

市営交通経営改革プラン

～ 変える・変わる・自主自立 ～

平成 16 年 3 月

横浜市交通局

目 次

パート I 経営改革の全体像

1 市営交通経営改革プランとは	2
2 事業環境の認識	4
3 市営交通経営改革プランによる達成目標	6
4 目標達成のための重点改革項目	7

パート II 市営地下鉄事業アクションプログラム

重点改革項目 1 コスト削減目標 30%	10
重点改革項目 2 お客様サービスの向上・増収対策の推進	18
重点改革項目 3 中山～日吉間総建設費目標 2,500 億円	22
重点改革項目 4 過剰債務の処理・国への制度改善要望	24
重点改革項目 5 人事・給与制度の見直し	25
重点改革項目 6 組織活性化・人材育成の推進	27
職員計画	29
財政収支計画	30

パート III 市営バス事業アクションプログラム

重点改革項目 1 バス・ネットワークの整理・再編	34
重点改革項目 2 徹底したコスト削減	36
重点改革項目 3 お客様サービスの向上・増収対策の推進	40
重点改革項目 4 人事・給与制度の見直し	43
重点改革項目 5 組織活性化・人材育成の推進	45
職員計画	47
財政収支計画	48

パート I

経営改革の全体像



- 1 市営交通経営改革プランとは
- 2 事業環境の認識
- 3 市営交通経営改革プランによる達成目標
- 4 目標達成のための重点改革項目



1 市営交通経営改革プランとは

市営交通事業の経営改革のために全職員が取り組むべき行動計画です。

(1) 策定の趣旨

市営交通事業（市営地下鉄と市営バス）は、経営の効率化やお客様サービスの向上に努めながら、事業を行ってきました。しかし、非「成長・拡大」の時代に入って、お客様の大幅な増加が期待できないことや、厳しい財政状況のもとではこれまでどおりの財政支援（市民のご負担）を求められないことから、今後の事業のあり方を検討するため、平成 15 年 3 月に、市長の諮問機関として「横浜市市営交通事業あり方検討委員会」が設置されました。

この委員会での検討結果は、「横浜市営地下鉄事業のあり方に関する答申」（平成 15 年 9 月）及び「横浜市営バス事業のあり方に関する答申」（平成 16 年 1 月）として、それぞれ市長に提出されました。今後の事業経営は、基本的にこの 2 つの答申で提言された、経営改革のために取り組むべき事項を踏まえて行っていきます。

また、経営改革を実現するためには、具体的な取り組みによって達成すべき目標を立て、それに向けての行動を着実に実施していくことが必要です。

この「市営交通経営改革プラン」は、市営交通事業の経営改革の目標を定めるとともに、その達成に向けて、事業に携わる全職員が協同して取り組むべき行動計画をまとめたものです。

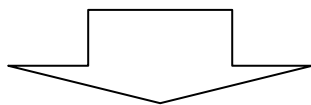


(2) 位置づけ

「市営交通経営改革プラン」は、市営地下鉄事業と市営バス事業のあり方に関する2つの答申の提言のうち、「直ちにに取り組むべき事項」(地下鉄)、「喫緊に取り組むべき課題」(バス)に対応して、市営交通事業(地方公営企業)としての経営改革の目標と、具体的な行動計画を定めるものです。

なお、同じく答申で提言されている趣旨を踏まえて、経営形態のビジョンを、今後、平成16年度末までに策定していきます。

横浜市市営交通事業あり方検討委員会	
市営地下鉄事業のあり方に関する答申	市営バス事業のあり方に関する答申
《直ちにに取り組むべき事項》 コストダウンや増収策等、改革実現に向けての具体的なアクションプログラムを平成15年度末までに策定・開示する。	《喫緊に取り組むべき課題》 ①バス・ネットワークの整理・再編 ②コストダウンの推進 ③収入確保と増収策の推進
《経営責任の明確な組織への転換》 民間企業並みの経営の自由度をもった自主自立の「独立した企業体」を念頭に十分検討の上、平成16年度末までに「今後の新たな経営形態」のビジョンを策定、平成18年度末までにビジョンを実施する。	《新たな経営形態への移行》 ○ まずは公営企業での抜本的な改革を進める。(中略)最終的に「完全民営化」を実現すべきである。 ○ 市民の理解を得つつ、合理的な検討を加えた上で、具体的なビジョンを平成16年度末までに策定し、平成19年度末までにビジョンを実施すべきである。



◆市営交通経営改革プラン

「直ちにに取り組むべき事項」(地下鉄)、「喫緊に取り組むべき課題」(バス)に対応

◆経営形態についてのビジョン：平成16年度末までに策定



2 事業環境の認識

お客様の大幅な増加が期待できない中で、市財政に依存した財務体質を改め、民間事業者と同じ競争条件の下で、お客様重視の経営を実践することで、お客様・市民の信頼と選択を得ていく必要があります。

私たちは、市営交通の果たしている役割を認識し、自主自立の経営ができる企業体を目指した経営改善と組織風土改革に取り組みます。

(1) 非「成長・拡大」の時代認識

横浜市は、65歳以上の老年人口が14歳までの年少人口を上回る、本格的な少子高齢社会を迎えています。また、市内経済は、厳しい状況が続くと見込まれています。

こうした非「成長・拡大」の時代においては、お客様の大幅な増加が期待できない一方で、少子高齢社会に対応した、施設・サービスの改善・充実が求められます。

(2) 市財政の実態と見通し

横浜市財政は、市税の減収や経常的経費の増大など、歳入・歳出の両面にわたり厳しい財政状況に直面しています。

一般会計から市営交通事業には、補助金や負担金などが措置されていますが、このうち、民間事業者と条件の異なるものについては、全面的な見直しが求められます。

(3) 規制緩和の影響

鉄道事業と乗合バス事業の規制緩和によって、価格競争による減収や、採算性の高いバス路線への参入によるお客様の減少などが懸念されました。市内ではこれまでのところ顕著な動きはありませんが、財務とサービスの両面において、民間事業者と対等の競争に耐えられる経営体質とすることが必要です。

(4) お客様重視の経営

市財政に依存した財務体質を改め、お客様からいただく運賃収入をもって自立した経営を行うためには、お客様や市民が求めるものを敏感に捉え、施設・サービスを改善したり、新たなサービスを開拓して、お客様・市民の期待に応え満足度を高めてい



く、お客様重視の経営を実践することが必要です。

私たちの自主自立した経営は、お客様・市民の信頼と選択によって成り立つものです。

(5) 市営交通の役割

市営交通（市営地下鉄・市営バス）は、安全・迅速・快適な輸送サービスを提供することで、市民の日常生活を支えています。また、横浜市のめざす「だれもが利用しやすい交通体系」を実現するため、市内公共交通ネットワークづくりの一翼を担い、都市機能の充実や、バリアフリーなまちづくりに貢献しています。さらに、複雑多様化する環境問題に対応し、持続可能な社会をつくるうえで、環境負荷の低い公共交通の重要性は、これまで以上に高まっていくものと考えられます。

市営地下鉄は、横浜市の計画的な都市づくりを支える基盤施設として、都心・副都心など沿線地域の発展を支え、横浜経済の活性化に役立っています。また、市営バスは、高齢化が進む中での市民ニーズに対応した小型バス路線の整備や、まちづくりと連携した路線編成、福祉・環境対策の積極的な展開など、横浜市の行政施策の推進にも寄与しています。

私たちは、自主自立の経営ができる企業体を目指した経営改善を実現することで、市営交通としての役割を、これからも果たしていきたいと考えています。

(6) 全職員が意識と行動を変える組織風土改革

市営交通の 80 年を超える長い歴史の中で培われてきた仕事のやり方や暗黙のルール・しきたりと、それに合わせて行動することがいいことだと感じる、職員一人ひとりの意識・行動を変えていくのは難しいことですが、組織的な取り組みをすすめ、変え続ける組織風土を創ります。

全職員が経営改善の意義を共有した上で、指示命令によるのではなく、自発的に問題解決ができるような、風通しの良い働きがいのある職場をつくり、前例にとらわれることなく業務のムダをなくすとともに、収益向上のために創意工夫をこらす企業風土をめざします。

私たちは、課題を決して先送りすることなく、公営企業としての抜本的な改革に向けて、果敢にチャレンジしていきます。



3 市営交通経営改革プランによる達成目標

全体目標：民間並みの自主自立した経営が実践できる企業体への転換	
地下鉄事業	① あざみ野～湘南台間の運営コスト削減 <達成年次：平成 20 年度> 平成 14 年度実績に対して 45 億円（30%）削減
	② あざみ野～湘南台間の増収対策 <達成年次：平成 19 年度> 乗車料収入 15 億円増・附帯事業収入 3 億円増
	③ 横浜環状鉄道（中山～日吉間）の建設コスト縮減 <平成 19 年開業目標> 目標とする総事業費：2,500 億円（当初計画 3,002 億円）
バス事業	④ 一般会計任意補助金を受けない営業損益の均衡 <達成年次：平成 19 年度>
両事業共通	⑤ お客様重視の経営を実践するための企業風土の抜本的変革

《目標設定の考え方》

地下鉄事業については、長期的な事業収支の見通しを踏まえて、①あざみ野～湘南台間（1・3号線）の運営コスト削減と、③横浜環状鉄道（中山～日吉間：4号線）の建設コスト縮減の目標には、市営地下鉄事業のあり方に関する答申で提言された目標を採用しています。また、②あざみ野～湘南台間（1・3号線）の増収対策の目標は、地下鉄事業としての最大限の努力目標額を設定しています。

バス事業の④一般会計任意補助金を受けない営業損益の均衡については、市営バス事業のあり方に関する答申で指摘された問題点（補助金に依存した経営、不十分な経営効率化）と、提言された趣旨（補助金に頼らない自己責任のもとでの経営）を踏まえて、民間並みの経営体質と考えられる姿を、事業収支として表したものです。

両事業に共通する⑤は、①～④までの目標を達成するための、企業体としての組織風土改革の目標です。



4 目標達成のための重点改革項目

市営地下鉄事業アクションプログラム		
経営健全化のための		
重点改革項目 1	コスト削減目標 30%	個別取組：68項目
重点改革項目 2	お客様サービスの向上・増収対策の推進	個別取組：22項目
重点改革項目 3	中山～日吉間総建設費目標 2,500 億円	個別取組：4項目
重点改革項目 4	過剰債務の処理・国への制度改善要望	
人事・組織活性化のための		
重点改革項目 5	人事・給与制度の見直し	個別取組：6項目
重点改革項目 6	組織活性化・人材育成の推進	個別取組：8項目
市営バス事業アクションプログラム		
経営健全化のための		
重点改革項目 1	バス・ネットワークの整理・再編	個別取組：5項目
重点改革項目 2	徹底したコスト削減	個別取組：30項目
重点改革項目 3	お客様サービスの向上・増収対策の推進	個別取組：16項目
人事・組織活性化のための		
重点改革項目 4	人事・給与制度の見直し	個別取組：7項目
重点改革項目 5	組織活性化・人材育成の推進	個別取組：6項目

《市営交通経営改革プランの重点改革項目》

市営交通経営改革プランによる達成目標を実現するための重点改革項目を設定し、地下鉄事業とバス事業のアクションプログラムとして、個別の取組項目ごとにスケジュールを定めています。また、取り組みを反映した職員計画と財政収支計画を、事業ごとに見積もっています。

経営改革の具体的取組の中で、ITなど新技術を活用するものは、今後、技術革新に対応して、より効果的な手法を採用し、その都度取組内容を変更していきます。また、組織活性化・人材育成に向けた取り組みは、本プランに定めた具体的取組だけでなく、今後も継続して、新たな取り組みの検討をすすめていきます。その他、社会経済情勢の変化などには、合理的な経営判断に基づき、柔軟に対応していきます。

