

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3日

横浜市市営交通事業あり方検討委員会

目 次

横浜市営地下鉄事業のあり方に関する答申

はじめに	1
1. 委員会の基本的な考え方	2
2. 横浜市の財政状況	3
3. 市営地下鉄事業の現状	4
4. 市営地下鉄事業再生のシナリオ	5
4-1 1・3号線の運営費と収入	5
4-2 4号線建設費と運営	7
4-3 過剰債務の処理	8
5. 自主自立の経営と働きがいのある組織を目指して	10

参考資料

1. 横浜市営地下鉄路線概要について	13
2. 横浜市の財政状況	14
3. 市営地下鉄事業の現状	17
4. 長期収支推計について	20
5. 検討経過	23
6. 横浜市市営交通事業あり方検討委員会 委員名簿	24

はじめに

横浜市市営交通事業あり方検討委員会（以下「委員会」という）は、市営交通事業（市営地下鉄事業と市営バス事業）が今後担っていくべき役割や経営上の課題とその対策を踏まえた望ましい経営等について検討を行うために設置され、本年3月以降今日に至るまで7回の委員会を開催し、議論を重ねてきた。本日、諮問を受けた市営交通事業のうち先行して議論を重ねてきた市営地下鉄事業について、そのあるべき姿を答申する。

市営地下鉄は、市の基幹事業のひとつとして計画、整備がなされ、通勤通学等の市民の足として重要な役割を果たすとともに、街づくりをはじめとした地域経済の活性化にも貢献してきた。

また、市営地下鉄事業は、これまでの改善努力が実り平成14年度には開業以来はじめて営業損益が黒字に転換するなど一定の成果をあげており、全国の公営地下鉄のなかでは経営改善が進んでいるものと当委員会は高く評価している。しかし、支払利息の負担から経常損益では赤字が続いており、借金のために借金を重ねる悪循環から未だ抜け出せずにいる。今後、人口減少等の社会環境の変化や建設中の4号線に対するさらなる投資負担等を考えると、市営地下鉄事業の先行きはさらに厳しいものとなる。

これまでの右肩上がりの経済環境であれば、市等の補助のもと、現行の枠組みを維持したまま市営地下鉄事業を継続することが可能であったかもしれない。しかし、すでに市営地下鉄事業を取り巻く環境は大きく変わり、経済の好転を見込むという楽観的経営は許されず、市も非常に厳しい財政状況に直面していることから、これまでと同じような市等からの補助は期待できない。

このような危機意識のもと、当委員会は、市営地下鉄事業について現行の枠組みにとらわれない抜本的な経営改革が必要であるとの認識に至った。いま市営地下鉄事業に求められるのは、巨額の債務の抜本的な処理と、自主自律の精神と責任感をもった経営体制への転換である。

これから述べる提言は、以上のような問題意識のもと、当委員会が議論のうえとりまとめた市営地下鉄事業の再生に対する処方箋であると同時に、同事業の経営改革に対するエールである。

今回の提言を具体化し、実際に改革を主導するのは、市と市営地下鉄事業に携る職員一人ひとりである。もちろん、この改革には、市民の理解と協力が不可欠である。改革を実現する過程は容易ではないであろう。しかし、この提言に込められた思いを十分に理解のうえ、改革に立ちはだかる諸問題を乗り越えていただきたい。

まさに、市営地下鉄事業再生の規範として、市の真摯な取り組みを期待する。

1. 委員会の基本的考え方

市及び交通局は、市財政を圧迫する市営地下鉄事業の改善に向け、交通局が策定した「市営交通中期事業運営計画（平成12～15年度）」で「平成15年度の営業損益の均衡」という収支改善目標を掲げ、様々な増収策や効率化による経費節減策を実施してきた。その結果、1年前倒しとなる平成14年度に営業損益が黒字化するに至り、経営改善に向けて健闘しているといえる。

しかし、市営地下鉄事業は、民間鉄道事業者に比べ生産性において大きく劣ることや、計画時の甘い需要見通しと巨額の設備投資により、開業以来経常損益は赤字を続けており、既に事業としては存立し得ないほどの状況にある。

本来、公営地下鉄事業は地方公営企業法において独立採算制原則によって運営されることが求められており¹、当委員会が議論する以前に、既存営業路線（1・3号線）については所要の財政再建措置を、現在建設中の4号線については計画中止を含め抜本的な措置を講ずるべきであったが、責任の所在が曖昧なまま、市等の補助のもと、事業は継続されてきた。

市営地下鉄事業は、高度経済成長期において、予想を上回る人口の急増に鉄道網や道路網などの都市基盤の整備が追いつけず、交通混雑、環境破壊等の深刻な都市問題が発生したことから、その解決のための基幹的事業のひとつとして計画、推進されてきた。

このような経緯のなか、市営地下鉄は、市民の通勤通学などの移動時間の短縮による交通利便性の向上²やいわゆる「交通不便地域」の解消、自動車交通と比較した環境負荷の軽減³による地球環境問題への対応、港北ニュータウンなどでの計画的な街づくりと横浜市の都心や副都心などの拠点整備などの推進により、市民の足として重要な役割を果たすとともに、地域経済の活性化にも貢献してきた。

このように市営地下鉄は、市の基幹的な交通基盤としての役割を果たすとともに、市民にとって必要不可欠な交通機関となっている。

それゆえに市営地下鉄事業が健全に経営されることが何よりも重要と考え、当委員

¹ 地方公営企業法（第17条の2）

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。

①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

②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。

² 時間短縮効果は年間約550億円（仮に1, 3, 4号線がない場合と比較した試算）

³ CO₂、NO_xの排出量は年間約39,000tの低減（仮に1, 3, 4号線がない場合と比較した試算）

会では市営地下鉄事業を再生するための方策について議論を重ねてきた。

改革を実施するには相応の「痛み」を伴うことになるが、市営地下鉄事業を取り巻く環境は非常に厳しく、既に先送りが許される状況にない。市は、本答申を速やかに断行し、経営責任の明確な体制を一刻も早く構築すべきである。

2. 横浜市の財政状況

(1) 市税収入の落込み

平成15年度の歳入は、一般会計で約1兆3,000億円が計画されている。

歳入の約5割を占める市税収入は、平成9年度の約7,400億円をピークに年々減少し、平成15年度にはおよそ900億円ダウンし、約6,500億円となる見込みである⁴。

(2) 義務的経費の増加

平成15年度の歳出は、一般会計で約1兆3,000億円が計画されている。

歳出のうち、義務的経費（人件費・扶助費・公債費）が年々増加し、財政の硬直化が進んでおり、平成4年度には30%弱であったものが、平成13年度には40%以上となっている⁵。特に割合が増えているのは、扶助費と公債費である。

(3) 市税で償還する借入金残高

市の外郭団体を含めた借入金は、平成13年度末で総額6兆2,166億円にのぼる⁶。このうち、市税等償還部分は3兆1,736億円（51.1%）で、市税等償還部分は、市税収入の約4.6倍となっている。

残りは「料金収入等で償還しなければならない借入金」であるが、当委員会では、今後この借入金のうち料金収入等で償還できないものが生じた場合には、「市税等」で償還せざるを得なくなり、市の負担はさらに大きく膨らむことになると見ている。

(4) 非常に厳しい財政状況

市が本年1月に策定した「中期財政ビジョンI」によると、歳入が減収傾向にあるなか、義務的経費の増により歳出の増加が見込まれ、今後、収支不足が生じる見通しである。当委員会としては、この収支不足が生じないように歳出削減を図らなければ、市の借入金残高がますます増加すると見ている。

⁴ 参考資料2（1）「市税決算額の推移」参照。

⁵ 参考資料2（2）「性質別決算額の推移」参照。

⁶ 参考資料2（3）「借入金残高」参照。

さらに、平成16年2月に開業予定の第3セクター「みなとみらい線」の総事業費は、免許取得時の事業費と比べ、約2,600億円にまで増加している。この事業は実質的に市に経営責任があることから、将来の財政負担が懸念される。

3. 市営地下鉄事業の現状

(1) 市営地下鉄事業の置かれた環境

既存営業路線（1・3号線）及び建設路線（4号線）ともに、沿線では区画整理事業や再開発事業が進められているが、港北ニュータウン地区を含めて、十分に人口が定着していない状況にある。

今後のわが国の人口は減少期に入るため、横浜市といえども従来のように自然に任せて人口定着が進むことは期待できず、駅という立地条件を有効に利用することが市営地下鉄利用者確保の点から重要である。

(2) 建設時の甘い見通しと危機的財務状況

1・3号線利用人員（平日一日平均）について免許取得時と比較すると、平成5年度で36.4万人/日（▲20.7%）、平成14年度で51.1万人/日（▲12.9%）と低迷しており、計画時点の需要見通しが甘かった⁷。

建設費も計画と実績が大幅に乖離し、7,287億円と2,931億円（+67.3%）も膨らんだ。これにより支払利息及び減価償却費が大きく膨らみ、市営地下鉄事業の経営を圧迫している。これは「コスト意識の欠如」に起因するものと判断せざるを得ず、市の責任が問われなければならない。

(3) 運賃収入の伸び悩みと、市営地下鉄事業が抱える約4,870億円の債務

今後も沿線地域の人口定着の遅れから、運賃収入の大幅な伸びは見込めない。4号線を開業させても、市営地下鉄全体の利用人員は開業初年度で9.2万人/日（平日一日平均）⁸の増加しか期待できない。

このように、収入が計画を下回るなか、支払利息が経営を大きく圧迫しており、経常損益は、平成14年度▲140億円と大幅な赤字を計上している⁹。年々赤字額は減少し

⁷ 参考資料3（1）「1・3号線利用人員の推移」参照。

⁸ 参考資料4（1）「長期収支算定的前提条件」参照。4号線開業初年度の利用人員（平日一日平均）は12.2万人/日と推計されているが、4号線の開業によって1・3号線から3万人/日が移行すると見込まれている。

⁹ 参考資料3（2）「高速鉄道事業営業成績の推移」参照。

ているものの、累積欠損金は増加に歯止めがかからず2,700億円を超えている。

また、市営地下鉄事業は、資本費負担緩和分企業債の増加などによって、現在約4,870億円（平成14年度）もの債務を抱えているが、4号線の建設によって、この債務はさらに増大することが確実である。

このため、今後さらに財務状況は悪化する見込みであり、運賃収入だけでは投下資本の回収見通しが立たない状況にある。

それとともに、財政状況の非常に厳しい市から、経常収支26億円、資本収支87億円、合わせて113億円（平成14年度）の補助金を受入れているが、市財政の健全化を進めるにあたり、補助金の見直し等が図られることによりさらに厳しい経営状況に陥ることが懸念される。

4. 市営地下鉄事業再生のシナリオ

4-1. 1・3号線の運営費と収入

(1) 1・3号線運営費の徹底的なコストダウン

既設営業路線である1・3号線については、平成20年度までに「運営費30%削減（平成14年度比）」を目標として、計画的に着実な推進を図り、徹底したコストダウンを実施する。

市営地下鉄事業は、平成14年度に初めて営業黒字を計上するなど健闘しているが、横浜市内を営業エリアとする東急、京急、相鉄の民間鉄道事業者3社と比較すると生産性・効率性とも大きな差が生じており、経営的には未熟といわざるを得ない。

運営費コストダウンの目標値を定めるにあたっては、鉄道事業の生産性・効率性を示す代表的指標である「職員1人あたり輸送人キロ」を基本として、東急、京急、相鉄の民間鉄道事業者3社並みの生産性・効率性を追及することとした。市営地下鉄の同指標は、民間鉄道事業者3社と比較して約50%の生産性・効率性となる¹⁰が、市営地下鉄では無人駅化が認められないこと、トンネル内防水対策等地下鉄道としての特殊事情があることなどを考慮し、削減目標を30%とした。

目標達成のためには、「ワンマン化」等のコストダウン施策を実施するとともに、以下の施策に取り組む必要がある。

- ① 業務の仕組みの見直しにより、不要業務を廃止するとともに徹底したスリム化を行い、民間鉄道事業者並みの高い効率性の実現を目指す。
- ② 公務員制度・賃金決定制度等により高コストとなっている総人件費の見直

¹⁰ 参考資料3（3）「職員1人あたり輸送人キロ」参照。

しを行うとともに、さらに派遣社員の活用など新たな雇用形態の導入等に取り組む。

- ③ 業務委託・外注化をさらに推し進め、総コストの削減を図る。
- ④ 競争性を一層高めた入札・契約制度により、調達コストの削減を図る。
- ⑤ 市の負担の極小化ならびにサービス向上を可能とするPFI¹¹／PPP¹²手法の導入や、金利負担軽減のための金融技術の活用など、先進的な経営手法を導入することについても積極的に検討する。

(2) 増収施策の積極的展開

市営地下鉄は、積極的な関連事業を展開するとともに、市の各部局が連携して、沿線開発促進による利用者増加を図り、最大限の増収に取り組むこととする。

しかし、現在の社会経済状況下では利用者の大幅な増加は見込めず、増収策としての運賃値上げも実質的に困難な状況にある。

そこで、積極的な増収策を策定・推進するためには、以下の事項について検討・実施する必要がある。

- ① 市営地下鉄駅周辺ではマンション建設などによる土地の有効利用が目覚ましい地域がある反面、「市街化調整区域」のままの地域があるなど、土地の有効利用面でのアンバランスが目立つ。人口定着や企業の進出等の遅れている市営地下鉄駅周辺地域において、計画的な街づくりを推進することにより市営地下鉄利用者の増加が見込めることから、都市開発の促進とそれに合わせた市街化区域編入等の都市計画の見直しについて、交通局及び都市計画局など市の各部局が相互に連携を取り、一体となって取り組む体制をつくり推進する。
- ② 市営地下鉄駅構内・車両基地等保有資産を最大限に有効活用するため、PFI／PPP手法の導入などにより民間活力も効果的に活用しながら、関連事業を積極的に展開する。

¹¹ Private Finance Initiativeの略。公共セクターが市民に対するサービス供給責任を果たしながらも、民間に事業の実施を委ねることで、コストの縮減とサービス向上を実現する手法。供給されるべきサービスの量や質の目標(アウトプット指標)を公共が示し、それに対して民間が公共施設の設計、建設、維持管理及び運営等についての提案競争を行い、コスト・質の両面で優れた民間企業が、公共セクターより長期・一括委託を受け事業を実施する。公共セクターの負担すべき金額ならびにリスクをあらかじめ契約において確定しておくことで、将来の予想外の財政支出を回避することが可能となり、経営責任の明確化がはかれる。

¹² Public Private Partnershipの略。PFIが主として新規の施設整備を対象とした手法であるのに対して、PPPは既存事業についての官民パートナーシップ手法も含む広い概念。PFI同様、公共セクターが公共サービスの供給責任をもちつつ、民間に事業の実施(維持管理・設備更新・修繕・運営等)を任せ、ライフサイクルコストの軽減と質の向上を実現する。

- ③ 増収策の一環として、収入増加が見込め、かつ運営費の大幅な増加を招かない範囲で、終発時刻の延長や運行間隔の大きくなる夜間帯の回送を可能な限り減少させることなど、利用者サービスのより一層の向上を図る。

4-2. 4号線建設費と運営

(1) 4号線の建設

4号線は「リニア方式」による建設が進められているが、1・3号線は既に「第三軌条方式」で運行されており、結果として市営地下鉄に2つの方式が導入されることとなる。本来ならば運営上の無駄を生じさせないために、4号線は「第三軌条方式」で建設されるべきであり、「リニア方式」で建設することは誤りであったと当委員会は指摘せざるを得ない。

また、4号線は多くの需要が見込めず、投下資本の回収が困難と推定されることから、①現行計画通り事業継続（全線開業）、②現行計画を見直し日吉～港北ニュータウン間の部分開業、③全線の建設を中止、について検討し、合理的かつ事業採算性の高い計画を選定すべきであった。

整備区間の相違によるDCF法¹³による投資判断は、①全線開業の場合▲550億円、②部分開業の場合▲656億円、③全線中止の場合▲662億円となり¹⁴、いずれのケースも投下資金の回収は見込むことができず、事業採算性に問題がある。

しかし、建設工事の進捗状況が、契約ベースで6割に及んでいること、4号線建設が港北ニュータウン開発の条件であったこと、全線開業の場合が財政状況に及ぼす影響が最も少ないこと、沿線地域への影響が甚大であること等を総合的に勘案した結果、現行計画通りの事業を継続することは止むを得ないものと当委員会は判断するに至った。但し、4号線建設事業の継続にあたっては、以下で述べる4号線建設費の徹底したコストダウンと運営の効率化を確実に推し進めることを条件とする。

また、4号線の延伸計画（環状部分）については、事業採算性が見込めず、さらに財政状況を悪化させることから、建設計画については凍結を含めて慎重に検討する。

(2) 4号線建設費の徹底したコストダウン

4号線建設費については、3,000億円（免許取得時）から2,760億円にコストダウンされた。

¹³ Discounted Cash Flow の略。多年度にわたる将来の現金収支（キャッシュフロー）を一定の割引率（ディスカウント・レート）を用いて現在の価格に置き換える方法。

¹⁴ 参考資料4（2）ア「地下鉄4号線の整備パターン別NPV試算推計結果」参照。

しかし、建設費が事業運営を大きく圧迫する主要因であることから、免許取得時の計画額より500億円の削減を図り「建設費総額2,500億円」を目標とする。

そのためには、建設工事のグレード等を含め計画を再検討し、契約内容、工事内容等を見直すことにより徹底したコストダウンを実施する。

(3) 4号線運営の徹底的な効率化

4号線については、1・3号線以上の効率的な運営を行える環境を整え、運営費の縮減に努める。

(4) 4号線開業に向けての諸施策の実施

市は、4号線新駅の利用客増加に繋がるような交通施策（バスアクセスの確保によるバス・アンド・ライド、パーク・アンド・ライドなど）を積極的に推進する必要がある。

また、4号線沿線で設置が予定されている駅のうち市街化調整区域内となる駅について、市は4号線開業までに土地の計画的有効利用について検討し、駅周辺の地域において計画的な街づくりの実施が確実となった段階で、市街化区域への編入等を行い、高度利用が図られるような対策を講じるべきである。

なお、駅周辺の土地の計画的有効利用が実施できない場合や、周辺地権者の同意協力が得られない場合には、駅開設の中止も視野に入れる必要がある。

4-3. 過剰債務の処理

(1) 措置する必要のある過剰債務額

市営地下鉄事業が抱える債務総額は、平成14年度末で約4,870億円に達し、その平均利率は約4%と現在の実勢金利と比較して割高となっている。これは、1・3号線建設時に発行した企業債が原因であり、平成14年度には約180億円の支払利息が計上されている。本来であればこれら高利の企業債を早期償還し、低利の企業債に借り換えることによって利子負担が軽減できるが、市営地下鉄事業が抱える企業債は「財政投融资資金」によって構成されており、実質的に借り換えができない仕組みとなっている。そのため、市営地下鉄事業の経営改善を進めるにあたっての足かせとなっている。

現状のまま1・3号線を運営した場合、「30年間の運賃収入で償還できない債務額」

(過剰債務額¹⁵) は、約2,100億円となる。

1・3号線で前述の徹底した経営効率化を実施した場合、過剰債務額は約1,100億円¹⁶となる。

一方、4号線の過剰債務額は約400億円と見込まれ、市営地下鉄事業全体での過剰債務額は約1,500億円と膨大な金額となる。

従って、市営地下鉄事業の健全化を図り、今後の経営責任を明確にするためには、この過剰債務について処理をするスキームの確立が必須である。

(2) 過剰債務の処理方法

過剰債務の処理方法としては、「利用者による負担」「市税投入による助成」「過剰債務の棚上げ」の方法及びその組み合わせが考えられる。

いずれの方法においても過剰債務の処理を行うにあたって「痛み」を伴うことは免れないが、その前に市営地下鉄事業において徹底した効率化を断行することが前提となる。また、債務処理に当たっては、過剰投資や甘い需要予測を招いた原因を徹底的に究明するとともに、市の責任を認識する必要がある。

既に市営地下鉄の初乗り運賃は200円と首都圏鉄道事業者のなかでは高水準にあり、これ以上の「利用者負担」は実質的に困難と考えられる。

次に「市税投入による助成」は、市営地下鉄事業運営に伴って生ずる赤字を「市税」によって逐次補填する方式であり、「市税投入額」の総額が定まらず、また経営責任が曖昧となることから適切でないとする。

残る処理方法は、過剰債務額を予め適切な方法により確定させ、市営地下鉄事業体が負担する債務と区分し、市の財政にそれ以上の負担を求めない方法（「過剰債務の棚上げ」）である。これにより、市営地下鉄事業主体の経営責任が明確となることから、過剰債務は「棚上げ方式」によって処理することを提言する。

この処理により、市営地下鉄事業が現在抱える債務及び4号線建設により増加する債務の総額5,400億円のうち約1,500億円については市財政当局の責任において処理されるが、残る債務約3,900億円は市営地下鉄事業が徹底したコストダウンとさらなる増収活動という職員一丸となった営業努力により自らの責任において処理していく。

¹⁵ 本来債務は事業運営によって生じるキャッシュインとキャッシュアウトとの差分（フリーキャッシュフロー）によって償還するものであるが、市営地下鉄事業では、現在抱える債務及び4号線建設費に係る債務があるが、これらの債務を30年間の事業運営によるキャッシュフローで償還するとした場合、償還しきれない債務を「過剰債務」と定義した。具体的には、債務総額から30年間の事業運営によるフリーキャッシュフロー累計（現在価値に換算）を控除することにより求めた。

¹⁶ 参考資料4（2）イ「地下鉄事業のNPV試算推計結果」参照。

なお、市財政により処理する過剰債務の「棚上げ方式」の具体的方法については、市の責任において、もっとも合理的かつ現実的と考える方法を策定し、実施していく。

また、本答申における各債務額は、一定の前提条件に基づく試算によるものであり、最終的な債務処理にあたっては、精査のうえ各債務額を確定させることとする。

5. 自主自立の経営と働きがいのある組織を目指して

(1) 現行経営形態の問題点

現状では、市の社会資本として赤字でもサービスを提供し続けるのか、市営地下鉄事業主体の経営責任として最低限の採算性を確保していくのかが明確に示されず、曖昧な経営目的のもと事業を営んでおり、事業の方向性も中途半端な状況となっている。

このため、市の当事者意識が欠如するとともに、市営地下鉄事業主体も自主性が発揮できず、お互いが責任を認識できない構図となっており、不明確な経営責任のもと赤字経営を継続してきた。

この結果、採算性を犠牲にした過剰投資が行われ、また抜本的な経営改革がなされることなく、現在の危機的な財政状況を引き起こしている。

(2) 経営責任の明確な組織への転換

今後の経営形態のあるべき姿は、事業体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。

特に、人事や賃金及び勤務に関わる制度、資金調達、投資判断などについては、最低限自らの責任で決定・実施できる組織であることが極めて重要である。

一方、現行では、前節で述べた諸々の問題点により自主自立の経営を実践することが非常に困難であり、実質的に民間並みの経営の自由度が得られない。

こうした点から見て、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。

しかし、現行形態からの急激な変革には職員の身分、財産・債務の帰属など法制度上の制約や解決しなければならない問題も山積している。そこで市は、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」を念頭に十分に検討を加えた上で、平成16年度末までに「今後の新たな経営形態」のビジョンを策定し、平成18年度末までにビジョンを実施する。

なお、「今後の新たな経営形態」の策定にあたって、市営地下鉄事業だけでなく市営バス事業を含めた市営交通全般を見極めた上で結論を得るべきである。

(3) 直ちにに取り組むべき事項

以上の改革を実現するために、直ちにに取り組むべき事項として、以下を提言する。

- ① 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年度末までに策定し、開示する。
- ② 経営の透明性を確保するために、民間企業並みの財務諸表を作成・開示する。
- ③ 早急に民間企業経営者を経営陣に加え、民間企業経営のノウハウの習得に努めるとともに、短期間でトップが交代する人事異動をやめ、少なくとも6～8年、職責を全うする人事政策を行う。
- ④ 明確な責任経営のもと、職員一人ひとりが能力を発揮し、職員自らの努力が報われるよう、人事、賃金、勤務制度の大幅な見直しを実施する。

(4) 改革実現に向けて

当委員会は、市営地下鉄事業を再生するには、経営の効率性を最大限に高めることは当然のことであるが、現行の経営形態からの脱却と巨額の債務の適切な処理を断行する以外に道はないという結論に達した。

そして、経営改革を成功させるためには、市および職員一人ひとりの抜本的な意識改革と改革遂行の強い決意が必須である。

この改革が実現することにより、市営地下鉄事業と職員の将来に展望が開かれるものと確信している。

この改革は、多方面の多大な支援と市民の協力によってはじめて成し遂げられるものであり、当委員会の意図する改革の意義を十分に理解され、最大限のご協力をいただくようお願いする。

なお、当委員会は、この答申をもって市営地下鉄事業のあり方についての検討を終えるが、引き続き年内を目途に、市営バス事業のあり方について検討を行う。

－ 以上 －

参 考 資 料

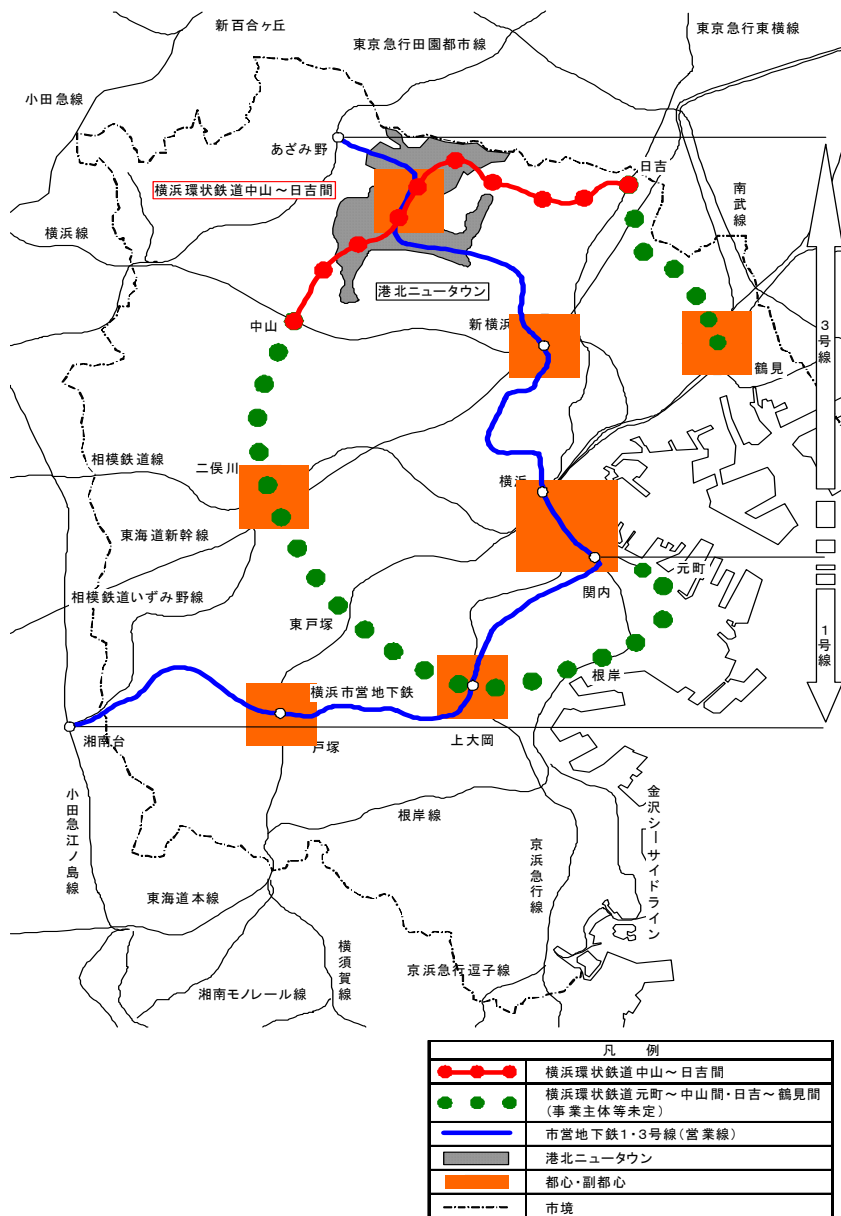
1. 横浜市営地下鉄路線概要について

<第1回委員会 説明資料② p.1>

市営地下鉄は、現在、市北部のあざみ野から新横浜、横浜の都心部を経由して、市南西部・藤沢市湘南台までの1路線(あざみ野～関内:3号線、関内～湘南台:1号線)40.4kmを営業運行しており、1日当たりの乗車人員は約43万人となっています。

また、横浜環状鉄道の一部区間として、港北ニュータウン事業と一体となって整備を進めている中山～日吉間(市営地下鉄4号線)は、JR横浜線中山駅から、港北ニュータウンを経由し、東急東横線日吉駅へ至る建設延長13.1kmの路線であり、平成19年開業を目標に建設中です。

横浜市高速鉄道路線図

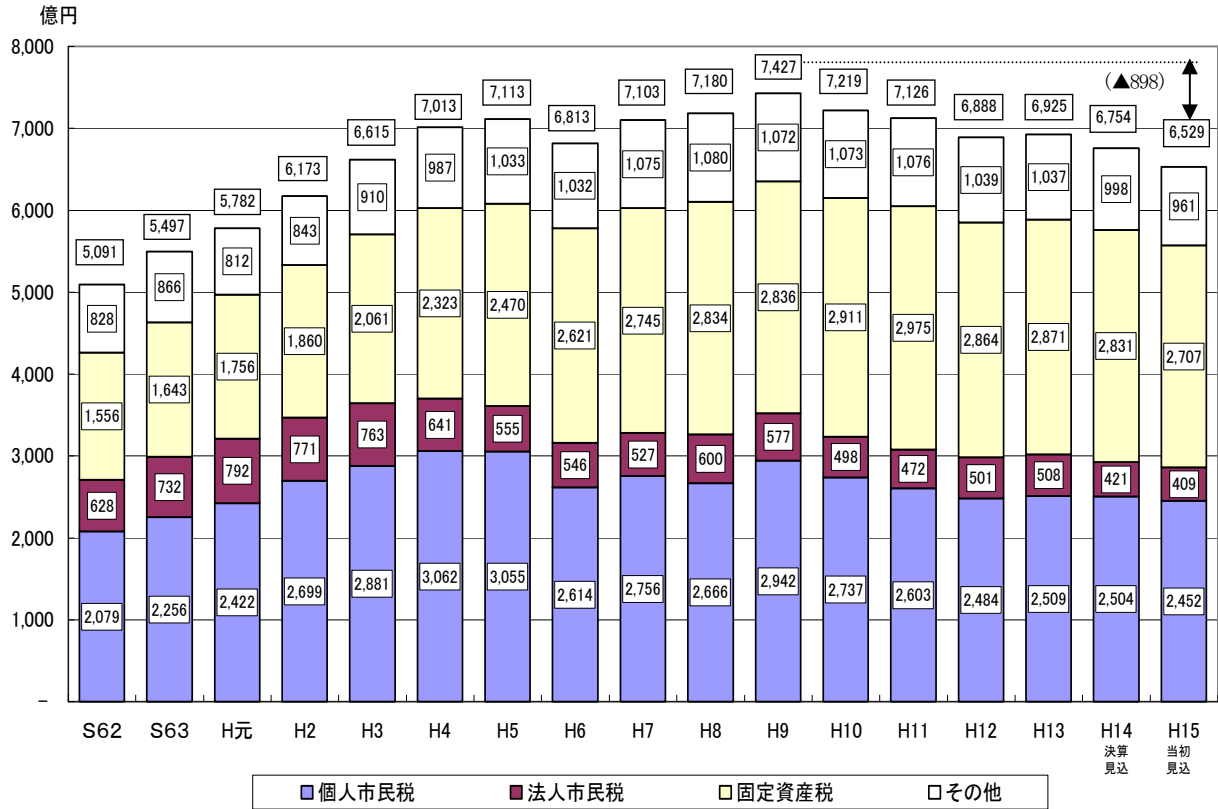


2. 横浜市の財政状況（「中期財政ビジョン I（横浜市財政の実態と課題）」抜粋）

（1）市税決算額の推移

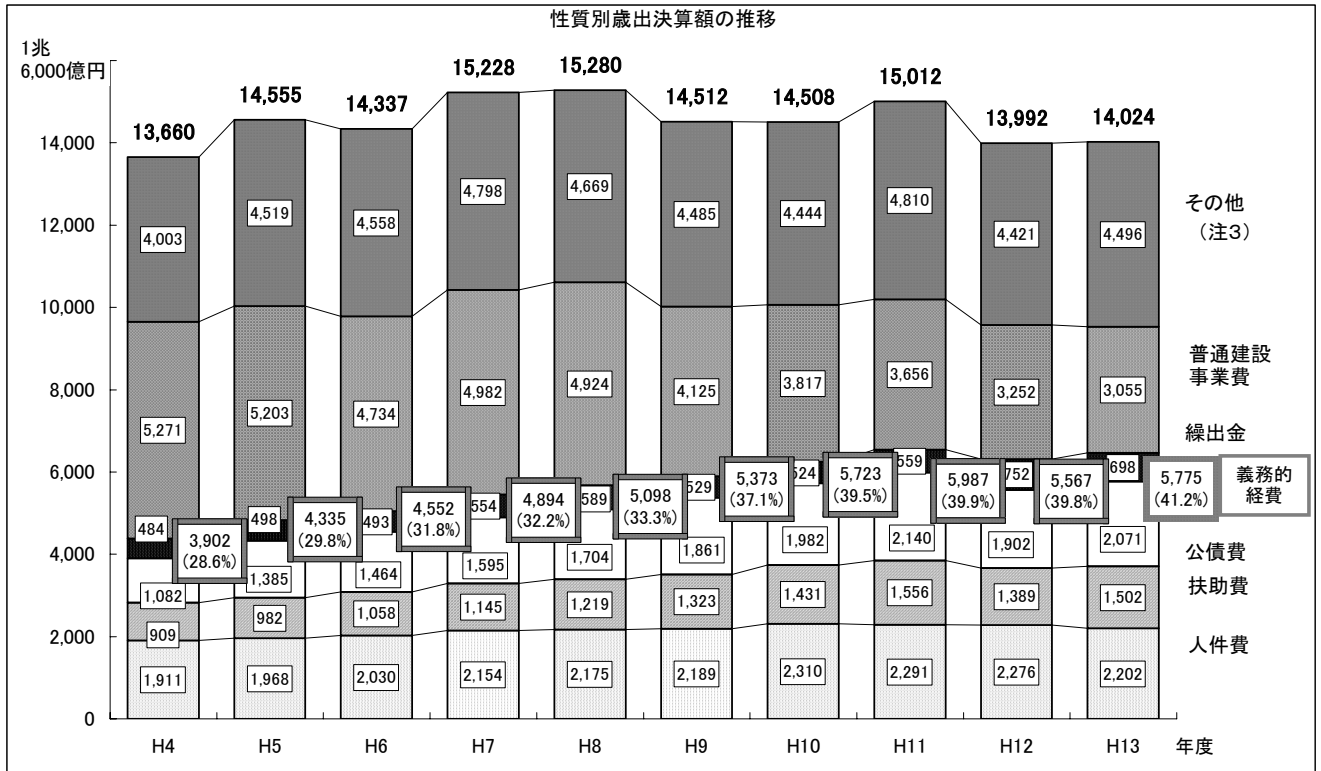
＜第1回委員会 説明資料① p.2＞

市税決算額の推移



(2) 性質別決算額の推移

<第1回委員会 説明資料① p.3>



(注1) **人件費**：職員の給与などの経費

扶助費：生活保護費や児童・高齢者や障害者などに対する様々な福祉サービスに要する経費

公債費：市債の利払いや償還に要する経費

(注2) **普通建設事業費**：福祉施設や道路建設などの都市基盤施設等の整備に要する投資的経費

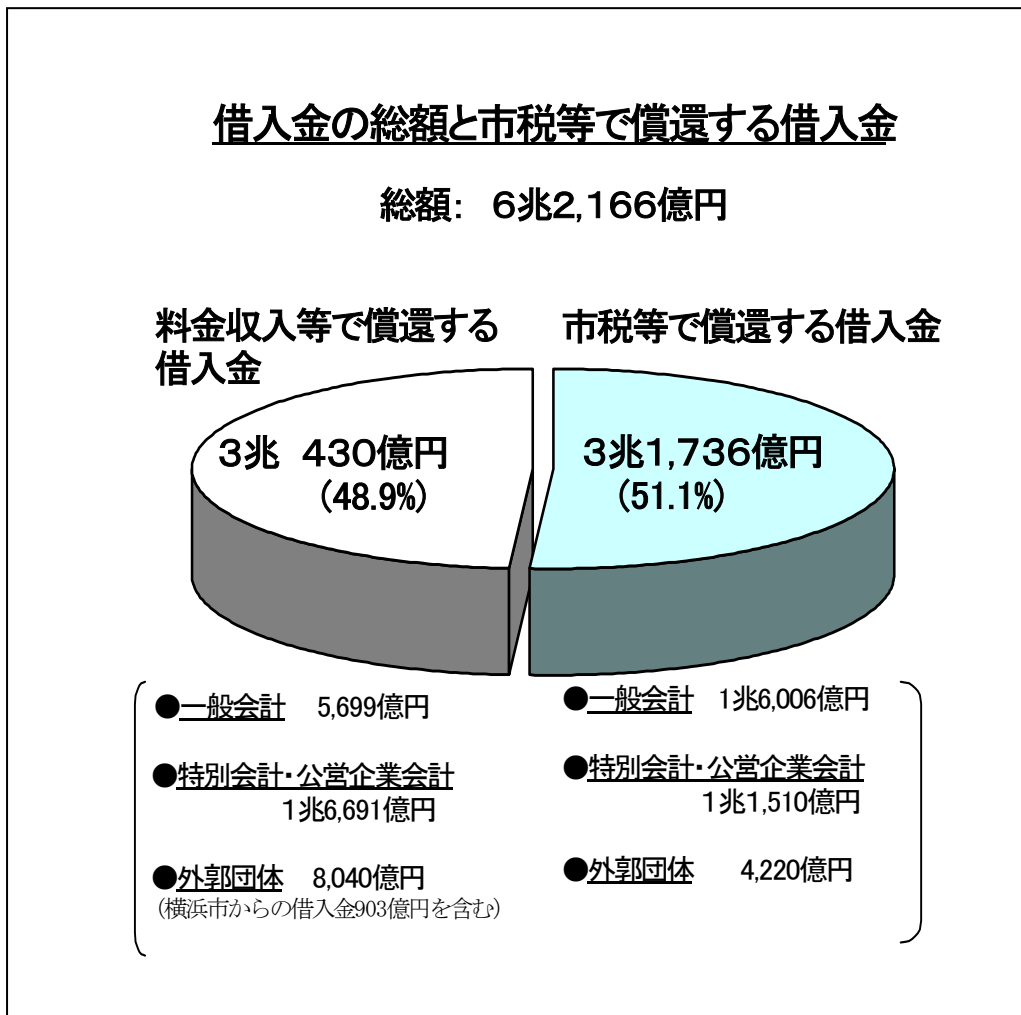
(注3) **その他**：施設の管理運営費、維持補修費、外郭団体等への補助金、貸付金などの経費

(3) 借入金残高

<第1回委員会 説明資料① p.4・5>

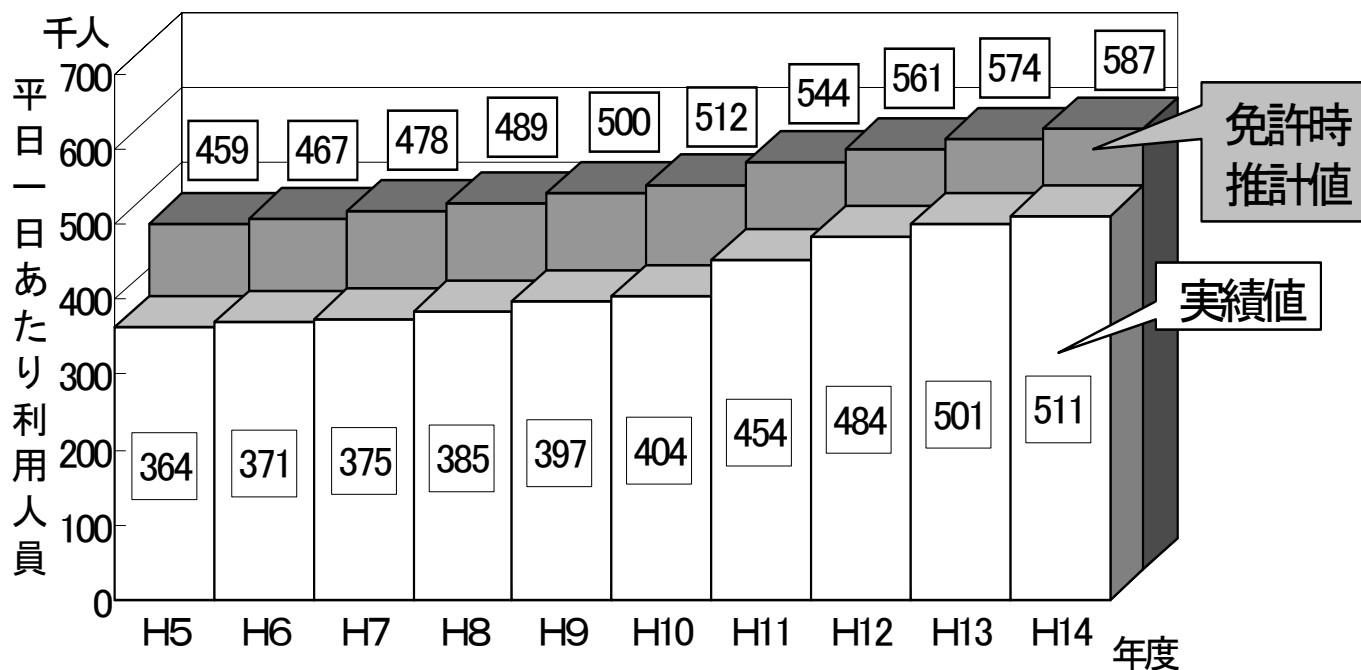
(平成13年度末)

借入金の内訳	借入金残高	うち市税等で償還するもの
①一般会計の市債	2兆1,705億円	1兆6,006億円
②特別会計・公営企業会計の市債	2兆8,201億円	1兆1,510億円
市債計	4兆9,906億円	2兆7,516億円
③外郭団体の借入金	1兆2,260億円	4,220億円
合計	6兆2,166億円	3兆1,736億円



3. 市営地下鉄事業の現状

(1) 1・3線利用人員の推移（免許時推計値と実績）



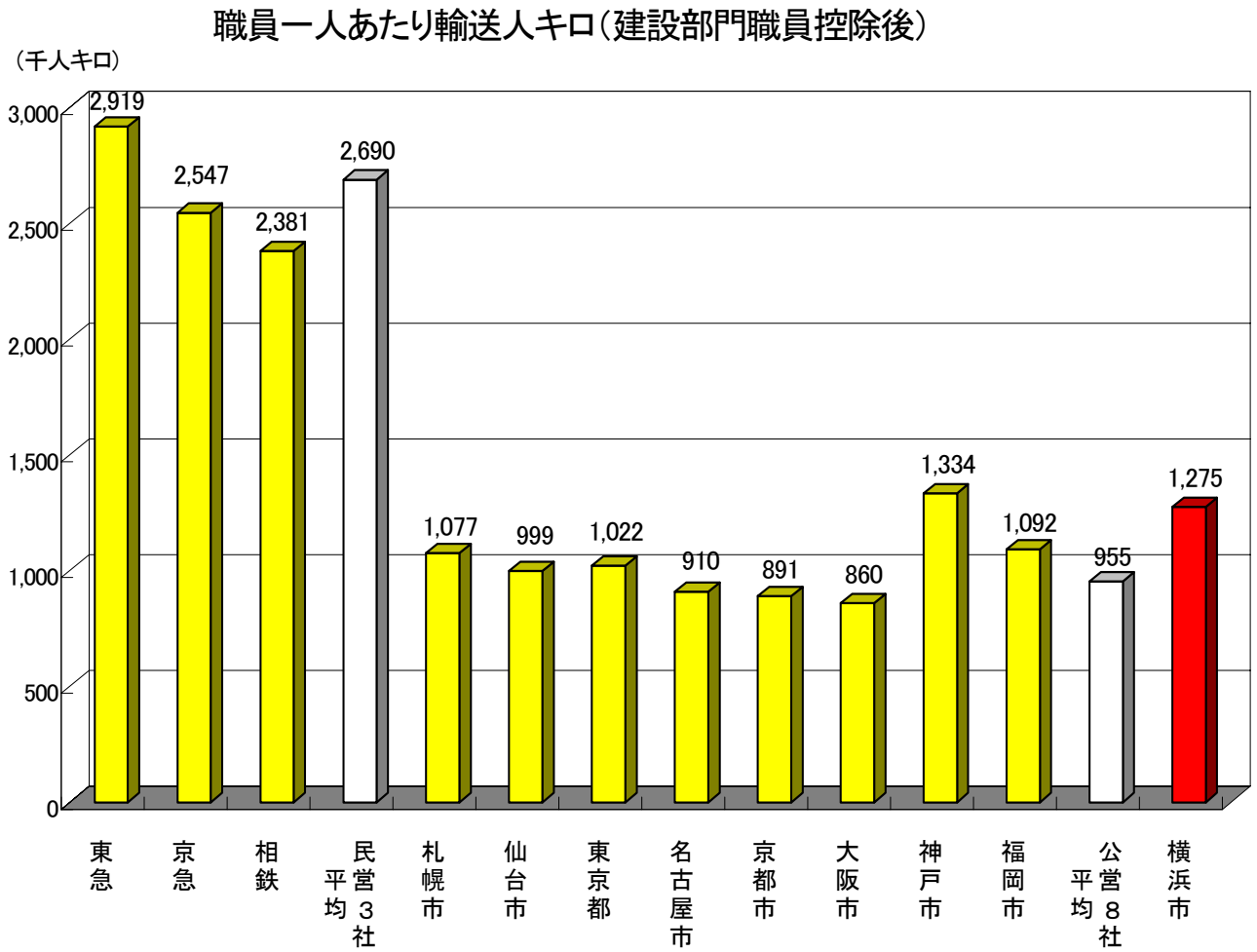
<第3回委員会 説明資料③ p.1 に平成14年度値を追加>

(2) 高速鉄道事業営業成績の推移

(金額単位:百万円)

区 分	10年度決算	11年度決算	12年度決算	13年度決算	14年度見込	15年度予算 (税込)	
営 業 キ 口	33.0	湘南台線開業 40.4	40.4	40.4	40.4	40.4	
在 籍 車 両 数	186	228	228	228	228	228	
(1日当たり特別乗車券人員)	(19,472)	(22,700)	(26,192)	(27,957)	(29,344)	(30,848)	
1日当たり乗車人員	344,343	374,540	412,203	426,678	435,281	444,000	
1日営業キロ当たり 乗車人員	10,435	10,023	10,203	10,561	10,774	10,990	
営 業 収 益	(特別乗車券) 乗車料収入	(1,236) 23,020	(1,372) 25,013	(1,568) 27,435	(1,671) 28,334	(1,742) 28,822	(1,772) 30,711
	広告料収入等	818	828	874	855	857	882
	小 計	23,838	25,841	28,309	29,189	29,679	31,593
営 業 費 用	人 件 費	9,291	9,987	10,353	10,599	10,610	10,891
	経 費 等	4,491	4,624	4,807	4,980	4,760	5,159
	減価償却費等	11,096	13,121	14,462	14,317	13,577	12,911
	小 計	24,878	27,732	29,622	29,896	28,947	28,961
営 業 損 益	1,040	1,891	1,313	707	732	2,632	
営 業 外 収 益	国庫補助金	640	529	403	296	212	96
	県補助金	600	370	100	100	100	0
	一般会計補助金	2,426	2,356	2,570	2,609	2,601	5,759
	その他収入	412	427	451	523	568	576
	小 計	4,078	3,682	3,524	3,528	3,481	6,431
営 業 外 費 用	支払利息等	20,439	20,320	20,390	19,173	18,200	17,831
	小 計	20,439	20,320	20,390	19,173	18,200	17,831
営 業 外 差 引	16,361	16,638	16,866	15,645	14,719	11,400	
経 常 収 入	27,916	29,523	31,833	32,717	33,160	38,024	
経 常 支 出	45,317	48,052	50,012	49,069	47,147	46,792	
経 常 損 益	17,401	18,529	18,179	16,352	13,987	8,768	
累積利益 欠損金	182,107	200,636	218,815	256,292	270,279	279,058	
企 業 債 残 高	441,926	453,202	462,624	471,418	486,844	506,172	
上記のうち 資本費負担緩和分企業債残高	83,146	95,507	108,340	120,029	130,702	137,684	

(3) 職員1人あたり輸送人キロ



<第3回委員会 説明資料① p.11「職員一人あたり輸送人キロ」での職員数のデータに、含まれている新線建設に係る人員を控除>

4. 長期収支推計について

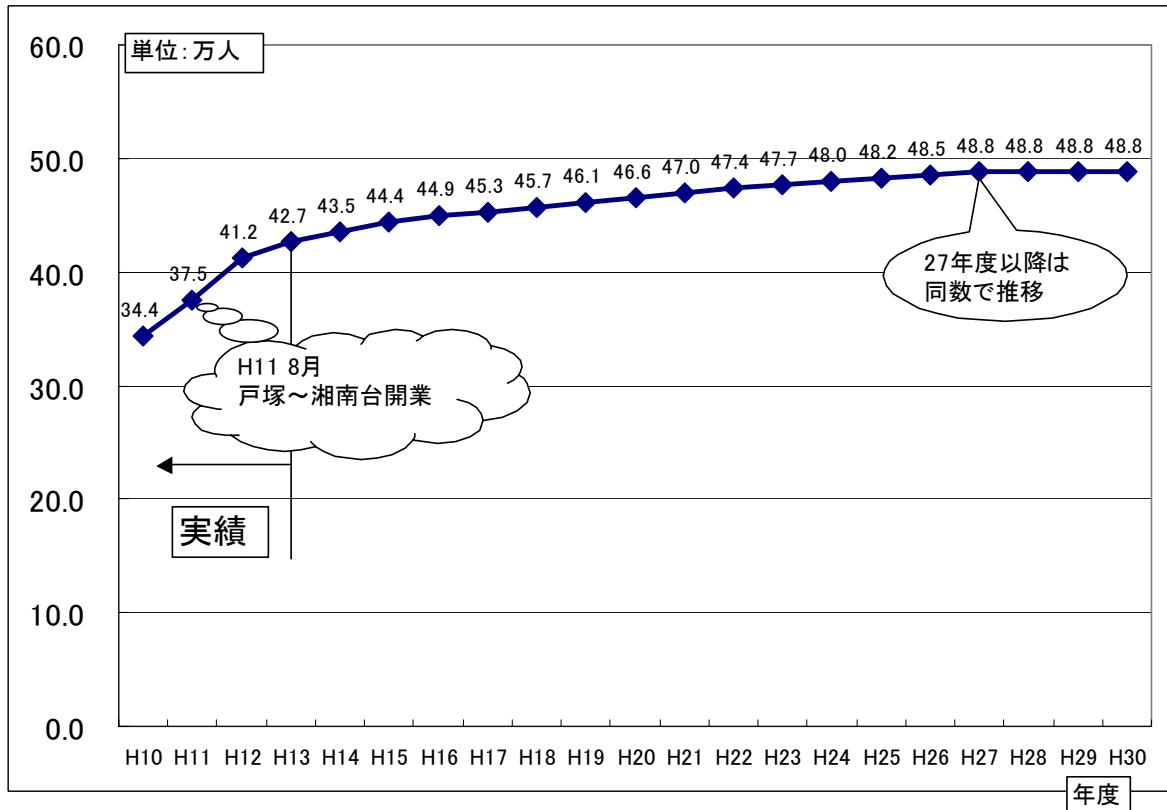
(1) 長期収支算定の前提条件

区 分	条 件
乗車人員 (乗車料収入)	<p>■ 1・3号線の乗車人員</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 平成27年度までは、港北ニュータウン人口の伸びや、過去の実績の伸びを考慮して算定。 ● 平成28年度以降は伸びを見込まない。 <p>■ 4号線の乗車人員</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 平成19年開業時（平日1日あたり）：12.2万人 ● 平成27年度（ピーク時。平日1日あたり）：16.1万人 ● 平成28年度以降は伸びを見込まない。 <p>■ 4号線の開業に伴う1・3号線乗車人員の減少</p> <p>1・3号線の乗車人員は、4号線の開業により、利用する路線の移行が見込まれることから、約3万人減少する。</p>
運賃改定 (乗車料収入)	見込まない
企業債金利 (企業債利息)	<p>■平成19年度まで 直近の水準（1.10～1.20%）</p> <p>■平成20年度以降 過去5か年の平均（1.80～1.85%）</p>
ベア率・物騰 (人件費・経費)	上昇は見込まない

<第4回委員会 説明資料① p.1・第5回委員会 説明資料② p.3より抜粋>

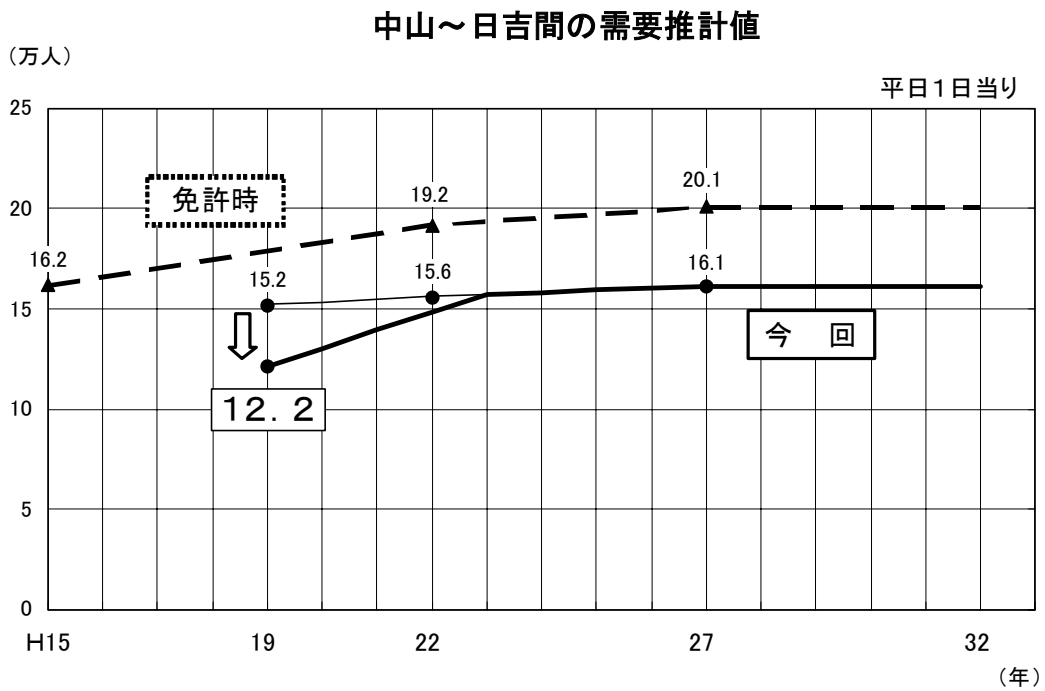
<地下鉄1・3号線の需要推計結果（1日あたり）>

<第3回委員会 説明資料③ p.2>



<地下鉄4号線の需要推計結果（平日1日あたり）>

<第4回委員会 説明資料② p.4>



(2) 長期収支の推計結果

ア 地下鉄4号線の整備パターン別NPV試算推計結果 <第5回委員会 説明資料② p.6>

(ア) 前提条件

① 乗車人員の見込み 4号線開業に伴う1・3号線からの利用者の移行分(約3万人)は、4号線の乗車人員から控除する。
② NPV試算での割引率：3%
③ 一般会計繰入金は見込まない。
④ 4号線(全線開業)の総事業費：2,675億円

(イ) NPV試算推計結果

パターン	前提条件	NPV	備考
全線開業 (現行計画) 中山～日吉間	○開業時期 平成19年 ○営業キロ 13.0km	▲ 550億円	開業翌年(平成20年度)から起算した30年間(平成49年度)のNPV
部分開業 センター北～ 日吉間	○開業時期 平成23年 ○営業キロ 7.3km ○非開業部分の経費見込み (工事復旧、補助金返還、 損害賠償など)	▲ 656億円	開業年(平成23年度)から起算した30年間(平成52年度)のNPV
全線凍結	○非開業部分の経費見込み (工事復旧、補助金返還、 損害賠償など)	▲ 662億円	平成16年度から起算した30年間(平成45年度)のNPV

イ 地下鉄事業のNPV試算推計結果

(ア) 前提条件

① 乗車人員の見込み 4号線開業に伴う1・3号線からの利用者の移行分(約3万人)は、4号線の乗車人員から控除する。
② NPV試算での割引率：3%
③ 一般会計繰入金は見込まない。
④ 4号線の総事業費：2,500億円(答申の削減目標値)
⑤ 1・3号線運営費：平成14年度比30%削減(答申の削減目標値) ※4号線運営費も同程度の削減を見込む

(イ) NPV試算推計結果

	NPV	備考
1・3号線	▲ 1,090億円	平成16年度から起算した30年間(平成45年度)のNPV
4号線 (単独)	▲ 411億円	平成20年度から起算した30年間(平成49年度)のNPV
合計	▲ 1,501億円	上記の合算

5. 検討経過

第1回 (平成15年3月13日)	横浜市の財政状況、地下鉄経営の現状、市営バス経営の現状等 について意見交換
第2回 (平成15年4月25日)	現場視察 (市営バス、市営地下鉄、4号線工事現場)
第3回 (平成15年5月22日)	生産性比較、コスト削減と増収の取り組み、長期収支算定にあ たったのその他の前提条件等について意見交換
第4回 (平成15年6月19日)	1・3号線の長期収支推計、4号線の前提条件、市営地下鉄の 役割等について意見交換
第5回 (平成15年7月16日)	交通局企業努力の取組、1・3号線の修繕費、4号線の総事業 費、地下鉄の整備効果、地下鉄事業の長期収支推計等について 意見交換
第6回 (平成15年8月20日)	横浜市営地下鉄事業のあり方に関する答申骨子案について意見 交換
第7回 (平成15年9月3日)	横浜市営地下鉄事業のあり方に関する答申案について意見交換

6. 横浜市市営交通事業あり方検討委員会 委員名簿

(敬称略、順不同)

座 長	<p>松田 昌士 東日本旅客鉄道株式会社 取締役 会長、 (財) 横浜観光コンベンション・ビューロー理事長</p>
	<p>岡田 清 成城大学名誉教授</p>
	<p>小野 敏幸 監査法人トーマツ 横浜事務所長</p>
	<p>小林 重敬 横浜国立大学大学院教授、 横浜市事業再評価審査委員会委員長</p>
	<p>野田 由美子 プライスウォーターハウスクーパース・フィナンシャル・ アドバイザー・サービス株式会社 パートナー</p>
協力委員	<p>川手 昭二 筑波大学名誉教授</p>