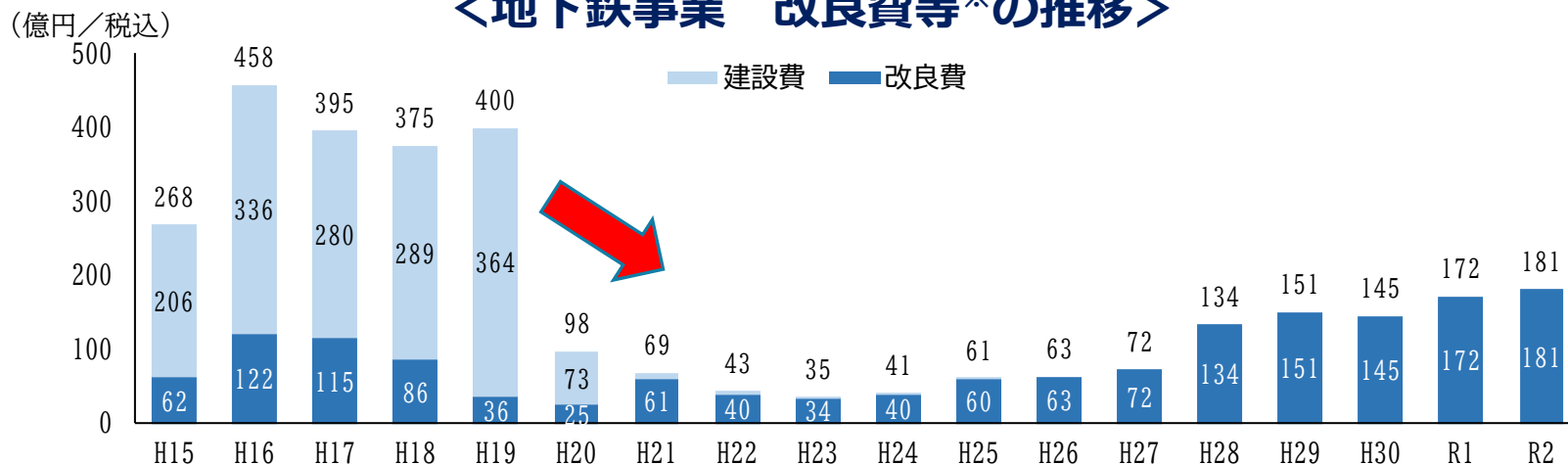
<バス事業 在籍車両数と系統数の推移>



- (～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

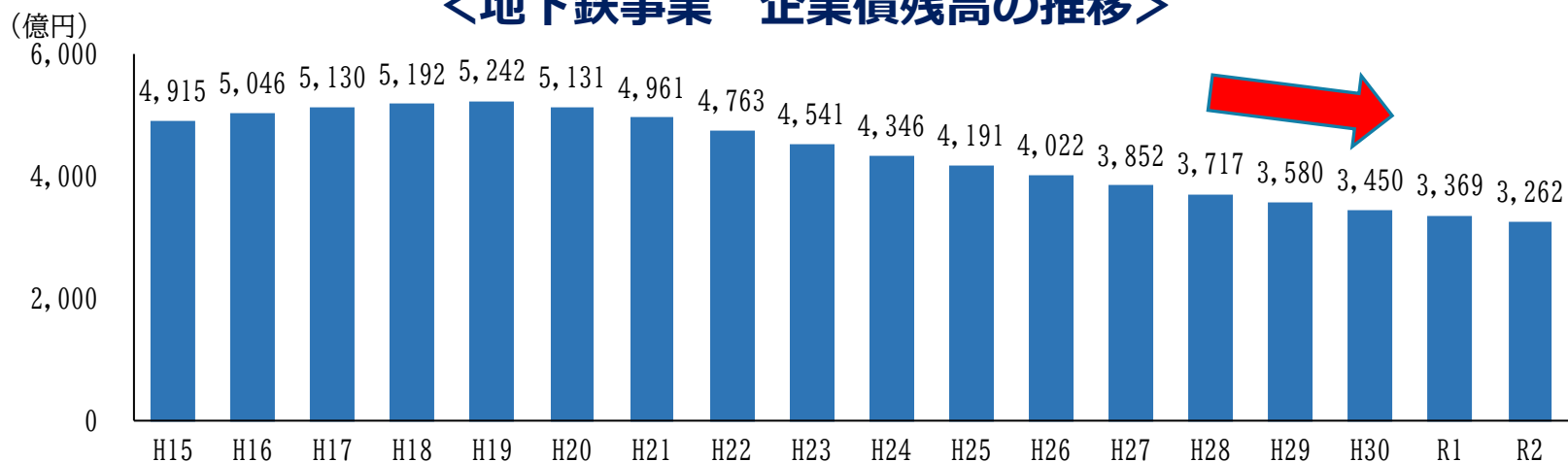
2 これまでの経営改革の取組

<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>



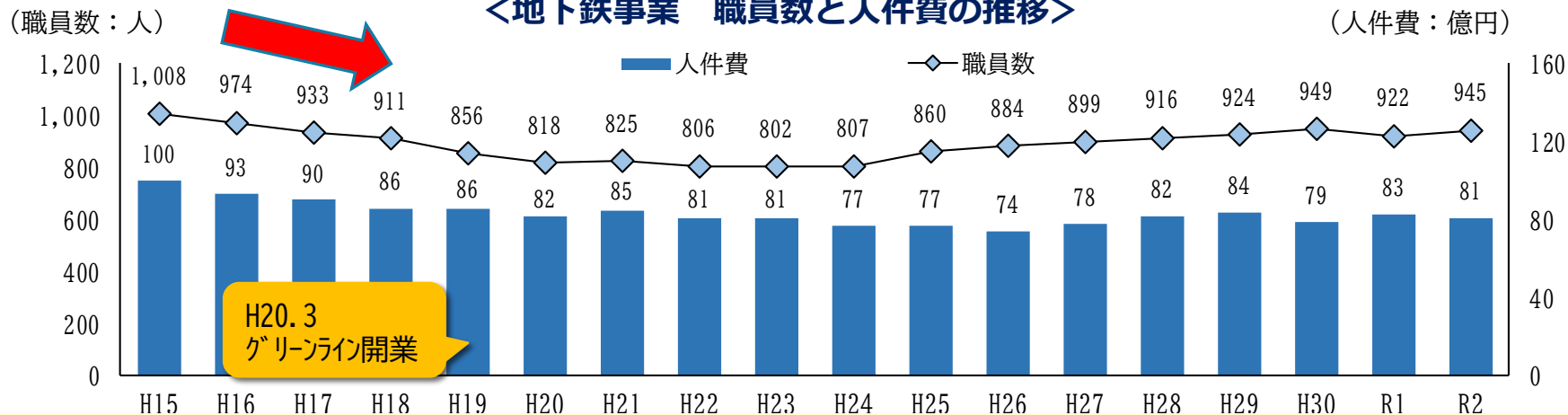
● 計画的な施設・設備への投資や新線建設の終了により、企業債残高は縮小

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＞



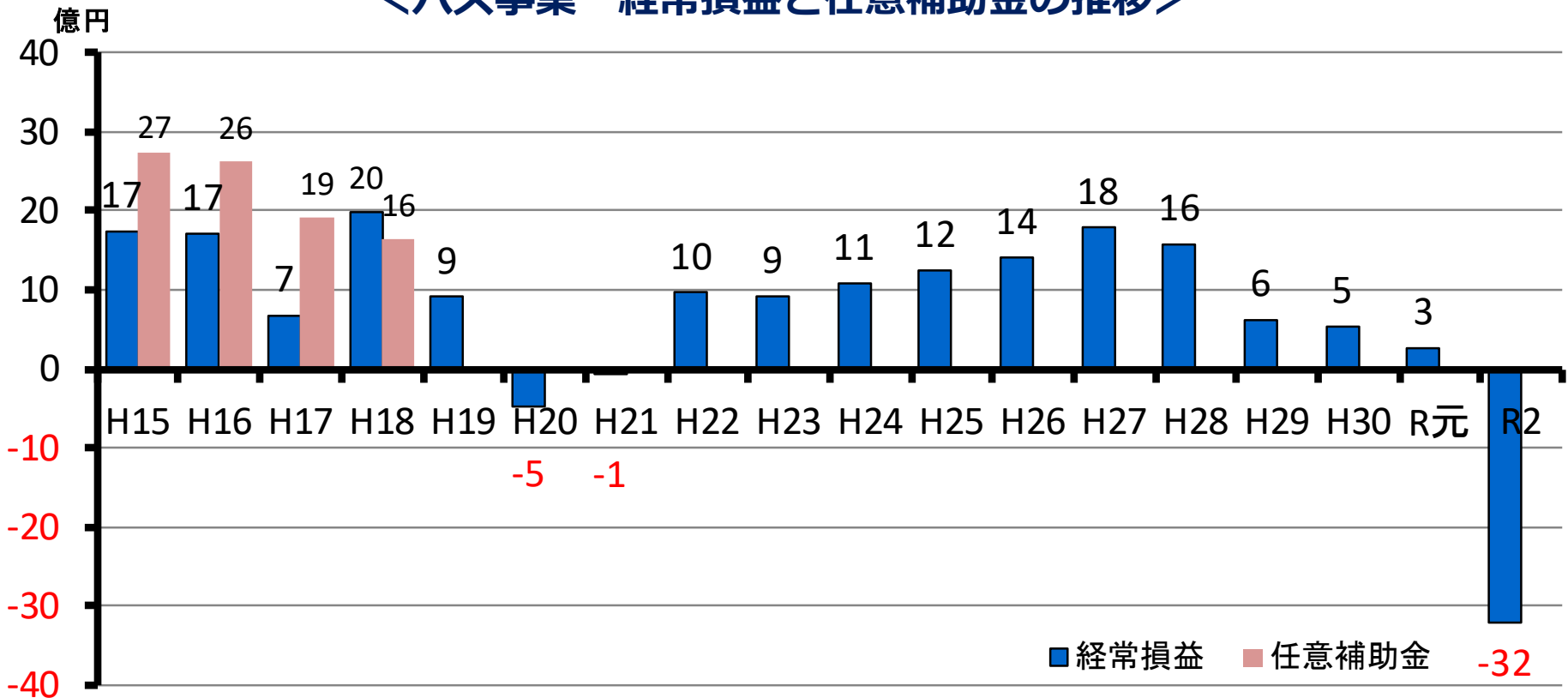
＜地下鉄事業 職員数と人件費の推移＞



- (～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

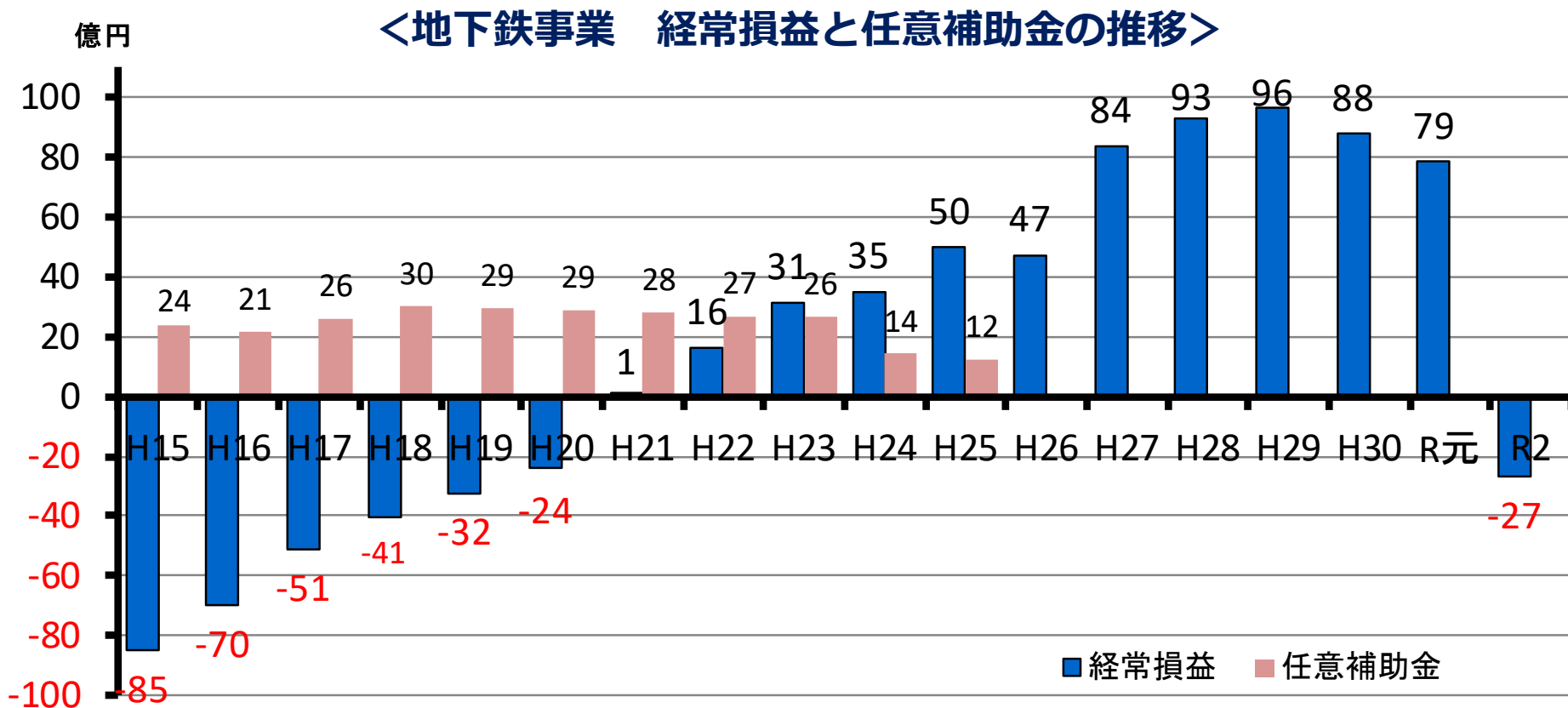
2 これまでの経営改革の取組

＜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

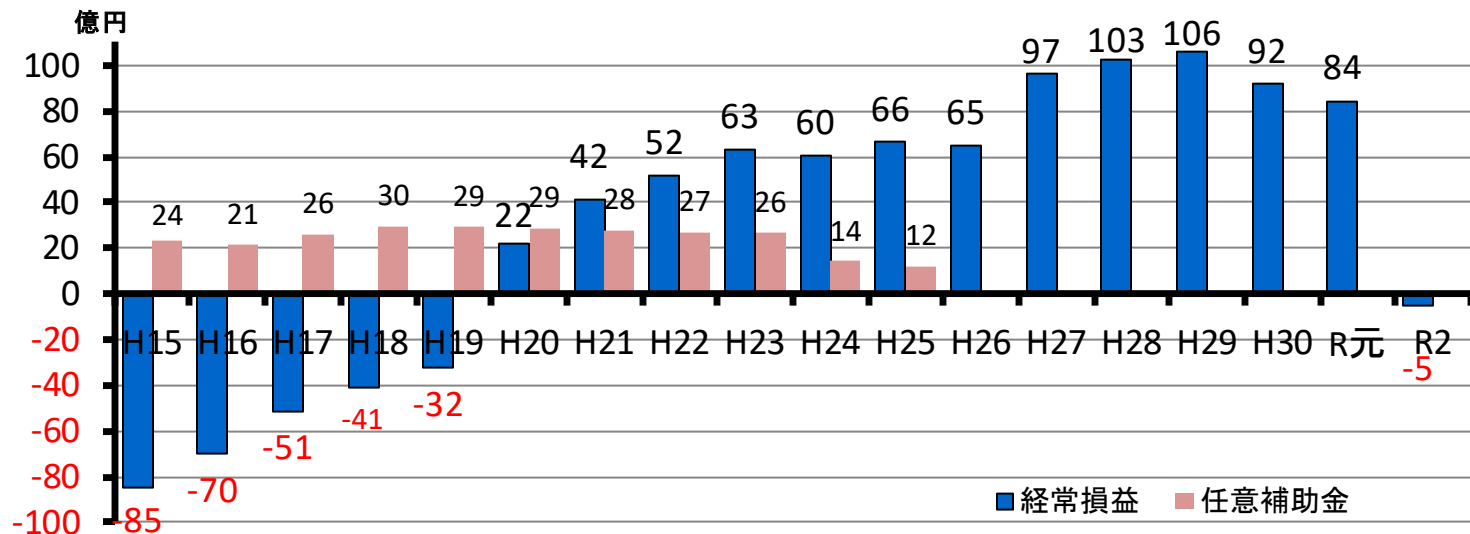
2 これまでの経営改革の取組



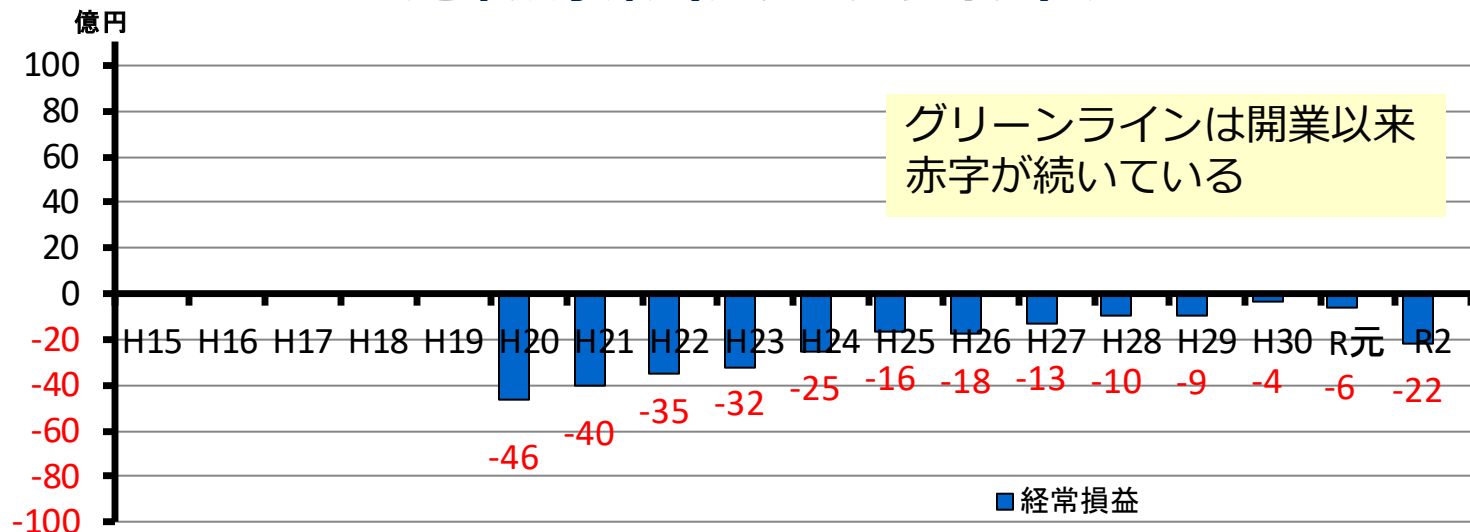
- 平成21年度から経常黒字となり、平成26年度には一般会計からの任意補助金なしに47億円を超える利益を確保

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）>



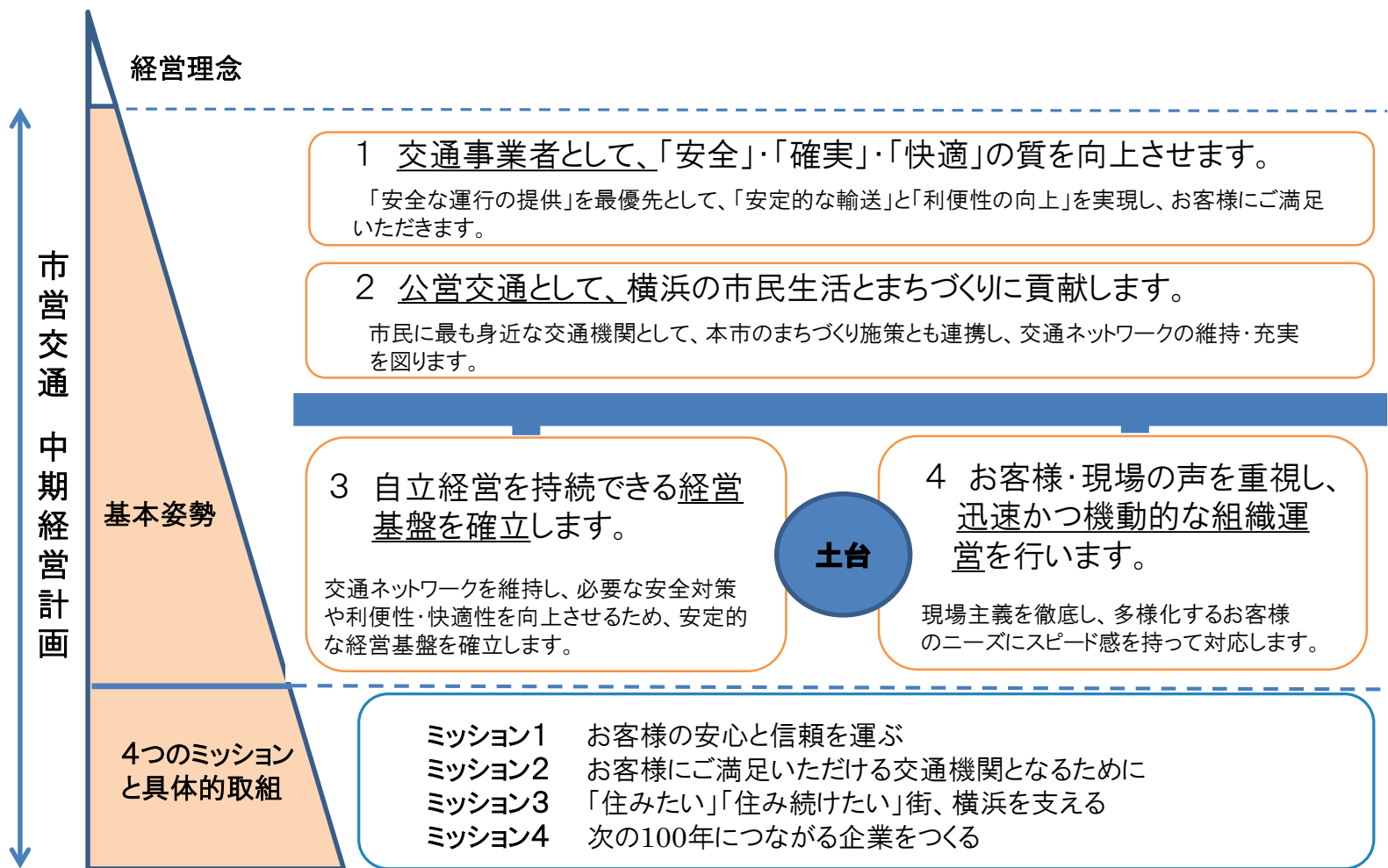
3 市営交通中期経営計画

(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><u>「信頼と共益」の市営交通</u></p>		<p><u>厳しい事業環境</u></p> <ul style="list-style-type: none">・人口減少社会の到来・少子高齢化の急速な進展・自然災害・環境問題の深刻化など、 <p><u>「安全・確実・快適」な交通サービスの質を向上</u></p> <p><u>横浜の市民生活とまちづくりに貢献</u></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CO₂(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、CO₂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CO₂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

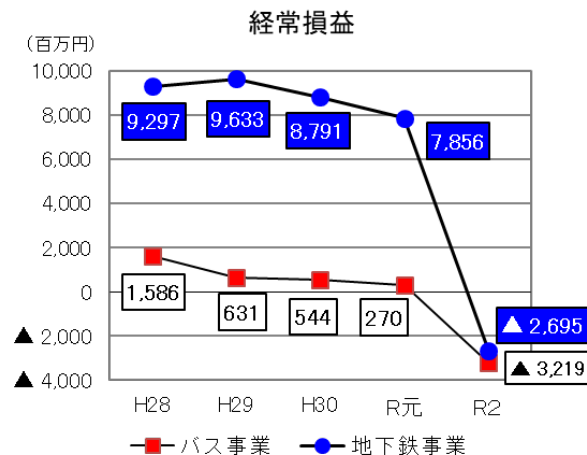
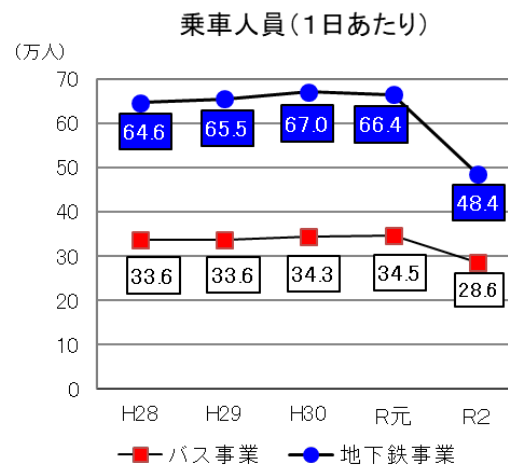
新型コロナウイルス感染症の影響により、お客様のご利用が大幅に減少し、バス事業は平成21年度以来11年ぶり、地下鉄事業は平成20年度以来12年ぶりの経常赤字。

(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

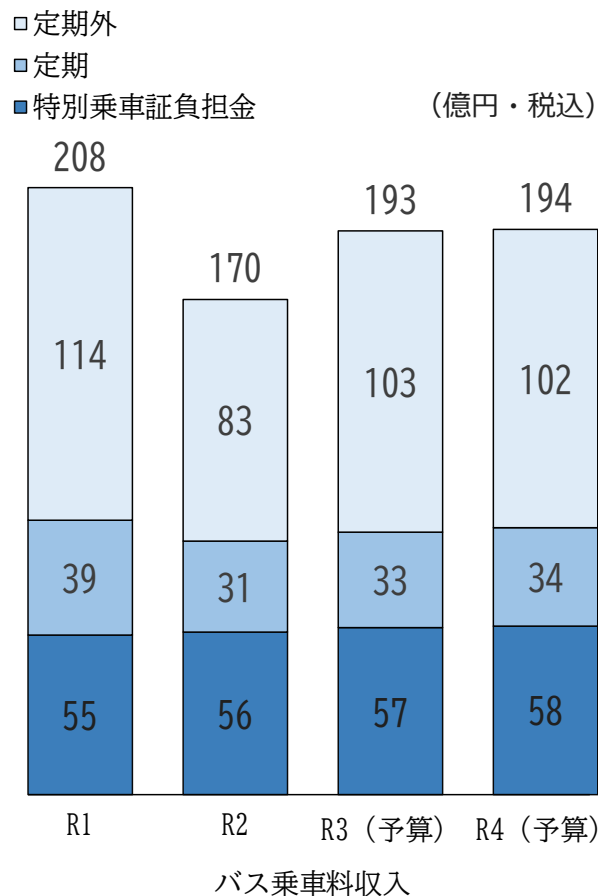


厳しい経営状況に直面しつつも、「新しい日常」に自らを適応させられる市営交通への転換を目指す

- **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
うち 人件費	14,163	13,690	△ 473
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
年度末資金残高	4,444	3,809	△ 635

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			2,220

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

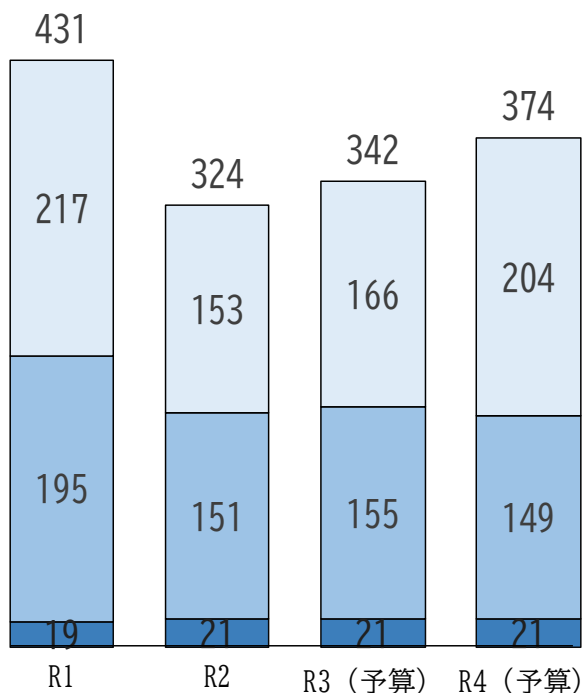
4年度予算 地下鉄事業乗車料収入

□ 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
うち 人件費	8,277	8,383	106
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
うち 企業債償還金	25,862	26,794	932
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)

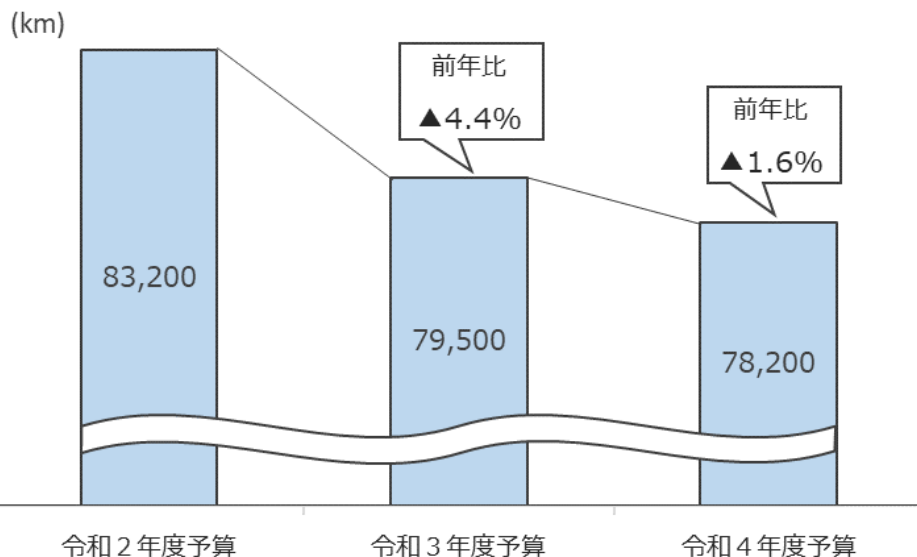
取組内容	具体例	内容	効果額
事業内容の見直し	変電所更新工事の見直し	夜間施工から昼間施工に変更	54
	清掃業務委託の見直し	駅構内や車両の清掃における内容の見直し	113
	モーターカーの更新見直し	新規購入を取り止め、既存物を改修	42
	駅改札口設備の見直し	新横浜駅新改札口の設備見直しなど	30
	機器・設備等の更新内容の精査	安全性に影響のない範囲で更新内容の見直し	1,816
実施時期の見直し	駅冷房付待合所設置工事の見直し	計画中断	53
	機器・設備等更新時期の見直し	安全性に影響のない範囲で後年度に	1,929
収入の確保	駅構内サインージ拡充（新横浜駅）等	サインージ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			4,232

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

横浜市役所前(のりば:1) 08:46現在

※ 運行情況により発車予定時刻は実際の時刻と異なる場合がございます。
※ 1分ごとに自動更新

最新の情報に更新する

混雑度について(凡例)

113 桜木町駅前ゆき 現在の混雑度

1個前の停留所を発車

時刻表を見る 運行情報を見る

158 桜木町駅前ゆき 現在の混雑度

3個前の停留所を発車

時刻表を見る 運行情報を見る

113桜木町駅前ゆき 09:19現在

桜木町駅前

横浜市役所前

本町4丁目

尾上町

関内

羽衣町

長者町5丁目

伊勢佐木長者町

<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>

お知らせ 6件のお知らせがあります

ランドマーク・住所・地図からさがす

時刻表 発着時刻表 バス接近情報 列車走行位置

ブルーライン 6両編成

普通 湘南台行 遅れ: 2分

到着時刻(定刻) 見込み

駅名	到着時刻(定刻)	見込み
三ツ沢上町	12:25	
三ツ沢下町	12:27	
横浜	12:30	
高島町	12:32	
桜木町	12:34	▶ 12:36
関内	12:35	▶ 12:37
伊勢佐木長者町	12:37	▶ 12:39
阪東橋	12:39	▶ 12:41
吉野町	12:40	▶ 12:42
蒔田	12:42	▶ 12:44

更新日時: 2022.04.01 12:35

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）

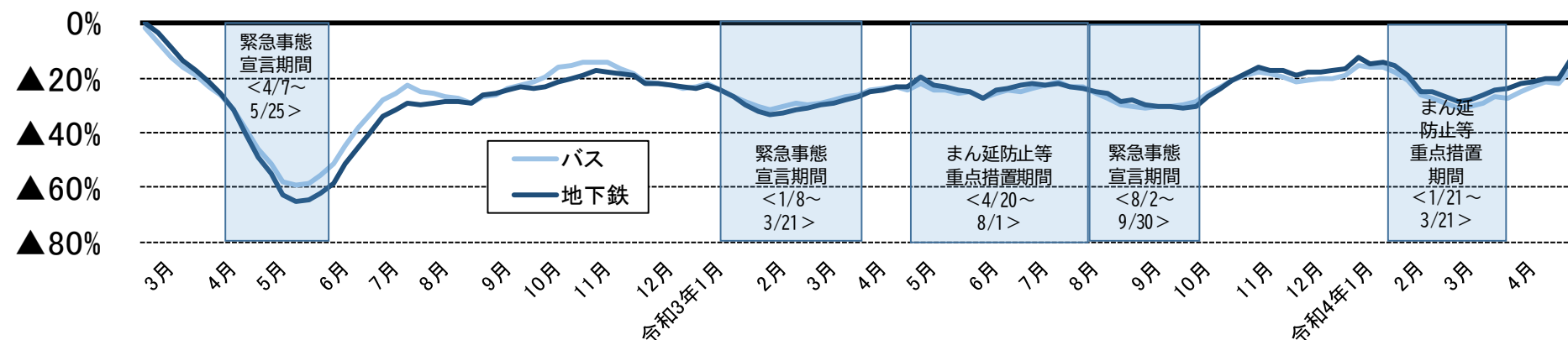
●特別減収対策企業債の発行

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

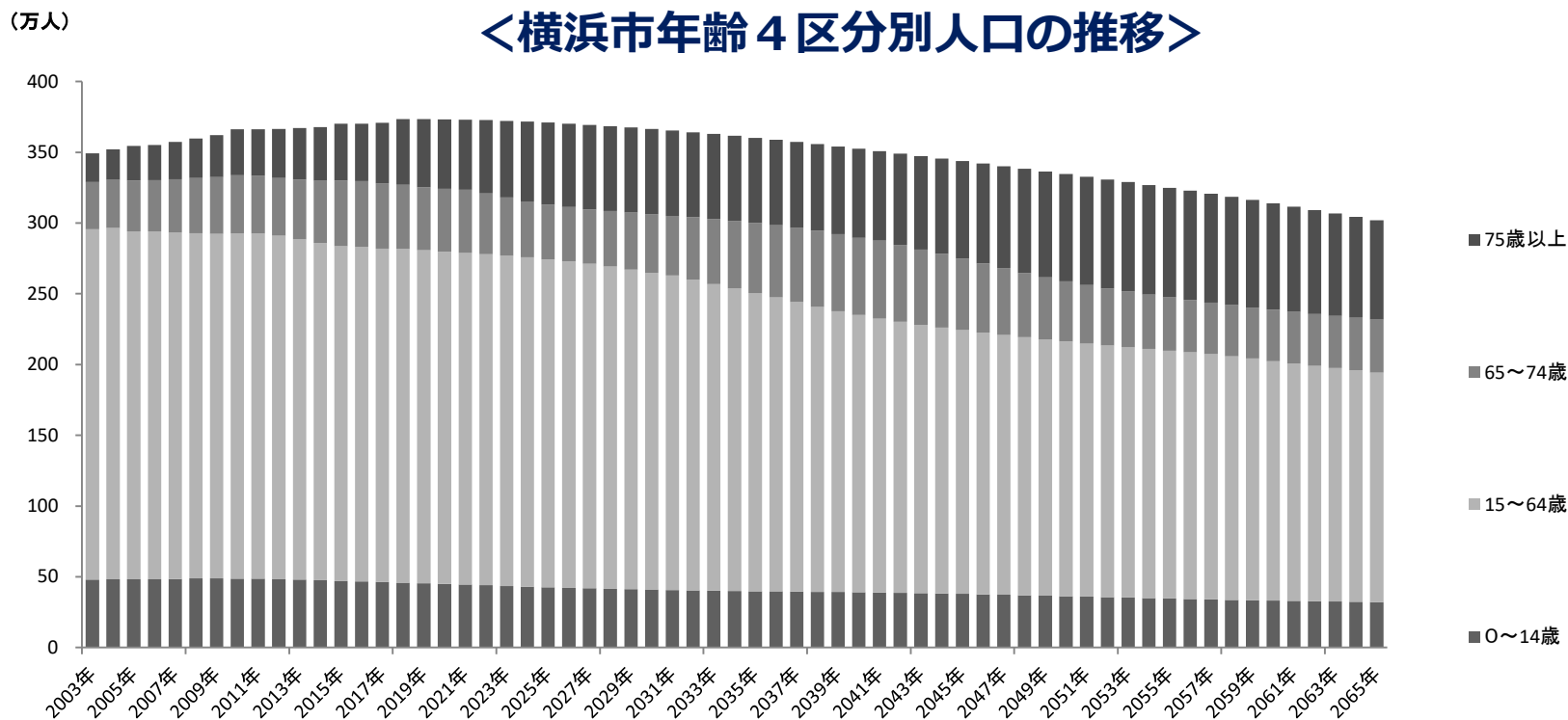
● 社会的要請への対応

- ・ 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

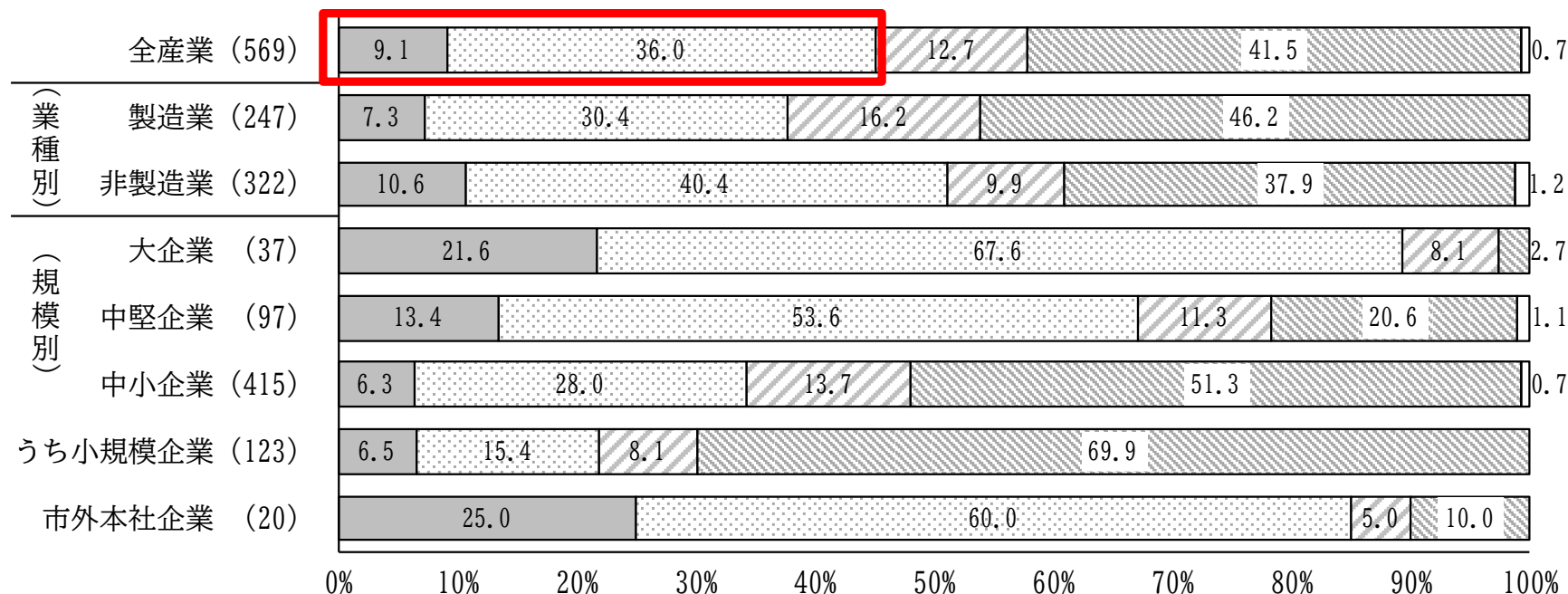
5 ご議論いただきたい内容 ② 経営を取り巻く環境・課題



●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）>



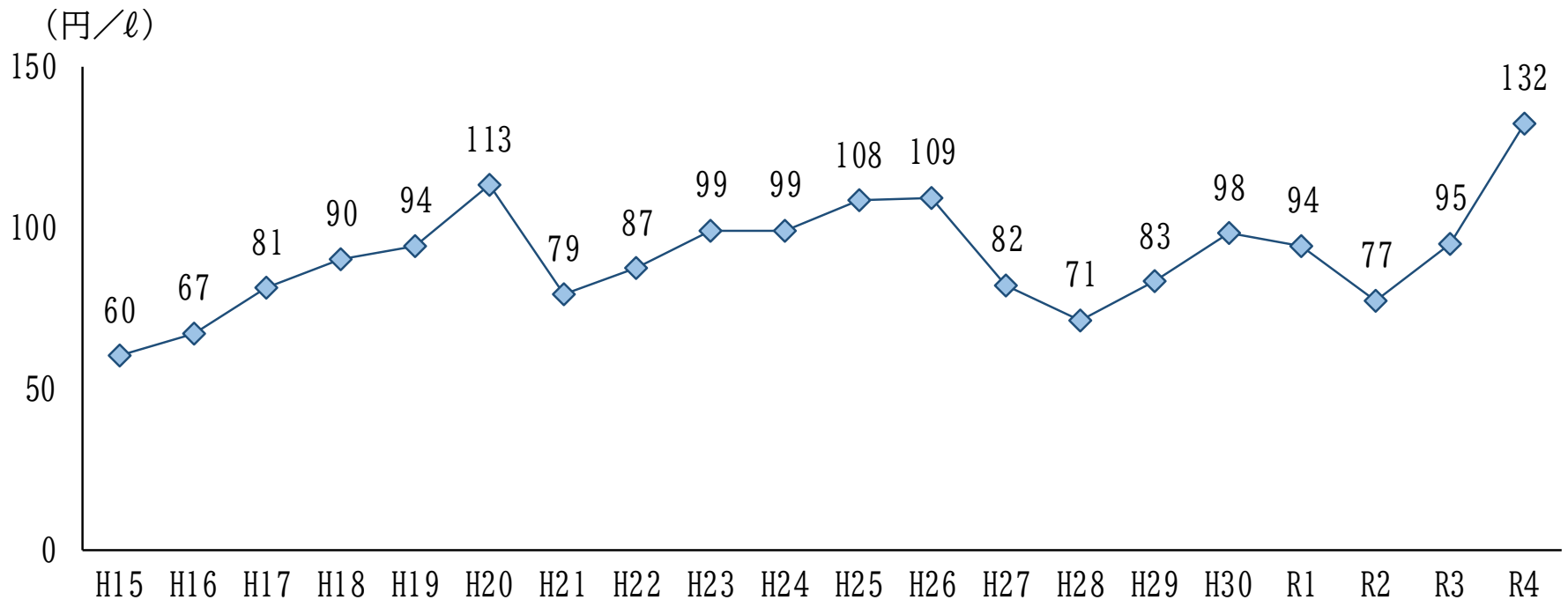
- 導入している（新型コロナウイルス影響前から導入）
- 導入している（新型コロナウイルス影響後に導入）
- 導入していないが、導入を検討している
- 導入しておらず、今後も導入は考えていない
- 無回答

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）>



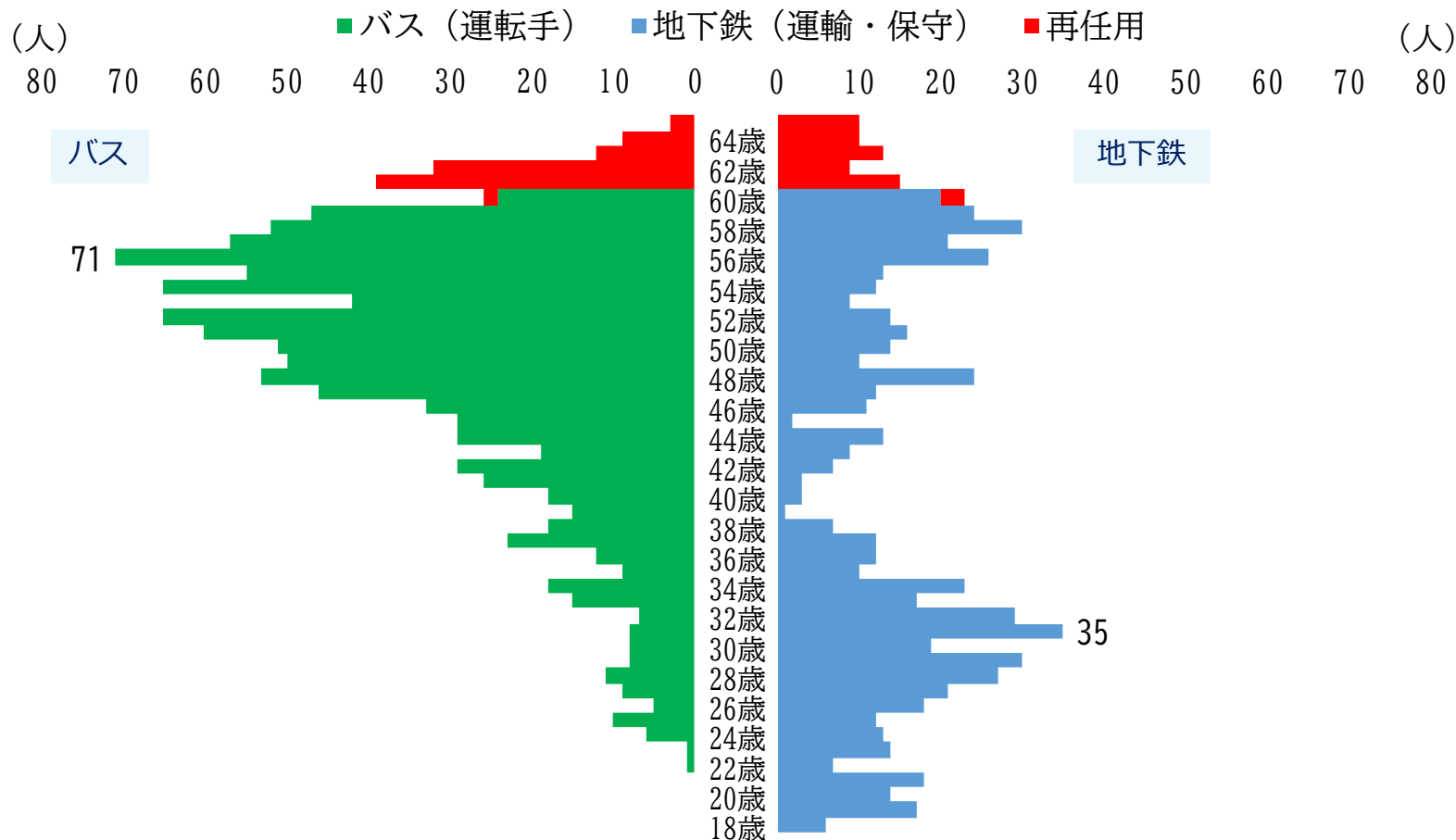
※ 1 R4は第一四半期の契約単価

※ 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)

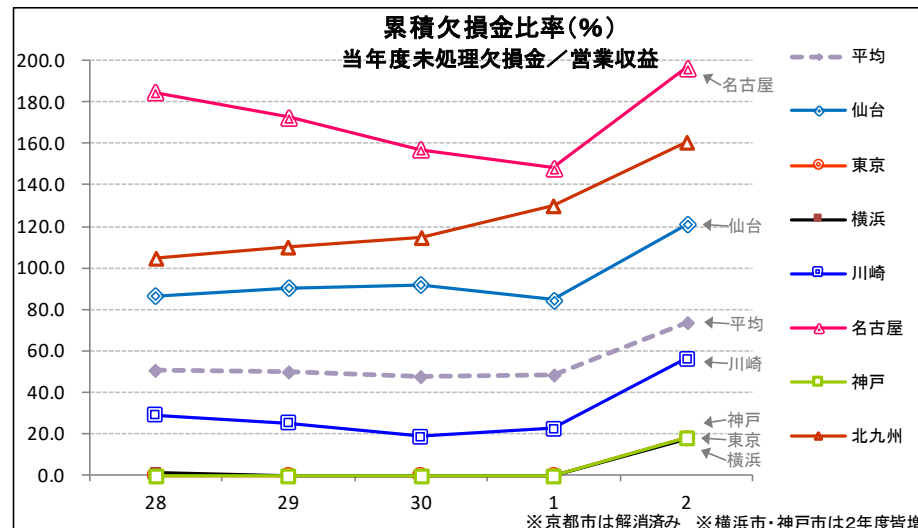
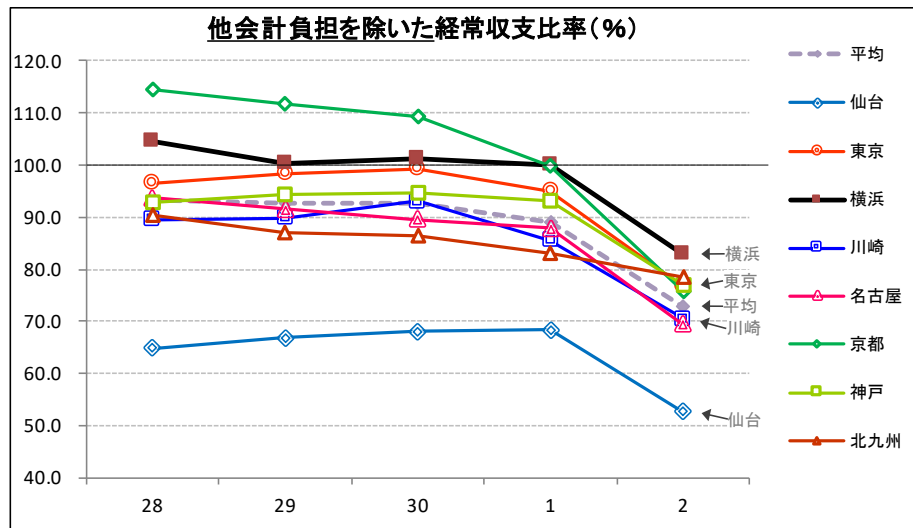
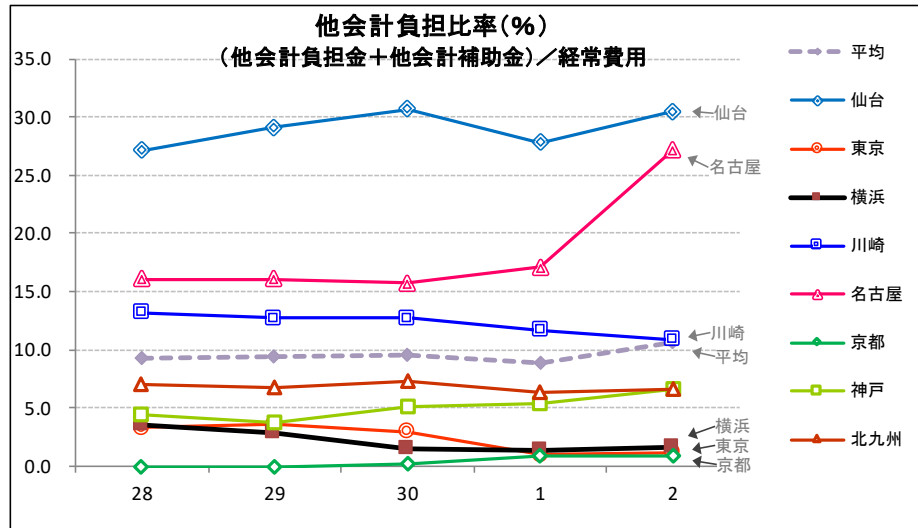
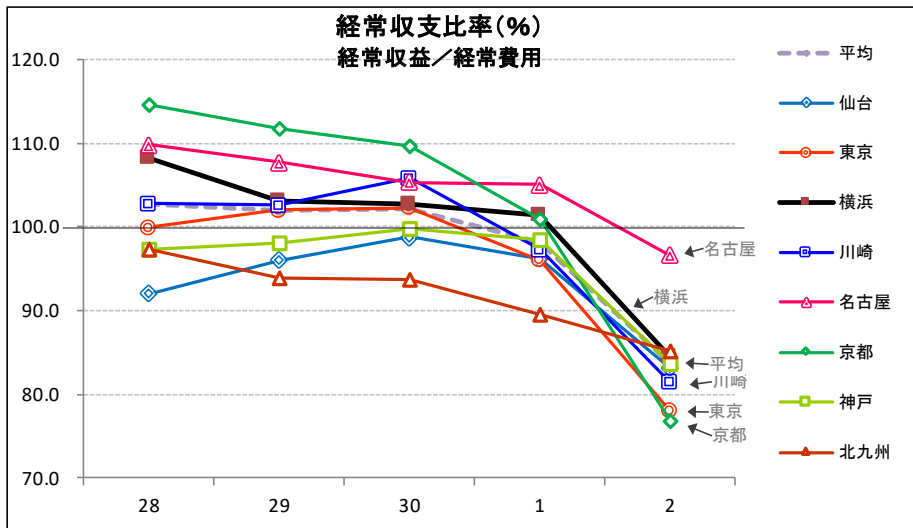
公営地下鉄事業

(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)

