

資料 1

平成19年5月24日  
水道・交通委員会資料  
交 通 局

# 経営改革の実施状況

平成19年5月

交 通 局

## 目 次

I	市営交経営形態に関するこれまでの経緯	P 1
II	コスト削減の取組	P 2～3
III	バス路線再編成の現状	P 4～5
IV	グリーンラインの建設状況	P 6



# I 市営交通経営形態に関するこれまでの経緯

## 1 横浜市市営交通事業あり方検討委員会 (H15.3月～H16.1月)

### 市営地下鉄事業のあり方に関する答申 (H15.9月答申)

- (1) 直ちに取り組みむべき事項  
 コストダウンや増収策等、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  
 ① 1・3号線の運営費と収入  
 ・平成20年度までに運営費30%削減(14年度比)  
 ・市の各部局が連携して沿線開発促進を図る  
 ② 4号線建設費  
 ・建設費総額2,500億円を目標とする  
 ③ 過剰債務の処理  
 ・約1,500億円は市財政当局の責任で処理

- (2) 経営責任の明確な組織への転換  
 ○最終的な経営形態としては「完全民営化一株式会社」が最も望ましい。  
 ○現行形態からの急激な変革には法制度上の制約や問題も山積しているため、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年度末までに実施する。

### 市営バス事業のあり方に関する答申 (H16.1月答申)

- (1) 喫緊に取り組みむべき課題  
 ①バス・ネットワークの整理・再編  
 ・民営バスと重複する路線は撤退・縮小  
 ・市民生活に欠かすことの出来ない路線は責任と負担を明確にするべき  
 ②コストダウンの推進  
 ・人件費の大幅な抑制  
 ・運営費全体のコストダウン  
 ③収入確保と増収策の推進  
 ・資産の有効活用、遊休資産の売却等

- (2) 新たな経営形態への移行  
 ○自己責任の下で経営が可能なる満足を最大限活用するには、「民間」への移行が望ましい。具体的形態には、「民間譲渡」と「完全民営化」が考えられるが、委員会では「完全民営化」方式を提言する。  
 ○まずは公営企業での根本的な改革を進めた上で、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、具体的なビジョンを平成16年度末までに策定、平成19年度末までに実施すべきである。

- 市営バス交通を取り巻く環境変化  
 ○市営バス：特別乗車証負担金削減、MM線開業による利用者減  
 ○民営バス：競争型企業による競争力向上、撤退など路線再編  
 ○郊外人口減少  
 ○都市人口増加：高齢化の進展、地域によっては人口減少  
 市営に替わる公共交通サービス提供  
 (乗務員、駅前経営局)

## 3 新たな経営形態に向けたビジョン (H17.5月策定)

### 市営地下鉄事業の新たな経営形態に向けたビジョン

- 4つの経営形態(株式会社・上下分離方式・地方独立行政法人・改善型公営企業)の比較考量を踏まえ、追加的財政負担の抑制と輸送サービス安定供給の観点から、現行法制度下における現実的な方策として、改善型公営企業への転換を選択し、平成18年度末までに実施する。  
 ○審議会に望ましい最終的な形態(完全民営化=株式会社)については、今後の法制度変更の可能性等に基づき、判断・対応する。

### 市営バス事業の新たな経営形態に向けたビジョン

- 3つの経営形態(完全民営化・民間譲渡・改善型公営企業)の比較考量及び経営形態の判断のための基準と指標を示し、それに基づき平成18年度末までに総合的に検討・評価を行い、新たな経営形態についての検討を行う。  
 ○判断にあたっては、交通局が取り組んでいる経営改革の進捗状況や見込みを明らかにするとともに、望ましいバス経営の実現のための中長期的な経営プログラムを検討する。

## 2 市営交通経営改革プラン (H16.3月策定)

### 達成目標

- 全体目標・・・民間並みの自主自立した経営が実現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30%削減(人件費+経費148億円→103億円；△45億円)
  - ② あざみ野～湘南台間の増収対策 <達成年次：平成19年度>
  - ③ 乗車料収入15億円増・附帯事業収入3億円増 <平成19年間業目標>
  - ④ 横浜環状線道(中山～日吉間)建設コスト削減 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改革

## 4 市営バス事業の経営形態の判断(H18年度)

### (1) 判断のための基準と指標の確認(H18.7.3 都市経営戦略会議)

- ◇3つの経営形態について、基準と指標により比較考量  
 ・完全民営化：コスト削減を要するが自立経営は可能。移行に係る財政面、雇用の負担が大き。  
 ・民間譲渡：移行に係る財政面、雇用の負担が大きいほか、不採算路線からの撤退によるサービス低下の危険がある。  
 ・改善型公営企業：不断の経営努力が必要だが、他の2つに比して財政面、雇用の負担は軽い。

経営収支、ガバナンス、コスト負担、公益性などの観点から、更なる検証を行い、引き続き、最適な経営形態について議論・検討することとする。

### (2) ガバナンス・収支等の検討(H18.7.31 都市経営戦略会議)

- ◇人件費についての民間経営手法等の導入、収支見込、経営形態の展望、スケジュールについて検討

市営バス事業の経営形態について、引き続き、検討する。

### (3) 横浜市中期計画(平成18年度～平成22年度)

- ◇重点行財政改革4-5-2 交通事業次期中期計画の策定・経営改革の推進  
 自主自立の経営が継続できる「改善型公営企業」として、交通事業次期中期計画(平成19年度～23年度)を策定・公表し、経営改革を推進します。

## Ⅱ コスト削減の取組

### 1 給与・休暇制度の見直し

#### (1) 給与カットの実施 (平成 16 年～20 年度予定)

一般職員 4.8%、係長 6.8%、課長 7.8%、部長 9.8%、局長 11.8%

(当初は一般職員 5%、係長 7%、課長 8%、部長 10%、局長 12%。平成 18 年 1 月から変更。)

#### (2) 局採用者の給料表 5%ダウン+1.8%カット (平成 16 年 8 月～)

乗務員や駅務員などの局採用職員について、人事委員会採用の一般職員の給料表から 5%ダウンした給料表を適用し、さらに 1.8%のカットを実施。

(当初はカット率 2%。平成 18 年 1 月から 1.8%。カットのみ平成 20 年度までの予定)

#### (3) 特殊勤務手当全廃 (平成 18 年度～)

業務手当、特務手当、中休手当、仮泊手当等計 10 手当を廃止。

#### (4) 夏季休暇の凍結 (平成 16 年度、18 年度～)

夏季休暇を段階的に凍結。

(平成 16 年度：5 日→3 日、平成 18 年度 3 日→0 日)

#### (5) 休日給の見直し (平成 18 年度～)

現業職員が祝日等に勤務した場合に支給する休日給の支給率を 1.35→1.00 に変更

### 2 業務の効率化

#### (1) バス路線の再編・整理等による要員数の見直し (平成 18 年度～)

民営事業者との競合路線の移譲、鉄道並行路線、不採算路線等の再編・整理による乗務員の減。(平成 18 年度▲132 人、平成 19 年度▲228 人)

#### (2) 地下鉄駅業務の外部委託化 (平成 16 年度～)

民間活力を導入し、ブルーラインの改札口案内業務等を 32 駅中 21 駅にて委託中。今後、委託業務範囲拡大予定。

(駅員の減：平成 16 年度▲15 人、平成 17 年度▲29 人、平成 18 年度▲21 人、平成 19 年度▲25 人)

#### (3) 地下鉄ワンマン運転の開始 (平成 19 年 12 月～予定)

ホームドアの設置等の安全対策の確保により、ブルーラインでワンマン運転を実施。

(車掌の減：▲133 人)

### 3 組織の見直し

#### (1) サービスセンター制の導入による組織のスリム化 (自動車部、平成 17、18 年度)

12 営業所を 4 サービスセンターに再編し管理職を削減。

(平成 17 年度：課長級▲ 8 人、係長級▲ 3 人、平成 18 年度：係長級▲ 6 人)

#### (2) バス営業所の廃止 (平成 17、18 年度)

平成 17 年度末野庭営業所、平成 18 年度末港北 N T 営業所を廃止。

#### (3) 組織の統廃合 (電車部、平成 16～19 年度)

業務の見直しにより、組織の統廃合を実施。

- ・電気管理所電気区の統廃合 (平成 16 年度、3 電気区→2 電気区、▲3 人)
- ・施設管理所新羽検査区の廃止 (平成 16 年度、▲16 人)
- ・施設管理所万代町設備区の縮小、廃止 (平成 17～19 年度、▲6 人)
- ・管区駅の統合 (平成 19 年度、7 管区→4 管区、▲9 人)
- ・ワンマン運転の開始に併せて、運輸現業機関 (駅務サービス室、上永谷及び新羽乗務管理所) を統合する予定。(平成 19 年度)

### 4 人員対策

#### (1) 早期退職の実施 (自動車部・平成 17、18 年度)

自動車部の 50 歳以上の職員を対象とした早期退職を 2 ヶ年で実施。

(平成 17 年度▲37 名、平成 18 年度▲64 名)

#### (2) 市長部局等への転任 (自動車部・平成 19～21 年度)

自動車部の職員を市長部局等へ技能職員として転任。

(平成 21 年度までの 3 ヶ年で▲200 名程度予定。うち平成 19 年度▲132 名転任)

### Ⅲ バス路線再編成の現状

市営バス事業は、市営交通事業のあり方検討委員会の答申を踏まえ、自立経営に向けた改革を行うため、徹底したコスト削減などの企業努力によって、安定的・持続的なサービスが提供できる企業体の構築を目指します。このために全路線を検証し運行が非効率となっている路線や採算が見込めず維持が困難な路線について、お客様の利用動向や、鉄道・他のバス路線など代替交通機関の状況等に応じ再編成しました。

平成18年 2月20日・8月31日 「神奈川県生活交通確保対策地域協議会」への退出申し出  
 9月19日 再編成の内容を記載したチラシを新聞折り込みで72万部配布  
 10月14日～22日 市内を4方面に分け4公会堂で延べ9回の説明会を開催  
 平成19年 2月28日 「神奈川県生活交通確保対策地域協議会」廃止やむなしの協議調う

#### 1 路線再編成の内容

区分		対象系統（【 】は統合する系統）	実施日等
民間バス事業者移譲 対象路線		9路線 (注1) 1.3.4.5.94.107.115.116.118	平成18年11月1日から19年4月1日の間に3.4.107.118系統を移譲完了。
横浜市 生活交通 バス路線	民間事業者 が運行する 路線	5路線 11.60.121 神奈川中央交通(株) 72 臨港グリーンバス(株) 134 (株)フジエクスプレス	平成19年4月1日から民間事業者による運行。
維持制度 対象路線 (注2)	交通局が運 行する路線	14路線 10.17.18.26.27.33.54.73.80.109.300. 302.308.310	平成19年4月1日から、一部区間の廃止、運行回数の変更。
暫定運行 措置対象 路線 (注3)	一部区間の 変更のある 路線	11路線 【14・24】【38・81・96】 【47・57】【93・100】61.201	平成19年4月1日から系統の統合、一部区間の廃止、運行回数の変更。2年間の暫定運行。
	そのまま維 持する路線	2路線 68.79	平成19年4月1日から運行回数の変更。
一部区間・全部廃止 対象路線		17路線 (注4) 70.85.19.31.41.42.89.95.99. 114.120.122.126.127.162.202.303	平成18年9月30日から19年4月1日間で一部区間・全部廃止、運行回数の変更。

※注1 1.5.94.115.116系統は、平成19年10月ごろ移譲予定

注2 横浜市生活交通バス路線維持制度

バス路線が廃止されることによる交通不便地域の発生を回避し、市内の生活交通として必要なバス路線維持のため、公募により事業者に補助金を交付して市民生活の利便性を確保する道路局所管の制度

注3 暫定運行措置

高齢者などの日中の通院やお買い物など市民生活に影響が大きい路線について、激変緩和措置として一般会計から補助金の交付を受け2年間運行を継続する道路局所管の措置

注4 31系統は19年10月ごろ実施予定

## 2 問題と対策

平成19年4月1日から5月15日までの、主な要望等や問い合わせは579件あり、主な内容と対応策は以下のとおりです。

区 分		系統	要望等や問い合わせ	対応策等
民間バス事業者移譲対象路線		3	3 系統はいつから廃止になったのか。 また、どのような運行形態なのか。	平成19年3月16日から東急バスへ路線移譲しました。市が尾駅から横浜駅西口間は廃止になり、市が尾駅から新横浜駅間を運行しています。
横浜市生活交通バス路線維持制度対象路線	民間事業者が運行する路線	11	11 系統は廃止したのか。	横浜市生活交通バス路線維持制度により神奈川中央交通(株)が運行している旨ご案内しています。
	交通局が運行する路線	17	朝・タラッシュ時の一部の時間帯に利用者が集中し乗車率が高いため改善。	現在、臨時便を運行し、乗車率の緩和に努めております。なお、臨時便につきましては、道路局からの要請に応じ本格運行にして対応してまいります。
		109	朝のラッシュ時の混雑を改善。	桜木町駅からの運行を横浜駅西口に統合したことから、路線再編後の数日間は、乗車率の高い便がありました。現在では前後の便に分散されたことから、輸送力は適切と考えております。
暫定運行措置対象路線	一部区間の変更のある路線	暫定運行	暫定運行は、9時から16時台しか運行していないが朝や夜の運行を望みます。	暫定運行につきましては、一定の利用が見込まれ高齢者など日中の通院や、お買い物などの市民生活に影響が大きい路線について、激変緩和策として本市(一般会計)からの補助金を受けながら、運行していることを利用者に説明し理解を求めています。
一部区間・全部廃止対象路線		95	横浜駅西口から梅田橋や市が尾駅へのアクセス。	代替交通機関をご利用いただくようご案内しています。

## IV グリーンラインの建設状況

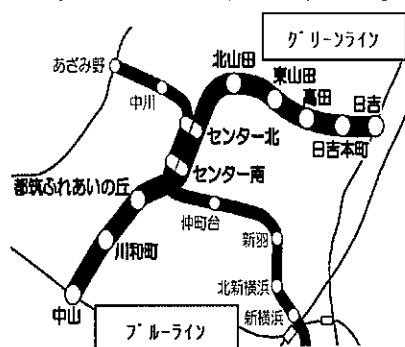
### 1 進ちょく状況

平成13年1月に工事に着手し、現在、平成20年3月末の開業を目指し、安全を最優先に工事を進めております。

・懸案であった日吉駅～日吉本町駅間の土地収用区間のトンネルも4月中に完成し、全線にわたり土木構造物はほぼ完成しております。

・設備工事として、レールの敷設・電気設備等の工事及び駅の建築工事も全区間で進めております。

・車両については、先行して製作した2編成を使って性能試験を行い、その結果を反映させて、残る13編成の製作を行っており、8月頃から順次車両基地に搬入する予定となっております。



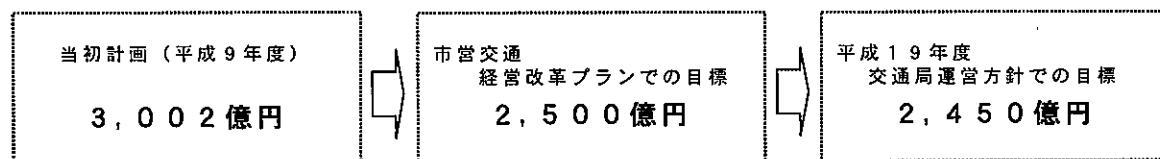
＜概要＞  
延長：13.1km  
施設：10駅  
ホームドアの設置  
車両：車輪式リニア  
モータ推進方式  
運転：ワンマン運転



### 2 建設費縮減

グリーンラインの総建設費について、当初計画では3,002億円でしたが、シールドトンネルにおける新型セグメントの採用や、シールド機械1基によるUターン施工などの新技術・新工法の採用、また、施設規模の見直しなど、計画、設計、工事のあらゆる段階で建設費の縮減に取り組んだ結果、目標の2,500億円以内での建設が確実にになりました。

今後、さらなる縮減に取り組み、2,450億円以内での建設をめざします。



### 3 駅名の決定

既存の鉄道と接続する駅は現在の駅名とし、その他の駅は所在地の地域を表す名前を基本として、沿線のご意見も考慮し、本年3月に駅名を正式決定しました。

＜仮称から変更した駅＞  
高 田 (仮称：高田町)  
都筑ふれあいの丘 (仮称：葛が谷)



# 参 考

## 再編成路線の営業損益・営業係数(平成16年度)

### ●民間バス事業者移譲対象路線(系統数9)

系統	運行区間	地域協議会	維持対象路線	暫定運行補助	収入 (単位:千円)	支出 (単位:千円)	営業損益 (単位:千円)	営業係数
1	中山駅前 ~ 緑車庫前				162,122	232,881	△70,759	143.6
3	市が尾駅 ~ 新横浜駅前				348,711	518,003	△169,292	148.5
4	磯子駅前 ~ 追浜天神橋				217,302	293,850	△76,548	135.2
5	横浜駅西口 ~ 亀甲山				199,851	344,153	△144,302	172.2
94	富岡バスターミナル ~ 金沢区総合庁舎前				6,094	9,800	△3,706	160.8
107	洋光台駅前 ~ 金沢文庫駅西口				239,871	246,191	△6,320	102.6
115	鶴ヶ峰駅 ~ 若葉台中央				149,907	170,883	△20,976	114.0
116	三ツ境駅前 ~ 若葉台中央				112,104	119,252	△7,148	106.4
118	青葉台駅 ~ 奈良北団地折返場				121,838	128,869	△7,031	105.8
小 計					1,557,800	2,063,882	△506,082	132.5

### ●横浜市生活交通バス路線維持制度対象路線(系統数19)

系統	運行区間	地域協議会	維持対象路線	暫定運行補助	収入 (単位:千円)	支出 (単位:千円)	営業損益 (単位:千円)	営業係数
民間事業者が運行	11 保土ヶ谷駅東口 ~ 桜木町駅前	○	□		201,360	272,380	△71,020	135.3
	60 磯子車庫前 ~ 磯子駅前	○	□		47,971	52,447	△4,476	109.3
	121 新横浜駅前 ~ 保土ヶ谷車庫前	○	□		61,270	91,735	△30,465	149.7
	72 鶴見駅前 ~ 江ヶ崎	○	□		17,540	24,203	△6,663	138.0
	134 本牧車庫前 ~ 桜木町駅前	○	□		58,146	90,195	△32,049	155.1
交通局が運行	10 市電保存館前 ~ 峰の郷	○	■		41,666	73,685	△32,019	176.8
	17 鶴見駅前 ~ 生麦	◎	■		277,202	411,578	△134,376	148.5
	18 鶴見駅前 ~ 矢向駅前	○	■		44,041	106,598	△62,557	242.0
	26 海づり栈橋 ~ 横浜駅前	○	◇		298,594	453,589	△154,995	151.9
	27 鶴見駅前 ~ 安善町	○	■		78,335	93,384	△15,049	119.2
	33 市が尾駅 ~ たまプラーザ駅	○	■		3,974	13,141	△9,167	330.7
	54 根岸駅前 ~ 本牧車庫前	○	◇		126,420	190,527	△64,107	150.7
	73 中山駅前 ~ センター南駅	○	■		36,062	74,493	△38,431	206.6
	80 中山駅北口 ~ センター南駅	○	■		48,940	65,957	△17,017	134.8
	109 桜木町駅前 ~ スカイウォーク前	◎	■		105,780	298,862	△193,082	282.5
	300 新横浜駅前 ~ 仲町台駅	○	◇		93,397	170,853	△77,456	182.9
	302 港北ニュータウン車庫 ~ 港北ニュータウン車庫	○	■		57,194	134,360	△77,166	234.9
	308 センター南駅 ~ 仲町台駅	○	■		31,738	89,082	△57,344	280.7
	310 石橋 ~ センター南駅	○	◇		101,446	129,483	△28,037	127.6
小 計					1,731,076	2,836,552	△1,105,476	163.9

◎:地域協議会に平成18年2月申出

○:地域協議会に平成18年8月申出

□:維持対象のうち公募により民営が運行

■:維持対象のうち応募がなく市営が運行

◇:維持対象のうち公募対象としない

▲:暫定運行補助対象

# 参 考

再編成路線の営業損益・営業係数(平成16年度)

●暫定運行措置対象路線(系統数13)

系統	運行区間	地域協議会	維持対象路線	暫定運行補助	収入 (単位:千円)	支出 (単位:千円)	営業損益 (単位:千円)	営業係数
一部区間の変更のある路線	14 新横浜駅前 ~ 新子安駅西口	◎		▲	210,904	259,865	△48,961	123.2
	24 横浜駅西口 ~ 生麦	◎		▲	161,676	216,405	△54,729	133.9
	38 鶴見駅西口 ~ 横浜駅西口	◎		▲	242,675	266,657	△23,982	109.9
	81 菅田町 ~ 横浜駅西口	○		▲	75,972	102,563	△26,591	135.0
	96 八反橋 ~ 横浜駅西口	○		▲	58,398	77,278	△18,880	132.3
	47 保土ヶ谷車庫前 ~ 山下ふ頭	○		▲	94,482	200,711	△106,229	212.4
	57 浅間町車庫前 ~ パシフィコ横浜	○		▲	27,347	57,771	△30,424	211.3
	93 磯子駅前 ~ 磯子駅前	○		▲	75,959	91,585	△15,626	120.6
	100 洋光台駅前 ~ 新杉田駅前	○		▲	79,898	86,441	△6,543	108.2
	61 新杉田駅前 ~ リネツ金沢	◎		▲	139,273	277,621	△138,348	199.3
	201 横浜駅西口 ~ 横浜駅西口			▲	85,651	125,551	△39,900	146.6
その他	68 横浜駅西口 ~ 滝頭				163,094	167,986	△4,892	103.0
	79 平和台折返場 ~ 関内駅北口				324,634	341,611	△16,977	105.2
小 計					1,739,963	2,272,045	△532,082	130.6

●一部区間・全部廃止対象路線(系統数17)

系統	運行区間	地域協議会	維持対象路線	暫定運行補助	収入 (単位:千円)	支出 (単位:千円)	営業損益 (単位:千円)	営業係数
70 一部	磯子駅前 ~ 磯子駅前				118,777	147,669	△28,892	124.3
85 一部	浜小学校前 ~ 下水処理場前				48,199	69,570	△21,371	144.3
19 一部	生麦 ~ 新子安駅前	◎			45,853	93,282	△47,429	203.4
31 一部	横浜駅西口 ~ 横浜駅西口				44,903	64,069	△19,166	142.7
41 一部	鶴見駅西口 ~ 川向町折返場				1,115,804	1,117,997	△2,193	100.2
42	一の瀬 ~ 汐入町2丁目				37,037	42,151	△5,114	113.8
89 一部	桜木町駅前 ~ 一本松小学校前				71,927	71,625	302	99.6
95	市が尾駅 ~ 横浜駅西口	◎			85,373	137,420	△52,047	161.0
99 一部	磯子車庫前 ~ 桜木町駅前	○			284,846	286,373	△1,527	100.5
114	横浜駅西口 ~ 東神奈川駅前	○			19,091	18,035	1,056	94.5
120	菅田町 ~ 新横浜駅前	○			33,811	44,778	△10,967	132.4
122	東神奈川駅前 ~ 東神奈川駅前	◎			5,702	9,317	△3,615	163.4
126	根岸駅前 ~ 根岸駅前				39,431	47,583	△8,152	120.7
127	本牧車庫前 ~ 横浜駅前	○			71,408	104,956	△33,548	147.0
162	横浜駅前 ~ 赤レンガ倉庫	○			27,687	38,136	△10,449	137.7
202 一部	横浜駅西口 ~ 横浜駅西口				227,308	224,229	3,079	98.6
303	新北川橋 ~ センター南駅	○			13,398	46,523	△33,125	347.2
小 計					2,290,555	2,563,713	△273,158	111.9
合 計					7,319,394	9,736,192	△2,416,798	133.0

◎:地域協議会に平成18年2月申出

○:地域協議会に平成18年8月申出

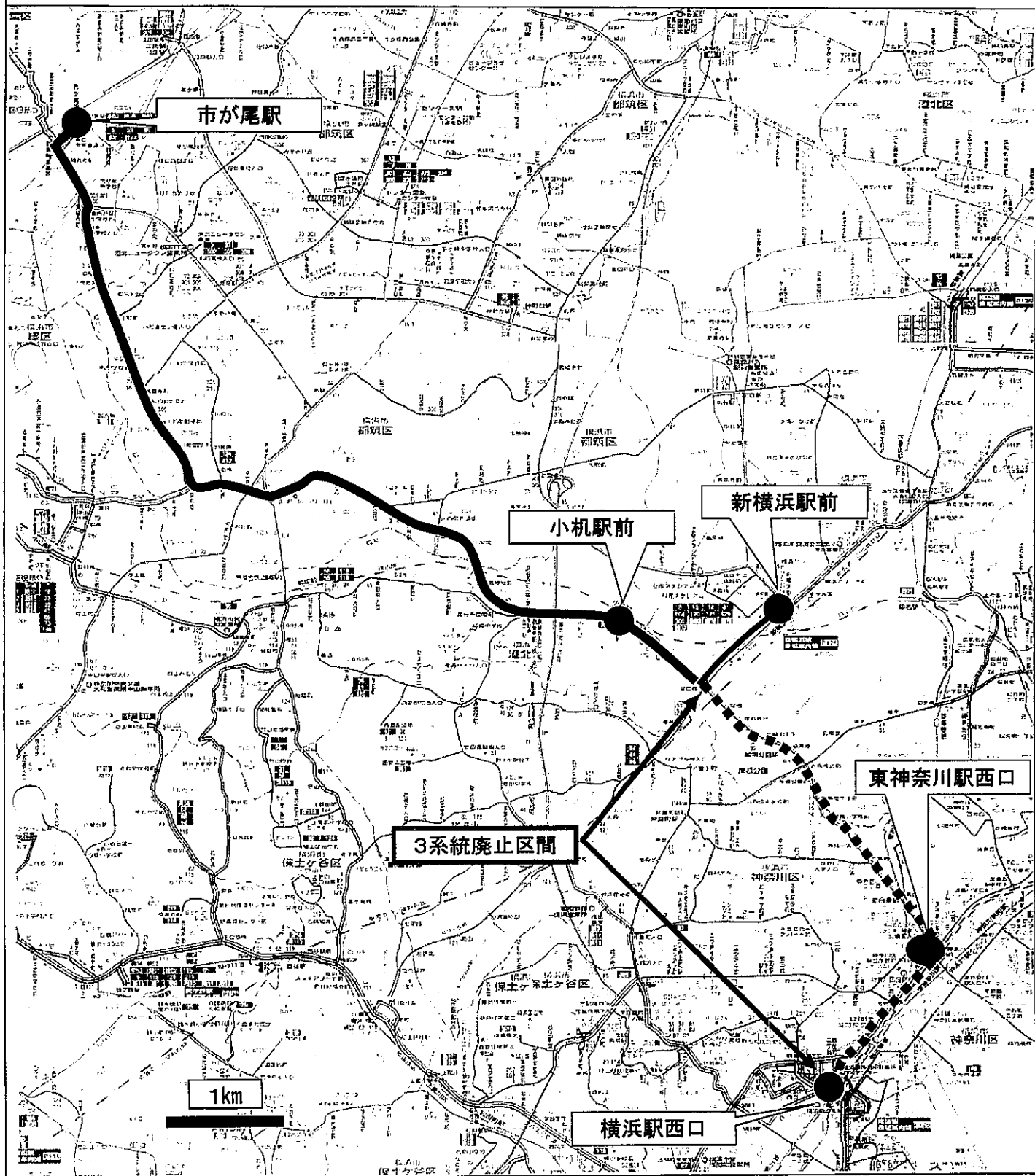
□:維持対象のうち公募により民営が運行

■:維持対象のうち応募がなく市営が運行

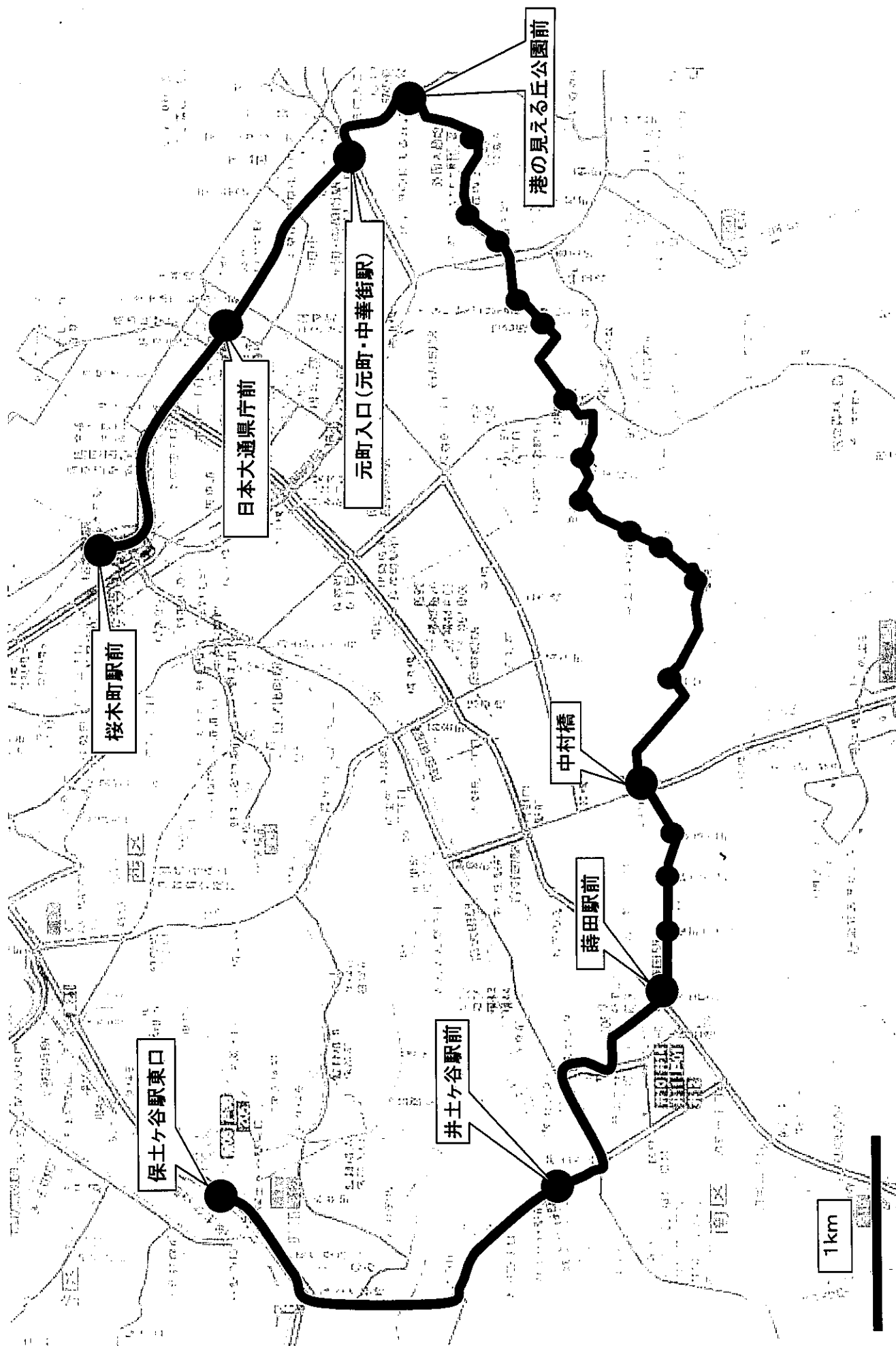
◇:維持対象のうち公募対象としない

▲:暫定運行補助対象

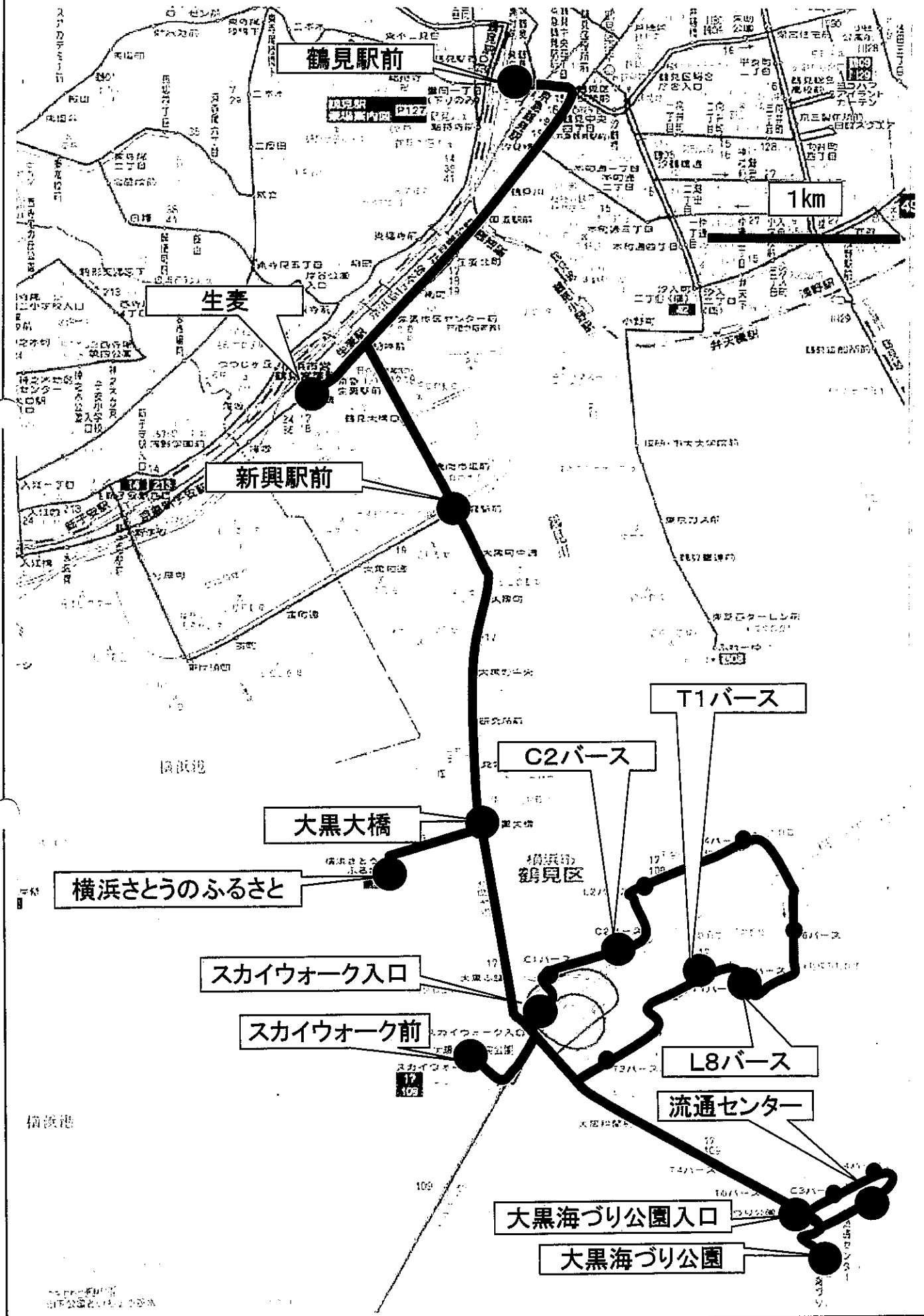
### 3系統 市が尾駅前～小机駅前～新横浜駅前・横浜駅西口



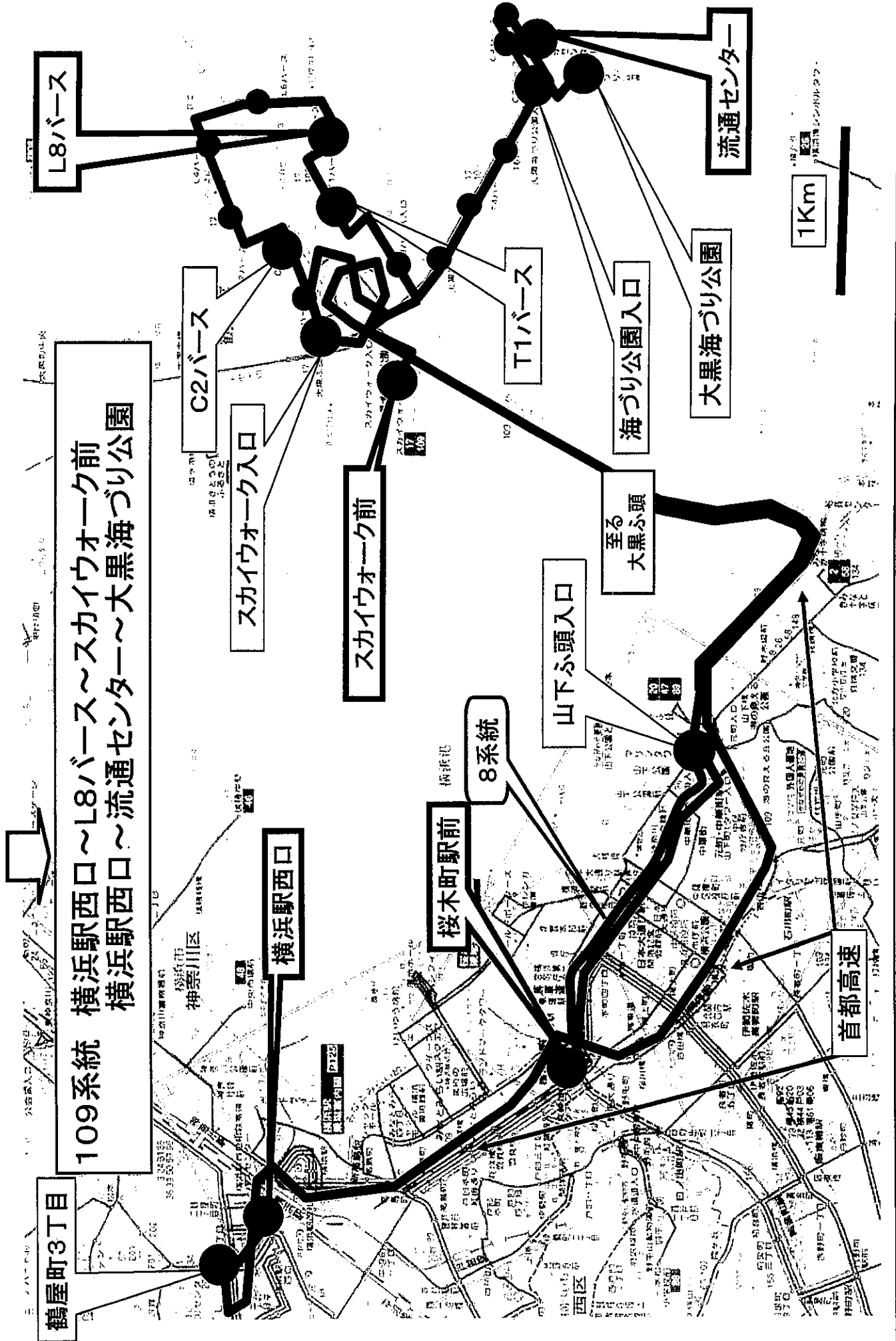
11系統 桜木町駅前～中村橋～保土ヶ谷駅東口



17系統 鶴見駅前・生麦～新興駅前～横浜さとうのふるさと  
鶴見駅前・生麦～新興駅前～L8バス～スカイウォーク前  
鶴見駅前・生麦～新興駅前～流通センター～大黒海づり公園



109系統 横浜駅西口～L8バス・スカイウォーク前  
桜木町駅前～L8バス・流通センター～スカイウォーク前



95系統 市が尾駅～(第三京浜)～横浜駅西口

