



「市営交通5か年経営プラン」の達成状況と新たな中期経営計画について

平成23年12月12日
水道・交通委員会資料
交通局

1 これまでの経営改革

☆ 「改善型公営企業」の実現を目標として経営改革を推進

☆ 目標達成のために「市営交通5か年経営プラン（平成19～23年度）」を策定

～ 「市営交通5か年経営プラン」の経営ビジョン ～

改善型公営企業として、市からの任意補助金に頼らない自主自立の経営を実現し、市民の皆様から信頼され、改善し続ける企業となる

2 プラン4年目(22年度)までの状況

☆ 経営プランの進捗状況

事業名	目標	計画策定時 現状値	目標年次 目標値	平成21年度 決算	平成22年度 決算
経営目標 地下鉄事業	ブルーライン 経常損益の黒字	平成18年度 ▲41億円	平成23年度 19億円	平成21年度 42億円	平成22年度 52億円
	実質資金不足の改善	平成18年度 ▲56億円	平成23年度 ▲24億円	平成21年度 ▲32億円	平成22年度 ▲16億円
経営目標 バス事業	経常損益の黒字	平成18年度 20億円	平成23年度 1億円	平成21年度 ▲0.7億円	平成22年度 9億円
	一般会計からの任意補助金を受けない	16億円	0円	0円	0円
	実車走行キロ当たり営業費用660円以下	平成18年度 705円	平成23年度 660円	平成21年度 763円	平成22年度 737円

<収支の状況>

- 経営目標については、バス事業の「実車走行キロ当たり営業費用660円以下」の項目を除き、全ての目標を達成
- 市からの任意補助金に頼らない自主自立の経営（経常黒字）を達成

<残された課題>

- 将来の人件費負担の軽減
- 正規職員の採用再開
- 経営改善を継続するための「職場づくり」「組織風土改革」



3 プラン最終年(23年度)の状況

(1) 課題解決に向けた取組

☆ 人事給与制度の見直し・正規職員の採用再開

- ・ 局採用者の給与を最大6%引き下げ
- ・ 新たな給与体系（生涯賃金最大2割減）による新規職員の採用

☆ 自立経営の確立に向けた取組

- ・ 震災の影響を受けつつも、黒字達成のための取組強化
- ・ 人件費の抑制、経費削減、増収対策

☆ 職場づくり・組織風土改革

- ・ 「チーム交通」「現場主義」をスローガンにした組織風土改革
- ・ 責任職のマネジメント強化と職員参加の仕組みづくり



(2) 23年度上半期の収支状況

<バス事業>

(単位:百万円)

	23年度 A	22年度 B	増減率
営業収益	9,992	9,987	0.1%
うち乗車料収入	9,740	9,726	0.1%
営業費用	9,470	9,582	▲1.2%
うち人件費	6,392	6,463	▲1.1%
営業損益	522	404	29.2%
経常損益	1,107	1,029	7.6%

<地下鉄事業>

(単位:百万円)

	23年度 A	22年度 B	増減率
営業収益	18,677	18,897	▲1.2%
うち乗車料収入	18,193	18,423	▲1.2%
営業費用	14,393	14,686	▲2.0%
うち人件費	3,959	3,952	0.2%
営業損益	4,283	4,210	1.7%
経常損益	1,846	1,715	7.6%



<現時点の達成状況>

- 経営目標については、前年度に引き続き、バス事業の「実車走行キロ当たり営業費用660円以下」の項目を除き、全ての目標を達成する見込み
- 市からの任意補助金に頼らない自主自立の経営（経常黒字）が定着
- 人事給与制度の見直しにより、将来の人件費負担を軽減
- 8年間停止していた正規職員の採用を再開

「改善型公営企業」として、「チーム交通」の取組を推進



4 新たな中期経営計画の策定

これまでの経営改革の成果を持続し、改善型公営企業としての自立経営を継続するため、24年度以降の新たな経営計画を策定します。

(1) 策定の目的

改善型公営企業として自主自立の経営を推進し、「横浜市交通局経営理念」を具現化していくための中期的な目標を定め、局全体で目標達成に向けた取組を進めます。

(右下の「横浜市交通局経営理念」参照)

(2) 計画期間

平成24～26年度の3か年計画

(3) 新プランの方向性

- ・「改善型公営企業として自主自立の経営を持続するとともに、『市民のみなさまの足』として、地方公営企業の役割を発揮すること」を経営目標とします
- ・具体的には、「横浜市交通局経営理念」に基づいた重点項目を定めます

【重点項目】

☆「地方公営企業としての役割」

～市民のみなさまの足として～

- ・交通ネットワークの維持・充実
- ・福祉対策、環境対策、地域貢献、先導的な施策の推進 など

☆「安全・確実・快適な交通サービス」

～安全・確実・快適な交通サービスを提供し～

- ・安全対策、バスの定時性確保、快適な車内環境 など

☆「お客様満足の向上」

～お客様にご満足いただけるよう～

- ・接遇の向上、利便性の高いダイヤ、情報提供の充実 など

☆「経営力の向上」

～経営力を高め～

- ・増収対策、コスト削減、自主自立の健全経営、バス・地下鉄の連携、路線経営、投資計画 など

☆「組織風土改革」

～持続的な改善に取り組みます～

- ・「チーム交通」の確立、人材育成、コンプライアンス など



(4) 策定方法

- ・現場の職員が共感し全職員が主体的に取り組んでいけるよう、策定のプロセスに「現場の声」を反映する仕組みを取り入れます
- ・本庁各課においても、現場と同様に職員を含めた議論を通じて意見を集約し、全職員がプラン策定に参画できるよう策定作業を進めていきます
- ・重点的に取り組むテーマについて、9つのプロジェクトチームで議論を深めます

◇9つのプロジェクトテーマ◇

- ☆地下鉄の速達性向上 ☆地下鉄の快適性向上 ☆バスの定時性向上
- ☆日本一の接遇 ☆聖域なき事業見直し ☆地下鉄・バスの連携
- ☆ブルーラインの計画的な安全対策 ☆バスの環境対策
- ☆頑張った職員が報われる仕組みづくり

(5) 今後の予定

- ・新たな中期経営計画の作成作業(23年12月～)
- ・平成24年第一回定例会において、常任委員会へ素案説明(24年2～3月予定)
- ・交通局HP等における市民意見募集(24年3～4月予定)
- ・新たな中期経営計画の確定(24年5月予定)

<参考>

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みます。

- 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



改善型公営企業としての交通局の経営改革内容（19年度～23年度）

<バス事業>

項目	内容	実施年度	効果額																					
職員数の削減	<p>15年度以降、新規職員の採用を停止し、退職者不補充により職員数を削減 (H19からH23で▲265人)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>H19</th> <th>H20</th> <th>H21</th> <th>H22</th> <th>H23</th> <th>累計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>職員数</td> <td>1,429</td> <td>1,275</td> <td>1,249</td> <td>1,186</td> <td>1,164</td> <td></td> </tr> <tr> <td>対前年度増減</td> <td></td> <td>▲154</td> <td>▲26</td> <td>▲63</td> <td>▲22</td> <td>▲265</td> </tr> </tbody> </table> <p>(4月1日人員比較)</p>		H19	H20	H21	H22	H23	累計	職員数	1,429	1,275	1,249	1,186	1,164		対前年度増減		▲154	▲26	▲63	▲22	▲265	H19～H23	—
	H19	H20	H21	H22	H23	累計																		
職員数	1,429	1,275	1,249	1,186	1,164																			
対前年度増減		▲154	▲26	▲63	▲22	▲265																		
2営業所の運行業務委託化	20年2月より、磯子・緑の2営業所のバス運行業務を子会社へ委託	H19	—																					
本庁業務の効率化	本庁部門について、仕事の進め方を見直すことで現場主義を徹底し、職員を15.1%削減	H21	1.2億円																					
車両整備業務の効率化	車両整備業務を効率的に行い、執行体制を見直すとともに滝頭・若葉台の2営業所を外部委託化	H21, H22	2.1億円																					
直営車検の拡大	H19:150両→H20:180両→H21:256両 →H22:220両→H23:222両 効果額@100千円/両(H19対比累計)	H19～H23	0.3億円																					
勤務体制の見直し	バス乗務員の勤務時間管理を効率的かつ適正な管理のため、運転業務を行った時間で管理する乗務時間制から民間企業と同様の拘束時間制へ移行するとともに1か月単位の変形労働時間制を導入	H23	—																					
給与の引き下げと新規採用再開	局採用者の給料表を、平成24年1月から現在の給料表を段階的に最大6%引き下げ 新規採用者について、民間水準を考慮した新たな給与体系とし、平成14年度を最後に停止していた正規職員の新規採用を全職種で再開	H23	—																					

<地下鉄事業>

項目	内容	実施年度	効果額																					
職員数の削減	<p>15年度以降、新規職員の採用を停止し、退職者不補充により職員数を削減 (H19からH23で▲202人)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>H19</th> <th>H20</th> <th>H21</th> <th>H22</th> <th>H23</th> <th>累計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>職員数</td> <td>1,036</td> <td>958</td> <td>894</td> <td>848</td> <td>834</td> <td></td> </tr> <tr> <td>対前年度増減</td> <td></td> <td>▲78</td> <td>▲64</td> <td>▲46</td> <td>▲14</td> <td>▲202</td> </tr> </tbody> </table> <p>(4月1日人員比較)</p>		H19	H20	H21	H22	H23	累計	職員数	1,036	958	894	848	834		対前年度増減		▲78	▲64	▲46	▲14	▲202	H19～H23	—
	H19	H20	H21	H22	H23	累計																		
職員数	1,036	958	894	848	834																			
対前年度増減		▲78	▲64	▲46	▲14	▲202																		
地下鉄ワンマン運転化	ホームドアの全駅設置やATOによる運転などの安全対策を実施し、19年12月よりブルーラインをワンマン運転化 (グリーンラインは開業時よりワンマン運転)	H19	11.8億円																					
駅業務委託の拡充	駅業務の委託内容の拡充や委託駅数の拡大 (前年度対比 H20: +72人、H21: +10人、H22: +18人、H23: +7人) (H19以降効果額累計)	H19～H23	19.1億円																					
本庁業務の効率化	本庁部門について、仕事の進め方を見直すことで現場主義を徹底し、職員を15.1%削減	H21	2.3億円																					
地下鉄保守業務委託の見直し	保守作業職員の技術レベルの向上や技術の継承を目的に現職員数の範囲内で外注業務の一部を直営化 (H21:9事業→H22:14事業→H23:16事業)	H21～H23	1.9億円																					
政府系資金の補償金免除繰上償還の実施	平成19～21年度において、国の特例制度を活用し、過去に借り入れた高金利(5%以上)の企業債を繰上償還し、民間資金等による低金利借換を実施 (平成22年度以降も制度が延長され、23、24年度において追加実施予定)	H19～H21 H23	174.7億円																					
勤務体制の見直し	地下鉄乗務員の勤務時間管理を効率的かつ適正な管理のため、運転業務を行った時間で管理する乗務時間制から民間企業と同様の拘束時間制へ移行するとともに1か月単位の変形労働時間制を導入	H23	—																					
給与の引き下げと新規採用再開	局採用者の給料表を、平成24年1月から現在の給料表を段階的に最大6%引き下げ 新規採用者について、民間水準を考慮した新たな給与体系とし、平成14年度を最後に停止していた正規職員の新規採用を全職種で再開	H23	—																					