

横浜市営交通経営審議会からの答申受領について

令和5年度を始期とする「市営交通中期経営計画」の策定にあたり、コロナ禍による「新しい日常」の定着といった事業環境の変化に適応しながら、「市民のみなさまの足」である市営交通サービスを将来にわたり安定的に維持し続けるため、様々な視点から企業経営の改善に資する専門的な知見等を取り入れることを目的に、外部有識者で構成する審議회를令和4年6月に設置しました。中期経営計画及び中長期的な経営基盤の強化策に関する事項について諮問し、全5回にわたりご審議いただき、今般、5月11日に答申を受領しましたので、その概要についてご報告します。

1 これまでの横浜市営交通の経営改善の取組

交通局では、H15年度の「あり方検討委員会」からの答申以降、一般会計からの赤字補填を目的とした任意補助金に頼らない自立した経営を実現するため、経営健全化に向けた取組を推進し、大胆なコスト縮減や事業収入の獲得などの経営改善を背景に、地下鉄・バス両事業とも安定的に利益を計上できる経営体質に転換してきた。

2 新型コロナウイルス感染症の事業への影響

コロナ禍における運送収入の減少に際し、両事業とも様々な支出抑制に取り組んできたが、安全運行を維持する観点からも、バス車両や老朽化機器の更新先送りには限界がある。今後、利用者の回復が見込めない場合には、こうした更新投資等の支出の増加に伴い、収支の更なる悪化が見込まれるなど、深刻な経営状況にある。

将来にわたり横浜市発展や市民の日常生活を支える都市基盤として、市営交通は必要不可欠であることから、事業環境の変化に対応し、安定した事業運営が行える体質に転換していくことが急務である。

3 事業運営上の課題と今後の方向性

(1) 安全運行を維持するための施設・設備の維持・更新

交通事業者の使命である安全運行の維持は最優先で取り組むべき課題であり、地下鉄施設の老朽化対応・災害対策やバス車両の更新は計画的に実施していく必要がある。作業効率化やメンテナンスの省力化など、費用縮減や担い手不足の解消に繋がるよう、将来を見据えて新技術等の研究を進めていくことが極めて重要である。

(2) 人材の確保・育成

少子高齢化や人口減少が進む中で労働力不足に対応していくため、女性職員の積極的な登用や高齢職員の活用を進めていくべき。人件費は投資と捉えた上で、将来の人材確保・育成も見据えて、特に若年層に魅力がある勤務形態や処遇改善を行うなど、現在従事している職員が生き活きと働ける仕組みを検討していくべき。

(3) 施設の更なるバリアフリー化

公共交通機関には、増加する高齢者だけでなく障害者やベビーカーも含めたあらゆる人がより利用しやすい施設・設備を提供するための、更なるバリアフリー化が求められている。今後も更なるバリアフリー化のニーズを把握するとともに、バリアフリー設備を適切に維持できるよう、安定的な財源確保にも努めていくべきである。

(4) カーボンニュートラルに向けた取組強化

公共交通機関への利用転換の呼び掛けやCO₂排出事業者としての取組強化など、公営交通事業者として率先して取組を推進していくべき。環境対策は中長期的な取組が必要となる課題であり、コスト面の負担も増加することから、国が整備する支援制度等の情報を的確に把握し最大限活用することで負担軽減を図る必要がある。

(5) インバウンド等観光需要の取り込み

今後は外国からの観光客も回復することが予想されることから、インバウンド需要を積極的に取り込んでいく必要がある。外国人旅行者が気軽に利用できる決済手段の研究なども進めていくことが必要である。

国内からの観光客含め、アフターコロナの観光需要を収入に結び付けるための取組を進めていくべきである。

(6) まちづくりとの連携

高速鉄道3号線のあざみ野～新百合ヶ丘延伸事業が計画されており、鉄道ネットワークの充実により沿線地域の活性化や利便性の向上が期待される。乗車習慣が定着するまで一定の期間を要するが、早期の乗車定着が図られるよう、まちづくりともしっかりと連携していくべきである。

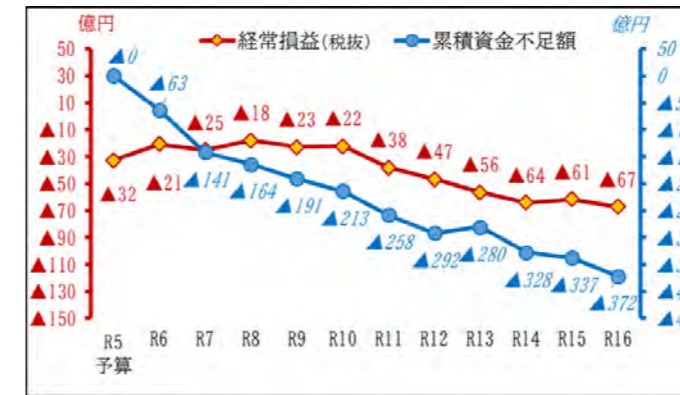
(7) バス路線の維持方策と地域交通との関わり

バス事業はマストランジットとして採算性を確保する事業であり、需要の少ない地域では路線の必要性や運行経費の負担のあり方についても検討が必要になる。市営バスとしては、ラストワンマイルを担う交通モードとの連携を図り、本来の路線バス事業者としての役割を果たし地域交通の一翼を担うことが適切と考える。

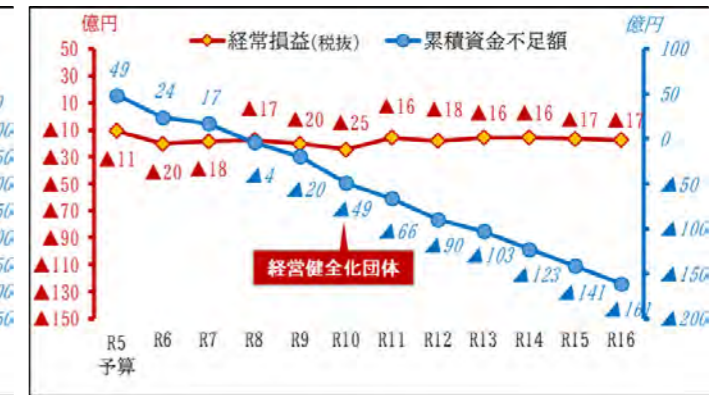
4 現状における中長期的な収支見通し

コロナ禍で定着した生活様式がコロナ禍前に戻ることは想定できず、利用者の回復が限定的になることも懸念される。横浜市全体の人口減少の加速や昨今の物価上昇などのリスクも考慮すると、中長期的な見通しを策定していくにあたり楽観的な見通しを立てることは経営上のリスクであると言わざるを得ず、現時点では、これらを踏まえた最も保守的な見通しを立てることが妥当である。

〈地下鉄事業の経営見通し〉



〈バス事業の経営見通し〉



5 収支改善に向けた方策

安全・安心な運行を提供し続けるためには、収支改善は喫緊の課題であることから、その第一歩として、以下のような企業努力を実施していくことが必要である。

(1) 支出管理の徹底

これまでも人件費を含めた支出抑制を強力に進めてきており、これ以上の大幅な削減は難しい。適正な輸送力への調整や一般管理部門の外部委託化といった一層の効率化や、経営状況を全職員と共有した上で職員の業務改善意欲を高め、意識改革を進めるなど、絶えずコストを低減するための取組を追求していく必要がある。

(2) あらゆる増収策の実施

乗車料収入の見通しが不透明な中では、附帯事業による収益の多様化は一層重要となる。駅構内の有効活用では、地域住民が駅へ行きたくなるような魅力づくりを進め、利用促進に向けた好循環を生み出すことが大切である。また、広告事業では顧客ニーズの高い商品の開発等に努めていく必要がある。さらに、観光路線、貸切バスについても増収の可能性が高く、路線バス事業を補完する収入の確保に努めていくべきである。

6 中期経営計画策定にあたって

将来にわたり市営交通ネットワークを維持していくためには、少なくとも収支均衡の経営、資金面でも安定した財務基盤を構築することが必要不可欠である。

このため、交通局はこれまでの発想から脱却し、全職員が丸手となって最大限の企業努力を実施しなければならない。それでもなお運送原価を賄う収入が得られない場合には、不足する運送原価を運賃に転嫁していくことが考えられる。一方で、今後発生し得るコストに対する物価上昇リスクや燃料調達コストの高止まりなどといった外部要因が好転した場合は、収支が改善することも想定されることから、新型コロナの回復状況や、今後の物価変動、技術革新による影響などを慎重に見極めていく必要がある。

地下鉄事業では、令和6、7年度に資金不足の拡大が見込まれることから、特別減収対策企業債の継続を国に要望していくことが望ましい。また、将来の投資を安定的に実施していくための財源として、多くの鉄道事業者が既に導入している「鉄道駅バリアフリー料金制度」を活用していくことも考えられる。

バス事業では、電力や軽油の動向などを注視しつつ、バス車両の購入単価上昇の状況なども見極めながら、需要に応じた路線の更なる効率化を図るなど、より経済的で効果的な事業運営を模索していく必要がある。

交通局においては、令和5年度中に策定する中期経営計画の中で、経営環境等をより精緻に分析するなどして、実現性の高い具体的な経営改善策を実行していただきたい。

横浜市交通事業（自動車運送事業及び鉄道事業）
の中期経営計画及び中長期的な経営基盤の強化策
に関する答申

令和5年5月11日

横浜市営交通経営審議会

目 次

はじめに	1
1 これまでの横浜市営交通の経営改善の取組	2
2 新型コロナウイルス感染症の事業への影響	4
3 事業運営上の課題と今後の方向性	6
(1) 安全運行を維持するための施設・設備の維持・更新	6
(2) 人材の確保・育成	6
(3) 施設の更なるバリアフリー化	8
(4) カーボンニュートラルに向けた取組強化	9
(5) インバウンド等観光需要の取り込み	9
(6) まちづくりとの連携	9
(7) バス路線の維持方策と地域交通との関わり	10
4 現状における中長期的な収支見通し	11
(1) 今後の利用者の動向	11
(2) 収支見通し	14
5 収支改善に向けた方策	16
(1) 支出管理の徹底	16
(2) あらゆる増収策の実施	16
(3) 収支改善方策実施後の収支見通し	17
6 中期経営計画策定にあたって	19
おわりに	20

参考資料－1 〈諮問書〉

参考資料－2 〈横浜市営交通経営審議会委員名簿〉

はじめに

横浜市営交通経営審議会（以下「本審議会」という。）では、横浜市交通事業（自動車運送事業及び鉄道事業）の中期経営計画及び中長期的な経営基盤の強化策に関する事項について諮問を受け、新型コロナウイルス感染症（以下「新型コロナ」という。）の影響による大幅な運賃収入の減少などによって、経営危機に直面している両事業が、将来にわたって市民生活を支え、その役割を果たし続けていくため、中長期的に健全な企業経営を維持できるよう様々な観点から検討を行った。

交通局では平成 15 年度に横浜市市営交通事業あり方検討委員会（以下「あり方検討委員会」という。）からの答申を受けて、様々な経営改善に取り組んできており、令和元年度までの約 10 年間は両事業ともに一般会計からの赤字補填的な補助金なしでも黒字経営を維持してきたことなど、全国の公営交通事業者の中でも極めて自立的で良好な経営を行ってきたものと本審議会は高く評価している。

しかし、令和 2 年からの新型コロナの感染拡大によって、社会経済活動が大きく影響を受ける中で人流が著しく減少し、交通事業は非常に大きな経営上の打撃を受けている。

交通局では、事業の中止や先送りなどによって当面の支出を抑制しながら事業運営を行ってきたものの、コロナ禍におけるテレワークやオンライン会議の定着など、移動を伴わない働き方や生活様式に変化したことから、今後、公共交通機関の利用がコロナ禍前の状況に完全に回復することは想定できず、これまで実施してきた先送りの支出抑制も限界となっている。さらに、少子高齢化や人口減少が進む中での公共交通の維持・充実、施設の更なるバリアフリー化、交通機関に対する脱炭素化への取組などの社会的要請も高まっている。加えて、昨今の原油価格の高騰をはじめとした物価高も企業経営に大きな影響を与えるなど、今後の経営は極めて厳しい状況が続くものと想定される。

このため、将来にわたり市民生活を支える市営バス・地下鉄を安定的に維持していくためには、更なる経営改善が必要不可欠であることから、両事業が今後中長期的に取り組むべき事項などについて、本審議会では、これまでの審議経過を踏まえて、以下のとおり答申する。

【参考：本審議会における審議経過】

日 程	審 議 内 容
第 1 回 令和 4 年 6 月 30 日	交通局の概要とこれまでの経営改善の取組
第 2 回 8 月 25 日	地下鉄事業の経営課題等
第 3 回 11 月 7 日	バス事業の経営課題等
第 4 回 令和 5 年 2 月 6 日	議論の整理と今後の方向性
第 5 回 4 月 24 日	答申（案）

1 これまでの横浜市営交通の経営改善の取組

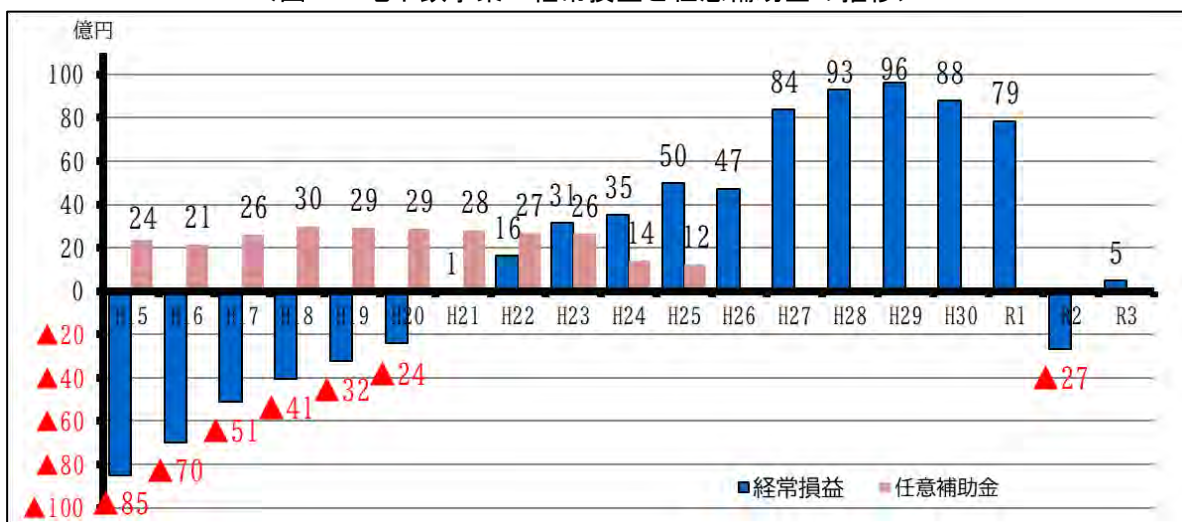
交通局では、あり方検討委員会からの答申以降、一般会計からの赤字補填を目的とした任意補助金に頼らない自立した経営を実現するため、市営交通経営改革プラン（平成 16～20 年度）などにより、経営健全化に向けた取組を推進してきた。

地下鉄事業では、ブルーラインのワンマン運転化や駅業務の委託化の推進、グリーンラインの建設費縮減などに加え、駅構内などの保有資産を活用した収入の確保に努め、バス事業でも、路線の大規模な再編成や営業所の廃止、バス運行の民間委託化（管理の受委託）などを実施してきた。

また、両事業ともに現業職員の 2 度にわたる給料表のベースダウンや全職員の給与カット（平成 16～20 年度）を実施するとともに、平成 16～22 年度の 7 年間、職員の新規採用を停止し、平成 23 年からの新規採用再開にあたっては、従前の給料表から約 2 割引き下げた民間バス事業者の水準を考慮した新たな給料表を導入するなど、痛みを伴う大胆な経営改善を進めてきている。

こうした経営健全化に向けた取組を進める一方で、地下鉄事業では、平成 20 年 3 月にグリーンライン（中山～日吉）が開業し、横浜市北部地域の利便性が大幅に改善されたことから、同地域の開発が一層進み、全国的な少子高齢化や人口減少トレンドの中でも、横浜市北部地域における人口定着に大きく貢献してきた。こうした沿線地域の人口増にも支えられ、地下鉄事業の乗車人員は、毎年度堅調な増客を果たしたことに加えて、過去の建設時の借入金（企業債）利息も減少してきたことなどによって、徐々に損益が改善し、近年では安定的な経営を維持してきた（図 1）。

＜図 1 地下鉄事業 経常損益と任意補助金の推移＞



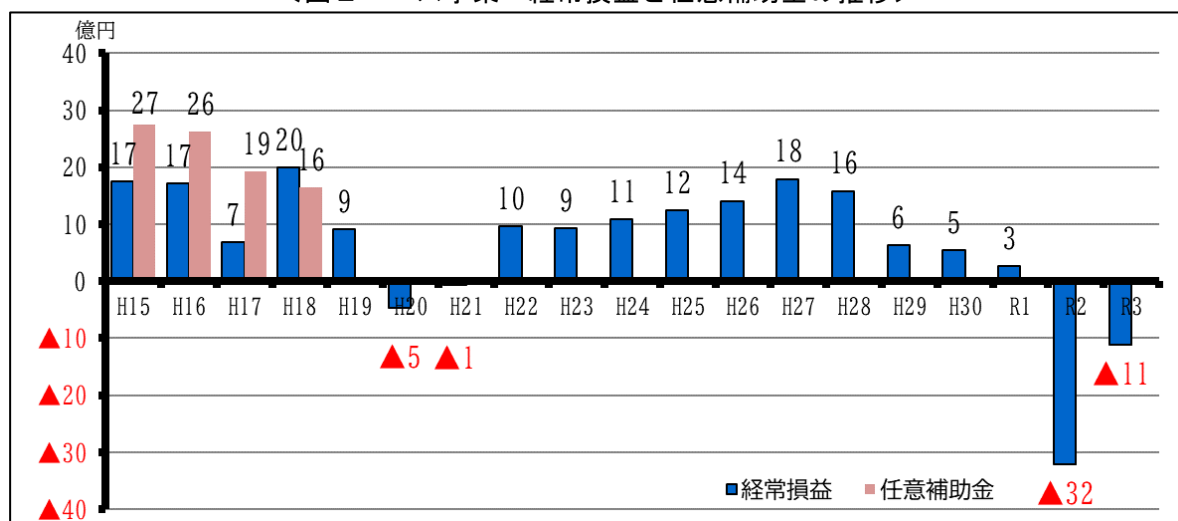
バス事業では、あり方検討委員会からの答申に基づいて、不採算路線などの大規模な再編成により事業規模を適正化した後は、路線ごとの需要に応じた増減便などをきめ細かく実施することで、少子高齢化が加速し生産年齢人口が減少する中であっても、概ね一定程度の運賃収入を維持してきた。

また、大規模な路線の再編成により、平成 15 年当時は 12 箇所あった営業所について、平成 18 年、19 年にそれぞれ 1 営業所を廃止したことで 10 営業所体制となり、管理コストなどの抑制を図りながら、廃止した 2 営業所跡地についても安定的な賃料収入を得るなど、収益確保にも努めてきている。

さらに、事業規模に合わせた職員数の削減に加え、職員給与の引き下げなど、人件費をはじめとする支出抑制の効果などによって、平成 19 年度に一般会計からの赤字補填的な補助金を廃止した上で、平成 22 年度以降は黒字に転換し、毎年度利益を計上できる経営体質に転換してきた（図 2）。

これに加え、主要な営業エリアにみなとみらい地区などの観光地を有する市営交通は、観光需要の高まりなどの効果もあり、みなとみらい地区の回遊利便性の向上や、大型客船の横浜港寄港時の輸送など、新たな需要も積極的に取り込みながら、収益確保に取り組んでいる。

＜図 2 バス事業 経常損益と任意補助金の推移＞



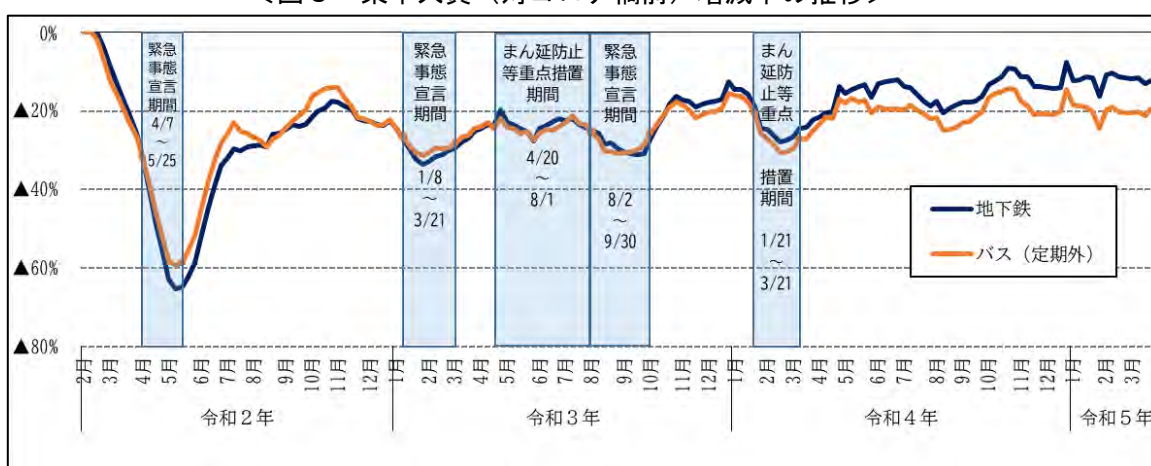
このような大胆なコスト縮減や事業収入の獲得などの経営改善を背景に、安定的に利益を計上できる経営体質に転換した交通局では、バス停上屋やベンチの整備・増設、低公害バス車両の積極的な導入など、利用者の利便性・快適性を向上させる取組や環境負荷を低減させる取組などを推進するとともに、地下鉄事業でも、建設費を縮減するために 4 両編成で開業したグリーンライン沿線の開発や利用者の定着などによる混雑率の上昇を踏まえ、6 両編成化を決定し、輸送力の増強に取り組むなど、まちづくりの観点からも市域の更なる発展に貢献してきた。

2 新型コロナウイルス感染症の事業への影響

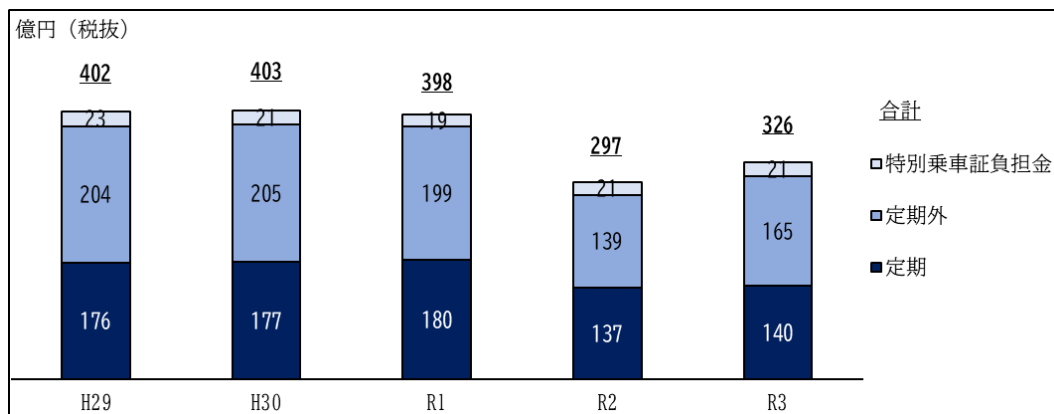
令和2年1月に神奈川県で国内第1例目となる新型コロナの感染者が確認されて以降、国内でも感染者数が急速に拡大し、緊急事態宣言やまん延防止等重点措置の発令に加え、外出抑制・自粛などの社会風潮により、人流が大きく減少し、社会経済活動に多大な影響が生じた。企業では急速なテレワークへの転換や会議のオンライン化などによる出張抑制、学校でも授業のオンライン化など、日常生活が大きく変化し、旅客輸送を担う交通事業者は大きな経営上の打撃を受けた。そうした状況の中でも、バス・鉄道などの公共交通機関は、減少しつつも必要となる通勤・通学、通院、買い物などの日常生活における移動を支えるため、事業者としての経営努力のもとで、安定的な輸送サービスの提供に努めてきた。

市営バス・地下鉄においても、令和2年2月から新型コロナによる旅客減少などの影響が始め、同年4月に緊急事態宣言が発令されて以降は、通勤・通学のほか、外出の自粛やインバウンドをはじめとした横浜を訪れる観光客の減少などによって利用者数は大きく減少し、令和2年度の運賃収入は、令和元年度に比べ、両事業合わせて137億円の減収（▲23%）となったことから、経費の抑制はもちろん、事業の中止や先送りなどによる投資の抑制に努めたが減収を埋めるには至らず、バス事業で32億円、地下鉄事業でも27億円と大幅な経常赤字となった。令和3年度は、令和2年度に比べると利用者が一定程度回復したため、地下鉄事業は5億円の経常黒字となったが、バス事業は引き続き11億円の経常赤字となった。経常黒字となった地下鉄事業でも、企業債の償還資金を確保するまでには至らず、総務省が「新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止のための取組に伴う利用者の減少等による大幅な収入減に対する資金繰り対策」として特別に発行を認めている「特別減収対策企業債」を44億円発行することで、企業債償還などの資金需要を措置している。また、令和4年度に入ってから、利用者減の状況は継続しており、令和4・5年度においても、特別減収対策企業債を56億円、72億円予算措置するなど、依然として厳しい状況が続いている（図3、図4、図5）。

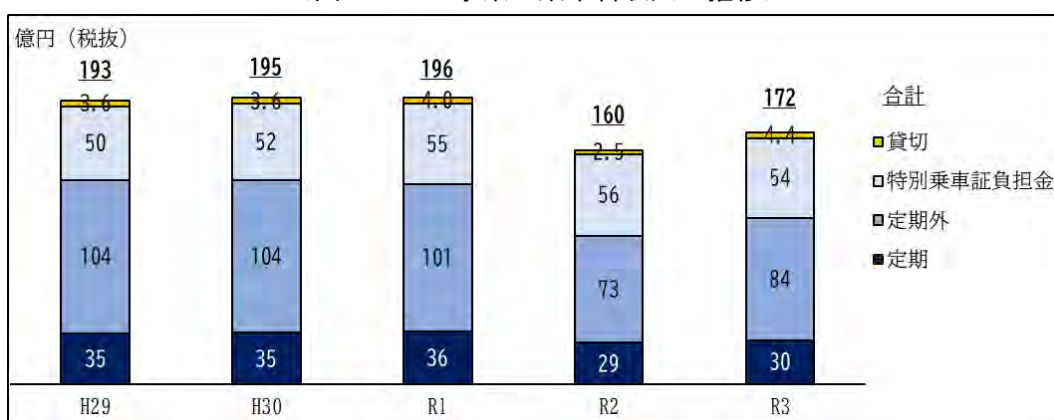
＜図3 乗車人員（対コロナ禍前）増減率の推移＞



<図4 地下鉄事業 乗車料収入の推移>



<図5 バス事業 乗車料収入の推移>



また、コロナ禍における運賃収入の減少に対応し、両事業とも様々な支出の抑制に取り組んできたが、安全な運行を維持する観点からも、バス車両の更新や老朽化した機器の更新先送りなどには限界がある。今後、利用者の回復が見込めない場合には、こうした更新投資等の支出の増加に伴い、収支の更なる悪化が見込まれるなど、深刻な経営状況にある。

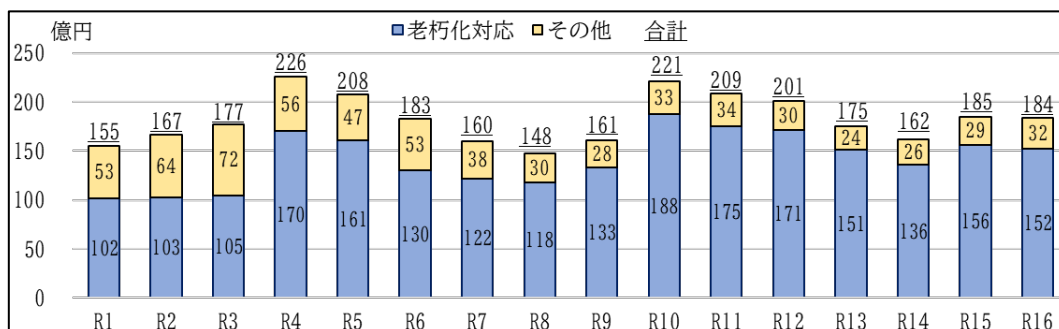
市営バス・地下鉄は、横浜市の基幹交通として、横浜の発展やまちづくりにも大きく貢献し、市民生活や経済活動を支えてきている。将来にわたり横浜市の発展や市民の日常生活を支える都市基盤として、市営交通は必要不可欠であることから、事業環境の変化に対応し、安定した事業運営が行える体質に転換していくことが急務である。

3 事業運営上の課題と今後の方向性

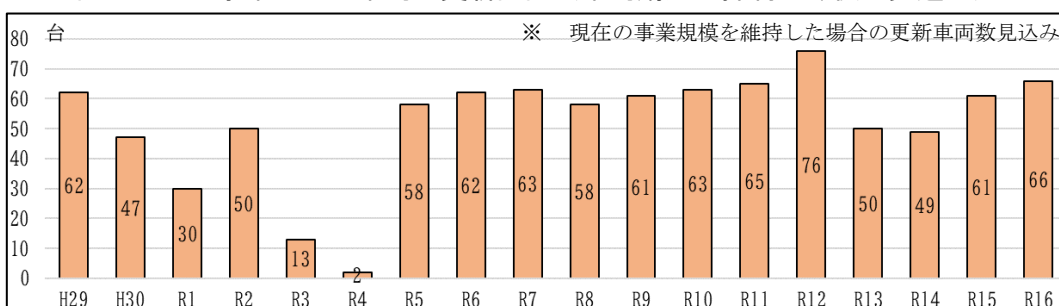
(1) 安全運行を維持するための施設・設備の維持・更新

交通事業者の使命である安全運行の維持は、最優先で取り組むべき課題であり、特に初期開業から 50 年が経過する地下鉄ブルーラインの施設の老朽化への対応やバス車両の更新は、計画的に実施していく必要がある（図 6、図 7）。また、地下鉄事業で現在取り組んでいる早期運行再開のための耐震補強工事をはじめとする災害対策についても、先送りすることなく計画的に実施していくべきである。

＜図 6 地下鉄事業 建設改良費の推移と今後の見通し＞



＜図 7 バス事業 バス車両の更新計画（車両購入の抑制と今後の見通し）＞

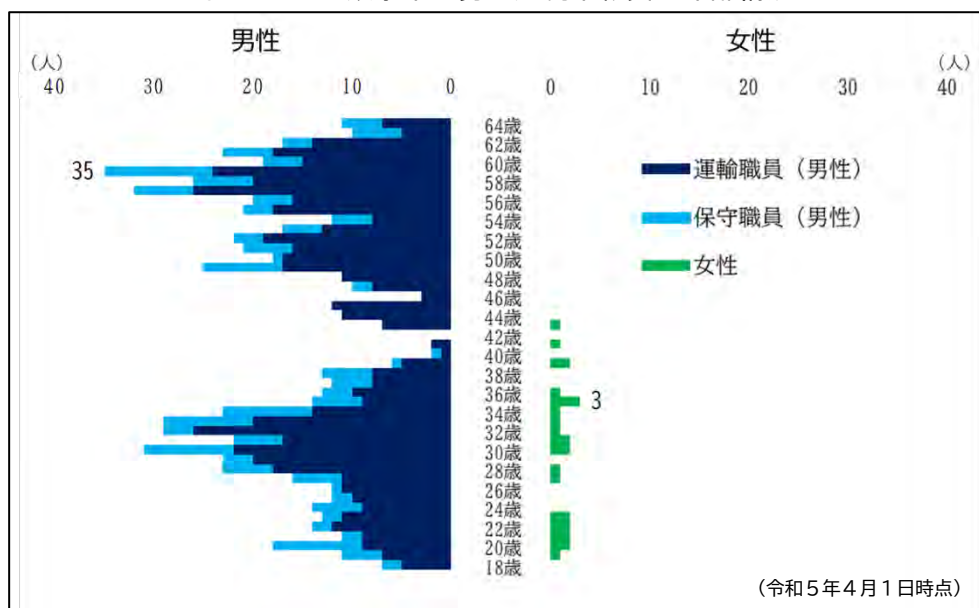


厳しい経営状況の中で、施設・設備の維持・更新を継続的に実施していくにあたっては、AI や ICT 等を活用した新技術の導入による作業効率化の検討など、メンテナンスの省力化に向けた他社事例なども参考にしながら、費用の縮減はもちろん、人口減少社会における担い手不足の解消にも繋げられるよう、将来を見据えながら研究を進めていくことが極めて重要である。

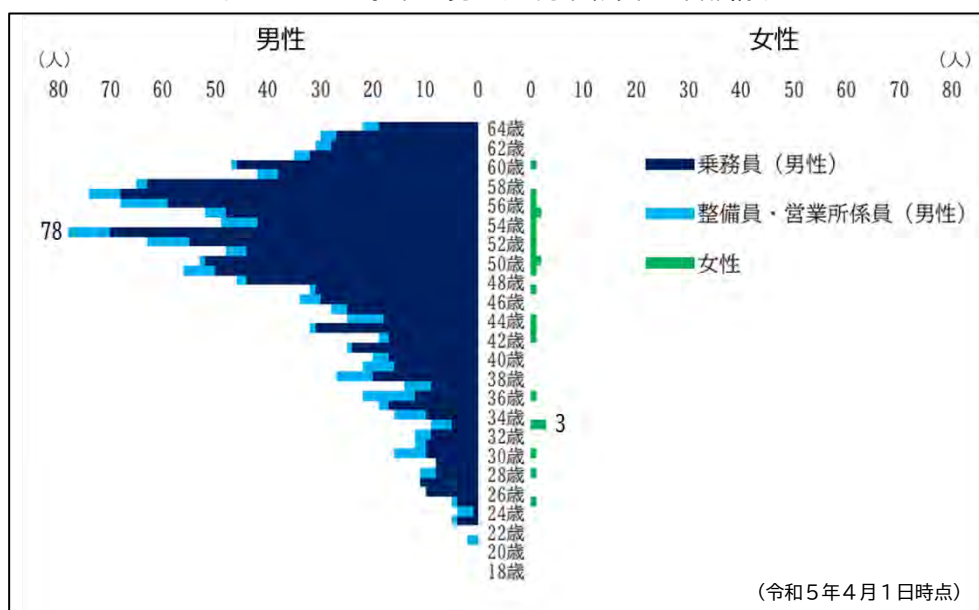
(2) 人材の確保・育成

少子高齢化や人口減少が進む中で、今後、さらに労働力不足が加速していくことが見込まれることから、女性や高齢者などをはじめとする多様な人材の労働参加が全国的に求められており、交通局でも今後の労働力不足に対応していくため、女性職員の積極的な登用や高齢職員の活用を進めていくべきである。特に、現在の現業職における女性職員の割合は、地下鉄事業で 3.3%、バス事業で 1.7%と著しく低く（図 8、図 9）、女性職員用施設の整備状況なども不十分であることから、こうした施設整備を早急に進めるとともに、育児短時間勤務の適用拡大など、子育て中の職員も含めた全ての職員が働きやすい勤務体系を整備し、多様な働き方への対応を柔軟に進めていくべきである。

<図8 地下鉄事業 男女別現業職員の年齢構成>



<図9 バス事業 男女別現業職員の年齢構成>



また、バス事業では、運転手に大型二種運転免許の保有が求められるが、近年、若者の車離れなどによって、免許保有者も減少しており、若年層の職員が極めて少ない。現在、様々な機関などで自動車の自動運転技術などの研究もなされているが、路線バスで実用化していくには依然として課題も多い。今後も安定的にバスネットワークを維持していくためには、運転手の必要数を確保することが必須であることから、現在実施している運転手の自社養成を継続的に実施していくとともに、バス運転手という仕事の魅力や誇りを一層高められるような、職場環境や教育制度などの積極的なPRを実施していく必要がある。さらに、技術継承の観点からも、地下鉄保守技術員、バス整備員についても安定的に確保していく必要がある。

そのためにも、これまで経営改善のために、やむを得ず引き下げてきた職員給与などの処遇について、今後は財務改善だけを目的とした引き下げを行うのではなく、人件費は投資と捉えた上で、将来の人材確保・育成も見据えて、特に若年層に魅力がある勤務形態や処遇改善を行うとともに、頑張った職員が報われる制度や現在従事している職員が生き活きと働き続けてくれる仕組みを検討していくべきと考える。今後は、人口減少社会の進展に伴い、労働力人口も減少することから、人材の確保がより一層難しくなることが想定される。職員がやりがいを持って仕事に取り組んでもらうためには、職員自身の心と体の健康はもとより、プライベートも含めた充実が求められることから、処遇面や設備などの改善はもちろん、多様な働き方への対応なども推進し、こうした取組を対外的にも一層 PR していくことなどによって、就職先として選ばれる企業を目指して取組を進めていく必要があると考える。

このほか、令和6年度からは、「自動車運転者の労働時間等の改善のための基準（以下「改善基準告示」という。）」が改正され、運転手の労働条件の向上が図られる。これによって現行の事業規模を維持するためには、運転手の増員が必要とのことであるが、運転手のなり手不足の現状において、改善基準告示の改正時点で大量に運転手を採用することは現実的ではないことから、バスの利用が減少している現状を踏まえれば、改善基準告示への対応を前提としつつ、現在の人員体制で対応ができるサービス水準まで運行を効率化するという発想の転換も必要であると考え。

(3) 施設の更なるバリアフリー化

地下鉄事業では、平成19年にブルーラインのワンマン運転化にあわせ、可動式ホーム柵を導入し、グリーンラインについても平成20年の開業時から全駅で可動式ホーム柵を設置している。また、地下鉄駅では、全駅で1ルートのバリアフリールートの整備も完了しており、ブルーライン上大岡駅では、国庫補助事業として、京急線側改札口に2ルート目となるエレベーター整備にも取り組んでいる。

バス事業では、ノンステップバスの導入を積極的に進めてきており、保有するバス車両は全て低床型となっているなど、公営交通事業者として、他事業者に先駆けたバリアフリー化に取り組んできている。

しかし、公共交通機関には、今後も増加する高齢者だけでなく、障害者やベビーカーを使用する子育て世代も含めたあらゆる人が、より利用しやすい施設・設備とするための更なるバリアフリー化が求められている。地下鉄事業では、ブルーラインの車両とホームの段差解消に着手しているが、この取組は利便性を高めると同時に、利用者の転落防止としての側面からも早急に整備していくことが必要である。

今後も、更なるバリアフリー化のニーズを的確に把握するとともに、設置から15年が経過した可動式ホーム柵や老朽化したエレベーターの計画的な更新など、バリアフリー施設・設備を適切に維持していくための安定的な財源確保にも努めていくべきである。

(4) カーボンニュートラルに向けた取組強化

政府は、2050年までに温室効果ガスの排出量を全体としてゼロにするというカーボンニュートラルを目指すことを宣言している。公共交通機関は、それ自体がマイカー等からの利用転換によって一度に多くの利用者を運ぶことができる環境にやさしい輸送手段であることから、一層の公共交通機関への利用転換を呼び掛けていくことが必要である。

一方で市営交通は、バス・地下鉄の運行によって、多量のCO₂を排出する「CO₂排出事業者」としての側面もあることから、事業そのもののカーボンニュートラルに向けた取組も強化していくことが求められる。

これまでもバス事業では、ハイブリッドバスやFC（燃料電池）バスの積極的な導入、地下鉄事業では、令和5年度からのグリーンラインにおける非化石証書付電力の活用、照明のLED化など、環境負荷軽減に取り組んでいるが、老朽化対策をはじめとしたコスト増で厳しい経営状況が見込まれる中でも、公営交通事業者として、率先してカーボンニュートラルに向けた取組を推進していくべきである。

こうした環境対策の取組は、中長期的な取組が必要となる課題であると同時に、コスト面の負担も増加することから、実施にあたっては、国が整備する支援制度などの情報を的確に把握し、最大限活用することで、事業者負担の軽減を図っていく必要がある。

(5) インバウンド等観光需要の取り込み

コロナ禍にあって、インバウンドが消滅し、みなとみらい地区など都心臨海部を運行エリアとする市営交通は大きなダメージを受けたが、水際対策の緩和などによって、今後は外国からの観光客も回復することが予想されることから、こうしたインバウンド需要を積極的に取り込んでいく必要がある。そのためには、これまでも取り組んできているキャッシュレス決済の実証実験なども含め、外国人旅行者が気軽に利用できる決済手段の研究なども進めていくことが必要である。

また、横浜は国内からの観光客も非常に多い都市であることから、こうした観光客にも市営交通を利用してもらえるよう、アフターコロナの観光需要をしっかりと収入に結び付けるための取組を進めていくべきである。

(6) まちづくりとの連携

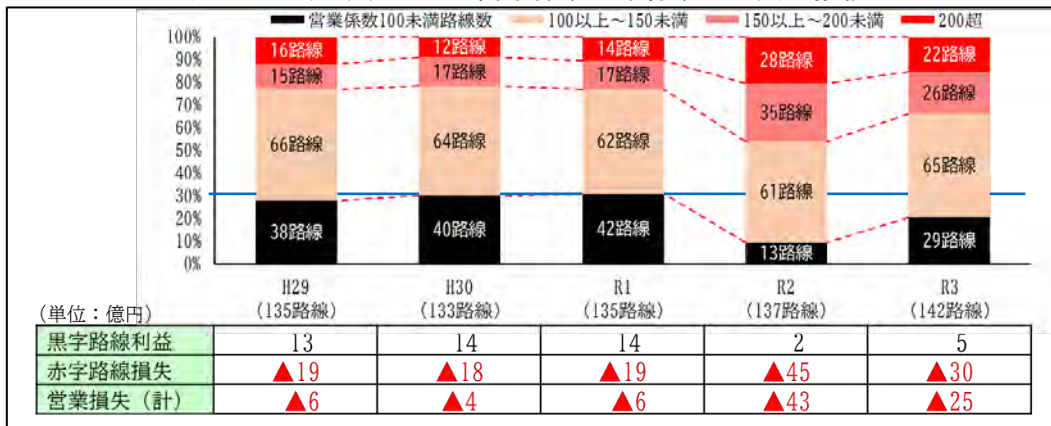
地下鉄ブルーラインは、これまで数次の延伸開業を重ねているが、延伸に伴い沿線の開発も進められたことで、横浜市の発展に大きく寄与している。グリーンラインでも、平成20年に開業して以降、横浜市北部地域における基幹交通として、市民生活を支えていることに加え、現在はグリーンラインの開業によって都市開発が進む沿線の人口増に対応し、当初の4両編成から6両編成化を進めることで利便性や快適性を高めるなど、街の魅力向上にも貢献している。

こうした鉄道整備は、横浜市のまちづくりに深く関係してきたが、交通局ではさらに「高速鉄道3号線延伸事業」として、あざみ野～新百合ヶ丘の延伸事業が計画されており、こうした鉄道ネットワークの充実によって、沿線地域の一層の活性化や利便性の向上が期待される。一般的に鉄道は、乗車習慣が定着するまで一定の期間を要するが、早期の乗車定着が図られるよう、まちづくりともしっかりと連携していくべきである。

(7) バス路線の維持方策と地域交通との関わり

市内のバスネットワーク全体を維持していくため、バス事業者は、赤字路線でも一定数を維持していくことが求められるが、公営交通事業者である市営バスに対する市民の期待はより一層高い。コロナ禍前は、全路線の3割程度の黒字路線の利益で、7割の赤字路線の損失を補填する内部補助の構造によってネットワーク全体を維持してきたが、新型コロナの影響に伴う利用減によって、黒字路線が、令和2年度で1割、収支が回復してきた令和3年度でも2割となっており、残りの赤字路線から発生する赤字額を補填し切れていない（図10）。この間、個々の路線ごとに、コロナ禍における需要減に対応した減便などの輸送力調整を進めてきており、今後も利用が減少している路線については、不断の改善を進めつつ、その上で、黒字路線の割合を少なくとも3割程度は確保し、その利益で赤字路線も含めたネットワーク全体を維持していく内部補助による経営を確立していくことが公営交通事業者である市営バスとしての健全な姿であると考えられる。

<図10 一般乗合バスの営業係数別路線数・収支の推移>



バス事業は、ラッシュ時に大型バスによって40人から50人程度の多くの利用者が乗車することで、低廉な運賃でも採算性が確保できる大量輸送機関（マストランジット）として路線を維持している。小型バスは、丘陵地域などで狭い道路を走行できる移動手段として地域住民の足を確保しているが、運行コストは大型バスとほとんど変わらない一方で定員（35人程度）が少ないため、コロナ禍前から全路線が赤字であり、採算性は極めて厳しい現状にある。需要の少ない地域へのバス運行では採算性の確保が困難となるため、路線の必要性や運行経費の負担のあり方についても、今後の人口減少の時代では検討が必要となっていくと考えられる。

高齢化の進展や本格的な人口減少社会の到来に伴って、自宅の身近までの、より規模の小さな移動需要を対象にラストワンマイルの移動の確保が検討されている。タクシー、オンデマンド交通及び自家用有償旅客運送等の様々な手法が模索されているが、市営バスとしては、これらの交通モードと、ICTの活用などによって連携を図ることが重要であり、需要の大きな部分の輸送を担う本来の路線バス事業者としての役割を果たし、地域交通の一翼を担っていくことが適切と考える。

一方で、車離れや運転免許の返納などによる潜在的な利用者に利用してもらうための戦略について、10年後の生活の変化も見据えながら検討していく必要がある。さらに、街や利用者の状況が変化していく中で、バス停についても常に最適な場所に配置するなど、利便性を高めていく取組が必要であると考えられる。

4 現状における中長期的な収支見直し

(1) 今後の利用者の動向

テレワークの定着などによって市民の生活様式は大幅かつ急速に変化し、公共交通機関の経営に大きな影響を与えた。今後の経営を考える上で、将来的に利用者の減少がどの程度回復し、推移していくかを慎重に検討していく必要があるが、現時点で中長期的な利用者の動向を見通すことは極めて困難であると言わざるを得ない。

少なくとも、コロナ禍で定着した生活様式がコロナ禍前に戻ることは想定できず、利用者の回復が限定的になることも懸念される。さらには、横浜市全体の人口減少の加速や昨今の物価上昇などの状況も考慮すると、中長期的な見通しを策定していくにあたって、楽観的な見通しを立てることは経営上のリスクであると言わざるを得ず、現時点では、これらを踏まえた最も保守的な見通しを立てることが妥当であると考えます。

いずれにしても、今後の企業の勤務形態の変化や、インバウンド需要の回復など、利用者の動向を踏まえながら、将来的な利用者動向については、随時見直していく必要がある。

新型コロナの影響による利用者減の回復推計

コロナ禍前である平成30年度の乗車実績（人員）を基準に、人口の増減のみを加味した令和元～4年度の乗車人員の仮想値と、直近までの乗車実績の乖離値を新型コロナの影響による減と見做し、この影響が次期中期経営計画の最終年度である令和8年度においてどの程度まで回復するかを推計。

■地下鉄事業

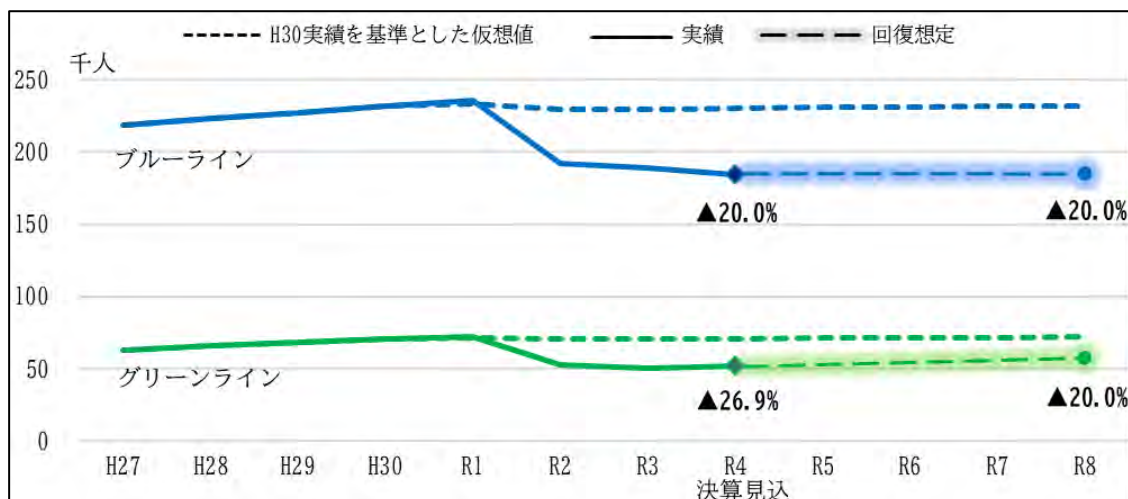
【通勤・通学等の定期利用】

通勤定期券の利用は、テレワークの定着等によって、令和2年度以降、大幅に減少したことに加えて、直近の回復も限定的であり、今後もコロナ禍前の水準に回復することは想定しづらい。一方で、通学定期券は、令和2年度に大きく利用が減少したものの、令和4年度には概ねコロナ前の状況に戻りつつある。

こうした状況を踏まえ、**ブルーライン**については、現状の通勤定期券の減少率▲20%が継続するものの通学定期券は新型コロナの影響がなくなるものとして、定期合計では▲15%程度（通勤▲20%・通学±0%）の水準まで回復するものと見込む。

グリーンラインについては、ブルーラインの通勤定期券の利用に比べ、コロナ禍における落ち込みは大きかったものの、令和4年度には若干の回復が見られ、現状では▲25%程度の水準である。現状を踏まえると、今後も若干の回復が想定されることから、ブルーラインと同程度の▲20%程度まで回復するものと見込む。また、ブルーライン同様、通学定期券は新型コロナの影響がなくなるものとして、定期合計では▲15%程度（通勤▲20%・通学±0%）の水準まで回復するものと見込む。

<図 11 地下鉄 定期（通勤）利用の見通し>



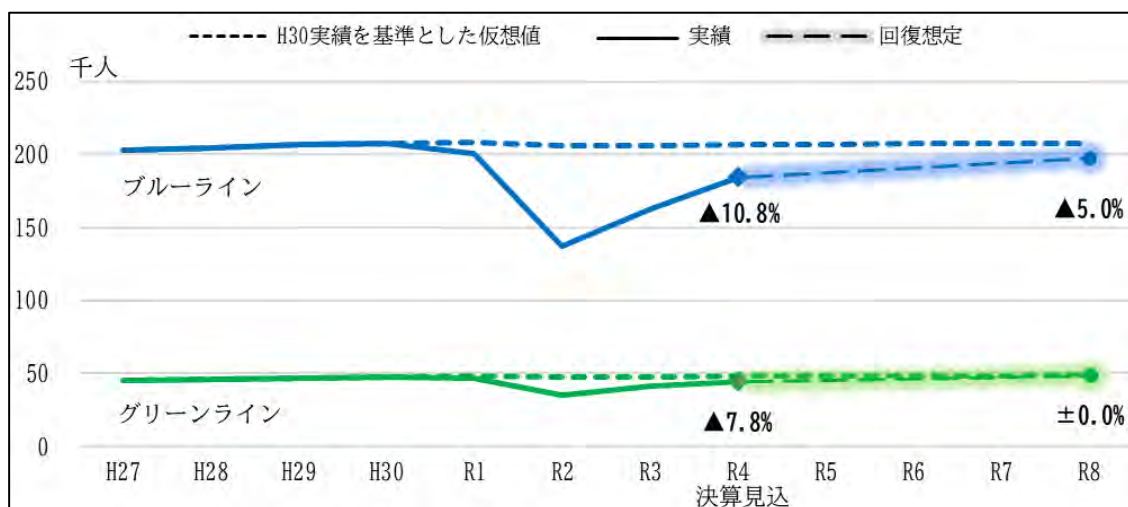
【ICカード・切符・1日乗車券等の定期外利用】

テレワークの定着等に伴って、通勤定期券の利用が大幅に減少している反面、例えば、「週に2～3日程度の出勤」等により、通勤時の利用券種が定期外に転換している利用者が増加しているものと推測されることから、令和2年度の大幅な下落から令和3、4年度と急激に回復している。

ブルーラインについては、現在は▲10%の水準まで回復しているが、今後も定期券からの需要転換が一定程度進むことが想定されることに加えて、沿線に集客施設や観光地等が点在していることから、観光需要の回復等も考慮し、▲5%まで回復するものと見込む。

グリーンラインについては、現在はブルーラインよりも定期券の減少が大きい反面、定期外へ券種移行している利用者が多いことが推測され、ブルーラインよりも高い▲7%まで回復している。グリーンライン沿線は現在でも沿線開発が進められていることから、定期券からの一定の券種移行も含めて、新型コロナの影響がなくなる（±0%）ものと見込む。

<図 12 地下鉄 定期外利用の見通し>

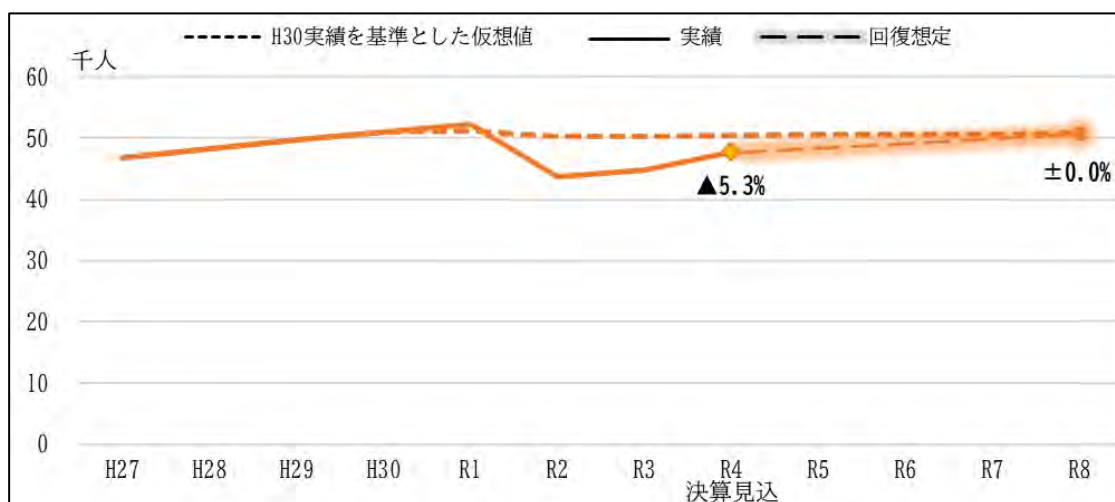


■バス事業

【通勤・通学等の定期利用】

従来、ICカードの都度利用による高頻度利用割引（バス利用特典サービス）を利用する旅客が多く、バス利用者全体の中で通勤定期券は、バスを日常のかつ高頻度に利用する旅客が主に購入していたものと推測されるが、令和3年5月にバス利用特典サービスを終了したことによって、通勤定期券の利用に転換していることが考えられる。このため、通勤定期券は、コロナ禍で減少したものの、現在では▲5%の水準まで回復しており、今後も定期外からの券種移行は一定程度見込まれる。また地下鉄事業同様に通学定期券については、既にコロナ禍前の水準に戻りつつあることも考慮し、定期券は新型コロナの影響がなくなる（±0%）ものと見込む。

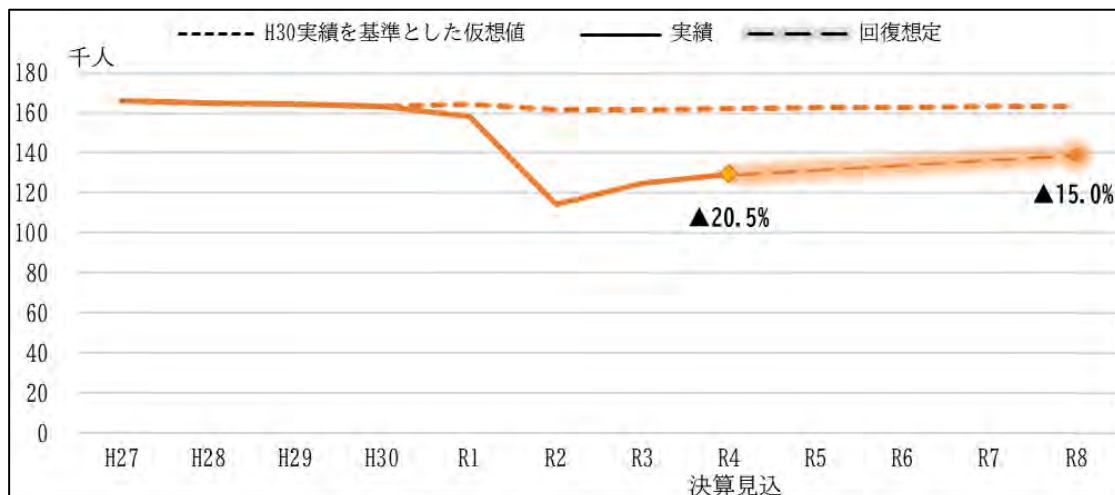
＜図13 バス 定期（通勤）利用の見通し＞



【ICカード・現金・1日乗車券等の定期外利用】

定期外利用は、通勤利用が多いものの、沿線に観光地や集客施設も点在していることから、今後は観光需要の回復も見込まれる。このため、現在は、▲20%程度の回復状況であるが、観光需要の回復等を考慮し、▲15%まで回復するものと見込む。

＜図14 バス 定期外利用の見通し＞



(2) 収支見通し

上記(1)の今後の利用者動向の見通しと、3の「現状の課題と今後の方向性」についての本審議会の考え方を踏まえた、以下の前提条件を付した上での収支見通しは次のとおりである。なお、令和9年度以降の乗車料収入については、令和8年度の収入見込みを基準としてそれぞれの路線の沿線区人口（推計）の増減を加味して将来の乗車料収入を推計している。

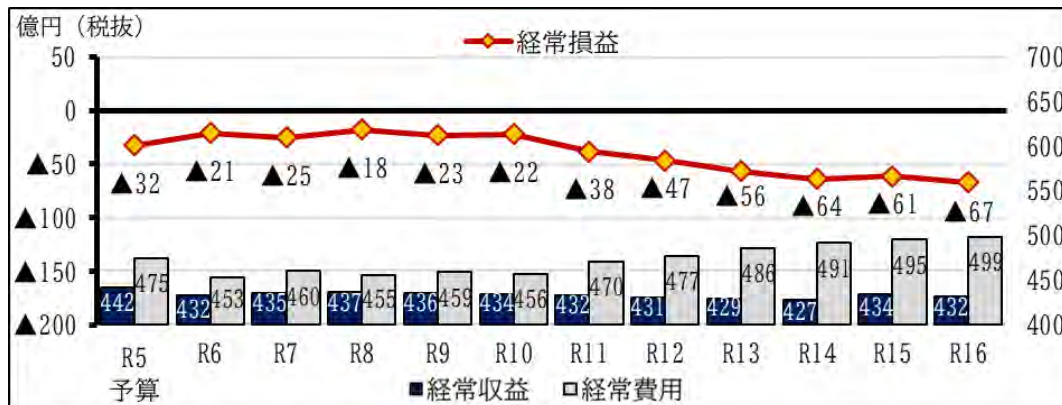
収支見通し算定上の主な前提条件

- ①事業の規模は現状を維持
- ②公務員の退職延長（65歳定年制）を反映
- ③将来的に安定した人材を確保するための原資として、各事業毎年度2,000万円を計上
- ④燃料代・電気代・修繕費等の経費や地下鉄工事等は、令和8年度まで年1%ずつの物価上昇を見込む
- ⑤長期金利は1.0%/年と見込む
- ⑥補助制度は令和5年度現在の制度を継続

■地下鉄事業

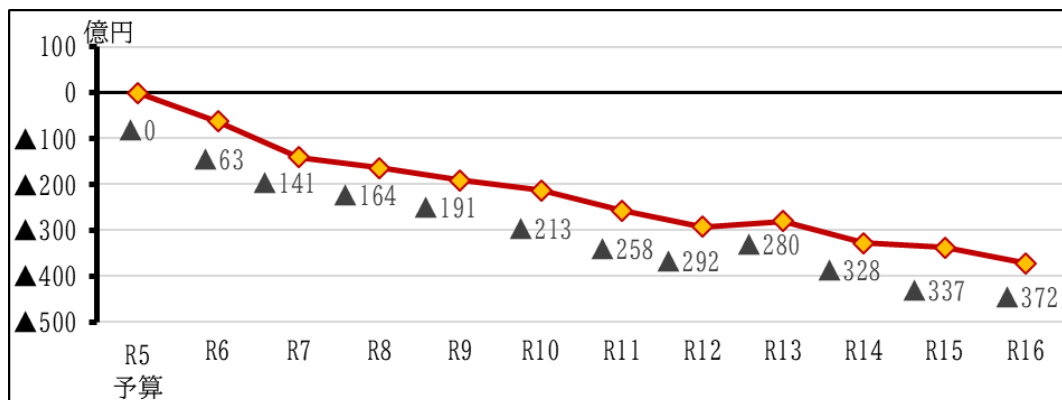
○経常損益は、20～30億円規模の赤字が継続した後、令和10年度から設備投資の額が増加することで翌11年度から減価償却費が増加し、緩やかに赤字幅が拡大していくと見込む。

<図15 経常損益の見通し>



○累積資金不足額は、令和6、7年度における企業債償還が重く、急激に悪化する見込み。その後も悪化し、解消可能資金不足額の考え方により財政健全化法上の資金不足は当面生じないものの、運転資金の調達が困難になるものと見込む。

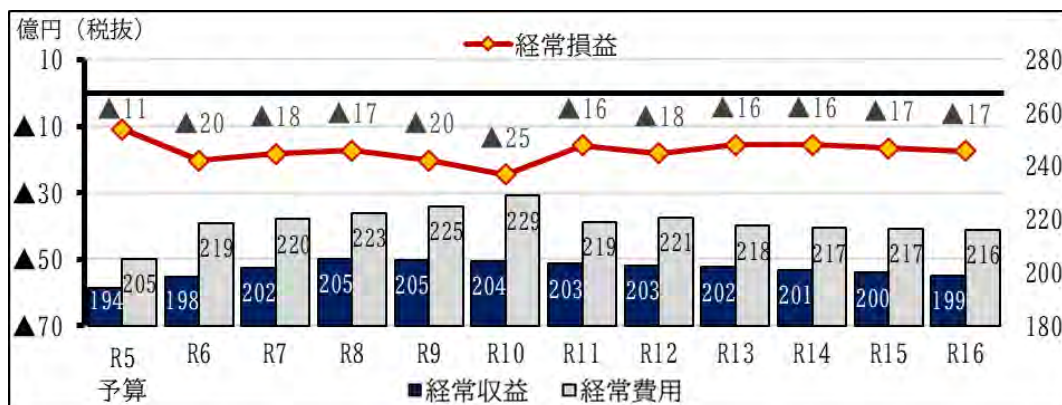
<図16 累積資金不足額の見通し>



■バス事業

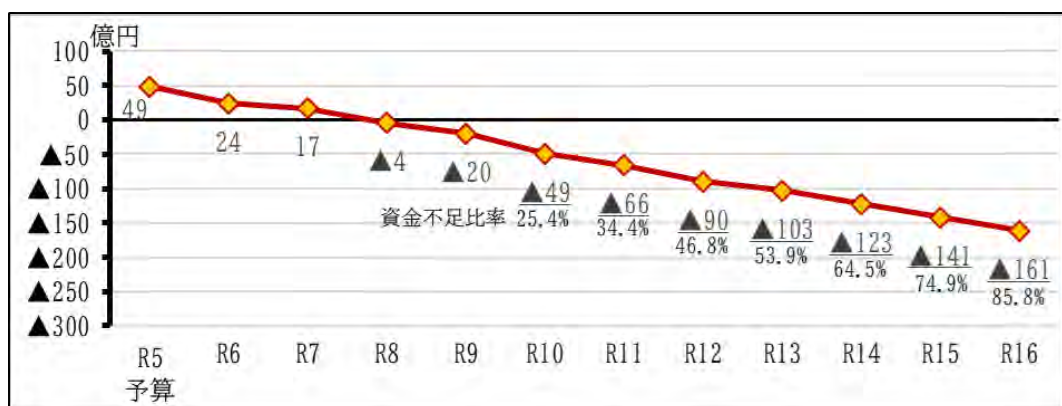
○経常損益は、15～20 億円規模の赤字が継続するものと見込む。

<図 17 経常損益の見通し>



○累積資金不足額は、経常赤字が続くことで徐々に枯渇し、令和 8 年度には資金不足に陥るものと見込む。その後も悪化し、令和 10 年度には資金不足比率が経営健全化基準である 20%を超え、経営健全化団体となるものと見込む。

<図 18 累積資金不足額の見通し>



5 収支改善に向けた方策

上記4のとおり、現状を踏まえた地下鉄・バス事業の中長期的な収支見通しは、電気料金の高騰なども大きく影響し、厳しい経営状況となることが想定される。安全・安心な運行を提供し続けるためには、収支改善は喫緊の課題であることから、その第一歩として、以下のような企業努力を実施していくことが必要である。

(1) 支出管理の徹底

これまで交通局では、人件費を含めた支出抑制を強力に進めてきており、これ以上の大幅な削減は難しい状況である。一方で、新型コロナウイルスの影響に伴う利用者減によって、収入が減少している中で、独立採算を原則とする公営企業としては、常にコストの適正化が求められている。この間、利用者の動向に合わせた路線やダイヤの見直しなどを実施してきているが、より一層細やかかつ精緻な分析を行いながら、こうした取組を継続し、適正な輸送力に調整するなど、コスト管理を徹底していく必要がある。

また、民間事業者や他都市とのコスト比較などにより、一般管理部門における外部委託化など、一層の効率化を図るとともに、事務作業に留まらず、他社の取組事例や専門機関の研究成果などの情報収集に努めながら、絶えずコストを低減するための取組を追求していくことが必要である。

さらに、現在の経営状況を全職員と共有し、事務経費の徹底的な削減に取り組むとともに、最前線で働く職員の業務改善意欲を高めるなど、職員の意識改革も進め、支出の削減を進めていくべきであると考えます。

(2) あらゆる増収策の実施

公営企業であっても本来の事業に相当因果関係がある附帯事業を営むことが認められており、乗車料収入の見通しが不透明な中では、収益の多様化は一層重要となる。

駅構内の店舗開発について、他の公営地下鉄と比べ有効活用が進んでいるが、駅の商業価値を収益に繋げるため、今後とも駅リニューアル工事の機会を捉えた店舗区画の創出を図り、小さい面積でも活用可能な多様なサービスを積極的に導入することなどで、附帯事業収入の増収とともに、地域住民が駅へ行きたくなるような魅力づくりを進め、市営交通の利用促進に向けた好循環を生み出すことも大切である。広告事業の活性化では、社会の環境変化に対応し、引き続き顧客ニーズが高いデジタル媒体などの訴求力の高い商品の開発と積極的な営業に努めていく必要がある。

また、バス事業では貸切バスによる大型客船寄港時の輸送や、みなとみらい地区等を運行している「あかいくつ」や「ベイサイドブルー」等の観光路線については、今後のインバウンド等の回復が見込まれる中で増収の可能性が高い事業であると考えられることから、観光情報とともに、市営交通の利用案内も含めた Web アクセシビリティの更なる向上など、市の関連部局等とも連携した効果的なプロモーションに努めながら、MaaSの活用による利便性向上、沿線施設や旅行会社とのタイアップ等により、今後発生し得る国内外からの観光需要を逃さないよう取り組んでいく必要がある。さらに、貸切バスについては、地域や学校・企業などへの営業を強化するなど、路線バス事業を補完する収入の確保に努めていくべきである。

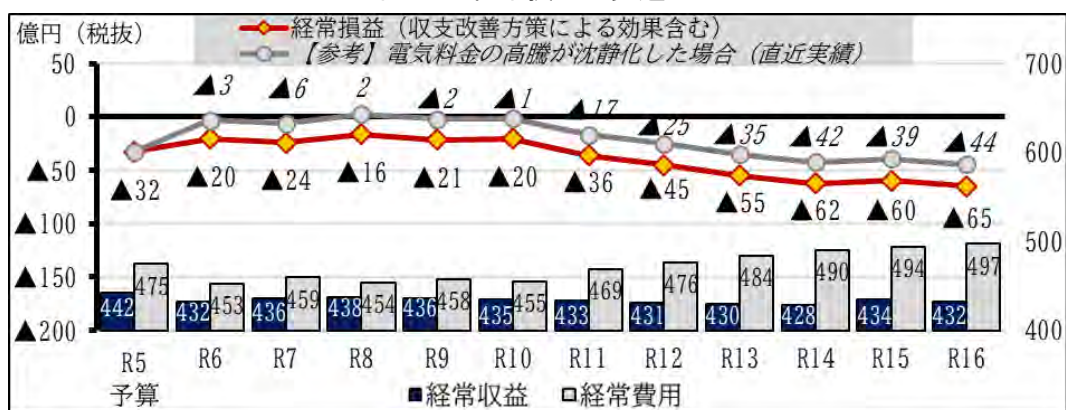
(3) 収支改善方策実施後の収支見通し

本審議会としては、上記(1)の経費削減効果として、動力費や人件費等を除いた一般経費について、令和8年度までに地下鉄事業で10%、バス事業で5%、(2)の増収効果として、貸切バス事業、資産の有効活用、広告料収入について、令和8年度までに各5%とし、これらを踏まえた収支見通しを以下のとおりと見込む。

■地下鉄事業

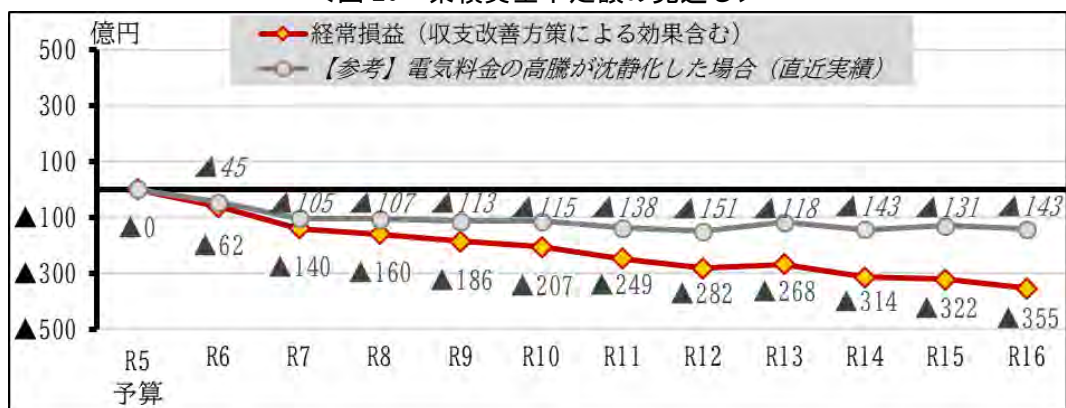
○経常損益は、収支改善方策の効果が1～2億円と限定的であることから、黒字化することなく推移するが、仮に、直近の令和5年4月実績を踏まえた電気料金を基準とした場合、次期中期経営計画期間中は収支均衡が継続するものと見込む。

<図19 経常損益の見通し>



○累積資金不足額は、令和6、7年度における企業債償還が重いことにより急激に悪化した後、収支改善方策による損益の改善が限定的であることから資金の不足が拡大していくが、仮に直近実績の電気料金を基準とした場合、次期中期経営計画期間中は110億円程度の不足で推移するものと見込む。

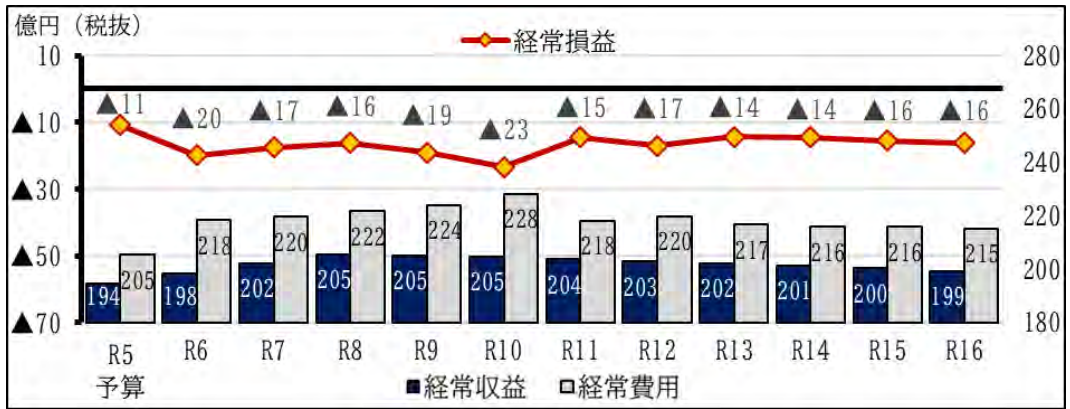
<図20 累積資金不足額の見通し>



■バス事業

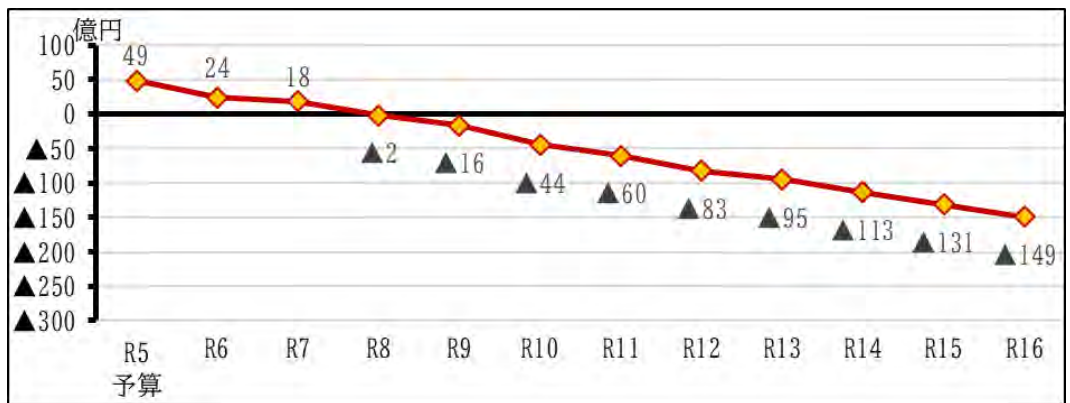
○経常損益は、収支改善方策の効果が1～2億円と限定的であることから、黒字化することなく推移するものと見込む。

<図 21 経常損益の見通し>



○累積資金不足額は、収支改善方策による損益の改善が限定的であることから、下げ止まることなく拡大していくものと見込む。

<図 22 累積資金不足額の見通し>



6 中期経営計画策定にあたって

上記3「現状の課題と今後の方向性」で述べたバス・地下鉄の老朽化対策や、将来を担う人材の確保・育成、施設の更なるバリアフリー化、カーボンニュートラルへの対応などについては、今後の社会経済環境などを踏まえれば早急に実施していくべきである。これらの実施には多額のコストが必要となるが、不確実で不安定な時代背景の中で、こうした将来発生し得るコストを精緻に見積もることは難しい。

しかしながら、今後の経営計画を検討する上で、楽観的な見通しを立てることは経営上のリスクであることから、5「収支改善に向けた方策」の(3)で示したとおり、一定の経営改善策を実施した上での収支見通しは、今後発生し得るコストに対する物価上昇リスクや燃料調達コストの高止まりなど、現時点で想定できる経営上のリスクを厳しく見込んだ保守的な見通しとして妥当であると考えが、依然として、安定経営と呼べる水準には至っていない。将来にわたり市民生活を支える市営交通ネットワークを維持していくためには、少なくとも収支均衡の経営を維持し、資金面でも安定した財務基盤を構築していくことが必要不可欠である。

このため、交通局は、これまでの発想から脱却し、現場を含めた全職員が一丸となって、最大限の企業努力を実施しなければならない。それでもなお、運送原価を賄う収入が得られない場合には、不足する運送原価を運賃に転嫁していくことが考えられる。一方で、新型コロナの回復状況や上記の経営上のリスクが好転した場合には、収支が改善することも想定されることから、今後の物価変動や技術革新による影響などを慎重に見極めつつ、収支構造を再点検していく必要がある。

こうした不透明な経営環境の中でも、地下鉄事業では、令和6、7年度の直近年度における企業債償還金の負担が重く、資金不足が大幅に拡大することが見込まれている。そのため、当面は、令和5年度まで措置されている特別減収対策企業債の継続を国に要望していくことによって資金の減少を抑えていくことが望ましい。また、電力調達などの状況が改善され、収支全体の改善が図られる場合には、将来の投資を安定的に実施していくための財源として、令和3年12月に国土交通省によって創設され、多くの鉄道事業者が既に導入している「鉄道駅バリアフリー料金制度」を活用していくことも考えられる。

また、バス事業においても、地下鉄事業同様、電力や軽油の動向などを注視していくことに加え、環境に配慮したハイブリッドバスの購入単価の上昇などの状況も見極めながら、需要に応じた路線の更なる効率化を図るなど、より経済的で効果的な事業運営を模索していく必要がある。

本審議会として、現状で考えられる経営改善の方向性は上記のとおりであるが、交通局においては、令和5年度中に策定する中期経営計画の中で、その時点の経営環境等をより精緻に分析するとともに、他の事業者の動向や国の支援策等についても最新の情報を的確に把握し、実現性の高い具体的な経営改善策を実行していただきたい。

おわりに

市営バス・地下鉄は、民間並みの健全経営を目標に掲げ、一般会計からの補助金に依存しない経営を実践してきたが、新型コロナの影響に伴う急激な利用減によって、両事業ともに極めて厳しい経営状況に陥った。加えて、令和4年度からは、原油価格の高騰をはじめとした物価高も大きく影響し、危機的な財政状況に直面している。

今後も人口減少・少子高齢化が加速することに加え、テレワークの定着などの生活様式の変化や更なる物価上昇など、交通事業の経営は一層厳しさを増していくことが想定されるが、交通事業者としての最大の使命である安全な輸送サービスを提供し続けながら、施設の更なるバリアフリー化やカーボンニュートラルへの対応など、公共交通機関に求められる社会的要請にも応えていかなければならない。横浜市の基幹交通として、市民生活を支える市営交通は、今後も日常生活に不可欠なインフラであり、変わることなく維持していくことが期待されている。さらに地下鉄事業で計画されている高速鉄道3号線のあざみ野～新百合ヶ丘の延伸事業に伴う建設費の発生によって、更なる企業債の借入に伴う元利償還や開業後の減価償却負担など、経営状況は一層厳しくなることも想定される。そのため、この延伸線が開業するまでに、既設線の経営を安定化させることが不可欠である。

このほか、横浜市では、敬老特別乗車証の制度見直しも予定されているが、今後、さらに高齢化が加速していく中で、特にバス事業では、敬老特別乗車証の利用者が多く、営業収益に占める割合も非常に大きいことから、制度見直しの状況を注視していく必要がある。

交通事業は、将来的には、AIや自動運転など、技術革新や民間事業者などのイノベーションによって、その運営手法が変化することも考えられることから、こうした研究に対する情報収集に努めるとともに積極的に参加していくなど、次世代を見据えた事業運営を行っていくことを期待したい。

今後の不確実で不透明な時代の中で、市民から期待されている役割に安定的に応え続けていくためには、バス・地下鉄事業の早期経営健全化はもちろん、その後の安定経営に向けた経営基盤の強化は避けて通れない。

これまで100年間、横浜市民の日常生活を支え続けてきた市営交通が、次の100年も変わらず市民生活を支え続けていくためにも、まずは厳しい経営状況を脱却するための経営改善は不可欠であり、交通事業者としての使命である安全性の維持・向上を図りつつ、より多くの利用者を選んでもらえる魅力ある取組がなされることを期待したい。さらには、こうした事業運営を対外的にも広くPRし、労働力人口が減少する時代にあっても、若い世代からも選ばれる企業となることを願って止まない。

交経管第191号

令和4年6月30日

横浜市営交通経営審議会 会長様

横浜市交通事業管理者

三村 庄一

横浜市営交通経営審議会に対する諮問について

次のとおり、貴審議会の御意見を賜りたく諮問いたしますので、御審議くださいますようお願い申し上げます。

1 諮問事項

横浜市交通事業（自動車運送事業及び鉄道事業）の中期経営計画及び中長期的な経営基盤の強化策に関する事項について

2 諮問理由

横浜市交通局では、これまで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、新型コロナウイルス感染症の影響に伴う、「新しい日常」の定着によって、社会全体が急速に変化し、バス・地下鉄を御利用いただくお客様が大幅に減少したことで、交通事業の経営は極めて厳しい状況に直面しています。この先も、コロナ禍前の水準にお客様の御利用が回復することは見込みづらいことに加え、人口減少社会の到来や少子高齢化の更なる進展など、事業環境も大きく変化していくことが想定されます。さらに、安全運行を前提としながら、カーボンニュートラルへの対応や更なる施設等のバリアフリー化など、公共交通機関に対する社会的要請にも応えていかなければなりません。加えて、安定的な運行を支える人材を確保していく上で選ばれる企業であり続けるため、職員の働き方改革も一層進めていく必要があります。

これまでの10年間とは異なるこうした様々な環境変化にも適応しながら、「市民のみなさまの足」である市営交通サービスを将来にわたって、安定的に維持し続けるためには、中長期的な視点に基づいた、健全な企業経営を実践していく必要があると考えています。

そこで、令和5年度からの次期中期経営計画の策定にあわせ、様々な視点から交通事業の経営基盤を強化するための方策について、貴審議会からの御意見を賜りたく、諮問するものです。

3 審議期間

おおむね1年程度御審議いただき、答申として取りまとめていただくようお願い申し上げます。

参考資料－2 〈横浜市営交通経営審議会委員名簿〉

横浜市営交通経営審議会委員名簿

	氏 名	分 野	所 属
会長	細見 邦雄	公営交通	一般社団法人 公営交通事業協会 理事・事務局長
委員	内田 裕子	経営者	経済ジャーナリスト イノベディア 代表 株式会社スイングバイクリエーション 代表取締役
	金子 雄一郎	交通計画	日本大学 理工学部 土木工学科教授
	鈴木 亮子	会計	公認会計士
	田邊 勝巳	交通経済学	慶應義塾大学 商学部教授