

市営交通 中期経営計画 (平成 27～30 年度) ～「信頼と共益」の市営交通 II～



平成 27 年 3 月
横浜市交通局



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

横浜市交通局安全方針

私たちは、安全な運行の提供がお客様への最大のサービスであることを認識し、どなたにも安心してご利用いただける市営交通をめざします。

- 1 安全意識を高く持ち、決められたルールを深く認識し、しっかり守ります。
- 2 安全を維持し向上させていく取組を常に見直し、改善に努めます。
- 3 安全な車両・設備などの提供に努めます。
- 4 日ごろからコミュニケーションを活発にし、安全第一の職場風土を築きます。

目次

○ 横浜市交通局経営理念・横浜市交通局安全方針

I 交通局を取り巻く事業環境

- 1 交通局の現状と課題 2
- 2 交通局のこれまでの取組 4

II 交通局の経営方針

- 1 基本的な考え方 8
- 2 経営目標 10
- 3 目標の達成に向けた指標 11

III 交通局の事業展開 ～私たちの約束～ 13

1 お客様に向けて

- ・安全性の向上 18
- ・利便性の向上 23
- ・快適性の向上 26
- ・バリアフリーの向上 31

2 地域社会のために

- ・環境対策 33
- ・地域貢献 34

3 地方公営企業としての責任と経営基盤の強化

- ・行政施策との連携強化 37
- ・経営力の向上 39
- ・組織力の強化 42

4 本計画の実現に向けて 44

IV 計画期間中の収支見通し 45

○ 資料編 47

I 交通局を取り巻く事業環境



I 交通局を取り巻く事業環境

1 交通局の現状と課題

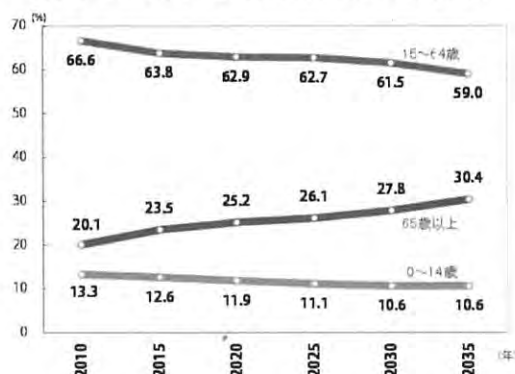
**これまでの経営改革の成果により、
自主自立経営の基盤を確立しました**

交通局では「市営交通 中期経営計画（平成 24～26 年度）」に基づく取組を着実に進めてきた結果、4 年連続でバス・地下鉄両事業ともに営業黒字・経常黒字を達成するなど、一般会計からの任意補助金に頼らない「自主自立の経営」を持続できる基盤を確立しました。

**一方で、これからの市営交通の経営環境は
非常に厳しくなることが想定されます**

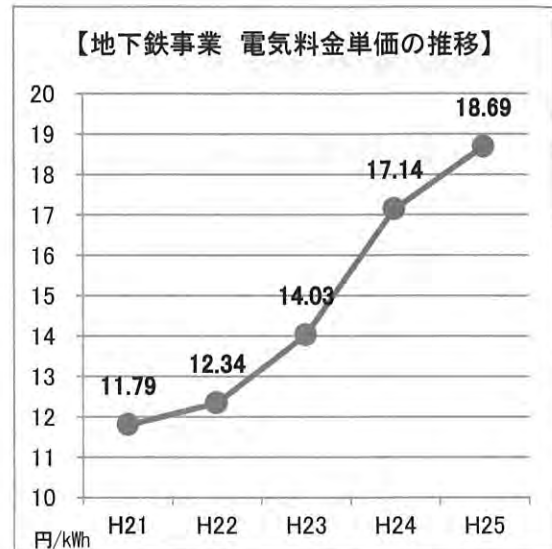
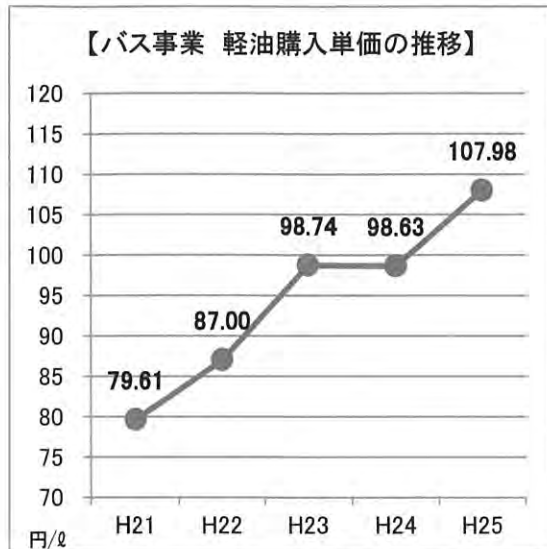
横浜市は高齢化率が 21%を超える「超高齢社会」に突入しました。今後も少子高齢化が急速に進む中で、特にバス事業においては私たちの事業運営の根幹となる乗車料収入は大幅な伸びが期待できない状況です。

【横浜市の将来人口推計値 年齢3区分の割合】
(横浜市ホームページ「横浜市将来人口推計」より)



また、都市インフラの老朽化への対応が全市的な課題となっており、市営交通でも地下鉄トンネルの補修など具体的な対応が必要です。

こうした状況でも、累積欠損金の計画的な解消に向けて、継続的に利益を出していく必要がありますが、人件費や労務単価の上昇などが見込まれるほか、軽油や電気などのエネルギー調達コストも不安定な状況が続くなど、市営交通を取り巻く経営環境は非常に厳しく、将来的な見通しにおいても決して楽観できるものではありません。



市民のみなさまに真に必要とされる「市営交通」となるために

こうした厳しい環境においても、私たちは市営交通としてこれからどのようなサービスを提供し、その役割と責任をどう果たしていくのかという将来を見据えた姿勢をしっかりと示していかなければなりません。

自主自立の経営を持続しながら質の高い交通サービスの提供を続けるためには、乗車料収入はもとより、広告や構内営業などの附帯事業についても増収対策を強化する必要があるほか、効率的な執行体制の構築や徹底したコスト管理も不可欠です。

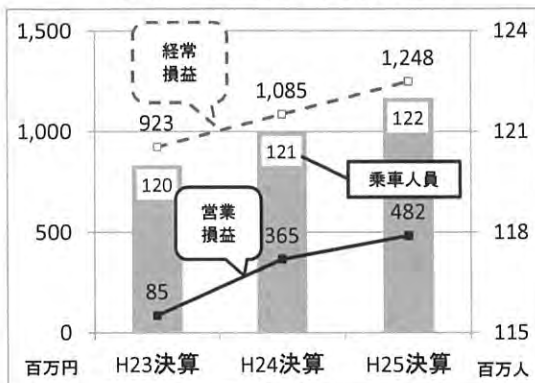
最も重要な経営資源である人材の育成は喫緊の課題です。市営交通に誇りと責任感を持つ意欲の高い人材の育成と、次世代への技術の継承を計画的に進め、お客様と接する最前線の職場が最大限の力を発揮できる組織をめざします。

将来にわたって市民のみなさまに真に必要とされる「市営交通」となるため、職員一人ひとりがその力を発揮し、バス・地下鉄が一体となって本計画に掲げる「信頼と共益の市営交通」の実現をめざし、弛まぬ努力を続けます。

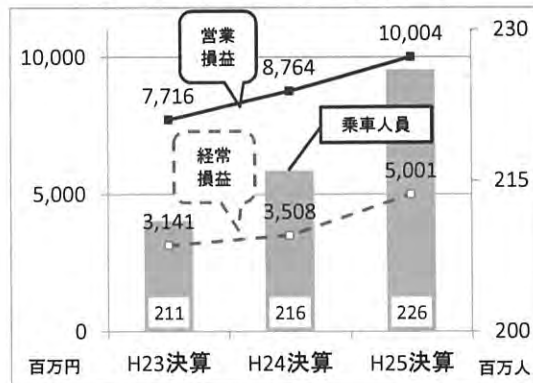
2 交通局のこれまでの取組

バス・地下鉄ともに利益を生み出せる経営体質となりました

【バス事業 収支・乗車人員の推移】



【地下鉄事業 収支・乗車人員の推移】



平成25年度 決算の概要

バス事業：営業利益は4億8,200万円、経常利益は12億4,800万円となり、増収増益となりました。

地下鉄事業：営業利益は100億400万円、経常利益は50億100万円となり、ともに過去最高の黒字となりました。

【現行の中期経営計画の進捗状況（25年度決算時点）】

(金額はすべて税抜)

事業	項目	3か年の目標	達成見込	3か年の推移			達成率
				24年度決算	25年度決算	26年度予算	
バス・地下鉄	乗車人員	累計10億人 (バス・地下鉄合計)	10.3億人	3.4億人	3.5億人	3.5億人	104.0%
バス	経常利益(※)	25億円 (3か年累計)	31.5億円	10.9億円	12.5億円	8.1億円	126.0%
	経常収入	600億円 (3か年累計)	605億円	201億円	201億円	203億円	100.8%
	営業収入に対する人件費率	58%に抑制 (22年度:60%)	58%	59%	58%	58%	—
	有利子負債(※) (企業債残高)	48%削減 (▲約29億円)	50%削減 (▲約30億円)	20%削減 (▲約12億円)	35%削減 (▲約20億円)	50%削減 (▲約30億円)	103.4%
地下鉄	経常利益(※)	105億円 (3か年累計)	122.9億円	35.1億円	50.0億円	37.8億円	117.0%
	経常収入	1,150億円 (3か年累計)	1,246億円	392億円	402億円	452億円	108.3%
	営業収入に対する人件費率	18%に抑制 (22年度:20%)	18%	18%	18%	18%	—
	有利子負債(※) (企業債残高)	11%削減 (▲約505億円)	11%削減 (▲約505億円)	4%削減 (▲約196億円)	8%削減 (▲約351億円)	11%削減 (▲約505億円)	100.0%

(※) 平成26年3月に目標を上方修正

経常利益や有利子負債残高の削減では当初目標を上方修正するなど、バス・地下鉄ともに経営目標を達成する見込みです

市営交通 中期経営計画

(平成 24～26 年度)における主な取組

バス停ベンチ等の増設



バス停ベンチを 42 基 (24～25 年度累計) 新設し、お待ちいただくお客様の快適性向上を図りました。

安全対策への取組



津波対策のために、市営地下鉄の沢渡換気所及び花咲換気所に避難階段を設置しました。

グリーンライン2編成増備



地下鉄グリーンラインに2編成増備車を投入し、朝ラッシュ時の混雑緩和を図りました。

貸切バス事業の拡大



復興支援の観点も含め、福島県いわき市の大型集客施設への送迎を受注するなど、事業を拡大しました。

人事給与制度
の見直し

- 交通局採用正規職員 (バス乗務員、整備員、地下鉄運輸職員、保守技術員等) について、在職職員の給料表を改正し、平成 24 年 1 月から平成 25 年度までの間で段階的に最大 6% の給与引き下げを実施しました。
- 平成 23 年度に、従来に比べ生涯賃金で 2 割減となる新たな給料表を導入し、正規職員の採用を 9 年ぶりに再開しました。

【コラム】市営交通 100 周年（平成 33 年、西暦 2021 年）

大正 10 年（1921 年）4 月 1 日に、横浜電気鉄道株式会社が運行していた路面電車を横浜市が買収し、電気局が創設され「市電」が誕生しました。

これが、市営交通のはじまりです。



その後、関東大震災を経て、昭和 3 年（1928 年）11 月 10 日に市営バスが開業します。途中、太平洋戦争での空襲により大きな被害を受けながらも、戦後、市電と市営バスは横浜市の復興と発展に大きく寄与してきました。

高度経済成長期を迎え、急激な都市構造の変化から市電は廃止の道をたどりますが、かわりに新しい市民の基幹交通として昭和 47 年（1972 年）12 月 16 日に市営地下鉄が開業し、以降、路線の延伸とともに横浜市のさらなる発展の一翼を担っています。



平成 33 年（2021 年）に迎える市営交通 100 周年にあたって、交通局では平成 13 年（2001 年）3 月に発行した『横浜市営交通八十年史』を受け継ぐ『横浜市営交通 100 年史（仮称）』の編さん・発行や、お客様感謝イベントの開催などを検討します。

II 交通局の経営方針



II 交通局の経営方針

1 基本的な考え方

「市営交通 中期経営計画（平成 27～30 年度）」は、平成 33 年に 100 周年を迎える市営交通が今後も「信頼と共益の市営交通」を継続し、健全な自主自立の経営を推進していくための 4 か年計画です。

「信頼と共益の市営交通」の継続

交通局では、将来にわたり「信頼」され、みなさまとともに成長する「共益」の取組を進めてまいりました。自主自立の健全経営をすすめ、利益・収益を共有することで市営交通としての責任を果たし、将来にわたりみなさまに必要とされる交通局となるため、引き続き「信頼と共益の市営交通」をめざします。

「利益・収益」の還元

自主自立の経営により生まれた「利益」やみなさまから頂いた「収益」は、安全性向上に向けた投資や接遇向上による充実したサービスの提供、環境・福祉対策による地域貢献など、様々な取組を通じてみなさまに見える形で還元し、「共益」の創造・拡大を図り、みなさまとの信頼関係を強化します。

3つの視点による事業展開

「利益・収益」の還元に向け、3つの視点で事業に取り組みます。

お客様に向けて

安全運行・安全確保を最優先に、利便性の向上、サービスの向上を図ります。

地域社会のために

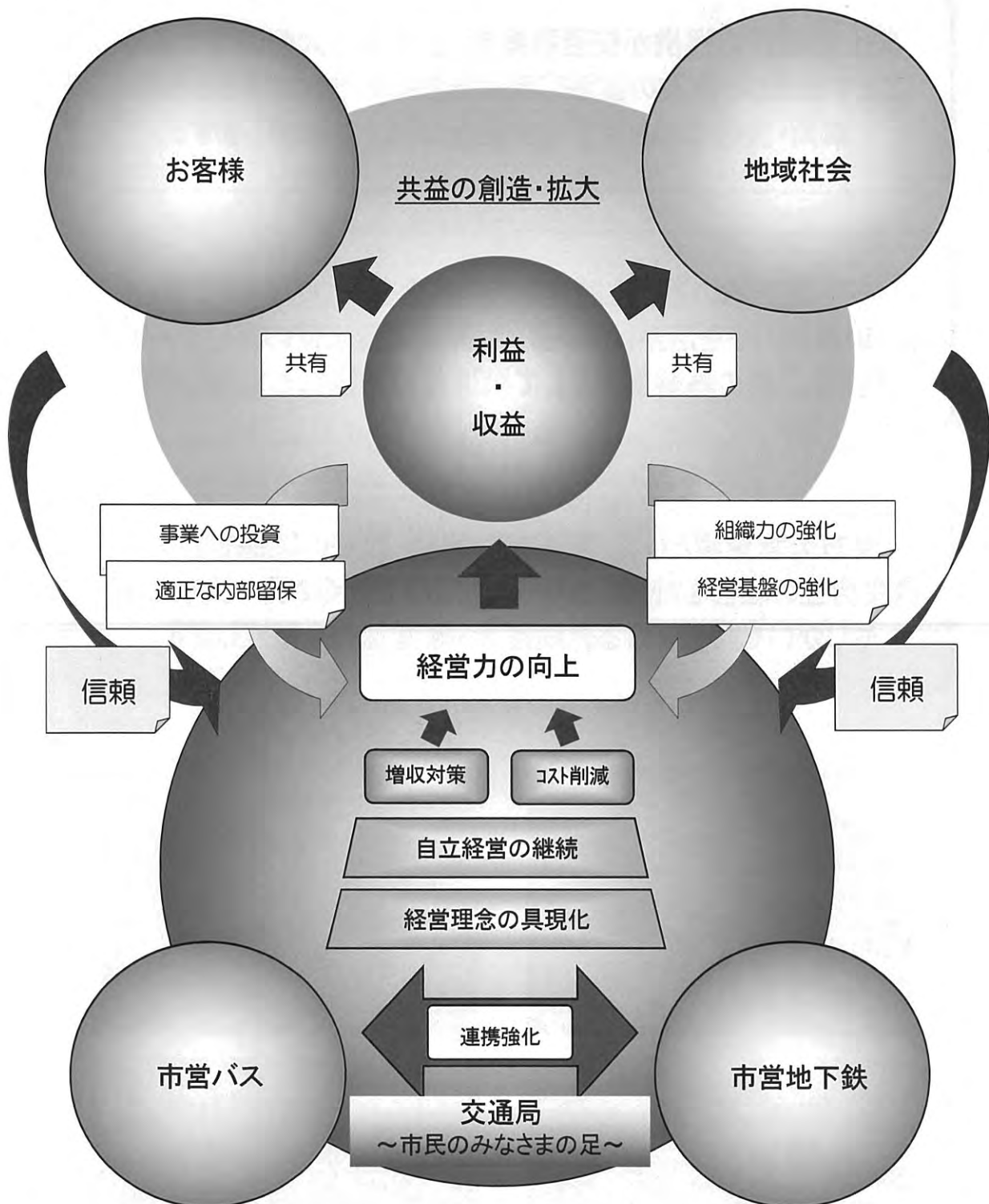
環境対策や市内中小企業振興などを通じた地域貢献、沿線のにぎわい創出を図ります。

地方公営企業としての責任と経営基盤の強化

観光・MICE 振興やオリンピック・パラリンピックなど、横浜市の施策との連携を強化します。

また、経営基盤を更に強化し、人材育成などを通じた組織風土改革にも取り組みます。

信頼と共益の市営交通のイメージ



「共益の創造(Creating Shared Value)」とは、ハーバード大学のマイケル・ポーター教授の提唱する概念で、事業戦略と社会を結びつけ、社会と企業が価値を共有する考え方で、CSRの次の段階とされています。交通局では、この概念を基に、近江商人の「三方よし」の考え方も参考に、お客様や地域社会のみなさまと利益・収益を共有するしくみを「共益」としています。

2 経営目標

安全な運行の提供が交通事業者としての最大の使命であることを認識し、事故の撲滅に向けた取組を強化するとともに、車両・設備などの更なる安全性の向上を推進します。

バス・地下鉄の連携を強化し、両事業を一つの企業で運行しているメリットを活かしながら、お客様に常に質の高いサービスを提供し、市の基幹交通として横浜市の発展にも貢献します。

地方公営企業として、安定的な利益・収益の確保を図り、自主自立の経営を持続しながら、交通局で働く職員一人ひとりがやりがいを実感できる組織風土・経営基盤を確立します。



3 目標の達成に向けた指標

お客様や市民のみなさまに「経営目標」の達成を評価していただくための指標として、次の指標の達成をめざします。

指 標	バス事業	地下鉄事業
安全性の向上	安全重点施策で定める目標値を 両事業とも4年連続達成 ※運輸安全マネジメント制度に基づき安全重点施策の目標値を毎年度設定しています。	
	事故件数を前年度比削減 両事業 ○ヒューマンエラーに起因する事故 〔バス事業〕 ○発車反動・ドア挟圧による車内事故 ○二輪車や静止物との接触事故 〔地下鉄事業〕 ○ドア挟み事故等 ○機器・設備の故障	
お客様からの 評 価	お褒め・お礼の件数 4年間で1,000件 (期間中累計 25年度実績 203件)	
	市民意識調査における市政満足度 「バス・地下鉄の便」50%以上 (26年度実績 44.6%)	
乗車人員 (両事業合計)	1日あたり100万人(両事業合計) (25年度実績 1日あたり95万人)	
利益・収益 の還元投資 (期間中累計)	お客様に向けて9億円 地域社会のために10億円	お客様に向けて291億円 地域社会のために9億円
利益の確保 (期間中累計)	経常利益12億円 (25年度実績 12億円)	経常利益277億円 (25年度実績 50億円)
企業債残高	29億円 (26年度末見込 31億円)	3,452億円 (26年度末見込 4,030億円)
職員のやりがい (職員アンケート)	「やりがい」指標 4.0点(5点満点) (26年度結果 3.43点)	

【コラム】交通局安全大会と運輸安全マネジメント制度

平成 18 年 12 月 1 日、市営地下鉄センター北駅構内において、保守業務中の
当局職員 2 名が試運転電車に接触し、死亡するという事故が発生しました。

交通局では、この事故を風化させずに、
全職員が安全最優先の徹底を再認識する場
として、毎年 12 月 1 日を安全の日と位置
づけ平成 19 年度から「交通局安全大会」を
開催しています。



【職員全員での安全方針の唱和】

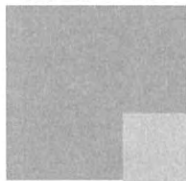
わが国では、平成 17 年にヒューマンエラーに起因すると考えられる鉄道などの
事故・トラブルが連続して発生したことを契機として、各運輸事業者の経営トップ
から現場までが一丸となって安全管理体制を構築・改善し、輸送の安全性を向上さ
せることを目的とした「運輸安全マネジメント制度」が平成 18 年 10 月に導入
されました。

当局においてもこの制度の下、交通事業管理者（交通局長）をトップとし、バス・
地下鉄事業それぞれの安全重点施策を毎年度策定し、各職場でのヒヤリ・ハット情
報（※）の収集・共有や、内部監査による自己点検の実施などにより安全性の維持・
向上に努めています。

※ ヒヤリ・ハットとは、事故が起きるかもしれないと思ってヒヤッとした、ハッとした出
来事のことをいいます。

※ 交通局の安全への取組の詳細については、ホームページに掲載している「安全報告書」
をご覧ください。

III 交通局の事業展開 ～私たちの約束～



Ⅲ 交通局の事業展開 ～私たちの約束～

「市営交通 中期経営計画（平成 27～30 年度）」では、これまでの経営努力により生まれた「利益」や、みなさまから頂いた「収益」を3つの視点に基づきみなさまに還元し、「**共益の見える化**」を推進していきます。

1 お客様に向けて（22事業 300億円）

- ◆ **すべてのお客様を安全に目的地までお運びするために、
災害に強く、事故のない市営交通をめざします**
- ◆ **計画的な施設の補修やダイヤの見直しを行い、
「止まらない・遅れない」市営交通をめざします**
- ◆ **心のこもった接客サービスと使いやすい設備の提供により、
みなさまに気持ちよくご利用いただける市営交通をめざします**

主な取組

- 【すぐわかる運行情報】 ICT を活用したお客様への情報提供の強化（6.6 億円）
- 【バス待ち環境改善】 ベンチ 80 基及び上屋 14 か所の更新・新設（1.3 億円）
- 【駅空間の快適性向上】 トイレなど、地下鉄駅設備のリニューアル（13.7 億円）
- 【安心できる地下鉄】 耐震補強やトンネル補修などの安全投資（158.5 億円）
- 【速達性の実現】 ブルーライン快速運転の実施・検証（4.3 億円）

2 地域社会のために（8事業 19億円）

- ◆ **一層の省エネに取り組み、CO2排出量の削減をすすめ、
より環境にやさしい市営交通をめざします**
- ◆ **地域社会の一員として、市内中小企業振興や沿線の活性化などに
取り組み、地域の発展に貢献する市営交通をめざします**

主な取組

- 【環境への配慮】 ハイブリッドバスや燃料電池バスの導入（5.9 億円）
- 【地域の足をまもる】 地域貢献型バスサービス 2路線の実施
- 【地域の賑わい創出】 新羽車両基地の有効活用の推進、連節バスの導入検討
- 【沿線の魅力を発信】 広報誌のリニューアル等（0.6 億円）

3 地方公営企業としての責任と経営基盤の強化（14事業 21億円）

- ◆ 市民のみなさまの足として、
横浜のまちづくりに貢献する市営交通をめざします
- ◆ 増収の取組や事業の効率化など、不断の経営努力を重ね、
常に自主自立の経営が実践できる市営交通をめざします
- ◆ 職員が誇りを持って仕事ができる、
人を育て、人を活かす市営交通をめざします

主な取組

- 【経営力の向上】 乗車料収入・附帯事業収入の確保・増収
- 【運転技術の向上】 バス乗務員用教習施設の新設
- 【整備技術の向上】 バス直営車検の拡大・工場建設（5.5億円）
- 【将来を担う人材】 安全運行を確保するための人材確保・育成と職員の健康管理
- 【まちづくりへの貢献】 横浜市の施策との連携強化
（観光・MICE 振興、横浜市の総合的な交通体系との連携）

交通局としてめざす職員像

- ✓ 安全を最優先に、決められたルールを理解し
しっかり守ることができる職員
- ✓ お客様の立場にたって、心のこもった
サービスを提供できる職員
- ✓ 自らの業務に誇りとやりがいを感じ、
責任感とプロ意識をもった職員
- ✓ 交通局が「市民のみなさまの足」として事業を
存続するため、コスト・採算意識を高くもった職員
- ✓ 何事にも前向きにチャレンジする、向上意欲のある職員



1 お客様に向けて（22事業 300億円）

安全性の向上

（１）災害対策① 地震に強い地下鉄の実現	18
（２）災害対策② 雨・雪に強い地下鉄の実現	19
（３）地下鉄施設の計画的補修	20
（４）バス車両・施設の安全対策	21
（５）バス教習施設の新設	22
（６）安全管理体制の強化	22

利便性の向上

（７）ＩＣＴを活用したお客様への情報提供	23
（８）バスの利便性を高めるダイヤ改正	24
（９）ブルーライン快速運転の実施・検証	24
（１０）グリーンライン輸送力増強の検討	25
（１１）他鉄道路線との連絡運輸の拡大	25
（１２）乗車券制度の見直しとサービス拡充	25
（１３）駅構内店舗の開発と活性化の推進	26

快適性の向上

(14) バス停ベンチ・上屋の 計画的更新、修繕及び新設	26
(15) 地下鉄駅の大規模改良工事の実施	27
(16) 地下鉄駅設備のリニューアル	28
(17) 地下鉄駅の冷房化	29
(18) 分かりやすく、使いやすい駅の実現	29
(19) ブルーライン 3000 形車両の新造・改修	30
(20) お客様の立場に立った更なる接遇の向上	31

**バリアフリーの
向上**

(21) 低床バスの完全導入	31
(22) 乗り換え動線の円滑化	31

安全性の向上

(1) 災害対策① 地震に強い地下鉄の実現

事業	事業目標	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度
さらなる 耐震補強	中柱 460 本 高架橋 320 本	120 本 50 本	120 本 90 本	110 本 90 本	110 本 90 本

市営地下鉄では、阪神・淡路大震災を踏まえた国からの通達に基づき、平成 7～15 年度までの間に、高架橋やトンネルの崩壊を防ぐことを目的とした耐震補強を実施しています。



【中柱を補強した開削トンネル】

しかしながら、依然として地震発生時には列車運行の再開に長期間を要することが予想されることから、地下鉄構造物の耐震性能を向上させ、地下鉄運行の早期再開を図ることを目的として、平成 25～40 年度頃までの計画期間で「さらなる耐震補強工事」を実施します。

平成 27～30 年度には、

- 市中心域である横浜～上大岡、新横浜～横浜の区間
 - 営業継続に必要な車両基地と接続する上大岡～上永谷～車両基地の区間
 - 緊急輸送路となる道路の地下、交差部、並走区間
- など、優先度の高い区間から補強工事を実施します。

(2) 災害対策② 雨・雪に強い地下鉄の実現

事業	事業目標	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度
浸水防止機の更新	32 か所の更新	8 か所更新	8 か所更新	8 か所更新	8 か所更新



【浸水防止機】

伊勢佐木長者町駅～上大岡駅間で開業時 44 か所に設置した浸水防止機のうち 12 か所は 26 年度までに更新済みですが、残り 32 か所について更新を行います。

更新により、冠水 2 m の水圧に対応できるようになり（従来は冠水 1 m 対応）、大雨時などに換気口からトンネル内に流入する大量の水を防止する機能を向上させます。

事業	事業目標	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度
3000S 形ブレーキ装置改修	8 編成実施	検討	4 編成実施	4 編成実施	運用・検証

ブルーライン 3000S 形車両は踏面ブレーキを採用していますが、他の形式で採用しているディスクブレーキに比べて雨や雪の影響を受けやすく、降雨・降雪時には、制動力が低下するおそれがあります。

大雪時の過走等を防止するため、今後発表される東急東横線元住吉駅追突事故の調査結果等も参考に、踏面ブレーキの改良など、必要な対策を検討します。



【大雪時の上永谷駅】

(3) 地下鉄施設の計画的補修

事業	事業目標	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度
平沼町シールドトンネル補修工事	下り線完了 上り線着手	下り線 施工	下り線 施工	下り線 施工	下り線完了 ・ 上り線設計
大江橋シールドトンネル補修工事	30 年度 工事完了	設計 ・ 工事施工	工事 施工	工事 施工	工事 完了
高架橋高欄部補修工事	新羽出入庫 線及びセン ター南北間 29 年度完了	調査 ・ 設計	工事施工	工事完了	—
軌道改良 (塩害対策)	関内～桜木町 間完了・ 桜木町～ 高島町間着手	関内～ 桜木町間 (上り線)	関内～ 桜木町間 (上り線)	関内～ 桜木町間 (下り線)	関内～桜木町 間 (下り線)・ 桜木町～高島 町間 (上り線)
駅構内 壁面タイル 補修工事	38 駅で 実施	3 駅工事 3 駅設計	3 駅工事 8 駅設計	8 駅工事 24 駅設計	24 駅工事 完了
変電所 更新	2 か所	1 か所 工事	1 か所 完了	1 か所 工事	1 か所 完了
信号保安設備 更新	2 か所 (機器室)	1 か所 工事	1 か所 完了	1 か所 工事	1 か所 完了

建設から 40 年近く経過し経年劣化が生じているシールドトンネルの補修工事や、塩害に強いマクラギを使った軌道の改良を進めます。

また、高架橋高欄部（新羽車両基地出入庫線及びセンター南北駅間）や駅構内壁面タイル（全駅）の補修工事を行い、経年劣化によるコンクリート片やタイルの落下を防ぎ、お客様や市民の皆さまの安全なご通行を守ります。

さらに、地下鉄の安定的な運行を支える変電所等の電気設備、ATC 装置などの信号保安設備等も、計画的に更新を行います。



【平沼町シールドトンネル】



【更新後の ATC 装置】

(4) バス車両・施設の安全対策

事業	事業目標	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度
車外向け音声放送装置の導入	全車(800 両)への導入	400 両導入	400 両導入	運用	運用
接近検知警報機器の導入	小型バス・観光型バス全車導入	全車導入	運用	運用	運用
車いす固定ベルトの更新	全車(800 両)の更新	400 両更新	200 両更新	200 両更新	運用
バス停ポールの固定化	220 か所実施	70 か所実施	50 か所実施	50 か所実施	50 か所実施

バス車両のさらなる安全性の向上のため、全車に方向指示器と連動した車外向け音声放送装置を導入します。右左折時などに警報音を鳴動させることで、交差点における歩行者等との接触事故を防ぎます。また、小型バス・観光型バスについては、あわせて接近検知警報機器を導入し、乗務員の危険察知を向上させます。

また、車両に設置している車いす固定ベルトを、着脱が容易かつ緩みにくいタイプに更新し、固定にかかる時間を短縮することで運行の遅延を防止するとともに、車いすをご利用になるお客様の安全性をさらに高めます。

さらに、強風により転倒するおそれのあるバス停ポールの固定化を進めていきます。

(5) バス教習施設の新設

事業	事業目標	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度
バス教習施設の新設	教習施設の用地確保と工事着手	候補地調査	設計	工事	工事

安全・確実・快適な交通サービスを提供するためには、乗務員の技術向上は不可欠であることから、教習施設を設置し、運転技術指導等の体験型研修を取り入れ、より実践的かつ効果的な研修・教習の充実を図ります。

(6) 安全管理体制の強化

バス・地下鉄の安全な運行を確保するため、国の運輸安全マネジメント制度に基づく安全管理体制を軸として、内部監査や職員研修などを通じて安全に対する意識を高揚させ、継続的な改善に取り組めます。

特に地下鉄事業においては、大規模地震が発生した場合、組織的な対応がより強く求められることから、列車脱線を想定した異常時総合訓練や津波対応訓練などを引き続き実施し、お客様に安心してご利用いただける取組を進めていきます。



【脱線車両復旧作業（異常時総合訓練）】



【津波避難誘導訓練】

利便性の向上

(7) ICTを活用したお客様への情報提供

事業	事業目標	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度
バス運行への ICT 導入拡大	ICT の活用 によるバス 運行の安全・ サービス向上	計画 構築	構築 ・ 運用開始	構築 ・ 運用開始	本格運用 開始
ブルーライン 車内案内表示 システム改修	12 編成 改修	方式等 検討	地上側 設備増設	6 編成 実施	6 編成 実施
多目的 デジタル案内板の 設置	横浜駅バス ターミナル・ 地下鉄主要駅 への設置	方式等 検討	情報コン テンツ等 検討	システム 構築	システム 構築

バス・地下鉄の運行情報を、お客様によりわかりやすく、リアルタイムに提供できるよう、ICT（情報通信技術）を活用した取組を進めていきます。

バス事業においては、バス車両 800 両の運行状況を総括的に把握できる新たなシステム機能を構築し、平成 26 年度中に全車に導入する予定の大型車内表示機や、スマートフォン等でご覧いただける「手のひら接近表示機」等を通じて、お客様にバスの運行状況や混雑状況をよりリアルタイムに提供します。

地下鉄事業においては、ブルーライン 3000 形車両の車内案内表示システムを改修し、他鉄道の運行情報などをご覧いただけるようにします。

両事業に共通するものとしては、横浜駅東西バスターミナルや地下鉄の主要駅に「多目的デジタル案内板」を設置し、バスの発着情報や地下鉄の運行情報をわかりやすく提供します。



【四か国語表示の大型車内表示機】

(8) バスの利便性を高めるダイヤ改正

事業	事業目標	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度
バスの利便性を高める ダイヤ改正	40 路線の 改善	10 路線 改善 ・ 検証	10 路線 改善 ・ 検証	10 路線 改善 ・ 検証	10 路線 改善 ・ 検証

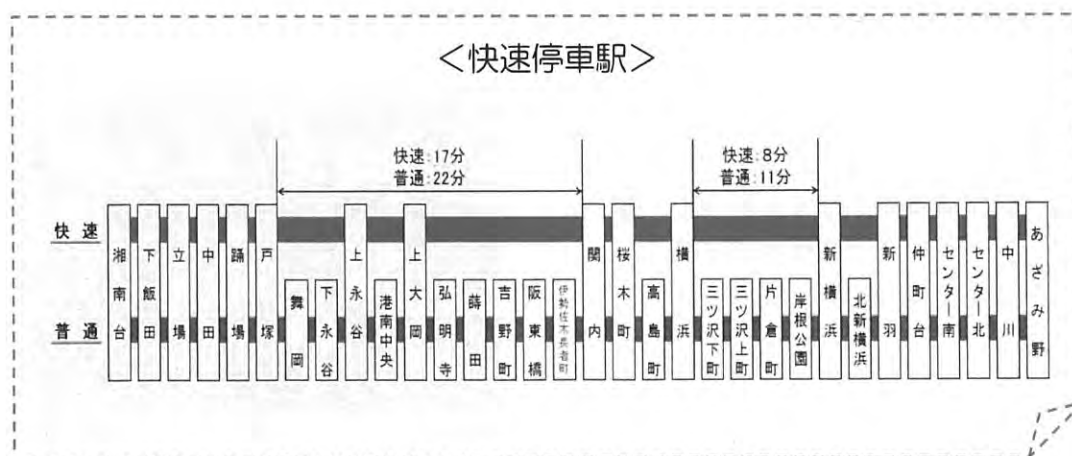
「遅れないバス」の実現に向けて、常にダイヤに磨きをかけ続けるとともに、地下鉄や他鉄道（JR・私鉄）の発着時刻に合わせたバスのダイヤを編成し、バスと鉄道の接続を改善してお客様の利便性向上を図ります。

(9) ブルーライン快速運転の実施・検証

事業	事業目標	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度
ブルーライン 快速運転の 実施・検証	速達化と 利便性向上	7 月実施 ・ 検証	検証・ダイヤ改正		

平成 27 年 7 月に、地下鉄ブルーラインの快速運転を実施します。あわせて、始発時間の繰り上げなど、より利用しやすいダイヤ改正を行います。

快速運転開始後も、平日・休日、時間帯別、利用区間別のご利用状況を検証・分析し、より利便性の高いダイヤを検討します。また、将来のラッシュ時間帯の快速運転実施の可能性についても研究を行います。



(10) グリーンライン輸送力増強の検討

平成 26 年 3 月にグリーンラインに増備車 2 編成を投入し、朝ラッシュ時間帯の混雑については一定程度緩和できましたが、乗車人員については毎年増加傾向にあります。

今後は、ラッシュ時におけるセンター北駅～日吉駅間での折り返し運転による増発や、6 両編成化を検討するなど、混雑率を 150%程度に抑制することを目標として、引き続き混雑緩和に向けた取組を継続します。

※混雑率 150%は、おおむね「肩が触れ合う程度で、新聞は楽に読める。」程度の混雑率です。

(一般財団法人日本民営鉄道協会による)

(11) 他鉄道路線との連絡運輸の拡大

事業	事業目標	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度
連絡定期券の 発売範囲拡大	発売範囲 の拡大	事業者間 調整	機器改造	発売 ・ 効果測定	事業者間 調整

他鉄道路線との連絡定期券の発売範囲を拡大し、お客様の IC カード 2 枚持ちなどのご不便を解消し、利便性を向上させます。特にご要望の多い区間から優先的に実施し、定期的に発売範囲の見直しを行います。

(12) 乗車券制度の見直しとサービス拡充

バス事業においては、わかりやすい料金制度を検討し、お客様がよりご利用しやすい乗車券をめざします。また、現行の乗車券制度は複雑化しわかりにくく非効率的であるため、一日乗車券の磁気券や回数券・定期券の紙券を廃止して IC カードに統一していくことをめざすとともに、短距離定期券やシニアパス制度の再検討を行います。

あわせて、定期券の IC 化を進めつつ、ご利用実態に応じて定期券発売所についても効率的でお客様のお求めやすい発売体制をめざし、サービスの拡充を図ります。

地下鉄事業においては、一日乗車券の料金値下げを実施するとともに、期間限定券や区間限定券などの導入を検討します。また、子育て世代の負担軽減や利用促進の観点から、通学で利用されるお客様の乗車券制度の見直しなどについて検討します。

(13) 駅構内店舗の開発と活性化の推進

事業	事業目標	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度
駅構内の開発推進	新規3店舗の開店	検討・準備	1店舗開店	1店舗開店	1店舗開店
駅構内店舗の活性化	魅力あふれる駅ナカ店舗の仕組みづくり	検討・実施	検討・実施	検討・実施	実施・検証

センター南駅やセンター北駅などの駅構内において店舗等の誘致をさらに進めるとともに、関内駅では駅改良工事に伴い新規店舗の区画を確保し、横浜市の施策との連動や地域貢献の観点にも配慮しながら、店舗開発を推進します。

また、駅構内入居店舗についても、契約期間の満了等にあわせた店舗見直しなどの活性化を図るとともに、お客様の利便性向上のため、新規サービス導入を検討します。



【駅構内店舗（横浜駅）】

快適性の向上

(14) バス停ベンチ・上屋の計画的更新、修繕及び新設

事業	事業目標	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度
バス停ベンチの計画的更新、修繕及び新設	更新及び新設 計 80 基	更新・新設 20 基	更新・新設 20 基	更新・新設 20 基	更新・新設 20 基
バス停下屋の計画的更新、修繕及び新設	更新及び新設 14 か所、 修繕 40 か所	更新・新設 5 基、修繕 10 か所	更新・新設 3 基、修繕 10 か所	更新・新設 3 基、修繕 10 か所	更新・新設 3 基、修繕 10 か所



【新設したバス停上屋（南区）】

既に設置されているベンチ・上屋については、老朽化しているものから順次更新や修繕を計画的に行います。

上屋の新設については、民間事業者の費用負担による広告付き上屋方式を基本として、お客様や市民のニーズに応えるため、当局自らも設置していきます。

（15）地下鉄駅の大規模改良工事の実施

事業	事業目標	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度
関内駅 改良工事	29 年度 完了	実施	実施	完了	—
新横浜駅 改良工事	一部 完了	実施	実施	実施	一部 完了
上永谷駅 改良工事	30 年度 調査設計	検討	検討	検討	基本設計 調査設計

関内駅については、劣化した構造物を塩害に強い補修材を用いて補修を行うとともに、壁面や床面のリニューアル、エレベーターの更新及びレイアウト変更等を実施し、駅空間の快適性を向上させます。

新横浜駅については、相鉄・東急直通線の新駅と乗り換えにより接続する駅となるため、相鉄・東急直通線の整備に合わせてレイアウト変更や出入口の移設等の改良工事を行います。

上永谷駅については、ホーム屋根の風雨対策などの改良工事を検討します。

(16) 地下鉄駅設備のリニューアル

事業	事業目標	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度
エスカレーター のリニューアル	9 台 更新	2 台 更新	2 台 更新	2 台 更新	3 台 更新
エレベーター のリニューアル	11 台 更新	3 台 更新	4 台 更新	2 台 更新	2 台 更新
駅トイレ のリニューアル	7 駅 実施	1 駅 実施	3 駅 実施	2 駅 実施	1 駅 実施

利用しやすく快適な駅をめざし、各設備の計画的なリニューアルを実施します。

○ エスカレーターのリニューアル

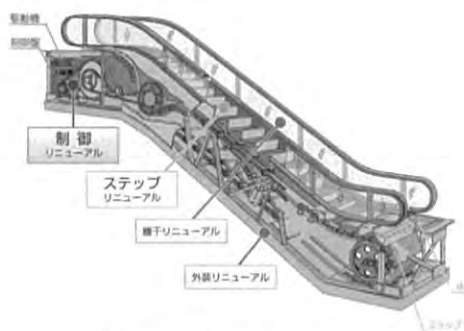
設置後長期間（30 年）経過したブルーラインのエスカレーターを、バリアフリー対応機能を付加したエスカレーターへリニューアルします。

○ エレベーターのリニューアル

省エネ性に優れた、機械室レスエレベーターへリニューアルします。

○ 駅トイレのリニューアル

ユニバーサルデザインを取り入れ、清潔感と機能性を兼ね備えた質の高いトイレへとリニューアルを行います。



【新型エスカレーター】



【リニューアル後のトイレ（上大岡駅）】

(17) 地下鉄駅の冷房化

事業	事業目標	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度
地下鉄駅の 冷房化	13 駅 実施	3 駅 実施	2 駅 実施	4 駅 実施	4 駅 実施

全駅の冷房化をめざし、主要駅では全館冷房方式、中間駅では冷房付き待合室を設置する手法で整備を進めます。

(18) 分かりやすく、使いやすい駅の実現

事業	事業目標	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度
案内サインの リニューアル	12 駅 実施	1 駅 実施	3 駅 実施	4 駅 実施	4 駅 実施
駅高所清掃の 実施	40 駅 実施	10 駅 実施	10 駅 実施	10 駅 実施	10 駅 実施
駅ベンチの 新設・更新	順次 実施	新設 ・ 更新	新設 ・ 更新	新設 ・ 更新	新設 ・ 更新
駅掲示物の 効果的配置	順次 実施	実施 ・ 検証	実施 ・ 検証	実施 ・ 検証	実施 ・ 検証
駅のおもてなし 充実	お客様へ のご案内充実	試行 実施	試行 実施	試行 実施	試行 実施

高齢者のお客様や、観光客など不慣れなお客様にも利用しやすい駅をめざすとともに、平成 32（2020）年に開催が予定されているオリンピック・パラリンピックを契機として、今後ますます増加が期待される海外からのお客様に対して、

国際観光都市横浜にふさわしく、どなたにも分かりやすいピクトグラムを主体とした新案内サインへのリニューアルを行います。

また、これまで清掃する機会の少なかったエスカレーター上部などの駅高所清掃や、ホーム等のベンチの新設・更新を行うとともに、雑然としている駅掲示物の整理と効果的な配置を行うことで、駅の美観と快適性を向上させます。



【駅ホームに新設したベンチ】

さらに、駅職員が業務用タブレット端末を活用したご案内を行うほか、駅改札周辺でご案内を行う「ステーション・アテンダント（仮称）」を導入します。

（19）ブルーライン 3000 形車両の新造・改修

事業	事業目標	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度
3000 形 5 次車の製造	28 年度投入	製造	完成・投入	—	—
3000A 形車両の改修	3 編成改修	計画策定	発注	1 編成完了	2 編成完了

ブルーライン 3000A 形車両は、あざみ野駅開業時（平成 5 年）に投入してから 22 年が経過し、老朽化が進んでいます。このため、車両改修を計画的に実施しますが、改修には 1 編成あたり最長 6 か月かかり、その間は車両基地にある予備車を充当することとなり、故障等があった場合は営業に支障が出るおそれがあります。

そこで、3000 形車両の 5 次車を 1 編成投入し、3000A 形車両の改修作業の間、車両の不足による運休を防ぎ、地下鉄の安定的な運行を確保します。5 次車については、グリーンライン 10000 形車両の増備車の設計内容を反映し、バリアフリーの向上や LED 照明を採用した省電力化などを図ります。

(20) お客様の立場に立った更なる接遇の向上

お客様や市民の皆さまにバス・地下鉄のサービス向上を実感していただき、お客様満足度をさらに高めていくために、引き続き駅職員やバス乗務員を対象とした接遇の専門研修を実施するとともに、全職員が一丸となって接遇の向上に取り組めます。

また、オリンピック・パラリンピックに向けて、外国人のお客様に基本的なご案内ができるよう、駅職員やバス乗務員を対象に語学研修の実施を検討します。

バリアフリーの向上

(21) 低床バスの完全導入

事業	事業目標	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度
低床バスの完全導入	全車両 低床化 (18 両導入)	—	11 両 導入	7 両 導入 (完了)	—

これまで、全てのお客様が乗り降りしやすい低床バスの導入を進めており、25 年度に大型バスの 100%低床化を達成しました。

今後、先駆的に導入したリフト付き小型バスを順次ノンステップバスに代替えし、市営バス車両の 100%低床化を実現します。

(22) 乗り換え動線の円滑化

事業	事業目標	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度
乗り換え動線の円滑化	あざみ野駅 完了・横浜駅 着手	あざみ野 設計	あざみ野 工事	あざみ野 完了 ・ 横浜設計	横浜 工事

地下鉄駅におけるバリアフリー整備は、平成 23 年度末に全駅で完了していますが、さらなる移動円滑化をめざし、あざみ野駅では田園都市線側に下りエスカレーターを増設し、横浜駅では相鉄線側の地下 1 階にスロープを設置し、段差を解消します。

2 地域社会のために（8事業 19億円）

環境対策

（1）環境にやさしいバスの導入 33

（2）地下鉄車両の省電力化 33

（3）地下鉄駅照明の省電力化 34

（4）地下鉄湧水の活用 34

地域貢献

（5）地域貢献型バスサービスの実施 34

（6）市内中小企業振興に向けた取組 35

（7）沿線の賑わい創出の取組 35

（8）新羽車両基地の有効活用の推進 35

環境対策

(1) 環境にやさしいバスの導入

事業	事業目標	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度
ハイブリッドバス導入	15 両	5 両	5 両	—	5 両
燃料電池バス (FC バス) 導入	試験導入	調査 ・ 研究	導入検討	試験導入	運行 ・ 検証

市営バスには、現在 100 両の低公害バスが在籍していますが、ハイブリッドバスを継続して導入し「低公害バス 100 両体制」を維持します。

また、補助制度や水素ステーションなどのインフラ整備の状況も見極めながら、次世代型低公害バス（燃料電池バス）の試験導入をめざし、調査・研究を進めます。

(2) 地下鉄車両の省電力化

事業	事業目標	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度
地下鉄車内 照明の LED 化	BL : 25 編成 GL : 15 編成	BL 8 編成	BL 7 編成	BL 8 編成	BL 2 編成 GL15 編成

既存の地下鉄車両の車内照明器具には蛍光灯が使用されていますが、これらを消費電力が少ない LED 灯に更新することで消費電力及び CO2 の削減を図ります。

また、リニア方式を採用しているグリーンラインについて、安全性を維持した電力効率の向上と省電力化の実現に向けた研究を、関係機関と協力して進めます。



【LED 化した地下鉄車内の照明】

(3) 地下鉄駅照明の省電力化

事業	事業目標	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度
駅照明の 省電力化	10 駅 実施	1 駅 実施	4 駅 実施	3 駅 実施	2 駅 実施

長時間にわたり照明を点灯させる必要がある地下鉄駅舎の照明を、引き続き LED などの高効率照明に更新することにより省電力化を図ります。

(4) 地下鉄湧水の活用

事業	事業目標	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度
地下鉄湧水を 区役所で利用	区役所への 湧水供給 開始	工事	利用開始	利用	利用

地下鉄トンネルの湧水は、不純物が少なく、また年間を通じて水温が約 20℃であるため、夏場には冷却水として使用できます。

現在、建て替え工事中の港南区役所が完成した際に、この地下鉄の湧水を供給して夏場の冷房やトイレの洗浄水に使用することで、区役所で使用する冷房用電力や水道水の削減に貢献します。

地域貢献

(5) 地域貢献型バスサービスの実施

事業	事業目標	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度
地域貢献型 バスサービスの 実施	新規 2 路線 実施	1 路線 実施	検討	1 路線 実施	検討

現在運行している「ふれあいバス」について、事業の検証を進めるとともに、これ

までのスキームにとらわれない持続可能な事業手法を確立した上で新たなバスサービスを検討・実施します。また、病院の送迎バス等を積極的に受注し、安定的な収入源を確保するとともに、地域への貢献を図ります。

（６）市内中小企業振興に向けた取組

事業	事業目標	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度
市内中小企業への発注(※)	累計 8 億円	2 億円	2 億円	2 億円	2 億円

(※) 交通局契約の物品・委託契約（金額は消費税込）

横浜市内中小企業振興基本条例の趣旨に基づき、交通局が契約する物品・委託契約について、市内中小企業への発注額を４年間で８億円を目標とし、市内中小企業への優先的な発注や、入札・契約手続の公平性・競争性・透明性及び契約の適正な履行の確保を前提とした分離・分割発注の推進などに取り組めます。

（７）沿線の賑わい創出の取組

市営バス・地下鉄沿線の商店街、集客施設、学校等のほか、横浜市の関連部署とも連携し、地域資源を活用した賑わい創出に取り組むとともに、広報誌のリニューアル等により沿線地域の魅力を情報発信することで、市営交通の利用促進に繋がります。

また、新たなバス交通である連節バスの試走を実施し、地域の賑わい創出に貢献するための導入の可能性を検討します。

（８）新羽車両基地の有効活用の推進

事業	事業目標	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度
新羽車両基地 高架下・屋上 有効活用	年間貸付料 5,000 万円	準備 ・ 公募	事業化 推進	事業化 推進	事業化 推進

新羽車両基地の高架下及び屋上の有効活用について、地域の賑わいにも配慮しながら、早期の事業化に向けて取り組めます。

3 地方公営企業としての責任と経営基盤の強化（14 事業 21億円）

行政施策との 連携強化

（1）観光・MICE振興などと連携した観光誘客の促進 37

（2）高速鉄道3号線延伸の検討 37

（3）地下鉄横浜駅改良計画の策定 38

経営力の向上

（4）乗車料収入の確保・増収対策 39

（5）貸切バス事業の収入確保 39

（6）附帯事業収入の確保・増収対策 40

（7）バス事業の競争力強化と持続可能な経営 40

（8）戦略的広報の推進 41

（9）業務用タブレット端末の活用 41

（10）市営交通グループの競争力強化 41

組織力の強化

（11）バス・地下鉄事業を担う人材の育成と確保 42

（12）職員の健康管理の増進・職場環境の改善 43

（13）コンプライアンスの更なる徹底の推進 43

（14）組織風土改革 43



行政施策との連携強化

(1) 観光・MICE 振興などと連携した観光誘客の促進

事業	事業目標	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度
あかいくつの 利便性向上	回遊性向上 に向けた 運行ルート 見直し	ルート 見直し	検証 ・ 検討	回遊性向上 に向けた新たな 事業展開	検証
横濱ベイサイド ラインの 収支改善	コースの 見直し	コースの 見直し	検証 ・ 検討	改善策の 展開	検証

2つの観光バス（あかいくつ・横濱ベイサイドライン）のあり方を一体的に検討し、横浜市が推進する観光・MICE などの文化・観光振興の一翼を担うツールとして、都心臨海部における利便性・回遊性を向上させ、賑わいの創出に寄与します。

あかいくつは、みなとみらいの施設等の整備状況や各ルートの利用状況等を見ながら、適切なルートの見直しや回遊性を高めるための施策を実施します。横濱ベイサイドラインは、収支の改善を図るため、コースの見直しを行います。

また、バス・地下鉄ともにオリンピック・パラリンピック開催に向け、外国語対応の強化や無料 Wi-Fi サービスの整備を検討するなど、外国人のお客様の利便性向上を進めます。

※MICE とは、企業等の会議（Meeting）、企業等の報奨・研修旅行（Incentive travel）、国際機関等の学会会議（Convention）、イベント・展示（Event/Exhibition）の総称です。

（横浜市中期4か年計画2014～2017による）

(2) 高速鉄道3号線延伸の検討

平成26年2月に横浜市が取りまとめた「鉄道を軸とした交通体系」のうち、優先度の高い路線とされた高速鉄道3号線の延伸（あざみ野～新百合ヶ丘）について、平成27年度に予定されている国の交通政策審議会答申も踏まえ、鉄道事業者の視点で事業化の可能性等を検討します。

（３）地下鉄横浜駅改良計画の策定

ブルーライン横浜駅（昭和 51 年 9 月開業）は、一日あたりの乗降人員が 13 万人を超えるターミナル駅に成長しましたが、将来に向けて、老朽化対策とともに乗り換えの利便性向上、バリアフリー施設の拡充などに取り組む必要があります。

今後、横浜市が進める「エキサイトよこはま 22（横浜駅周辺大改造計画）」の事業進捗に合わせて、改良計画を検討します。

※「エキサイトよこはま 22」は、横浜駅周辺地区において、さらなる国際化への対応・環境問題・駅としての魅力向上・災害時の安全性確保などに取り組み、「国際都市の玄関口としてふさわしいまちづくり」を進めるための指針となる計画です。

【コラム】相鉄・東急直通線との接続に伴う工事の推進



独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構が整備を進めている相鉄・東急直通線は、新横浜でブルーラインと交差のうえ新たな駅が設けられ、新横浜駅とは乗り換えにより接続します。

営業線直下を横断する鉄道整備となり、営業線の安全確保を最優先させるため、交通局は新駅工事の一部（ブルーラインとの交差部）を受託し、平成 25 年度から工事を行っています。

経営力の向上

(4) 乗車料収入の確保・増収対策

事業	事業目標	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度
営業力の強化	利用状況の分析と営業活動の強化	実施	実施	実施	見直し
ブルーライン快速運転の実施・検証【再掲】	速達化と利便性向上	7 月実施 ・ 検証	検証・ダイヤ改正		

バス事業においては、バス車両に搭載されている乗降客センサーの集計データを最大限に活用しながら、お客様ニーズや地域ごとの特性を分析するなど、きめ細かなダイヤを編成するとともに、地域特性に応じたチラシ等を作成し、近隣住民等へのポスティングや個別訪問の実施など、営業活動を強化します。

地下鉄事業においては、平成 27 年 7 月より開始するブルーラインの快速運転により新たなお客様にご利用いただき、増収につなげます。

両事業に共通するものとしては、地元プロスポーツチームや沿線企業などとのタイアップにより、双方の集客や増収が図れるような連携を強化します。

(5) 貸切バス事業の収入確保

事業	事業目標	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度
貸切バス事業の収入確保	収入確保	車両の更新計画策定	車両更新	車両更新	車両更新

路線バスの遊休車両やリムジン型車両を活用した貸切バス事業を継続します。

また、路線バス型専用車両の更新時期を踏まえ、収益力向上を前提とした車両更新計画を策定するとともに、国が示した新運賃・料金制度への対応を図り、貸切バス事業の収入確保に努めます。

(6) 附帯事業収入の確保・増収対策

事業	事業目標	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度
低未利用地や 高架下の 有効活用	H25 決算比 15%増	検討 ・ 準備	事業化 推進	事業化 推進	事業化 推進

新羽車両基地の高架下及び屋上の有効活用について、早期の事業化に向けて取り組みます。【再掲】

このほかにも、低未利用地や高架下、用途廃止資産など、保有資産を最大限に活用し、25 年度決算に比べ、土地貸付収入の 15%（約 1 億円）増をめざします。

また、広告事業についても、駅の改良工事等の機会をとらえて、広告媒体のリニューアルやデジタル化を実施し、媒体価値の向上を図ることで広告料収入の増収をめざします。

(7) バス事業の競争力強化と持続可能な経営

事業	事業目標	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度
バス路線 ネットワークの 充実・見直し	充実・見直し	検討 ・ 実施	検討 ・ 実施	検討 ・ 実施	検討 ・ 実施
新たな バス交通の 導入検討	導入検討	試走	導入検討	導入検討	導入検討

鉄道等の開通や道路環境の変化、大規模施設やマンション等の開発状況など、お客様のご利用状況等を的確に把握し、地方公営企業として、全体のバスネットワークを維持しながら路線の短絡や再編、新規路線の開設を進めます。

また、新たなバス交通として、通常のバスに比べ、1 便で多くのお客様にご乗車いただける連節バスの試走を実施し、走行上の課題や採算面、管理面なども踏まえた導入の可能性を検討します。

さらに、バス運行委託について、引き続き 2 営業所体制を維持しながら、運行効率化の観点から、所管営業所の移管などによる委託路線の拡大も検討します。

(8) 戦略的広報の推進

お客様に交通局を身近に感じていただき、さらなる信頼を得るため、積極的・効果的な広報活動を推進し、市営交通の取組や情報を分かりやすく、正確に発信します。

【主な取組】

- 局内の広報マインドの醸成、技術の向上
- 広報活動の効果測定の導入
- メディアや広報媒体の活用
- 広報計画の策定
- 新たな広報手法の研究

(9) 業務用タブレット端末の活用

事業	事業目標	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度
業務用タブレット 端末の活用	320 台導入	80 台 導入	80 台 導入	80 台 導入	80 台 導入

業務用タブレット端末を本格導入し、車両の位置情報や遅延情報などの運行情報をお客様にご案内するとともに、会議資料や各種マニュアル等の電子化などによりペーパーレス化や業務の効率化を図ります。

また、テレビ電話機能の活用などを通じて、災害発生時等の組織としての意思決定の迅速化を推進します。

(10) 市営交通グループの競争力強化

事業	事業目標	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度
関連団体の 見直し	重複業務の 見直し	検討	一部実施	検証	実施

交通局の外郭団体である横浜交通開発株式会社と関係団体である一般財団法人横浜市交通局協力会は、地下鉄構内テナント事業や乗車券販売、広告代理店業務など、両団体で重複する事業を複数保有していることから、重複業務の見直しを実施するとともに、市営交通グループとしてより競争力を高めるため、両団体の専門性などにも配慮した上で、あり方も含めた検討を実施します。

組織力の強化

(11) バス・地下鉄事業を担う人材の育成と確保

事業	事業目標	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度
バス教習施設の 新設 【再掲】	教習施設の 用地確保と 工事着手	候補地 調査	設計	工事	工事
バス直営車検の 拡大・工場建設	直営車検 工場建設	基本構想	基本設計	実施設計	工事
駅務機器の 研修環境の整備	研修環境の 整備と 習熟度向上	方法 検討	実施	継続	継続

交通事業の安全運行を確保するために必要な人員を確保するとともに、将来のバス・地下鉄事業を担う人材を育成するため、「人材育成ビジョン」を策定するとともに、職員研修の更なる充実に取り組みます。

バス事業においては、安定的な車検整備等の実施による運行車両の確保と整備員の技術力の継承などを目的に、研修施設を併設した車両工場の建て替えを行います。

地下鉄事業においては、IC カードの導入により複雑化した券売機・改札機等の駅務機器の操作研修の環境を整備し、駅職員の習熟度をさらに向上させます。

地下鉄保守職員については、外部研修による専門知識の習得に加え、他鉄道事業者との交流を通じて新たな技術の習得や情報の収集を行うことで、職員の保守技術力を高めます。



【車検整備を行うバス整備員】



【軌道整備を行う地下鉄保守職員】

(12) 職員の健康管理の増進・職場環境の改善

事業	事業目標	27 年度	28 年度	29 年度	30 年度
営業所施設の 計画的修繕	完全分煙化 及び 計画的修繕	屋内禁煙 の実施	屋内禁煙 の実施	修繕	修繕

職員の健康管理体制の整備を図るため、産業医との連携を密接にするとともに、新たに保健師を活用することで、職員の健康相談や指導、メンタルヘルス対策の強化などに取り組みます。また、職員が自らの生活習慣を見つめなおし、健康に働くことで安全な運行を確保できるよう、職員一人ひとりの健康に対する意識を向上させます。

職場環境についても、バス乗務員の健康を増進するため、バス営業所の屋内禁煙を実施し、屋内に設置されている喫煙所を順次廃止します。これにあわせて休憩施設等、安全運行を下支えする職場環境の改善に取り組むとともに、老朽化した施設の計画的な修繕を実施します。

また、駅の大規模改良工事にあわせて女性職員用仮眠室を新設するなど、女性職員が働きやすい職場環境を整備していきます。

(13) コンプライアンスの更なる徹底の推進

コンプライアンスの更なる徹底に向け、事務処理ミスなどのヒューマンエラーの発生状況を調査した上で、原因を分析し、再発防止を図るとともに、公金の取扱いや適正な事務処理に対する職員の意識を向上させるなど、自浄能力を強化し、自律した組織を実現します。また、ドライブレコーダー映像などを活用した定期的な確認を行い、乗車料金の不適切な取扱事案の発生を防止します。

(14) 組織風土改革

お客様と接する現場の職員と、それを支援する本庁の職員がともに生き活きと、誇りとやりがいを持って働くことができる組織風土づくりはまだ道半ばです。この実現には、職員一人ひとりが職場の壁を越えて情報を共有し、連携しながらお互いに協力し合うことが必要不可欠です。

現場の声を事業に活かす「自主企画事業支援制度」や「職員提案制度」などを活用するほか、職員同士の連携・協力によるイベントの開催などを通じて、引き続き組織風土改革に取り組めます。

4 本計画の実現に向けて

交通局では、本計画の実現に向けて、自主自立の公営企業として次のような姿勢で事業を進めていきます。

投資効果の 最大化

地下鉄ブルーラインの快速運転など、お客様の増加に向けた「投資」を確実に増収に結びつけます。

また、接遇向上をはじめとする研修やバス乗務員の訓練強化・車両の安全対策など、人材育成や安全性の向上に向けた「投資」をよりよい接遇サービスや事故件数の削減につなげます。

厳格な コスト管理

人件費をはじめとする運営コストを収入に見合った水準に抑制するとともに、常に効率的な組織・業務執行体制づくりをめざします。

事業計画の 検証と見直し

本計画を実施するにあたっては、事業の効果や進捗状況などを常に検証し、社会・経済環境や経営状況に応じて事業計画のローリング（見直し）を行います。

Ⅳ 計画期間中の収支見通し



IV 計画期間中の収支見通し

本計画の目標達成や事業展開を踏まえた計画期間中の収支見通しは、次のとおりです。

1 バス事業の収支見通し

(単位: 億円)

【自動車事業会計】	27年度	28年度	29年度	30年度	4か年累計
経常収入	206	208	209	209	832
うち乗車料収入	192	192	191	191	766
経常支出	200	205	208	207	820
経常利益	6	3	1	2	12
累積欠損金 ※	▲ 44	▲ 41	▲ 40	▲ 38	—
投資予定額	22	25	21	32	100
企業債残高	30	30	29	29	—

※▲は欠損を示します。

2 地下鉄事業の収支見通し

(単位: 億円)

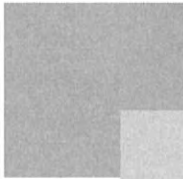
【高速鉄道事業会計】	27年度	28年度	29年度	30年度	4か年累計
経常収入	530	495	490	480	1,995
うち乗車料収入	386	387	387	388	1,548
経常支出	472	423	414	409	1,718
経常利益	58	72	76	71	277
累積欠損金 ※	▲ 1,877	▲ 1,805	▲ 1,729	▲ 1,658	—
投資予定額	94	93	104	118	409
企業債残高	3,874	3,725	3,580	3,452	—

※▲は欠損を示します。

※平成27年度の経常収入・経常支出には、相鉄・東急直通線整備の受託工事収益・受託工事費用が含まれています。

南村雄次郎中 色紙宮内

資料編



南村雄次郎中 (5)



資料1 市民意見募集の概要

本計画の策定にあたり、より良い計画とするため、交通局ホームページにおいて素案に対する意見募集を行いました。多くの貴重なご意見をいただき、ありがとうございました。

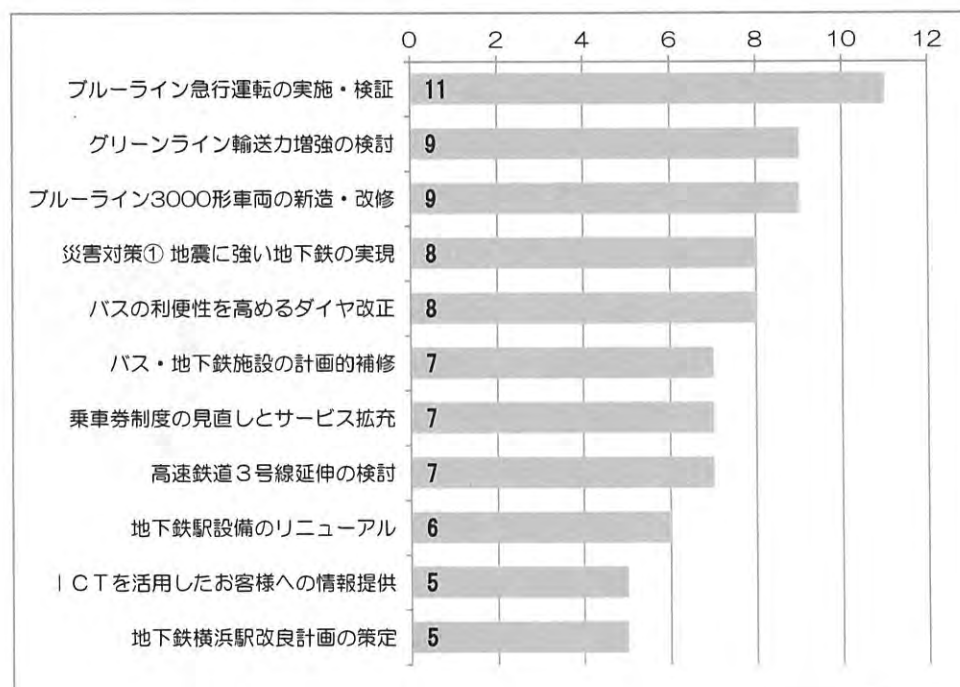
いただいたご意見は、今後の事業運営に活かしてまいります。

(1) 実施概要

- ・公表資料：市営交通 中期経営計画（平成 27～30 年度）素案
- ・実施期間：平成 26 年 12 月 25 日～平成 27 年 1 月 21 日までの 28 日間
- ・実施方法：交通局ホームページから電子申請で受付

(2) 意見数等

- ・提出者数：延べ 40 名（意見数：延べ 104 件）
- ・「Ⅲ 交通局の事業展開」に記載した事業のうち、特に重視すべき事業（一人 5 件まで任意回答）上位の事業



(3) いただいた主なご意見

バスに関するもの

- 車庫から出る回送バスの営業運行
- 夜暗くなるバス停付近への電灯設置
- バス車内のつり銭機での領収書の自動発行
- バス・バス間やバス・地下鉄間の乗り継ぎ割引
- 他のバス事業者との共通サービスの展開

など

地下鉄に関するもの

- グリーンラインの混雑緩和（センター南駅での
折り返し運転、折りたたみ式の座席導入など）
- 隣駅間での割引運賃の導入
- 駅ごとに異なる発車メロディの導入
- 駅職員の「サービス介助士」資格の取得

など

資料2 計画策定にあたっての職員アイデア

本計画は、交通局全職員が共感し、主体的に取り組んでいけるよう、職員からの意見募集や、「トークキャラバン」などの経営責任職による職員との対話会などを通じて局内で議論を深めながら策定を進めてきました。

こうした取組の結果、本計画について、職員から約 800 件のアイデアが寄せられました。これらのアイデアについては、今後、事業効果が高いと考えられるものから、課題整理や手法の検討をすすめ、実現可能なものについては、計画期間中に着手していきます。

※ここに記載した項目はアイデアであり、現時点で交通局として実施が決定している事業ではありませんので、ご了承ください。

「お客様に向けて」に関するもの

- IC カードによる乗継割引や利用ポイントサービスの導入による IC カード利用促進
- 冷暖房を完備した快適なバス停留所（待合所）の設置
- バス停時刻表やお知らせの電子化
- 待避線の新設などによる平日ラッシュ時の快速運転
- バス・地下鉄遺失物センターの設置
- 羽田空港アクセスの改善
- 市営交通 100 周年に向けた交通局博物館の新設
- クレジットカードのオープン化
- 地下鉄の乗り心地向上のためのレール削正量の増加や運転技術の向上
- ブルーラインの新型車両の導入 など

「地域社会のために」に関するもの

- 再生可能エネルギーによる地下鉄の運行及び水素を利用した「循環型システム」の構築
- 営業所や車両基地等への太陽光発電や風力発電設備の設置・屋上緑化
- 車両基地への自家発電機の設置
- バス・地下鉄の乗り方・交通安全教室の実施
- 民間駐車場とのタイアップによるパークアンドライドの実施
- 地下鉄 1000 形車両の復活営業
- 集客施設誘致による駅の賑わい創出
- 小中学生等を対象とした職業体験等の実施（地下鉄シミュレータの活用）
- 駅やバス車両を活用した展示会・展覧会の開催やマラソンステーションの設置等
- 災害時のバス営業所・駅施設の開放・活用 など

「地方公営企業としての責任と経営基盤の強化」に関するもの

- バス運転席のエアースuspensionシートの導入
- LRT や羽田空港リムジンバスの導入検討
- センター南北間の渡り線新設による保守作業の効率化
- 地下鉄駅周辺の市街化調整区域解除に向けた働きかけ
- 保守作業の実技訓練を行うための訓練センターの新設（技術伝承）
- 市長部局の施策との連携や民間事業者を含めた人事交流の活性化
- お客様ニーズのリサーチを専門とする戦略的営業部門の新設
- 営業所バス駐車スペースの立体化による有効活用
- 現場・本庁との人事交流の活性化
- 通学定期券の期間延長（12 か月定期の発売） など

【コラム】職員の声を事業に活かす仕組み

交通局では、現場職員の声を事業に活かし、お客様へのサービス向上や増収対策、業務の効率化などを図るための仕組みとして、「自主企画事業支援制度」と「職員提案制度」を実施しています。

○ 自主企画事業支援制度

職員の提案したアイデアをもとに、提案した職場に予算を割り当て、その職場が主体となって事業を実施する制度です。

駅の掲示物の改善など小さな工夫でお客様サービスが向上したものをはじめ、受験生向け記念乗車券の発売、軌道検測車（地下鉄保守車両）の愛称募集など増収や交通局のPRにつながったものや、障害者施設と協働したバスターミナル清掃のように交通局全体で取り組む事業となったものもあります。

**【受験生向け記念乗車券】****【バスターミナル清掃】****○ 職員提案制度**

職員が、自らの職場で行った業務の改善やお客様サービスの向上に結び付いた事例を報告するほか、自らの職場が担当している業務かどうかに関わらず、交通局の既存事業に対してアイデアや改善を提案したり、新規事業の立ち上げ（ベンチャー創出）を提案できる制度です。

特にベンチャー創出部門では、現場職員による営業強化・増収策の発案として「バス廃車作業立会いツアー」のような新しいタイプのお客様向けイベントが実現するなど、お客様サービスの向上と組織の活性化を図っています。

**【グリーンライン新造車両試乗会】****【バス廃車作業立会いツアー】**

平成 27 年 3 月発行

市営交通 中期経営計画（平成 27～30 年度）

編集・発行 横浜市交通局総務部経営企画課

〒220-0022 横浜市西区花咲町 6 丁目 145 番地

電話：045(326)3828 FAX：045(326)3880

<http://www.city.yokohama.lg.jp/koutuu/>



信頼を心で運ぶ市バス・地下鉄

横浜市交通局

