

平成 28 年度
包括外部監査の結果に関する報告書

交通事業について

平成 29 年 2 月

横浜市包括外部監査人

沖 恒弘

目次

第1章 外部監査の概要	1
I. 外部監査の種類	1
II. 選定した特定の事件	1
1. 監査する事件（監査テーマ）	1
2. 監査する事件（監査テーマ）の選定理由	1
3. 外部監査対象年度	1
III. 外部監査実施期間	1
IV. 外部監査人補助者	2
V. 利害関係	2
第2章 外部監査の総括	3
I. 外部監査の方法	3
1. 監査の視点	3
2. 主な監査手続	3
II. 監査結果の概要	4
1. 指摘及び意見の記載方法について	4
2. 指摘及び意見の一覧	4
第3章 交通事業の概要	10
I. 横浜市の交通事業	10
1. 市を支える交通	10
2. 市の交通にかかわる業務を所管する部局	12
3. 交通局の事業概要	14
II. 経営改革の取組	16
III. 経営方針と経営目標	19
第4章 外部監査の結果及び意見	21
I. 個別監査対象の選定	21
II. 交通局	22
1. 規模及び組織	22
2. 事業状況の開示	24
3. 資金管理	26
4. 決算	32
5. 関係団体取引	33
6. 一般会計からの繰出金	35
III. 高速鉄道事業	46
1. 高速鉄道事業の概要	46

2. 業績の推移	49
3. 損益管理	60
4. 収支管理と企業債	79
5. 繰越欠損金と企業債	85
6. 固定資産管理	91
7. 安全管理及び環境対策	105
8. 3号線の延伸計画	115
IV. 自動車事業	121
1. 事業の概要	121
2. 業績の推移	125
3. 損益管理	131
4. 収支管理と企業債残高	146
5. 繰越欠損金	149
6. 固定資産管理	154
7. 安全管理及び環境対策	164
V. 横浜交通開発株式会社	170
1. 会社の概要	170
2. 業績の推移	174
3. 事業の方向性と中期経営計画	175
4. 損益管理	178
5. 経理及び財務管理	185
6. 固定資産管理	188
7. 安全管理及び環境対策	190

第1章 外部監査の概要

I. 外部監査の種類

地方自治法第252条の37第1項に基づく包括外部監査

II. 選定した特定の事件

1. 監査する事件（監査テーマ）

交通事業について

2. 監査する事件（監査テーマ）の選定理由

市が運営する交通事業は、平成33年に100周年を迎えることになるが、これまでの人口増加や地域の産業規模からみても、交通事業が地域の発展に大きく貢献してきたことは明らかである。市は現在、観光・MICEの振興及びオリンピック・パラリンピックに向けて重要施策を推進しているが、交通事業や附帯する事業はこれらの施策とも密接な関係にある。一方、少子高齢化時代を迎えて交通サービスに対する利用者の需要は変貌してきており、かつ、安全対策や環境負荷対策に関する要請もますます高まっている。

交通局の経営努力もあり、この数年間の高速鉄道事業及び自動車事業は収支の改善を図ってきているが、将来に亘って交通インフラを維持しながら、累積欠損の解消と長期債務の返済を達成していくためには、更なる事業の効率化と経済性の確保が不可欠であると考えられる。地方公営企業としての高速鉄道事業、自動車事業及びこれに附帯する事業のあり方は、利用者の期待する交通サービスの質と市の財政にも重要な影響を与えると考えられることから、平成28年度の包括外部監査の特定の事件（テーマ）として選定した。

3. 外部監査対象年度

原則として平成27年度。必要に応じて平成26年度以前及び平成28年度についても監査対象とする。

III. 外部監査実施期間

平成28年5月9日から平成29年2月6日まで

IV. 外部監査人補助者

公認会計士 三浦 洋輔

公認会計士 金山 聖二

公認会計士 武石 春可

公認会計士 山本 孝之

米国公認会計士 三輪 真由美

V. 利害関係

包括外部監査の対象とした事件につき、地方自治法第 252 条の 29 の規定により記載すべき利害関係はない。

(注) 金額は単位未満を切捨てし、%は小数点以下を切り捨てしているが、他の出典から引用した数値はそれにしている。なお、報告書中の金額は、端数処理の関係で総数と内訳の合計とが一致しない場合がある。

第2章 外部監査の総括

I. 外部監査の方法

1. 監査の視点

主な視点は以下のとおりである。

(1) 事業の適切性

交通局が実施する高速鉄道事業及び自動車事業について、関連する法令及び条例・規則などに従い適切に経営及び管理がなされているか。

(2) 事業の経営管理の有効性

交通局が実施する高速鉄道事業及び自動車事業について、地方公営企業の目的などに応じて有効な経営管理及び事業活動がなされているか。

(3) 事業の効率性と経済性

交通局が実施する高速鉄道事業及び自動車事業について、地方公営企業として効率的かつ経済的に事業活動が企画、運営されているか。

(4) 事業資産の管理の適切性

高速鉄道事業及び自動車事業で使用される事業資産が正確、適切に管理され、報告されているか。

(5) 事業状況の開示の明瞭性

高速鉄道事業及び自動車事業にかかる目標、計画及び実績が、適時かつ明瞭に開示されているか。

2. 主な監査手続

主な監査手続は以下のとおりである。

- 事業内容を把握するため、関係資料の閲覧、質問、データの分析などを実施した。
- 事業活動の実態を確認するため、車両や施設の利用者人数、利用率などを吟味し、さらに関係資料の閲覧、質問などを実施した。
- 施設の使用状況、更新状況を確認するため、現場視察、実査及び質問などを実施した。
- 契約や取引の妥当性を確認するため、子会社に往査して関係資料の閲覧、質問、データの分析などを実施した。

II. 監査結果の概要

事業は、おおむね効率的かつ経済的に運営されていると認められたが、課題も見受けられた。その内容を指摘（措置が必要と認められる事項）23件及び意見（改善を要望する事項）56件に取りまとめた。

1. 指摘及び意見の記載方法について

指摘及び意見の記載方法は、関連する事実の後に、「指摘」又は「意見」として記載している。

なお、指摘とは、市において措置が必要であると認められる事項であり、主に合规性に関する事項（法令、条例、規則、規定または要綱などに抵触する事項）であるが、有効性、効率性及び経済性に関する事項についても、重要性が高いと判断するものも含まれる。

また、意見とは、指摘には該当しないが、有効性、効率性及び経済性の観点から事務の執行の合理化のために、包括外部監査人として改善を要望する事項であり、市がこの意見を受けて何らかの対応を図ることを期待するものである。

2. 指摘及び意見の一覧

監査の結果、発見された指摘及び意見の一覧は、以下のとおりである。

<指摘及び意見一覧>

担当部局	内容		頁
交通局総務部経営企画課	意見 1	高速鉄道事業の余剰資金について	27
交通局総務部経営企画課	意見 2	自動車事業の余剰資金について	27
交通局自動車本部営業課	意見 3	車載手提げ金庫の金銭過不足の適時把握について	30
交通局総務部経営企画課	意見 4	子会社の余剰資金について	31
交通局総務部経営企画課	意見 5	月次決算の実施について	32
交通局総務部経営企画課	意見 6	四半期決算の開示及び承認について	32
交通局総務部経営企画課	意見 7	決算日程表の作成について	33

担当部局	内容		頁
交通局総務部経営企画課	意見 8	協力会との取引範囲について	35
健康福祉局障害福祉課、 こども青少年局こども家庭課	指摘 1	駅勢人口率について	39
健康福祉局障害福祉課	意見 9	福祉特別乗車券（自動車事業）の積算方法の見直しによる激変緩和措置について	39
健康福祉局障害福祉課	意見 10	福祉特別乗車券（自動車事業）の固定額措置について	40
健康福祉局高齢健康福祉課	意見 11	敬老特別乗車証の交付者数に応じた繰出金等について	40
こども青少年局こども家庭課	意見 12	特別乗車券に係る激変緩和措置について	40
健康福祉局障害福祉課及び高齢健康福祉課、こども青少年局こども家庭課	意見 13	特別乗車証の IC 化について	41
健康福祉局障害福祉課及び高齢健康福祉課、こども青少年局こども家庭課	意見 14	バス事業の公民シェア率の適正化について	42
健康福祉局障害福祉課及び高齢健康福祉課	意見 15	バスの繰出金の算定基礎となる利用回数等について	42
交通局営業推進本部事業開発課、営業・観光企画課、高速鉄道本部営業課	指摘 2	駅構内における広告などの掲示物の整理整頓について	62
交通局営業推進本部事業開発課	意見 16	構内営業事業の契約先について	62
交通局営業推進本部事業開発課	意見 17	公募開始から長期間経過している案件について	62
交通局営業推進本部事業開発課	意見 18	駅の空きスペースの有効活用について	63
交通局総務部経営企画課	指摘 3	基礎年金公的負担補助金及び児童手当補助金の精算処理について	65
交通局総務部人事課	意見 19	人員構成について	68

担当部局	内容		頁
交通局総務部人事課	指摘 4	資本勘定の人件費について	69
交通局総務部人事課	意見 20	勤怠管理について	70
交通局総務部人事課	指摘 5	退職給付費用について	70
交通局高速鉄道本部営業課	指摘 6	駅業務委託契約における管理費の根拠について	74
交通局高速鉄道本部営業課	指摘 7	清掃業務の点検・評価について	74
交通局総務部経営企画課	意見 21	関連費の配賦基準について	74
交通局総務部経営企画課	意見 22	地下鉄事業の収支見通しについて	90
交通局工務部施設課	意見 23	建設改良費の予算と実績の差異について	93
交通局総務部経営企画課	指摘 8	固定資産台帳の使用について	99
交通局総務部経営企画課	指摘 9	固定資産の管理番号表の運用について	100
交通局総務部経営企画課	指摘 10	固定資産番号を付したシールの貼付について	100
交通局総務部経営企画課	指摘 11	固定資産の棚卸について	100
交通局総務部経営企画課	指摘 12	資産計上の適否について	101
交通局総務部経営企画課	指摘 13	資本的支出の適否について	102
交通局総務部経営企画課	意見 24	減価償却計算の開始時期について	103
交通局総務部経営企画課	意見 25	減損会計における資産のグルーピングについて	104
交通局高速鉄道本部運転課	意見 26	異常時総合訓練の中止について	110

担当部局	内容		頁
交通局高速鉄道本部運転課	意見 27	ヒヤリ・ハットの発生原因について	111
交通局高速鉄道本部運転課	意見 28	安全ポケットガイドの記載内容について	112
交通局安全管理部安全管理課	意見 29	駅評価について	112
都市整備局都市交通課	意見 30	3号線の延伸計画について	120
交通局自動車本部路線計画課	意見 31	路線別収支に基づく管理区分と管理目標などの明確化について	132
交通局自動車本部路線計画課	意見 32	委託路線の路線別収支について	133
交通局自動車本部路線計画課	指摘 14	赤字路線に対する施策と進捗状況の取りまとめについて	135
交通局自動車本部路線計画課	意見 33	検討対象とする赤字路線について	135
交通局自動車本部路線計画課	意見 34	出入庫システムの収支管理について	135
交通局自動車本部路線計画課	指摘 15	営業係数が高い路線への適時の対策について	136
交通局総務部経営企画課	意見 35	営業費用（運送費）の継続的削減について	138
交通局自動車本部営業課	意見 36	運行路線の移管の拡大について	138
交通局総務部経営企画課	意見 37	コスト削減に対する取組の明確化について	138
交通局総務部経営企画課	意見 38	随意契約における契約単価の決定方法について	142
交通局総務部経営企画課	意見 39	協力会の透明性の確保について	143
交通局総務部経営企画課	指摘 16	子会社の中期経営計画の作成期間について	152
交通局総務部経営企画課	指摘 17	固定資産の現物管理について	159

担当部局	内容		頁
交通局総務部経営企画課	指摘 18	固定資産台帳の記録について	160
交通局総務部経営企画課	指摘 19	固定資産の設置場所の現況確認について	160
交通局総務部経営企画課	意見 40	少額固定資産の取り扱いについて	160
交通局総務部経営企画課	指摘 20	使用停止となった固定資産の評価について	161
交通局総務部経営企画課	意見 41	減価償却計算の開始時期について	161
交通局総務部経営企画課	指摘 21	資本的支出と修繕費の区分について	162
交通局総務部経営企画課	意見 42	耐用年数の決定について	162
交通局総務部総務課	意見 43	車両搭載備品の調達購入について	163
交通局自動車本部運輸課	意見 44	バス車両の使用期間と更新基準について	164
交通局安全管理部安全管理課	意見 45	添乗調査結果の外部公表について	166
交通局自動車本部運輸課	意見 46	バス運転手の表彰について	166
横浜交通開発株式会社 総務課	意見 47	取締役会付議事項にかかわる内規の作成について	173
横浜交通開発株式会社 経理課及び総務課	意見 48	経営目標と施策及び収支目標との整合性について	176
横浜交通開発株式会社 総務課	意見 49	交通局からの退職派遣者の退職給付の負担について	177
横浜交通開発株式会社 経理課、総務課及び事業企画課	意見 50	貸店舗ごとの年度収支状況の把握について	179
横浜交通開発株式会社 業務管理課	意見 51	月極駐車場の賃貸借契約の形態について	179
横浜交通開発株式会社 運輸課	意見 52	自社路線の路線別管理について	181

担当部局	内容		頁
横浜交通開発株式会社 経理課及び総務課	意見 53	月次予算管理について	185
横浜交通開発株式会社 経理課及び総務課	意見 54	金融資産の運用管理について	187
横浜交通開発株式会社 経理課及び総務課	指摘 22	銀行預金の管理にかかわる内部統制に ついて	188
横浜交通開発株式会社 経理課及び総務課	意見 55	銀行預金口座の整理について	188
横浜交通開発株式会社 経理課及び総務課	指摘 23	減価償却方法について	190
横浜交通開発株式会社 運輸課	意見 56	安全管理について	192

第3章 交通事業の概要

I. 横浜市の交通事業

1. 市を支える交通

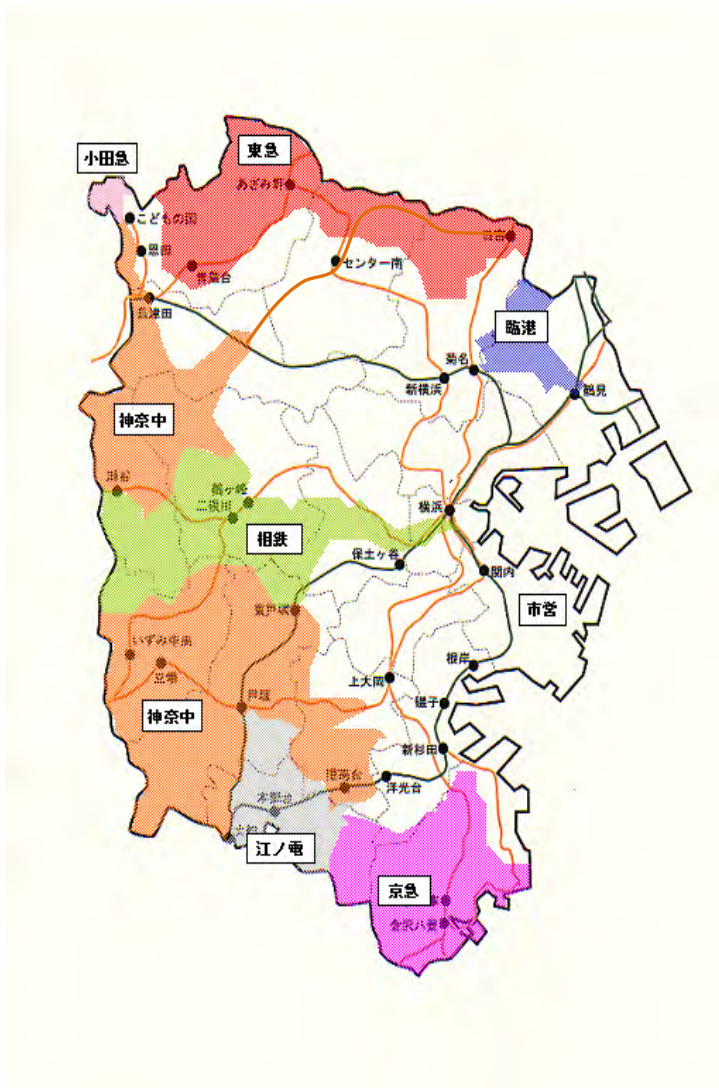
明治5年、日本で初めての鉄道が新橋、横浜間に開通した。市は全体として起伏のある地形であるが、その低地に東海道線をはじめとする鉄道網が横浜駅を中心におおむね放射状に形成されていった。このため、郊外部では鉄道路線から遠い地域が生まれ、鉄道路線の狭間にある地域では住宅地から最寄駅に至るまでのバスの乗車が欠かせなかった。こうした市の交通事情の緩和を目的として生まれたのが、市営地下鉄である。

現在、市内の鉄道は、JR、私鉄、市営地下鉄などの事業者により運行されており、営業キロは約270kmとなっている。



- 横浜市交通局（市営地下鉄ブルーライン・グリーンライン）
- JR 東日本（東海道本線、横須賀線、京浜東北線、根岸線、横浜線、南武線、鶴見線）
- JR 東海（東海道新幹線）
- 東京急行電鉄（東横線、目黒線、田園都市線、こどもの国線）
- 京急電鉄（本線、逗子線）
- 相模鉄道（本線、いずみ野線）
- 横浜高速鉄道（みなとみらい線）
- 株式会社横浜シーサイドライン（金沢シーサイドライン）

市の乗合バス事業では、市営バスのほか主に7つの民間バス会社が市内におけるそれぞれの業務エリアで運行している。



- 横浜市営バス（市街地中心）
- 神奈川中央交通（戸塚区、栄区、泉区、瀬谷区、港南区、旭区、緑区、青葉区ほか）
- 京浜急行バス（金沢区、磯子区）
- 東急バス（港北区、都筑区、青葉区）
- 相鉄バス（相鉄沿線、中区、西区、神奈川区、戸塚区）
- 江ノ電バス横浜（港南区、磯子区、戸塚区ほか）
- 川崎鶴見臨港バス（鶴見区）
- 小田急バス（青葉区の一部）
- その他：フジエクスプレス、大新東（金沢区）

2. 市の交通にかかわる業務を所管する部局

市の組織機構図によると、市は長の権限に属する事務を分掌するのに必要な内部組織として 21 の事務部局を置いている。このうち、市の交通にかかわる業務については以下の局が所管している。

都市整備局： 都市整備の総合調整や地域整備の観点から、市の総合的な交通体系の検討や都市交通計画策定と推進など、市内の交通政策や都市整備にかかわる業務

道路局： 地域交通サポート事業（既存バス路線がない地域での公共交通サービス）や横浜市生活交通バス路線維持制度（既存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、市民の日常生活の利便性を確保するため、市が事業者に補助金を交付し路線を維持する制度）に関する業務、バスなどの交通施策調整業務

健康福祉局・こども青少年局：
敬老特別乗車証、福祉特別乗車券及び特別乗車券に関する企画及び事務手続業務

交通局： 市の公営交通として行う高速鉄道事業及び自動車事業としての市営地下鉄及び市営バスの運営・運行业務

交通局以外の部局が、一般財源による支出を前提とした交通サービスや交通施策構築などの業務を行うのに対し、交通局は、市の事務部局であると同時に、地方公営企業法に基づき、運賃収入を基本とした自主自立経営を実践する「公営企業」として高速鉄道事業（地下鉄事業）及び自動車事業（バス事業）を運営している。

横浜市の交通事業の沿革

大正 10 年	電気局設置 路面電車事業開始
昭和 3 年	乗合自動車の免許取得、市営バス開業（のちの浅間町営業所）
昭和 13 年	鶴見営業所設置
昭和 21 年	電気局を交通局に改称
昭和 27 年	地方公営企業法公布
昭和 34 年	浅間町営業所廃止、西営業所設置
昭和 36 年	磯子営業所設置
昭和 40 年	西営業所廃止、保土ヶ谷営業所設置、南（現、港南）営業所設置
昭和 41 年	第一次財政再建計画開始（14 年間）
昭和 42 年	高速鉄道事業免許取得
昭和 45 年	港北（現、緑）営業所設置
昭和 47 年	路面電車廃止、市営地下鉄開業（現、ブルーライン：上大岡～伊勢佐木長者町）
昭和 48 年	滝頭、本牧、生麦（現、鶴見）営業所設置 第二次財政再建計画開始（15 年間）
昭和 51 年	地下鉄延伸（伊勢佐木長者町～横浜、上大岡～上永谷）
昭和 56 年	港北営業所設置、旧鶴見営業所廃止
昭和 60 年	地下鉄延伸（横浜～新横浜、上永谷～舞岡）
昭和 62 年	地下鉄延伸（舞岡～戸塚）
平成 2 年	若葉台、野庭営業所設置（平成 18 年廃止）
平成 3 年	港北ニュータウン営業所設置（平成 19 年廃止）
平成 5 年	地下鉄延伸（新横浜～あざみ野）
平成 11 年	地下鉄延伸（戸塚～湘南台）
平成 15 年	横浜市市営交通事業あり方検討委員会答申
平成 16 年	市営交通経営改革プラン開始
平成 17 年	市営バス 58 路線再編開始
平成 16 年	地下鉄駅業務委託開始
平成 20 年	市営バス緑営業所及び磯子営業所を横浜交通開発株式会社に委託 地下鉄グリーンライン開業

3. 交通局の事業概要

(1) 事業の概要

①高速鉄道事業

地下鉄事業は「高速鉄道事業」として営まれており、ブルーラインとグリーンラインを運行し、1日当たり約65万人（平成28年度予算）の市民の活動を支えている。市域を一つに結んで走るブルーライン（高速鉄道1・3号線）は、昭和47年12月以来路線を伸ばし、平成28年3月現在あざみ野駅から湘南台駅まで全長40.4kmとなり、路線バスや私鉄と連携を図りながら交通ネットワークを形成して、市の基幹交通となっている。

平成20年3月に開業したグリーンライン（高速鉄道4号線）は、中山駅と日吉駅間の全長13.0km、横浜北部を東西に結ぶ路線で、途中センター北駅・センター南駅でブルーラインと接続している。

②自動車事業（バス事業）

バス事業は「自動車事業」として営まれており、主に市の中心部を運行するとともに鉄道駅と連携した路線を整備、1日当たり約33万人（平成28年度予算）が乗車している。一般乗合バス（路線バス）のほかに、観光スポット周遊バス「あかいくつ」や貸切バスなども運行している。

このほか、交通局では、附帯事業として以下のような事業を行っている。
イ. 資産の有効活用事業

鉄道高架下、地下鉄敷地内などの公有財産の有効活用を目的とした事業や、光ファイバー敷設許可のほか、駅構内や高架下のテナント事業、土地活用情報、駅構内空きスペースの時間貸し利用に加え、スイーツワゴン店舗設置事業、飲料自動販売機設置事業、市営地下鉄ブルーライン横浜駅地下1階コンコース開発「駅ナカビジネス」などにて事業者を募集し商用することにより、資産の有効利用に努める事業を行っている。

また、100%子会社の横浜交通開発株式会社（以下「交通開発」という。）を通じて、駐車場、駐輪場、貸店舗、貸倉庫、貸しビルなどの事業を行っている。

ロ. 市営交通パートナーシップ事業

民間的手法の導入として、交通局資産の有効活用、広告事業、環境対策などについて、民間企業の企画力・技術力などと自らの経営資源と併せて活用することを目的として、民間からの提案を随時受け付け、その提案の有用性について審査をクリアした登録民間企業と連携して、事業化を目指す業務を行っている。

(2) 事業の変遷

①高速鉄道事業の変遷

地下鉄の整備は、都市基盤整備にとって先導的役割を担う都市施設であり、社会的、経済的にも大きな効果をもたらすものの、線路・軌道・トンネルなどのインフラ施設を必要とするため、最初から規模の大きな投資が必要となった。

市が昭和 47 年に初めて開業した上大岡～伊勢佐木長者町間の建設費はキロ当たり 50 億円だったが、石油ショックによる影響やトンネル掘削工法、民有地の買収その他様々な理由により費用は年々膨らんだ。そのための財源は、一般会計からの出資金や国及び一般会計からの補助金の他に、その大部分を企業債の発行による長期借入金で充当してきている。

このように、地下鉄事業では、多額の建設投資（初期投資）から生じる減価償却費や借入金の返済・利息の支払などの資本費負担が増大となるため、計画的な返済及び中長期的な収支管理が現在及び将来に至るまで大きな経営課題となっている。

②自動車事業の変遷

バス事業は、事業者がインフラ施設としての道路を持たず、輸送具（バス）だけの保有となるため、鉄道ほど大きな初期投資は必要とならなかった。経費のうち 6 割以上が人件費という、労働集約型産業であるという点に特徴がある。

昭和 30～40 年代、高度経済成長とともにバスの乗車人員は急激に増加する一方で、市のバス事業の収支は赤字が続き、昭和 50 年度には累積欠損金は 171 億円に膨らんだ。昭和 48 年度から 15 年にわたって実施した第二次財政再建計画によって、再建債発行（元金・利子は国及び一般会計からの補助金で償還）やバス営業所の空中権売却などによりいったんは黒字化し累積欠損金も解消したものの、平成に入ると再び赤字基調となった。バス離れ現象により乗車料収入が減少する一方で、毎年実施され続けた職員のベースアップによる負担増に加えて、昭和 40 年代に大量採用されたバス運転手が退職年齢を迎え、その退職金に膨大な資金が必要となったためである。

この赤字補てんのため、任意補助金として一般会計から投入された市税は平成 12 年度で 37 億円、以降平成 18 年度まで継続して投入された。

II. 経営改革の取組

平成 14 年当時、市の地下鉄事業はブルーラインで 140 億円の大幅な経常赤字の計上と 2,700 億円を超える累積欠損金を抱え、4,870 億円の債務を計上していた。また、バス事業においても一般会計からの任意補助金の投入を必要とするなど、極めて厳しい経営状況にあった。

平成 15 年、それまで市財政を圧迫し続けていた市営交通事業のあり方について、中田市長（当時）が松田昌士氏（東日本旅客鉄道株式会社取締役会長（当時））を座長とする横浜市市営交通事業あり方検討委員会（以下「検討委員会」という。）に諮問した。

検討委員会では、地下鉄事業においては徹底したコストダウンと過剰債務の処理スキーム確立の必要性が指摘される一方、バス事業においてはバス・ネットワークの整理再編と補助金に依存しない自主自立経営の必要性が指摘された。

これらの指摘に基づき、検討委員会が結論づけた答申においては、完全民営化の方向性が提言された。具体的には、地下鉄事業については完全民営化が最も望ましいが、現実的な対応として「民間企業並みの経営の自由度をもった新たな経営形態を策定すべき」とされ、バス事業については最終的に「完全民営化を実現すべき」とされた。

この答申を踏まえ、交通局では、民間並みの自主自立した経営が実践できる企業体への転換を図るため、市営交通事業の全職員が取り組むべき行動計画として「市営交通経営改革プラン（平成 16 年度～平成 20 年度）」を平成 16 年に策定、経営改革を推進した。その内容は職員数削減や給与カットなど「痛み」を伴う思い切ったコスト削減と、経営の健全化を目標に掲げたものであった。

地下鉄事業	バス事業
運営コスト 30%削減 ▶ ブルーラインワンマン運転化 (133 人減) ▶ 駅業務の委託化 (198 人減) ▶ 組織統合、業務見直しによる職員数削減 (136 人減)	バス・ネットワークの再編・整理 ▶ 非効率な路線の再編 (民間譲渡、区間廃止、路線廃止) ▶ 新たな需要が見込まれる路線の新設
お客様サービス向上・増収対策 ▶ 乗車券の IC カード化・ダイヤ改正 ▶ 駅構内や高架下の有効活用による増収	徹底したコスト削減 ▶ 職員数の削減 (487 人減) ▶ 2 営業所の廃止 (12⇒10 営業所)
グリーンライン建設費を 2,500 億円に抑制 ▶ 初期車両編成数の変更 (6 両⇒4 両) ▶ 新技術の導入など	お客様サービス向上・増収対策 ▶ バリアフリー化、バス運行情報提供など

	● 貸切バス営業の強化
● 人事・給与制度見直し（役職などに応じて5～12%の給与カット・ベースダウン）	
● 正規職員の採用停止、退職者不補充による職員数の削減（9年間）	

コスト削減の目標達成が実績数値として報告され始める一方、両事業の経営形態について、様々な角度から再度検討を実施した。その結果、平成 17 年に市が「市営地下鉄事業の新たな経営形態に向けたビジョン」で、地下鉄事業について「改善型公営企業」への転換を決定し、バス事業についても平成 18 年の横浜市中期計画において「改善型公営企業」への転換を決定し、公営存続の方針を採用した。

「改善型公営企業」とは、地方公営企業法の全部適用事業者として、法定された広範な管理者権限を十分発揮し、独立採算原則に則った運営により、自己責任のもとで自主自立の経営を目指す経営形態をさすものである。

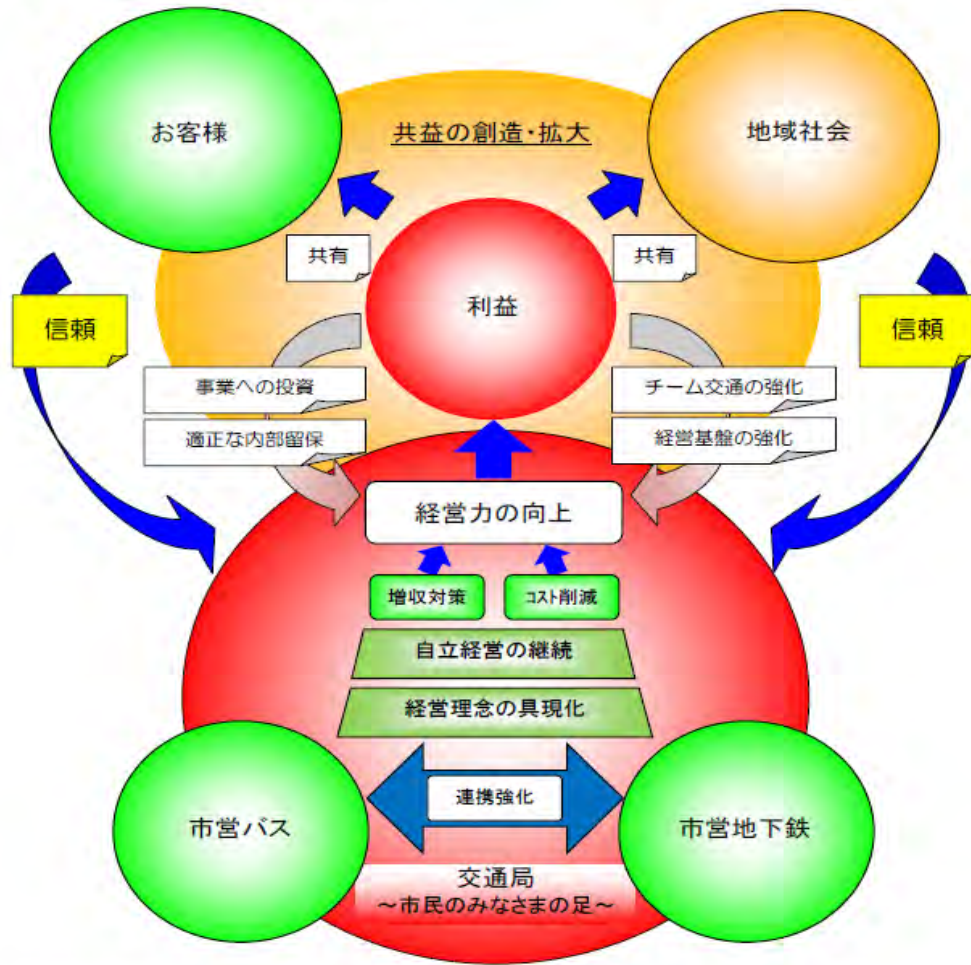
平成 19 年には、市営交通 5 か年経営プラン（平成 19～23 年度）を策定し、この「改善型公営企業」の実現を目指した。具体的な取組内容は、地下鉄事業については、ブルーラインのワンマン運転化（47.2 億円減）、駅業務委託の拡充（19.1 億円減）、企業債の繰上償還・借換えによる支払利息低減及び建設費を削減（計画 3,002 億円、実績約 2,400 億円）したうえでのグリーンラインの開業（平成 20 年 3 月）である。一方のバス事業については、緑・磯子の 2 営業所で交通開発への運行委託実施、車両整備業務の効率化、バスのエコドライブの徹底及び生活支援バスサービスの実施などである。

これらの取組を行った結果、将来にわたって自主自立の経営を持続していくための課題が明確になったことから、市営交通 5 か年経営プラン最終年度の平成 23 年度には、残された課題の解決に向けた取組を以下のとおり推進した。

- ①退職金を含めた将来の人件費負担を軽減するため、平成 24 年 1 月より段階的に最大 6%の給与を引き下げることに。
- ②平成 16 年度以降停止していた新規職員の採用につき、平成 23 年度以降の採用については新たな給与表（約 2 割減）を適用すること。
- ③職員の帰属意識熟成などの組織風土改革のため、はまりんフェスタ開催など職員参加型の仕組みを構築すること。

その後、3 か年の新たな中期経営計画（平成 24～26 年度）を策定、改善型公営企業として自主自立の経営を継続しつつ、利益を地域社会に還元（共益）することで循環する経営システムを目指すこととした。

【循環する経営システムのイメージ】



「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を共有するしくみを「共益」としています。

Ⅲ. 経営方針と経営目標

平成 27 年 3 月、交通局は 4 か年の中期経営計画を発表した。そのなかで、経営方針の基本的な考え方と経営目標について、以下のように設定している。

経営方針の基本的な考え方

- 「信頼と共益の市営交通」の継続

自主自立の健全経営を継続し、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、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

- 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。

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。

この中期経営計画は、少子高齢化の進展や地下鉄トンネルなど施設の老朽化、近年不安定なエネルギー調達コストなど、厳しい経営環境のなか、将来の見通しにおいても楽観できる状況にないという現状認識のもとで策定され、高速鉄道事業及び自動車事業ともに一般会計からの任意補助金に頼らない「自主自立の経営」を持続することを明確に打ち出している。

事業展開においては、“これまでの経営努力より生まれた「利益」や事業から得た「収益」を3つの視点に基づきお客様に還元し、「共益の見える化」を推進する”としている。

①お客様に向けて（22事業 300億円）

地下鉄の耐震補強やトンネル補修などの安全投資をはじめとし、地下鉄駅設備のリニューアル、ICTを活用した情報提供の強化など。

②地域社会のために（8事業 19億円）

ハイブリッドバスや燃料電池バスなど環境に配慮したバスの導入、地域貢献型バスサービス2路線の実施など。

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）

安全運行を確保するための人材育成、バス直営車検の拡大・工場建設、乗車料収入・附帯事業収入の確保・増収など。

第4章 外部監査の結果及び意見

I. 個別監査対象の選定

市では、平成11年度より主に部局別の事業について包括外部監査が実施されるほか、地方公営企業が営む事業についても包括外部監査のテーマとして取り上げられてきている。市の交通事業については、平成12年度に包括外部監査のテーマとして取り上げられたが、それから15年以上経過して、交通事業に対する利用者のニーズ、交通事業を取り巻く環境や諸般の事情にも変化が生じてきている。そこで、交通局の運営する高速鉄道事業と自動車事業について、経営管理の有効性、事業の効率性と経済性を検討しながら、中期経営計画の達成状況を確認し、将来に必要な課題や対策を検討を加えて行きたいと考えた。併せて、高速鉄道事業や自動車事業と密接な関係を有する横浜交通開発株式会社の経営状況や経営管理についても、包括外部監査の対象範囲とした。

高速鉄道事業及び自動車事業の収益の中心は乗車料収入にあるが、その中の一般会計からの繰出金も相当の金額に達しているため、健康福祉局及びこども青少年局の特別乗車証などの交付事業についても、包括外部監査の対象範囲とした。また、自動車事業については、道路局が生活交通バス路線維持のために補助金を支出しているため、同様に対象範囲とした。

さらに、市では高速鉄道事業について3号線の延伸計画を策定しているため、将来の事業ではあるが、その投資規模と採算性については利用者の関心も高いと考えられることから、都市整備局の高速鉄道3号線の延伸計画を対象範囲に含めた。

事業など	監査対象部局
高速鉄道事業	交通局
自動車事業	交通局
交通局のバス事業の一部の運行受託事業など	横浜交通開発株式会社
福祉特別乗車券及び敬老特別乗車証を交付する事業	健康福祉局
福祉措置対象世帯への特別乗車券を交付する事業	こども青少年局
生活交通バス路線維持支援事業	道路局
高速鉄道3号線の延伸計画	都市整備局

II. 交通局

交通局では高速鉄道事業及び自動車事業を運営しているが、これら事業を経営するに必要な経営管理に関しては、総務部がその機能を担っている。経営計画の立案、予算、決算に係る事項、資金計画及び資金実績管理、関係団体等のグループ経営方針や管理は事業全体に関するもので、かつ、2つの事業にも関係するため、このような共通事項に関しては交通局で記載することにした。

1. 規模及び組織

交通局は、高速鉄道事業と自動車事業を運営しているため、現業職員が多い。平成 27 年度末における職員数は 2 つの事業を合計すると 2,268 人であり、その内訳は次のとおりである。

<職員数>

(単位:人)

	事務職	技術職	現業職	合計
高速鉄道事業	93	92	753	938
自動車事業	70	8	1,252	1,330
合計	163	100	2,005	2,268

一方、組織の構成は、高速鉄道本部、自動車本部及び営業推進本部の 3 本部と、総務部、安全管理部、技術管理部及び工務部の 4 部から成っている。交通事業管理者には交通局長が就任している。

以下の組織図は、平成 28 年 5 月 1 日現在のもので、再任用職員及び嘱託員を含むと合計で 2,500 人を超える大組織となっている。

(平成 28 年 5 月 1 日現在)

	正規職員	再任用職員	嘱託員	合計
交通事業管理者：局長				
副局長				
総務部	152	-	-	152
総務課	23			23
経営企画課	19			19
人事課	42			42
能力開発センター	68			68
安全管理部	8	-	5	13
安全管理課	8		5	13
営業推進本部	31	-	-	31
事業開発課	14			14
営業・観光企画課	17			17
高速鉄道本部	543	58	-	601
営業課	12			12
運転課	10	1		11
総合司令所	33	3		36
駅務管理所	232	49		281
上永谷乗務管理所	102	2		104
新羽乗務管理所	84			84
川和乗務管理所	70	3		73
自動車本部	1,296	57	60	1,413
営業課	21			21
路線計画課	13			13
運輸課	20		1	21
運輸課（緑・磯子）	17	3		20
保土ヶ谷営業所	199	4	6	209
若葉台営業所	119	9	6	134
浅間町営業所	167	1	6	174
滝頭営業所	144	18	8	170
本牧営業所	163	5	11	179
港南営業所	129	2		131
港北営業所	166	7	12	185
鶴見営業所	138	8	10	156
技術管理部	228	7	-	235
車両課	25	1		26
電気課	19	1		20
上永谷保守管理所	76	1		77
新羽保守管理所	60	2		62
川和保守管理所	48	2		50
工務部	70	6	-	76
施設課	30	2		32
建築課	21	2		23
建設改良課	9	1		10
新横浜工事事務所	10	1		11
合計	2,328	128	65	2,521

2. 事業状況の開示

交通局は、利用者であるお客様へのサービス情報について様々なコンテンツをホームページに掲載している。地下鉄については、路線図や各駅の時刻表、乗車駅と降車駅を選択するだけで走行距離・運賃・所要時間が簡単に検索できる。一方、運行路線がより複雑なバスについては、経路・運賃・時刻表が簡単に検索できるほか、運行状況や接近情報がリアルタイムで確認できるなど、日々必要な運行情報が簡単に入手できるよう工夫されている。また、事故や天候による遅延など運行状況の緊急情報は、ホームページに加えて、ツイッターでも提供されている。



ホームページは、運賃表、定期券発売窓口、乗り方の案内などのほか、お得なチケット情報、観光情報、忘れ物の問い合わせ先、工事のお知らせなど、利用者にとって便利で有益な情報が詳細かつ見やすく整理されている。特に主要なコンテンツである路線図、駅、運賃、チケット、利用方法などの情報は、英語、中国語（中文 簡体、中文繁體）への配慮もなされている。

また、「企業情報」として、組織の概要、事業案内、経営プラン、改善活動、財務情報、安全・福祉・環境の取組、お客様アンケートの結果、入札・契約に関する情報、採用情報など、交通局の運営に関する情報を詳細に開示している。

経営プランの項目では、直近の中期経営計画、各年度の運営方針、過去（平成16年度以降）の経営プランなどが開示されている。改善活動情報として交通局の活動と取組について紹介されているなかで、内部調査結果や経営委員会などの外部委員を中心とした専門委員会の議事録も開示されている。また、財務情報のうち予算・決算報告として、年次予算、四半期ごとの収支状況を高速鉄道事業・自動車事業それぞれについて、過去7年分のデータと併せて開示している。

入札・契約に関する情報としては、随意契約状況、鉄道分野の調達実績、交通局所管の工事に関する質問、公開型プロポーザルの公表、委託に関するプロポーザルによる受託候補者の特定結果などを開示することで、公平かつ公正な運営であることを明示している。

このように、交通局のホームページを通じ、利用者であるお客様に対するサービス情報の量と質について、民間の交通事業者と比べても遜色ない情報開示が行われている。また、企業情報の開示についても、上場会社と同じ水準の情報公開が行われていると考えられる。



3. 資金管理

(1) 事業資金の管理

交通局では、各事業に係る資金繰りと運用のために資金計画表を作成して、毎月、計画を実績に置き換えて管理している。以下の表は、平成27年10月から平成28年3月までの高速鉄道事業、自動車事業それぞれの資金運用表から抜粋したものである。

<高速鉄道事業資金計画・実績表>

(単位：百万円)

	平成27年 10月	平成27年 11月	平成27年 12月	平成28年 1月	平成28年 2月	平成28年 3月
前月繰越高	2,797	2,465	2,670	2,018	919	8,886
収入	4,558	3,570	4,118	7,752	11,305	28,650
うち乗車料収入	4,071	3,201	2,958	3,221	2,955	3,434
うち企業債収入	101	36	—	668	1,000	15,306
うち資金運用	—	—	1,000	—	5,000	9,700
支出	4,890	3,365	4,770	8,851	3,338	27,816
うち人件費	596	597	1,564	628	587	784
うち建設改良費など	361	182	459	445	281	729
うち公債費	43	51	169	47	1,941	23,735
うち資金運用	3,000	2,000	2,000	6,700	—	2,000
月末残高	2,465	2,670	2,018	919	8,886	9,720

<自動車事業資金計画・実績表>

(単位：百万円)

	平成27年 10月	平成27年 11月	平成27年 12月	平成28年 1月	平成28年 2月	平成28年 3月
前月繰越高	4,899	2,501	2,309	761	1,170	6,419
収入	1,936	1,488	1,556	2,087	7,930	2,994
うち乗車料収入	455	362	339	345	322	383
うち乗車料精算 (パスモなど)	876	48	6	826	38	745
うち企業債収入	435	921	32	—	123	12
うち資金運用	—	—	1,000	—	4,500	1,700
支出	4,334	1,680	3,104	1,678	2,681	6,009
うち人件費	865	873	2,186	922	865	892
うち建設改良費など	34	83	219	42	84	270

		平成 27 年 10 月	平成 27 年 11 月	平成 27 年 12 月	平成 28 年 1 月	平成 28 年 2 月	平成 28 年 3 月
	うち公債費	76	10	—	69	142	548
	うち資金運用	2,000	500	—	400	1,000	4,000
月末残高		2,501	2,309	761	1,170	6,419	3,404

① 高速鉄道事業

高速鉄道事業における毎月の主な収入は乗車料収入である。3 月には企業債を発行するため、企業債収入が 153 億円となっている。

一方、毎月の主な支出は人件費、経費、建設改良費などである。3 月には企業債が償還を迎えるため、公債費支出が 237 億円となっている。期中では余剰資金を短期的に運用し、3 月の企業債の償還に合わせて資金計画及び運用が管理されている。

② 自動車事業

自動車事業における毎月の主な収入も乗車料収入である。高速鉄道事業と異なるのはパスモによる乗車料精算の金額が大きいことである。

一方、毎月の主な支出は人件費、経費であり、高速鉄道事業と比較して建設改良費の金額は少ない。また、企業債や資金運用に関する金額は高速鉄道事業と比べて少ない

「意見 1」 高速鉄道事業の余剰資金について（交通局総務部経営企画課）

高速鉄道事業では、多額な企業債残高の減少を図ることが大きな経営課題となっている。計画的に企業債残高の削減を進めてきているが、期中の余剰資金の管理を効率的に行い、建設改良費の支出の一部については営業キャッシュ（営業収入）の中から支出できるように、フローの管理についても今後努力していくことが必要である。

「意見 2」 自動車事業の余剰資金について（交通局総務部経営企画課）

自動車事業では、余剰資金を大口預金へ預け入れるなど短期の運用を行っているが、この低金利下では受取利息も限られる。これらの余剰資金を交通局全体で管理して、高速鉄道事業に融資（貸付）することにより、高速鉄道事業の企業債の発行を抑制できるならば、全体としての資金の効果的・効率的な運用を図ることができると思う。

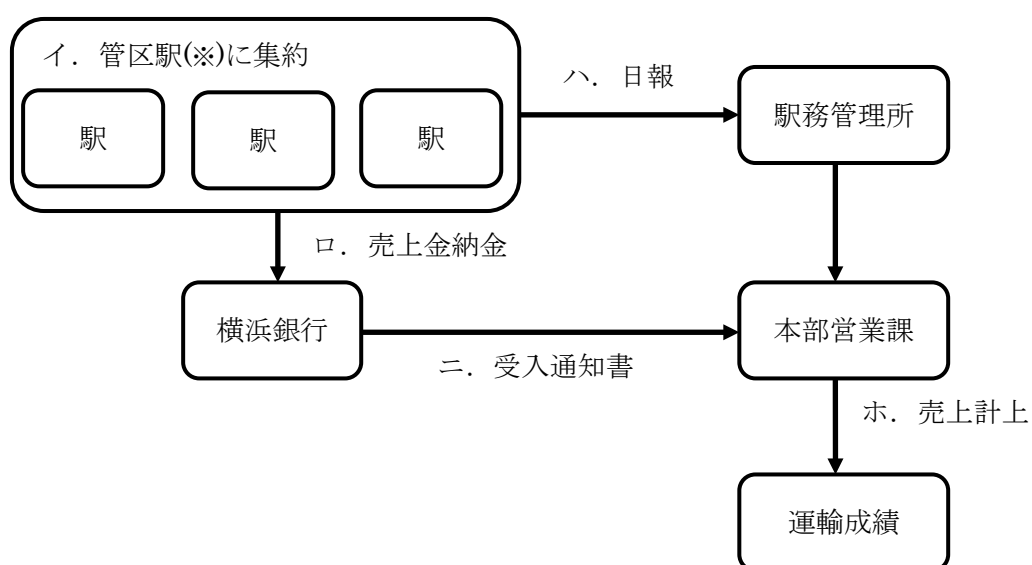
(2) 収納管理

高速鉄道事業、自動車事業はともに乗車料収入を事業の収入源としているため、日々の乗車料の収納管理が重要な業務になっている。この手続きを踏んで日次の収益計上（売上計上）が行われている。

① 高速鉄道事業

高速鉄道事業における収納管理は以下の手順に従って実施されている。

<売上金フロー>



- イ. 発売機械ごとに締め作業を行い、売上金を回収管区駅の担当者が管轄の駅を回って順番に回収し、管区駅に集約する。
- ロ. 回収した売上金を管区駅ごとに銀行に納金する。
- ハ. 各駅では、発売機械に記録された発売データから旅客営業日報を出力し、駅務管理所に報告・提出する。
- ニ. 本社は、納金された金額の明細を銀行から受取る。
- ホ. 売上計上は本部営業課で一括して行われる。

※ 管区駅とは、ブルーライン、グリーンラインの駅を9個のブロックに分け、各ブロックの中心となる駅をいう。

駅務管理所は関内駅にあり、市営地下鉄40駅の管理を行っている。収納管理業務の中心となるのは駅務管理所である。

売上金の差異については、各駅から駅務管理所に速報が届くことになって

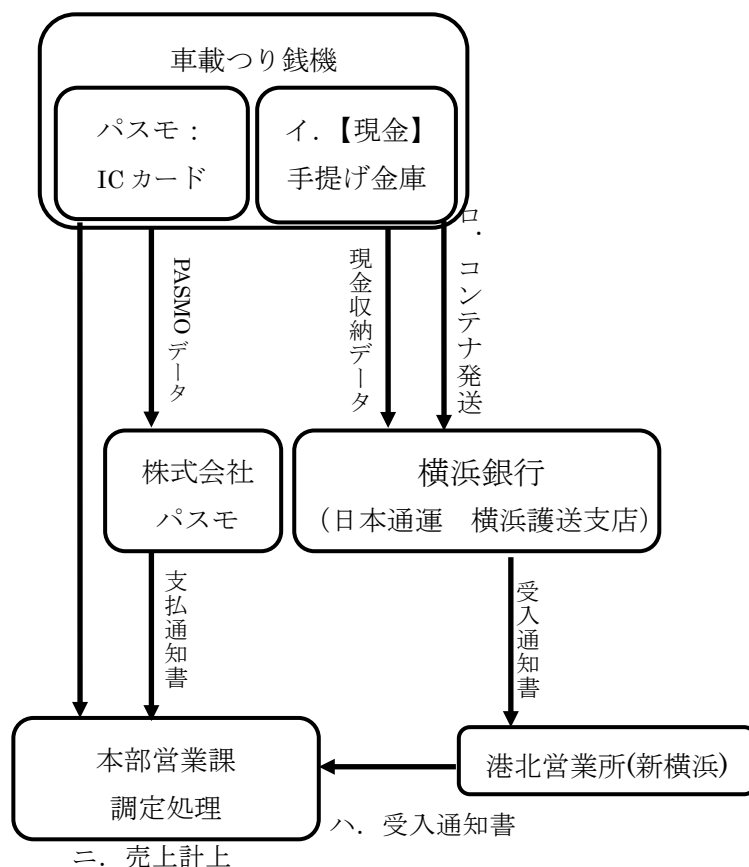
おり、報告書の作成基準は駅の規模により、差異が 1,000 円以上、または 300 円以上となっている。駅務管理所を視察した限りにおいて、売上金の回収管理は効率的に実施されていた。

また、日々の売上金は、各駅の毎日の現金回収の締めに基づき計上している。つまり、各駅では現金回収のタイミングで締め時刻を決め、前日の締め時刻から当日の締め時刻までの 24 時間分の売上金を前日分の乗車料収入として計上している。

② 自動車事業

自動車事業における収納管理は以下の手続に従って実施されている。

<売上金フロー>



イ. バス乗務員は当日の運行終了後、運賃などの収納のために車載つり銭機に取り付けられている車載手提げ金庫を取り外し、営業所内の金庫回収機に差し込んで、収納金を金庫内のコンテナに投下している。

ロ. コンテナは指定の運送業者により、現金収納データから作成された日報とともに指定銀行に持ち込まれ、コンテナ内の収納額にて入金・売

上処理が行われる。

- ハ. 金庫内のコンテナに収納された金銭は、輸送業者により搬送され、指定銀行で金種別に集計され当日収納額を算出して、同時に送達されている日報と照合し、差異があれば営業所にその内容が連絡される。
- 二. 売上計上は自動車本部営業課で一括して行われる。

平成 19 年度以前に発生した売上金の窃盗事件は、営業所にて金庫内コンテナの開錠により引き起こされていたが、これは金庫回収機内のコンテナを以前は事務所内で開錠することができたためである。現在コンテナの開錠は、コンテナ輸送業者が持ち込む指定銀行のみでしかできないようになっており、必要な対策が取られている。

提携銀行での現物確認は、営業所ごとに当日持ち込まれたコンテナ内の金銭が対象であり、総額での過不足しか把握できない。営業所管理者は、3,000 円以上の不足金、10,000 円以上の過剰金があった場合には原因を調査することになっており、過不足の連絡を受けた場合、車号別金庫収納集計日報と車号別売上金集計日報とを比較して、差が多い路線に見当を付けて、車載つり銭機の調査をしている。

差異の発生は、車載つり銭機内での種銭を含めての金銭や車載手提げ金庫内の紙幣の引っ掛かりなどを原因とするものが多い。なお、車載つり銭機内の種銭に関しては、月一回のバスの定期点検時にチェックされており、途中で引っ掛かった金銭もその時点で把握し、過剰金は金庫回収機に再投入して売上計上処理を行っている。

「意見 3」車載手提げ金庫の金銭過不足の適時把握について（交通局自動車本部営業課）

指定銀行から過不足報告があった場合、営業所では車号別の金庫収納集計日報と売上金集計日報を比較して、一定の見当をつけて調査を行っているが、都度、日報をもとに検査を行うのは効率的ではない。金庫回収機への現金投入時点で実際金額を計算し、収納データと適時に照合することができるように、民間事業者でも既設している現金計数機（金庫回収機に接続）の導入を検討する余地がある。



(写真 1) 金庫回収機及び IC 金庫回収機



(写真 2) 手提げ金庫

(3) 交通開発の余剰資金の利用計画

交通開発では、預り保証金及び預り敷金の合計が 569 百万円あり、そのため現金預金、有価証券、投資有価証券は合計 763 百万円（186 頁参照）と規模に比して多額の余剰資金を保有しているが、事業には投資されていない。現状では、規定に定める安全資産にて運用している。

事業計画の枠組みについては、3 年ごとの協約（直近は平成 27～29 年度）更改時に市の経営向上委員会で審議され確定する（「引き続き経営の向上に取り組む団体」）ため、その枠を外れた事業計画は作れないことになっている。

なお、団体経営の方向性としては、路線バスの安全・確実な運行を継続するため、団体として固有社員の育成を進めること、及び不動産事業のさらなる強化、充実のために、より効率的な実施を検討するよう意見が出ている。また、一般財団法人横浜市交通局協力会（以下「協力会」という。）を含めた重複業務の見直しなどを検討することで、市営交通グループの競争力をより一層強化することにも言及がある。

「意見 4」子会社の余剰資金について（交通局総務部経営企画課）

交通開発の余剰資金は、成長のための事業投資計画に従って有効に活用される必要があるが、子会社及び交通局が協約の枠組みを外れて独自に決定できないことから、現状、資金運用の手段は安全資産への投資に限定されている。しかし、子会社における多額の資金は、グループ全体としての資金効率を低下させ、一方で保有リスクを生み出すことになる。

交通開発の不動産事業（178 頁以降参照）には拡大する余地があること、また、その他複数の事業も行っていることから、交通局は交通事業に関連する子会社事業の方向性と戦略を明確にして、余剰資金の使途及び投資計画についても前向きに協議していくことが必要と考える。

4. 決算

(1) 決算の種類

交通局で行っている高速鉄道事業会計及び自動車事業会計に係る決算の種類は、年度末決算及び四半期決算である。その他、乗車人員、乗車料収入、電力使用量、バスの燃費などについて日次で実績を集計し、前々週の速報値を「週報」として交通局の経営層に報告しているが、日次締切り、日次決算という区分は持っていない。

次に、月次決算については、横浜市交通局会計規程第 136 条で「決算は月次決算及び年度末決算とする」と定められており、月次決算の結果を毎月市監査委員に出納検査表等として提出している。

「意見 5」月次決算の実施について（交通局総務部経営企画課）

横浜市交通局会計規程第 136 条の他、同規程第 138 条では、「金銭企業出納員は、毎月末日をもって、試算表（第 45 号様式）を作成し、翌月 15 日までに管理者に提出しなければならない」と定められており、同規程 139 条では、「管理者は、前条の規定による試算表を翌月 20 日までに市長に提出するものとする」と定められている。

これらの規定に基づき月次決算を実施する際には、取引の記録、帳簿の締切、報告といった具体的な手続を規程に追加し、月次決算で実施する項目を明記する必要がある。

(2) 四半期決算

交通局では四半期決算を行っており、その結果については開示前に交通局長に説明しているが、その四半期決算書の開示について承認を必要とするルールにはなっていない。

「意見 6」四半期決算の開示及び承認について（交通局総務部経営企画課）

他の公営企業が四半期決算の開示を行っていないなかで、交通局が四半期決算の開示を行っていることは、積極的な姿勢として評価できる。一方、四半期決算を開示するという事は、決算事実を外部に公表することなので、しかるべき承認者による事前承認が必要である。現行、交通局長に四半期決算について説明しているとのことなので、交通局長を承認者とし、経営会議に報告することをルール化することが必要と考えられる。

(3) 決算スケジュール

決算スケジュールについては、おおむね4月中に債権及び債務を確定させ、5月末までに決算を行うこととしている。ただし、その間の決算日程表やスケジュールの作成はルール化されていない。

その理由としては、他部署との関係で作業手順が変わることが多く、ルール化しても実際はそのとおりに進捗しないとの説明である。ただし、係単位で週1回のミーティングのなかで進捗状況を共有し、作業内容の確認を行っている。

しかし、決算業務を滞りなく実施するためには、決算業務を出納の締切、物品の棚卸、減価償却の実施、債権債務の確定といった業務に細分化し、細分化した業務ごとに決算日程表を作成しておく必要がある。

「意見7」決算日程表の作成について（交通局総務部経営企画課）

決算日程表は、迅速かつ効率的な決算を行うための計画であり、この計画に従って進捗を管理し、漏れや修正の発生を抑制するものである。

他部署との書類や数値の授受もこの日程表によって締切日を管理する必要がある。このようなことから、決算を行うにあたっては、決算日程表を作成することをルール化し、実施に移す必要がある。

5. 関係団体取引

関係団体とは、交通局が100%出資する交通開発及び一般財団法人である協力会の2者を指す。

協力会は、以下の目的により昭和47年12月に横浜市交通局厚生会からの寄付金を基本財産にして設立されたものである。

- ・横浜市民の交通マナーの向上並びに乗客サービスの増進を図り、交通事業の円滑な運営に協力すること。
- ・路面電車など市営交通事業に係る各種記念物の保存及び一般公開展示に関する事業を行い、転換する市営交通の歴史を通じて、今後の交通事業のあり方について市民の認識を深めるなど市民交通文化の振興を図ること。
- ・交通事故による身体障害者及び遺家族の生活援護などに関する事業を行うことなどを通じて、横浜市交通事業の健全な発展と公共の福祉に寄与すること。

協力会は、公益事業として、横浜市電保存館運営事業、交通マナー向上事業、乗客サービス事業及び福祉支援事業を行っている。また、収益事業として、構内営業事業及び駅業務事業などを行っている。交通局と上記 2 者の平成 27 年度の主要な取引内容は以下のとおりである。

(単位：百万円)

交通局区分	団体名	金額
附帯事業収益		
構内営業料	交通開発	157
	協力会	244
広告料	交通開発	91
営業外収益		
賃貸料	交通開発	348
	協力会	8
営業費用		
バス運行委託費	交通開発	1,886
駅業務委託費	協力会	569
定期券販売業務委託費	交通開発	51
	協力会	78
駅清掃業務委託費	協力会	68

(出典：交通局作成の収入明細・費用明細)

構内営業料は、地下鉄駅構内における店舗の出店や自動販売機事業に対する収入である。なお、駅構外におけるこれら事業については、公有地の賃貸に係る収入として、営業外取引（賃貸料）に計上している。また、広告料については、バス・地下鉄車内、駅構内などにおける広告事業である。

交通局では、2 者との取引については以下のような区分をしている。

(どちらか一方としか取引がない項目については、記載していない。)

事業区分	団体名	基本的な業務領域
構内営業料	交通開発	駅構内の店舗の設計・施工の投資を伴う開発事業
	協力会	駅構内の店舗貸付、コンビニ運営、自動販売機事業
賃貸料	交通開発	駅構外及び駐輪場・駐車場などの自動販売機設置敷、駐輪場・駐車場敷地、貸店舗などの事業用土地建物

事業区分	団体名	基本的な業務領域
	協力会	建物一部貸付
定期券発売など事業	交通開発	バス定期券
	協力会	地下鉄定期券、地下鉄駅におけるバス定期券

交通開発と協力会の区別は、上表のとおり、構内営業料については店舗の設計や施工を伴うものは交通開発、それ以外を協力会としている。協力会からの賃貸料収入は、駅構内の一部を事務所スペースとして貸しているものであり、それ以外の取引はなく、賃貸料収入の主体は不動産事業を営んでいる交通開発との取引である。また、定期券発売など事業については、原則、自動車事業は交通開発、高速鉄道事業は協力会に委託しているが、地下鉄駅におけるバス定期券発売は、高速鉄道事業と併せて協力会に委託している。

「意見 8」 協力会との取引範囲について（交通局総務部経営企画課）

関係団体である交通開発及び協力会との取引内容は、基本的に一定の区別をして競合しない範囲としている。しかし、協力会は営利を目的とする株式会社とは異なり一般財団法人であることから、収益事業を行う目的や利益に対する責任は異なっており、公益事業の損失を補填しうる程度の収益事業を行えば法人としての存続は十分に保てると考えられる。

したがって、交通開発に業務を集約することで、規模の利益の確保、効率性の向上などが図られるとともに、子会社として交通局の財務基盤にも貢献できることになるため、協力会との取引の範囲や限度については検討が必要である。

6. 一般会計からの繰出金

(1) 特別乗車証などの繰出金

高速鉄道事業、自動車事業ともに乗車料収入の中で、特別乗車証などによる収入を計上している。平成 27 年度の実績では高速鉄道事業で約 22 億円、自動車事業で約 50 億円の収入となっているが、この収入は一般会計からの繰出金によるものである。事業の基本となる乗車料収入であるため、その計上方法には客観性と合理性が必要になる。

①福祉特別乗車券（健康福祉局）

障害者等の外出支援の一環として、対象者が市内を運行する路線バス（一部市外区間を含み、深夜急行バス・高速バスなどを除く。以下同じ。）、市営地下鉄及び金沢シーサイドラインの全線を利用する場合、無料となるものである。なお、交付を受けるためには、年額 1,200 円（20 歳未満は年額 600 円）

の利用者負担金が必要となる。

②敬老特別乗車証（健康福祉局）

高齢者の外出支援や社会参加の促進を目的として、70歳以上の市民が市内を運行する路線バス、市営地下鉄及び金沢シーサイドライン全線を利用する場合、無料となるものである。なお、交付を受けるためには交付申請者の所得区分（8区分）に応じて利用者負担金（0円～20,500円）が必要となる。

なお、市費としての負担上限額は、平成23年度予算規模の約88億5千万円に固定されている。

③特別乗車券（こども青少年局）

児童扶養手当受給世帯または母子生活支援施設入所世帯に対する生活支援に寄与する目的で発行されるもので、対象者が市内を運行する路線バス、市営地下鉄及び金沢シーサイドラインの全線を利用する場合、無料となるものである。また、交付を受けるにあたっての利用者負担金はない。

(2) 利用者負担金

交通局は、特別乗車証等交付事業に係る費用について、健康福祉局及びこども青少年局との協議により決めた額を繰出金として、市から交付を受けている。市では、この制度を継続しながらも、対象者の増加に伴う市費負担増加を抑制する目的から、福祉特別乗車券（健康福祉局）については平成25年度より、敬老特別乗車証については平成15年度より、利用者負担金を設けている。利用者から受入れた負担金は健康福祉局の歳入として処理され、市費と合わせて交通事業者への繰出金、負担金として支払われている。

(3) 繰出金等の算定方式及び見直しの変遷

算定方法については、高速鉄道と自動車（バス）では異なる部分もあり、また、見直しの変遷も異なることからこれらを区別して記載する。

①福祉特別乗車券（健康福祉局）

イ．鉄道：地下鉄対象区の交付者数×駅勢人口率（0.274）×2区間乗車券単価×障害者割引×23回×12か月（23年度は、上期下期に分けて算定）

（注1）障害者割引の適用は、身体、知的及び精神障害者のみであり、被爆・戦傷者は除く。

ロ．バス：交付者数×公民シェア率×運賃×23回×12か月

(注1) 運賃は、平成24年度から身体及び知的障害者に関しては障害者割引後の運賃で、精神障害者及び被爆者は通常運賃である。

(注2) 平成23年度の算定方式は、以下のとおりである。

交付者数×公民シェア率×乗車単価（回数券単価×23回）×12か月

(注3) 市営バスのシェア率は、平成20年度48%、平成21・22年度46%、平成23年度以降45%である（以下同様）。

なお、平成24年度からバス事業の繰出金等算定に使用する運賃については、より実態に合った積算方法として、交通事業者が身体障害者手帳など所持者に対して従来負担している割合（障害者割引：普通乗車券5割）を用いている（上記（注1）参照）。その結果、繰出金等の額が大幅に減少することから、激変緩和措置として平成24年度から平成26年度の3年間は、毎年、平成23年度繰出金等の3%相当額を引き下げて交付額とした。参考までに、平成24年度福祉特別乗車券の交付者の実績で上記①ロの式により再積算すると、市営バスが約9億円、民営バスが約11億円のところ、実際の交付額はそれぞれ約10億円、約13億円と乖離している。

さらに、平成26年度の福祉特別乗車券の交付者の実績で再積算したところ、当初の積算よりも低い交付額となる一方で、交付者数は増加傾向にあることを踏まえ、平成27年度から平成29年度は平成26年度繰出金等で固定することとした。健康福祉局では、交付者数が毎年増加していることから、平成29年度までの間に障害者割引を考慮した積算方法による金額でも平成26年度繰出金等を超えると見込んでいる。

なお、民営バス事業者に対しては、平成26年度負担金に平成26年度からの利用者負担金額の増加予想額を加えて交付している。

②敬老特別乗車証

イ．鉄道：対象人員×2区間運賃×月乗車回数（9回）×12か月

ロ．バス：交付者数×公民シェア率×利用単価×月乗車回数（15回）×12か月

高齢化が進む中、従来の交付者数に応じた繰出金等では市費負担がさらに拡大し、制度の維持が困難となることから、平成24年度以降は平成23年度繰出金等の額で固定することとしている。また、平成23年度に利用者負担金の見直しを行い、平均でおおむね1.1倍の値上げを実施している。この施策により、対象者増加による市費負担増を抑え、一方民営バス事業者に対しては、平成23年度負担金に平成23年度からの利用者負担金額の増加予想額を加えて交付している。

③特別乗車券（こども青少年局）

イ．鉄道：地下鉄対象区交付者数×駅勢人口率×最多利用区間乗車券単価
×23回×12か月

（注1）平成20年度から積算方法を定期券単価から乗車券単価に変更した。

（注2）変更による激変緩和措置として、平成20年度は差額の3分の2を、平成21年度は差額の3分の1を積算額に加算している。その結果、平成20年度233百万円、平成21年度233百万円と同額計上されている。

ロ．バス：交付者数×公民シェア率×乗車単価（回数券単価×23回）×12
か月

（注1）平成20年度から対象人員を前年度対象人数×過去3年間平均伸び率から、現在の方法に変更した。

（4）特別乗車証繰出金等の状況（シーサイドライン除く。）

<福祉特別乗車券（健康福祉局）>

（単位：百万円）

		平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
高速鉄道	①	251	256	268	256	280
自動車	市営バス②	1,081	1,049	1,016	984	984
	民営バス	1,322	1,282	1,242	1,203	1,206
特別会計繰出金計	①+②	1,332	1,306	1,285	1,241	1,265
合計		2,654	2,588	2,527	2,444	2,471
交付枚数		49,535枚	51,786枚	49,061枚	51,113枚	52,492枚
利用者負担額		-	-	59	61	62

<敬老特別乗車証（健康福祉局）>

（単位：百万円）

		平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
高速鉄道	③	1,787	1,787	1,787	1,787	1,787
自動車	市営バス④	3,671	3,671	3,671	3,671	3,671
	民営バス	4,487	4,684	4,767	4,789	4,796
特別会計繰出金計	③+④	5,459	5,459	5,459	5,459	5,459
合計		9,946	10,143	10,226	10,248	10,255
交付枚数		335,127枚	343,042枚	353,539枚	362,903枚	366,337枚
利用者負担額	①	1,673	1,699	1,738	1,787	1,783
市税による負担額	②	8,665	8,837	8,881	8,853	8,864
負担限度額	①+②	10,338	10,536	10,619	10,640	10,647

<特別乗車券（こども青少年局）>

（単位：百万円）

		平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
高速鉄道	⑤	179	182	184	179	178
	地下鉄対象 区交付者数	10,161 人	10,490 人	10,617 人	10,317 人	10,245 人
自動車	市営バス⑥	414	414	419	405	402
	民営バス	507	506	512	495	491
	交付者数	18,316 人	18,628 人	18,845 人	18,221 人	18,089 人
特別会計繰出金計	⑤+⑥	593	596	603	584	580
合計		1,100	1,102	1,115	1,079	1,071

<交通局収益計上額>

（単位：百万円）

		平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
高速鉄道事業	①+③+⑤	2,219	2,226	2,240	2,224	2,246
自動車事業	②+④+⑥	5,168	5,135	5,107	5,061	5,058

（出典：健康福祉局作成の「事業計画書（局・統括本部）」

健康福祉局作成の積算数値及び利用者負担金額の資料

こども青少年局作成の「事業計画書（局・統括本部）」

「指摘 1」 駅勢人口率について（健康福祉局障害福祉課、こども青少年局こども家庭課）

高速鉄道事業の福祉特別乗車券及び特別乗車券について、駅勢人口率を使用して毎年負担金の計算が行われているが、駅勢人口率は「地下鉄各駅から半径 750m 円内に住んでいる人口が区内の人口に占める割合」として、昭和 51 年当時に交通局が算定したものである。交通局と関係部局の合意として当初決められた率を使用しているとのことであるが、この駅勢人口率は現状を反映するものではないため、再調査を行い、改める必要がある。

「意見 9」 福祉特別乗車券（自動車事業）の積算方法の見直しによる激変緩和措置について（健康福祉局障害福祉課）

平成 24 年度からより実態に近い金額で積算する目的から障害者割引を考慮した単価を基に仮積算をしたところ、変更による交通事業者への繰出金等の減額幅が過大になることが見込まれた。そのため平成 24 年度から平成 26 年度の 3 年間をかけて平成 23 年度の 3%の金額を毎年減額する激変緩和措置を取っているが、福祉特別乗車券の制度維持を目的としたものとしても、交通事業者に対して 3 年間もの緩和措置をとる合理性は少ないと考えられる。今後は、事業年度

ごとに合理的な方式に基づく繰出金等の算定ができるように、関係者と調整することが必要である。

「意見 10」 福祉特別乗車券（自動車事業）の固定額措置について（健康福祉局障害福祉課）

平成 26 年度の交付者数の減少により、再積算額が当初積算額より低くなる一方で、交付者数は増加傾向にあるとの理由で、繰出金等の額を更に 3 年間にわたり平成 26 年度の金額で固定している。

平成 27 年度から平成 29 年度の 3 か年計では積算額と大きな差がでないと思込まれるため、交付者数の状況により変動する積算式ではなく、固定額という安定した手法を交通事業者との協議のもと選択したとのことである。

しかし、繰出金等は事業者の安定的な収入確保を目的としたものではなく、サービス提供の対価としての支払であるため、今後は、事業年度ごとに合理的な方式に基づく繰出金等の算定ができるように、関係者と調整することが必要である。

「意見 11」 敬老特別乗車証の交付者数に応じた繰出金等について（健康福祉局高齢健康福祉課）

高速鉄道事業及び自動車事業に対する繰出金は、平成 23 年度から平成 27 年度まで同一の金額となっている。一方、民営バスについては、利用者負担金の範囲内で利用実態調査の結果を参考にし、調整して実態の公民シェア率に近付けている。

高速鉄道事業と自動車事業への繰出金については、両事業は明確に区分決算され、また各財務数値に基づき経営目標が策定され、業務執行されていることを考えると、交付者数と公民シェア率の増減に応じた適切な金額を計算し、各事業へ交付することが必要である。

「意見 12」 特別乗車券に係る激変緩和措置について（こども青少年局こども家庭課）

こども青少年局は、高速鉄道事業の平成 20 年度からの積算方法を定期券単価から乗車券単価に変更したことによる激変緩和措置として、平成 20 年度と平成 21 年度のコピーを 233 百万円で固定していた。しかし、変更の都度、運行事業者に対して経過措置を講ずる合理性は少ないと考えられる。今後は、事業年度ごとに適切な金額で繰出金の交付を行われるように、関係者と調整することが必要である。

「意見 13」特別乗車証の IC 化について（健康福祉局障害福祉課及び高齢健康福祉課、子ども青少年局子ども家庭課）

福祉特別乗車券、敬老福祉乗車証及び特別乗車券について、紙券使用のため利用実績の把握ができておらず、高速鉄道事業・自動車事業が実際にどの程度利用されているのか検証できていない。利用実績が想定より高い場合は、一般会計から高速鉄道事業会計・自動車事業会計への配分が過小になり、逆の場合は過大な配分がされていることになる。このような乗車料収入の計上では、適正な損益計算ができず、各事業の業績管理にも影響を与えることになる。

以前検討した際の IC 化にかかるコストが高すぎたという説明は受けているが、その後の技術革新もあると考えられる。また、敬老パスの IC 化を図っている自治体も存在することから、市でも利用実態の把握及び適正な事業費の分配を実現するために、特別乗車証の IC 化を検討することが必要と考えられる。

<利用実態調査の結果>

<敬老パス>

(単位：人)

	平成 23 年度		平成 24 年度		平成 25 年度		平成 26 年度		平成 27 年度	
平日利用者	218,199		299,366		305,150		278,660		309,837	
うち民バス	138,085	62%	178,451	59%	183,250	60%	173,080	62%	183,082	59%
うち市バス	82,114	37%	120,915	40%	121,900	39%	105,580	37%	126,755	40%
休日利用者	183,542		169,872		196,087		196,833		200,977	
うち民バス	110,212	60%	102,908	60%	116,158	59%	117,061	59%	119,340	59%
うち市バス	73,330	40%	66,964	39%	79,929	40%	79,772	40%	81,637	40%

<福祉パス>

(単位：人)

	平成 23 年度		平成 24 年度		平成 25 年度		平成 26 年度		平成 27 年度	
平日利用者	55,560		58,614		60,848		64,322		69,058	
うち民バス	35,983	64%	38,466	65%	38,901	63%	38,550	59%	42,840	62%
うち市バス	19,577	35%	20,148	34%	21,947	36%	25,772	40%	26,218	38%
休日利用者	33,579		33,224		35,713		37,107		36,192	
うち民バス	21,435	63%	21,859	65%	23,092	64%	22,112	59%	23,299	64%
うち市バス	12,144	36%	11,365	34%	12,621	35%	14,995	40%	12,893	35%

※障害者分のみ（児童扶養手当分は含まない）

(注) 調査の実施方法は、平日・休日の各 1 日ずつ、調査対象となる路線ダイヤのバス乗務員が、調査日に敬老特別乗車証・福祉特別乗車券で乗車した利用客の人数を、運賃機裏側にある調査用ボタンまたは、記入票への記入などによりカウントする。(出典：健康福祉局作成の資料)

「意見 14」バス事業の公民シェア率の適正化について（健康福祉局障害福祉課及び高齢健康福祉課、こども青少年局こども家庭課）

健康福祉局では、市内バスにおける敬老パスと福祉パスの利用実態調査を、毎年、平日と休日に各1日ずつ2日間実施しているが、平成23年度以降は市営バスと民営バスのシェア率を固定して、健康福祉局及びこども青少年局の繰出金等を計算している。但し、健康福祉局では調査結果を踏まえて、段階的な調整ではあるが、利用者負担金収入の増分を民営バスへ上乗せして支払っている。

計算の客観性を確保するためには、基礎となる利用状況調査の方法を明確にして、自動車事業（市営）と民営のシェア率を適正に測定し、繰出金等の算定に反映する必要がある。

「意見 15」バスの繰出金の算定基礎となる利用回数等について（健康福祉局障害福祉課及び高齢健康福祉課）

健康福祉局では、利用実態調査を年2日間実施しているが、交通局の自動車事業においては年数回特定の1週間を対象として利用実態調査を行い、その調査結果は健康福祉局へも提供されている。調査の結果、交通局では繰入金算定基礎となっている交付対象者の想定乗車回数について、実際は想定回数よりひと月当たり3～6回程度多いものと推計している。

健康福祉局及び交通局の利用実態調査の結果は、一定の傾向を示しているものと考えられるが、この結果に基づく相互確認や調整は行われていない。

繰出金等は、健康福祉局等と交通事業者の協議により決めた額ではあるが、サービス提供の対価として利用状況（増減）に応じた交付を受ける前提で、交通事業者は営業収益に計上している。したがって、適切な基礎数値の収集を行い、各年度において合理的な計算を実施し、結果を提示したうえで協議するとともに、制度検討のための適切な基礎情報とすることが必要と考える。

（5）生活交通バス路線維持の補助金

①事業の概要

既存の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、市民の日常生活の利便性を確保するため、市が必要と認められる17路線（うち市営バス12路線）の事業者に対し道路局が補助金を交付し、バス路線を維持する事業である。

②補助事業対象路線

神奈川県生活交通確保対策地域協議会において路線の維持が必要と認められ、市長が指定した路線で、補助事業対象要件を満たす路線である。

③補助事業対象要件

バスの実走行 1km 当たりの輸送人員（乗客）がおおむね 5 人以上であり、かつ、次のいずれかに該当するものである。

- イ. 廃止によって駅から 1km、他のバス停から 300m の圏内から外れる地域が発生する路線。
- ロ. 最寄り駅まで 15 分圏内の達成人口が減少する路線。
- ハ. 廃止によって駅や区役所への移動方法が市域外を経由するなど、アクセスが著しく低下する地域が発生する路線。

<駅まで 15 分圏域の考え方>

- ・ 自宅から最寄り駅までの所要時間とする。
- ・ 平日の通勤時間帯（おおむね午前 7～8 時）とする。
- ・ 交通手段は、徒歩及びバス利用とし、二輪車・自動車は対象外とする。
- ・ バス停の待ち時間は考慮しない。
- ・ ゴルフ場、大規模緑地、米軍接收地、ふ頭などの将来住宅地と想定されない地域は除外する。
- ・ 新交通システムにはバスによるアクセスはないものとする。

④補助金額の算出方法

経常費用（運行経費など）に対する経常収益（運賃収入など）の欠損分を補助（上限あり）するとされている。

なお、補助金は、市内 8 民間バス事業者の経費単価の平均値を基に算定されている。したがってそれを超える経費に関しては、補助金の交付対象とならない。

⑤補助対象路線の要件成否の決定に関する基準（平成 26 年 9 月 26 日制定）

- イ. 3 か年継続して 1km 当たりの輸送人員（以下、平均乗車密度という。）がおおむね 5 人以上を満たさない場合には、補助対象路線の対象外となる。
- ロ. 補助対象路線外となった路線を運行事業者が継続して運行し、その後、平均乗車密度が基準を満たした場合は、運行事業者が申し出ることにより補助対象路線とする。
- ハ. 経常収益を経常費用で除した値が 50% を満たさない路線は、運行事業者が主体となって運行経路、運行回数及び運賃などの見直しを行い、収支改善に向けた路線再編成を実施する。

＜生活交通バス路線維持対策費補助金の内訳＞

(単位：百万円)

運 行 系 統	運 行 営 業 所	運行系統		平成 27 年度 補助金 ※4	平成 26 年度 補助金 ※4	(平成 26. 10~ 平成 27. 9)			系統 1 km 当 たり 經常経費 ※5 (単位:円)	不 等 号	1 km 当 たり 民間平均 經常経費 ※5 (単位:円)	1 km 当 たり 經常経費 ※5 (単位:円)
		起点	終点	26. 10~2 7. 9	25. 10~2 6. 9	經常 収益	經常 費用	經常 収支				(適用値)
10	磯子※1	磯子駅前	峰の郷	9	10	34	44	△9	491.0	<	606.2	491.0
17	鶴見	鶴見駅前	鶴見駅前	27	31	90	118	△27	552.9	<	606.2	552.9
18	鶴見	鶴見駅前	矢向駅前	23	31	45	78	△33	698.2	>	606.2	606.2
26	本牧 浅間町	D 突堤入口	横浜港シンボ ルタワー	12	12	2	16	△14	677.8	>	606.2	606.2
27	鶴見	鶴見駅前	安善町	※6 0	※6 0	74	95	△20	963.6	>	606.2	606.2
73	若葉台	中山駅前	センター南駅	※2 21	※2 33	37	59	△21	503.2	<	606.2	503.2
80	若葉台	中山駅北口	センター南駅	※2 15	※2 24	44	59	△15	554.9	<	606.2	554.9
109	本牧	横浜駅前	スカイウォーク	73	74	73	151	△78	627.1	>	606.2	606.2
300	港北	新開橋	仲町台駅	9	9	15	27	△11	670.8	>	606.2	606.2
302	港北	仲町台駅	東山田駅	11	15	37	56	△19	708.1	>	606.2	606.2
308	港北※3	センター南駅	仲町台駅	37	40	32	73	△40	636.0	>	606.2	606.2
310	緑※1	センター南駅	仲町台駅	16	18	18	35	△16	541.6	<	606.2	541.6
合計				258	304	506	815	△08				
		平成 26 年度 109 系統に よる減額分		△1								
		交付決定額		256								

※1 交通開発への委託営業所である。

※2 平成 26 年 10 月及び 11 月に交通開発に運行委託し、費用が減少し、補助金も減少している。

※3 平成 27 年 4 月より交通開発に運行委託している。

※4 (1 km 当たり經常経費 (適用値) × 実車走行キロ + 当該系統の燃料油脂費) - 經常収益 = 補助対象
経費

※5 燃料油脂費は除かれている (別途加算)。

※6 補助対象経費がマイナス、すなわち民間バス事業者の平均経費単価で計算すると収支が黒字に
なるためである。

(出典：道路局作成の「横浜市生活交通バス路線維持対策費補助金交付申請に係る運行系統の
概要及び補助申請額一覧」)

交通局による道路局に対する補助金の交付申請は、仮決算期間に係る数値に基づくものであるが、上記の表に示すとおり「仮決算数値系統 1 km当たり経常経費」と「1 km当たり民間平均経常経費」とを比較すると、交通開発に委託した系統は民間平均より低いが、交通局の直営系統は概ね民間平均より高いことが読み取れる。その結果、交通局により運行されている生活交通バス路線に係る赤字は、補助金により約半分程度しか補填されていない。

なお、補助金を算定する際の経常収益には、福祉・敬老パスの利用人員数から配分される収入も含まれているが、道路局により年 1 回 1 日かけて実施される利用実態調査の結果により、交付対象の平成 27 年度分の利用人員数が増加していたために補助金が減少している系統（18 系統）があった。健康福祉局からの補助金は、市の財政状況を考慮して複数年一定の金額となっているものの、道路局に係る補助金額は、所定のルールに従い、特別乗車証などの補助金の増額を前提にして減額調整されている。

Ⅲ. 高速鉄道事業

1. 高速鉄道事業の概要

高速鉄道の事業規模、開業までの建設費の総額及び現行の料金について整理すると以下の表にまとめることができる。

また、市の統計書に掲載されているブルーラインとグリーンラインの事業推移についてみると、平成 23 年度から平成 27 年度までの 5 年間の乗車人員はブルーラインで約 7%、グリーンラインで約 25%増加している。この乗車人員の増加が営業収益の改善につながっていることが理解できる。

(1) 地下鉄事業の現況

区分	ブルーライン	グリーンライン
開業	昭和 47 年 12 月	平成 20 年 3 月
営業区間	あざみ野～湘南台	日吉～中山
営業キロ	40.4km	13.0km
駅数	32 駅	10 駅
車両編成	6 両編成	4 両編成
保有車両	222 両	68 両

(出典：一般社団法人 日本地下鉄協会「平成 28 年度 地下鉄事業の現況」より、平成 27 年度データ掲載)

<ブルーラインの事業推移>

	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
乗車人数 (千人)	179,142	182,176	188,806	187,572	192,069
乗車料収入 (億円)	322	326	334	338	347
1 日平均走行キロ (km)	72,365	74,319	74,319	75,060	78,206
1 日平均乗車人員 (人)	489,460	499,112	517,275	513,897	524,780
1 日平均乗車料収入 (千円)	88,023	89,484	91,524	92,743	94,922

(出典：市統計書)

<グリーンラインの事業推移>

	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
乗車人数 (千人)	39,995	42,639	45,879	47,130	49,536
乗車料収入 (億円)	59	62	66	69	73
1 日平均走行キロ (km)	14,866	15,147	15,147	16,752	16,720
1 日平均乗車人員 (人)	109,276	116,820	125,696	129,124	135,569
1 日平均乗車料収入 (千円)	16,165	17,208	18,155	19,002	19,978

(出典：市統計書)

市の高速鉄道事業と他の公営都市高速鉄道事業を比較すると、事業開始時期も70年代と遅く、事業規模も四大都市の中で最も小さな規模にとどまっている。輸送人員の比較では概ね東京都及び大阪市の約4分の1、名古屋市の2分の1の規模にある。

<公営都市高速鉄道事業者間比較>

	横浜市	東京都	大阪市	名古屋市
事業開始	1972～	1960～	1933～	1957～
営業キロ (km)	53.4	109.0	129.9	93.3
駅数	40	106	123	100
年間輸送人員 (千人)	232,426	950,158	888,923	466,069
1日平均輸送人員 (千人)	635	2,596	2,429	1,273
乗車料収入 (億円)	391	1,346	1,473	795
1日平均乗車料収入 (千円)	106,843	367,949	402,702	217,230

(出典：一般社団法人 日本地下鉄協会「平成28年度 地下鉄事業の現況」より、平成27年度データ掲載)

(2) 建設費

公営都市高速鉄道事業は、都市部にトンネル等の建設を必要とするため建設費は膨大な金額に達する。地価の高騰や金利の上昇の影響を受けやすく、全国的にみても平成10年前後の建設費は1キロメートル当たり290億円に達することもあった。横浜市の場合、3号線のあざみ野～新横浜間はキロ当たり建設費が突出している。

建設費の財源は、一般会計出資金2割を前提にして、整備事業費の約5割程度を国庫補助金と一般会計補助金でほぼ半額ずつ負担してもらうことになっているが、不足分や補助金の遅延分は企業債の発行で賄われることになる。営業損失の発生や支払利息の負担が企業債を拡大させ、その結果、いずれの公営都市高速鉄道事業も企業債に依存する状況にある。

<高速鉄道事業>

(単位：億円)

路線別	延長 (キロ)	建設費総額	キロ当たり 建設費	建設費財源		
				企業債	出資金	その他
ブルーライン：						
1号線 関内～戸塚	12.4	1,554	125	1,369	150	35
1号線 戸塚～湘南台	7.4	1,642	222	583	296	763
3号線 横浜～関内	3.1	388	125	342	41	5

路線別	延長 (キロ)	建設費総額	キロ当 り建設費	建設費財源		
				企業債	出資金	その他
3号線 新横浜～横浜	7.1	1,175	165	1,053	110	12
3号線 あざみ野～新横浜	10.7	2,528	236	1,441	486	601
グリーンライン：						
4号線 日吉～中山	13.1	2,412	184	1,208	418	786
合計	53.8	9,699	-	5,996	1,501	2,202

(出典：一般社団法人 日本地下鉄協会「平成28年度 地下鉄事業の現況」より)

< 公営都市高速鉄道事業者別比較 >

(単位：億円)

	横浜市	東京都	大阪市	名古屋市	
建設費総額	9,699	22,473	14,313	11,905	
キロ当り平均 建設費※1	180	201	109	125	
建設 費財 源	企業債	5,996 (62%)	12,813 (57%)	10,028 (70%)	8,770 (74%)
	出資金	1,501 (15%)	3,554 (16%)	1,605 (11%)	1,581 (13%)
	その他	2,202 (23%)	6,106 (27%)	2,680 (19%)	1,554 (13%)

(出典：一般社団法人 日本地下鉄協会「平成28年度 地下鉄事業の現況」より作成)

※1 延長キロで除して算出

(3) 料金

料金は、「対キロ区間制」により定められている。平成28年3月31日現在、大人普通旅客運賃は以下のとおりである。

	1円単位運賃※1	10円単位運賃※2
～3km まで	206 円	210 円
3km 超～7km まで	237 円	240 円
7km 超～11km まで	267 円	270 円
11km 超～15km まで	299 円	300 円
15km 超～19km まで	329 円	330 円
19km 超～23km まで	360 円	360 円
23km 超～27km まで	390 円	390 円
27km 超～31km まで	422 円	430 円
31km 超～35km まで	453 円	460 円
35km 超～39km まで	483 円	490 円
39km 超～43km まで	515 円	520 円

	1円単位運賃※1	10円単位運賃※2
43km超～45kmまで	545円	550円

※1 ICカードを用いて直接自動改札機などによる改札を受けて入場し、同一のICカードにより自動改札機などによる改札を受けて出場する場合に適用する運賃

※2 係員又は乗車券発売機により乗車券類を購入する場合など、※1以外の場合に適用される運賃

小児普通旅客運賃は、1円単位の大人普通旅客運賃を5割引きし、1円単位の端数を切り捨てた額、または10円単位の大人普通旅客運賃を5割引きし、端数計算した額となる。

2. 業績の推移

(1) 5年間の推移

平成23年度から平成27年度までの5年間で、乗車料収入は364億円から391億円に約27億円、7%増加してきている。この間、特別乗車証等による収入は殆ど増加していない。一方、営業費用は297億円から327億円に約30億円増加している。内訳で見ると人件費は削減効果により約4億円減少しているが、経費は16億円、減価償却費は18億円増加している。この結果、営業損益は5年間で約2億円の減少になっている。

経常損益はこの5年間で約52億円改善しているが、その主な要因は営業収益の増加及び支払利息の減少にある。

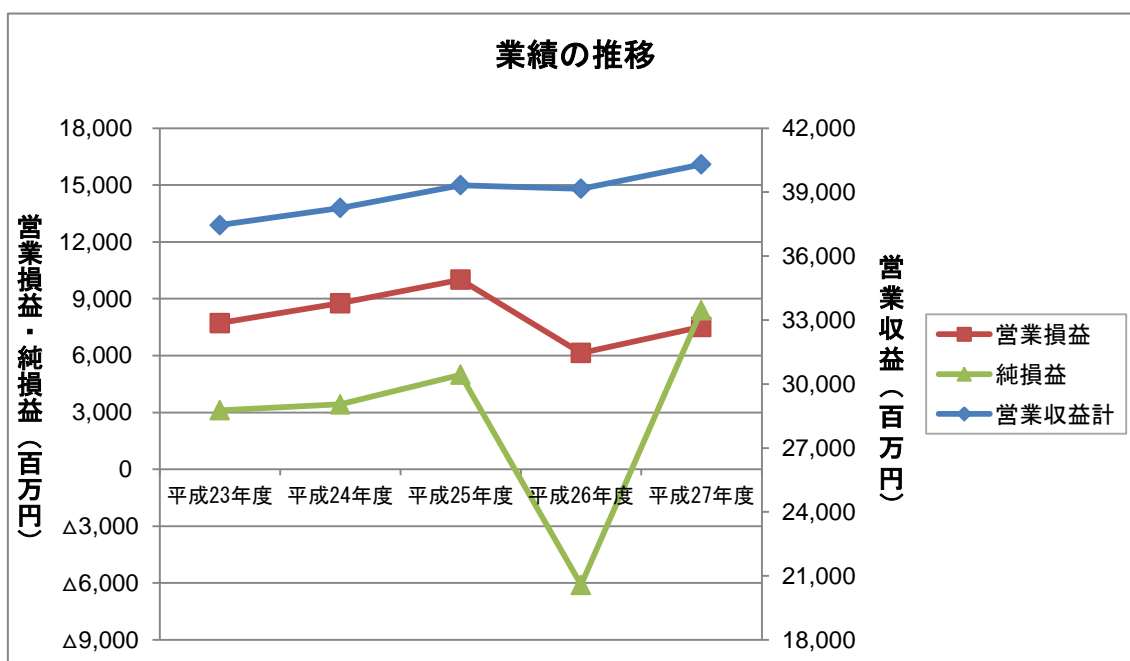
<業績の推移>

(単位：百万円)

	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
乗車料収入	36,422	37,193	38,233	38,000	39,104
うち、特別乗車証	2,219	2,226	2,240	2,224	2,246
広告料収入など	1,033	1,065	1,093	1,159	1,196
営業収益計	37,456	38,259	39,326	39,160	40,301
人件費	8,174	7,768	7,779	7,447	7,783
うち、退職手当(引当金)	848	679	555	—	176
経費など	5,738	6,344	6,907	7,583	7,326
減価償却費 ※1	15,826	15,381	14,634	17,989	17,676
営業費用計	29,739	29,495	29,321	33,020	32,785
営業損益	7,716	8,764	10,004	6,139	7,516
一般会計補助金	5,228	3,725	3,441	1,416	3,227
受託工事収益	65	4	93	483	3,132

	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
長期前受金戻入 ※1	—	—	—	5,037	4,878
その他収入	754	925	896	975	985
営業外収益計	6,048	4,655	4,430	7,912	12,224
支払利息など	10,521	9,881	9,298	8,798	8,180
受託工事費	65	4	93	483	3,132
その他支出	36	26	42	36	53
営業外費用計	10,623	9,912	9,433	9,318	11,366
経常損益	3,141	3,507	5,001	4,732	8,373
特別利益	—	—	—	3	24
特別損失 ※1	28	76	11	10,840	—
純損益	3,113	3,431	4,989	△6,104	8,397
営業費用占有率 (%)					
人件費	27	26	26	22	23
経費など	19	21	23	23	22
減価償却費	53	52	49	54	53

※1 平成 26 年度に大きく増減しているのは、会計基準の変更によるものである。



以下は交通局が開示しているブルーラインとグリーンラインの最近5年間の業績の推移である。この数値は税込金額によっているため、合算しても損益計算書と一致しないが、業績の趨勢を理解するために有益な資料になっている。

ブルーラインは、平成23年から平成27年の5年間で乗車料収入（税込）25億円増加し、営業損益（税込）が約10億円改善している。経常損益では支払利息の減少などにより約35億円の改善になっている。

一方、グリーンラインも5年間で乗車料収入（税込）が14億円増加しているが、営業損益（税込）は約2億円悪化して、損失15億円台にとどまっている。この理由は減価償却費や経費の増加によるものである。しかし、経常損益では支払利息の減少などにより約19億円の改善が図られている。

<ブルーライン業績（税込）の推移>

（単位：百万円）

	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
乗車料収入	32,216	32,661	33,406	33,851	34,741
うち、特別乗車証	1,970	1,957	1,976	1,959	1,972
広告料収入など	986	1,010	1,028	1,126	1,145
営業収益計	33,203	33,672	34,434	34,977	35,887
人件費	6,135	5,792	5,855	5,548	5,813
経費など	4,556	5,052	5,459	6,147	5,854
減価償却費など ※1	11,921	11,728	11,570	12,763	12,661
営業費用計	22,613	22,573	22,884	24,459	24,330
営業損益	10,590	11,098	11,549	10,518	11,557
一般会計補助金	4,677	3,154	2,838	879	2,708
受託工事収益	—	4	97	507	3,289
長期前受金戻入	—	—	—	3,007	2,894
その他収入	768	826	787	855	864
営業外収益計	5,446	3,986	3,723	5,250	9,756
支払利息など	8,319	7,726	7,200	6,759	6,210
受託工事費	—	4	97	507	3,312
その他支出	96	26	16	6	6
消費税納付金	1,174	1,151	1,246	1,712	1,785
営業外費用計	9,589	8,909	8,561	8,986	11,315
経常損益	6,447	6,175	6,711	6,782	9,997
特別利益	—	—	—	3	24

	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
特別損失	29	67	11	8,267	—
純損益	6,417	6,107	6,699	△1,481	10,022

※1 減価償却費などには固定資産除却損が含まれている。

<グリーンライン業績（税込）の推移>

（単位：百万円）

	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
乗車料収入	5,916	6,280	6,626	6,935	7,311
うち、特別乗車証	248	269	264	264	274
広告料収入など	96	107	118	121	144
営業収益計	6,012	6,388	6,745	7,057	7,456
人件費	2,045	1,982	1,930	1,909	1,979
経費など	1,444	1,445	1,635	1,738	1,744
減価償却費など ※1	3,923	3,803	3,204	5,495	5,291
営業費用計	7,413	7,231	6,770	9,143	9,015
営業損益	△1,400	△843	△25	△2,085	△1,559
一般会計補助金	551	571	603	536	519
長期前受金戻入	—	—	—	2,029	1,984
その他収入	71	123	137	167	169
営業外収益計	622	694	740	2,733	2,672
支払利息など	2,203	2,156	2,099	2,042	1,973
その他支出	9	0	4	0	0
消費税納付金	201	210	147	359	400
営業外費用計	2,414	2,367	2,250	2,401	2,374
経常損益	△3,192	△2,516	△1,535	△1,753	△1,260
特別利益	—	—	—	—	—
特別損失	—	8	—	2,573	—
純損益	△3,192	△2,525	△1,535	△4,327	△1,260

※1 減価償却費などには固定資産除却損が含まれている。

事業の総資産は平成 23 年度から平成 27 年度までの 5 年間で約 717 億円減少している。主な要因は有形固定資産の減少 754 億円にある。これは 5 年間の建設改良費の増加よりも減価償却費の計上額が大きかったことによる。

貸借対照表上、最も大きな変化は平成 26 年度の地方公営企業会計基準の変更である。詳細については、（2）地方公営企業会計制度の見直しで記載す

るが、資本と負債の区分が変更され、資本剰余金 2,506 億円が長期前受金に振り替えられ、借入資本 2,631 億円が企業債に振り替えられている。この結果、平成 27 年度末において負債合計は 5,655 億円、資本合計（自己資本）は 590 億円となり、形式的ではあるが自己資本比率が 1 割を割り込む財政状態にあることが理解できる。

<貸借対照表の推移>

(単位：百万円)

	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
有形固定資産 ※1	677,259	665,650	663,709	614,985	601,840
無形固定資産	5,790	5,362	5,341	230	219
建設仮勘定	8,153	8,705	1,665	2,164	4,010
投資その他の資産	121	121	121	121	121
固定資産合計	691,324	679,840	670,837	617,501	606,191
流動資産	4,979	7,957	14,848	16,016	18,425
繰延勘定	1	0	0	-	-
資産合計	696,306	687,797	685,686	633,517	624,617
企業債 ※1	156,885	155,283	155,931	365,715	355,969
引当金 ※1	-	-	-	9,376	9,247
固定負債合計	156,885	155,283	155,931	375,091	365,217
企業債 ※1	-	-	-	36,467	29,267
その他	5,647	7,169	9,290	9,518	10,316
流動負債合計	5,647	7,169	9,290	45,985	39,584
長期前受金 ※1	-	-	-	163,910	160,731
負債合計	162,532	162,452	165,221	584,988	565,533
自己資本金	200,589	203,064	204,212	205,475	207,556
借入資本金 ※1	297,260	279,305	263,124	-	-
資本金計	497,849	482,369	467,337	205,475	207,556
資本剰余金 ※1	276,372	279,992	285,155	34,878	31,282
利益剰余金 ※2	△240,448	△237,017	△232,027	△191,824	△179,754
剰余金計	35,924	42,975	53,127	△156,946	△148,472
資本合計	533,774	525,345	520,464	48,529	59,084
負債資本合計	696,306	687,797	685,686	633,517	624,617

※1 平成 26 年度に大きく増減しているのは、会計基準の変更によるものである。

※2 平成 26 年度は、純損益のほかに、会計基準変更による移行処理として 46,307 百万円利益剰余金額が増加した。平成 27 年度は、純損益のほかに、議会決議による資本剰余金の取崩し 3,671

百万円があったため、同額利益剰余金が増加した。

(2) 地方公営企業会計制度の見直し

平成 25 年 12 月に総務省自治財政局公営企業課から公表された「地方公営企業会計制度の見直しについて」によれば、地方公営企業会計制度などの見直しの背景として、以下の 5 点が挙げられている。

①公営企業を取り巻く環境の変化

事業・サービスの拡充が求められた時代と比べて、人口減少社会、インフラ強化・更新・縮小時代へ転換する中で、経営革新や経営判断に必要な損益の認識、資産・負債の把握などを正確に行う必要が強くなっている。

②公営企業の抜本改革の推進

「債務調査などに関する調査研究会報告書」（平成 20 年 12 月 5 日）において、「総務省においては、公営企業の経営状況などをよりの確に把握できるよう、公営企業会計基準の見直し、各地方公共団体における経費負担区分の考え方の明確化など、所要の改革を行うべきである。」との提言がなされている。

③地方分権改革の推進

地方分権改革推進委員会の第 2 次勧告（平成 20 年 12 月 8 日）、第 3 次勧告（平成 21 年 10 月 7 日）及び第 4 次勧告（平成 21 年 11 月 9 日）において、「義務付け・枠付けの見直しと条例制定権の拡大」及び「地方自治体の財務会計における透明性の向上と自己責任の拡大」が掲げられた。

④民間の企業会計基準の見直しの進展

企業会計基準の見直しの進展により、事業の財政状態及び経営成績をより適切に表示しうるものとなっていること、また、民間企業との比較分析を容易にするためにも企業会計制度との整合を図る必要が生じている。

⑤他の公的セクターの会計改革の推進

地方独立行政法人化を選択する地方公営企業も増えており、同種事業の団体間比較のためにも、地方公営企業会計基準と企業会計原則に準じた地方独立行政法人会計基準との整合を図る必要が生じている。また、地方公会計の整備における会計モデルも、企業会計原則に準じた会計制度が導入されている。

以上の背景を踏まえ、地方公営企業会計制度など見直しに当たっての基本的な考え方を以下のとおりとしている。

①現行の民間企業会計原則の考え方を最大限取り入れたものとする

地方公営企業のさらなる経済性の発揮のため、地方公営企業会計の見直しに当たっては、最大限、現行の民間の企業会計原則の考え方を取り入れること、また、地方公営企業会計は、今後の企業会計原則の変更について、一定の定着を待って、地方公営企業の特性も踏まえ、適時適切に反映、見直しを行う。

②地方公営企業の特性などを適切に勘案すべきこと

地方公営企業会計においては、負担区分原則に基づく一般会計など負担や国庫補助金などの存在に十分意を用いて、これらの公的負担の状況を明らかにする必要がある。公営企業型地方独立行政法人会計基準の考え方も必要に応じ参考とし、新地方公営企業会計モデルにおける一般会計などとの連結などにも留意する。

③地方分権改革に沿ったものとする

地方公共団体における地方公営企業経営の自由度の向上を図る観点から、資本制度などの見直しを行う。地方財務会計について、ストック情報を含む財務状況の開示の拡大の要請が強いことなども勘案し、現在、財務規定などが適用されていない公営企業などについて、新たに地方公営企業法の財務規定などを適用する。

資本制度の見直しとして、①法定準備金の積立義務の廃止、②条例の定めるところにより、または議会の議決を経て利益及び資本剰余金を処分することができる、③経営判断により、資本金の額を減少させることができる、を公営企業法の一部改正によって実現させ、平成 24 年 4 月 1 日から適用となっている。

地方公営企業会計基準については、以下の項目の見直しを行い、平成 26 年度予算・決算から適用となっている。なお、高速鉄道事業における会計基準変更による影響などについては、次の（3）地方公営企業会計基準の変更で、自動車事業における影響については「IV. 自動車事業 2. 業績の推移（3）地方公営企業会計基準の変更」で記述する。

- ・ 借入資本金
- ・ 補助金などにより取得した固定資産の償却制度など
- ・ 引当金
- ・ 繰延資産
- ・ たな卸資産の価額
- ・ 減損会計
- ・ リース取引に係る会計基準
- ・ セグメント情報の開示
- ・ キャッシュ・フロー計算書
- ・ 勘定科目などの見直し
- ・ 組入資本金制度の廃止（資本制度の見直しの積み残し）

地方公営企業会計基準は、企業会計原則の考え方を最大限取り入れたものとしながらも、地方公営企業の特性を考慮していることから、民間事業会社の財務諸表と比較すると特殊な処理がみられる。

もっとも特徴的なものは補助金である。地方公営企業では、資産の取得に多額の補助金が投入されることから、補助金の収益計上時期や方法に特徴がみられる。

会計基準変更前は、資産の取得のために受入れた補助金は資本剰余金に計上していたが、基準の変更により、資本剰余金から長期前受金に振替処理し、資産の償却期間に合わせて、長期前受金を取り崩して収益化していくことになった。ただし、土地のような非償却資産取得のための補助金は、継続して資本剰余金として計上することとなる。

また、基準変更前に資本金に計上されていた借入資本金（内容は建設改良債）については、償還期日が1年以内となるものは流動負債へ、それ以外は固定負債へ振替処理されることになった。変更前から固定負債に計上されていたその他の企業債についても、固定・流動の区分をすることが必要になった。

（3）地方公営企業会計基準の変更

ここでは高速鉄道事業に大きな影響を与えたものを中心にその内容を記載する。

①借入資本金

借入資本金として資本の部に計上されていた企業債は、負債の部に固定・流動の区分で計上することとなった。これにより、償還義務のある企業債を資本の部から除外することによって、企業会計原則の考え方に統一された。

また、企業債のうち、後年度に一般会計が負担することとなっている金額については、その旨及び金額を注記することとなった。

②補助金などにより取得した固定資産の償却制度など

基準変更前は、みなし償却制度の任意適用が認められていたが、今回の変更でこの制度は廃止となった。みなし償却制度とは、補助金を充当して取得した資産については、補助金相当部分を減価償却の対象としない償却方法であった。この制度は補助金によって取得した資産の減価償却費を料金原価に算入させるべきではないとの考え方を会計処理に取り入れたものである。

しかし、みなし償却制度を採用した場合、貸借対照表上の資産額が過大となり、資産価値の実態を適切に表示していない状況となり、また、みなし償却制度の採用は地方公営企業の任意とされていたため、その採用の有無により財務諸表の構成が大きく異なり、団体間比較ができない状態であった。

みなし償却制度の廃止により、償却資産の取得に伴い交付される補助金については、資本剰余金で処理する方法から長期前受金として処理する方法に変更した上で、減価償却費と対応させて長期にわたって収益化するものである。これにより、貸借対照表上の資産価値を適切に表示することができ、また、受入れた補助金などの収益額が減価償却費と対応することから、補助金の趣旨も維持される。さらに、会計処理を統一することにより、他の地方公営企業との比較可能性が高まるのである。

③引当金

退職給付引当金の計上が義務化された。また、それ以外の引当金についても企業会計同様、引当金の要件を満たすものは引当金を計上することとされた。これにより、正確な期間損益計算及び財政状態の適正な表示が可能となる。また、正確な期間損益計算と財政状態の適正な表示の観点から、既に発生した事象に起因する引当金の計上不足額は、一括して特別損失に計上することとされた。

なお、高速鉄道事業で計上した引当金は、退職給付引当金のほか、貸倒引当金、環境対策引当金及び賞与引当金がある。

④減損会計

公営企業型地方独立行政法人における減損会計と同様の減損会計が導入された。減損会計導入によって、固定資産の帳簿価額が実際の収益性や将来の経済的便益に比べ過大となっている場合は、適正な金額まで減額することになる。これにより地方公営企業の経営の実態を早期に明らかにすることがで

き、経営成績に問題がある地方公営企業に対しては、早期に措置を講じることが必要になる。特に、多額の固定資産を有する地方公営企業においては必要な会計処理である。

⑤キャッシュ・フロー計算書

キャッシュ・フロー計算書については、新たに作成が義務付けられた。

発生主義会計のもとでは、収益・費用を認識する会計期間と現金の収入・支出を認識する時期とに差異が生じる。キャッシュ・フロー計算書を作成することによって、この現金の収入・支出に関する情報が把握される。キャッシュ・フロー計算書は、業務活動、投資活動及び財務活動の区分を設けて作成されるため、それぞれの活動によるキャッシュの獲得と使用が把握可能となる。地方公営企業が事業活動でどれだけ資金を稼ぎ、それらを必要な設備投資にどれだけ使用しているかなどを明瞭に開示することができる。さらに、貸借対照表及び損益計算書と併せて、資金繰りの状況が明示され、債務の返済能力を示すことが可能となる。

上記変更による、平成26年度高速鉄道事業会計への影響額は以下のとおりである。

<会計基準変更による影響>

(単位：百万円)

損益計算書	旧基準	新基準	差異	
営業収益	39,160	39,160	0	
人件費	7,893	7,447	△446	※1
経費など	7,314	7,314	0	
減価償却費など	14,808	18,258	3,450	※2
営業費用計	30,016	33,020	3,004	
営業損益	9,143	6,139	△3,004	
一般会計補助金	1,416	1,416	0	
受託工事収益	483	483	0	
長期前受金戻入	—	5,037	5,037	※3
その他収入	975	975	0	
営業外収益計	2,875	7,912	5,037	
支払利息など	8,798	8,798	0	
受託工事費	483	483	0	
その他支出	36	36	0	
営業外費用計	9,318	9,318	0	

損益計算書	旧基準	新基準	差異	
経常損益	2,699	4,732	2,033	
特別利益	3	3	0	
固定資産売却損	8	8	0	
減損損失	—	397	397	※4
その他特別損失	—	10,434	10,434	
退職給与引当金繰入額	—	9,392	9,392	※5
貸倒引当金繰入額	—	3	3	※6
環境対策引当金繰入額	—	518	518	※6
賞与引当金繰入額	—	513	513	※6
PCB 廃棄物処理費用	7	7	0	
特別損失計	15	10,840	10,825	
純損益	2,687	△6,104	△8,791	

貸借対照表（移行処理）	移行額	
企業債	263,124	
長期前受金	250,689	
借入資本	△263,124	
資本剰余金	△250,689	
利益剰余金	46,307	※7

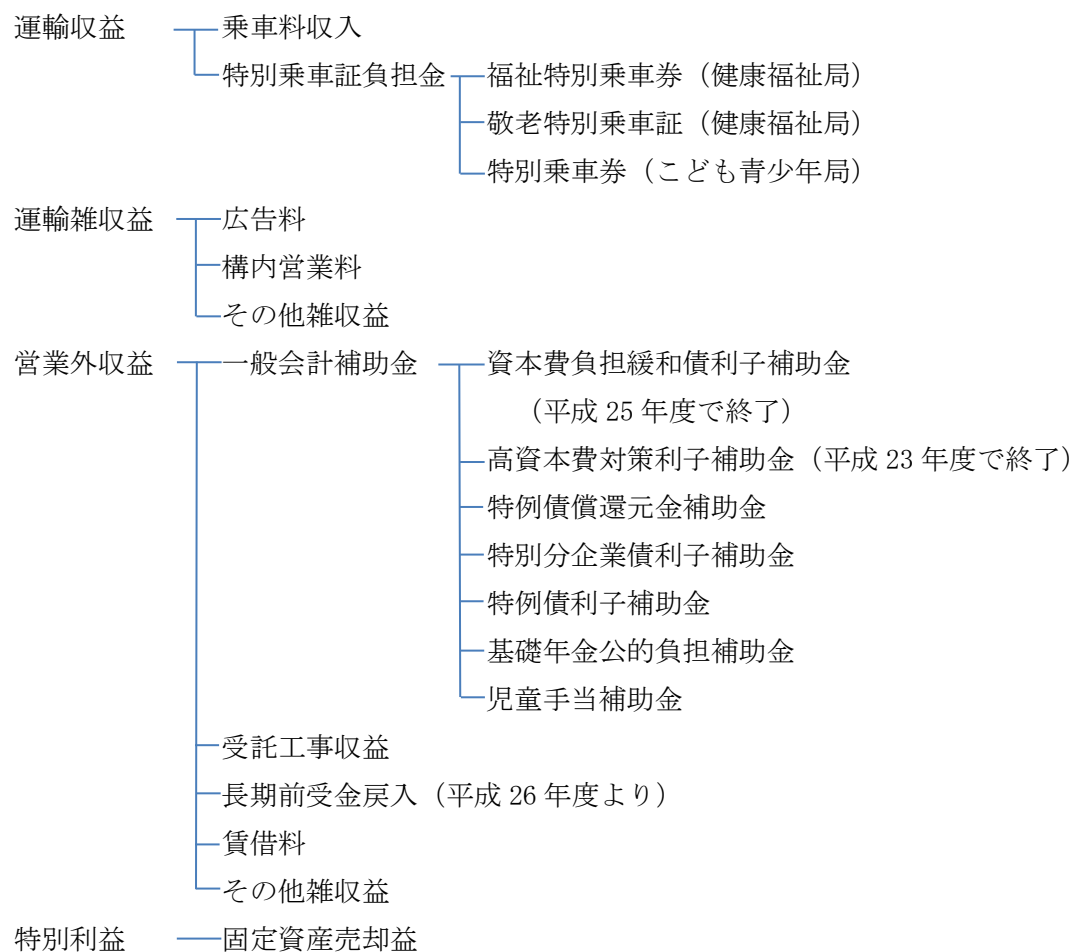
- ※1 人件費は、退職給付引当金の計上が義務付けられたことにより、支払時に費用処理する金額と1年間の退職給付費用発生額の差額分が減少した。
- ※2 この減価償却費などには、固定資産除却損が含まれているため、損益計算書の減価償却費とは一致しない。みなし償却制度廃止によって償却費が増加した。
- ※3 長期前受金戻入は新たな処理科目であり、補助金で取得した資産の償却見合いで収益計上される。本来、償却費の増加と長期前受金戻入は同額となるが、補助金の一部が後年度に支払われるなどみなし償却の対象となっていない資産もあるため、同額とはならない。
- ※4 減損会計導入に伴い、使用停止資産及び地下鉄賃貸事業用地について減損損失を認識した。
- ※5 平成25年度末までに発生していたと認められる退職給付引当金の一括計上分である。
- ※6 会計基準変更に伴い平成26年度から新たに引き当てたものである。
- ※7 会計基準変更による移行処理（過年度長期前受金戻入と過年度減価償却費の差）によって増加した利益剰余金額である。

3. 損益管理

(1) 収益

高速鉄道事業の収益は、運輸収益（特別乗車証負担金含む）、運輸雑収益、営業外収益及び特別利益の4つである。

これらの収益の内容の主なものは以下から構成されている。



① 営業収益（運輸収益・運輸雑収益）

高速鉄道事業の収益の中心は乗車料収入であるが、そのなかには、特別乗車証負担金が含まれている。特別乗車証負担金については、「第4章 II. 交通局 6. 一般会計からの繰出金」で記述しているが、運輸収益全体に対して一定の割合を有している。

運輸雑収益のうち広告料は、中吊り、ドア横、窓上などの車内広告及び駅構内などにおける広告、宣伝業務に関する収入である。また、構内営業料は、駅構内店舗や自動販売機設置による収入である。運輸雑収益については、以

下のとおり、平成 23 年度から平成 27 年度の 5 年間で 1 億円程度の増加である。

< 運輸雑収益の推移 >

(単位：百万円)

	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
広告料	551	558	569	539	574
構内営業料	459	494	479	556	560
その他	22	12	44	63	62
合計	1,033	1,065	1,093	1,159	1,196

センター南駅及びセンター北駅を視察した際、場所によっては広告の空きスペースが目立つ個所があったことから、広告料については増加させる余地はあると考える。また、駅舎の通路や壁面に掲載する広告、市の広報が区分、整頓されることなく無秩序に掲示されていた。広告ちらしやパンフレット用のラックのサイズもそろっておらず、雑然と設置されていた。



(写真 3) 広告枠の空き状況



(写真 4) パンフレット等の整理状況

構内営業料については、契約先が交通開発及び協力会の 2 者で約 7 割を占めている。交通局が直接テナントと契約をしない理由として、新規出店に向けたテナント、工事業者などの調整や出店後に生じる維持管理、賃料収納などの業務を効率的に実施するために、当該事業に関するノウハウを持っている上記 2 者に委託しているものである。

<平成 27 年度相手先別構内営業料> (単位：百万円)

契約先	金額	構成比 (%)
協力会	244	43
交通開発	157	28
その他	159	28
合計	560	100

駅スペース活用事業（構内営業料となるもの）については、交通局は広く事業者の参加を募る目的から公募制を採用しており、平成 28 年 11 月 14 日現在、交通局資産活用ポータルサイトで 3 件（日吉駅、湘南台駅、立場駅）の募集を行っている。このうち、日吉駅及び湘南台駅については、平成 24 年 9 月に事業者の公募を開始しているが、4 年以上経過してもいまだに事業者が決定していない。

「指摘 2」駅構内における広告などの掲示物の整理整頓について（交通局営業推進本部事業開発課、営業・観光企画課、高速鉄道本部営業課）

駅舎の通路や壁面に掲載する広告、市の広報が区分、整頓されることなく、無秩序に掲示されている。美観、利用者の便宜を考えるならば、一定のルールや方式を確立する必要がある（センター北、南駅）。また、広告ちらしやパンフレット用のラックのサイズもそろっておらず、雑然と設置されている。動線、外観を損ねないように整理と整頓を図るべきである。

「意見 16」構内営業事業の契約先について（交通局営業推進本部事業開発課）

構内営業を拡充させるために、営業ノウハウを持つ外部業者に業務を委託することに合理性はあるが、交通局が交通開発及び協力会の提案力、業務推進力、実績などを客観的に評価して、課題を解決しているとは必ずしもいえない。また、市場での競争原理が働かず、附帯事業の収益の増加が見込めないおそれがある。したがって、両者の持つ業務ノウハウ、開発力や実績について十分に評価し、附帯事業の成長や資産の有効活用を図る必要がある。

「意見 17」公募開始から長期間経過している案件について（交通局営業推進本部事業開発課）

交通局は、駅スペース活用事業者が長期間決まらない原因を通路の構造と動線からの視認性の欠如にあると認識しているが、具体的な改善案や対策を講じてきていない。日吉駅、湘南台駅ともに、物理的な諸条件は募集当初から認識

できた事象であり、その上で、利用可能な事業の種類、方法、料金などを積極的に検討し、必要があれば外部の専門家に依頼して事業化を推進する必要がある。

「意見 18」 駅の空きスペースの有効活用について（交通局営業推進本部事業開発課）

地下鉄全駅について、網羅的に空きスペースを調査するとともに、駅の大小、地域性（オフィス街、住宅街、学生街など）、利用者の年齢・性別・時間帯など、駅の特徴を分析したうえで、有効活用の可能性を検討し、附帯事業による収益拡大を図るべきである。

②一般会計補助金

高速鉄道事業では、国や市から複数の補助金を受入れている。ここでは補助金のうち、収益的収入として営業外収益に計上されているものについて記載する。

地下鉄事業では、建設に要する巨額の資金を出資金、補助金及び借入金（企業債）で賄うことになる。企業債については利子（支払利息）が発生し、これが後々企業の財政を逼迫させる原因となっている。また、企業債の償還期間と地下鉄施設の耐用年数が不一致（耐用年数の方が長い）となっていることから、減価償却による資金の内部留保以上に企業債の償還資金が必要になり、恒常的な資金不足に陥り、過剰債務や不良債務の問題を発生させることになった。

このような状況に対する支援として特例債、資本費負担緩和債、資本費平準化債の発行が一定の条件のもとで認められたものである（各企業債の内容については「4. 収支管理と企業債」を参照）。

また、国では、平成 15 年度から公営地下鉄事業の経営健全化を促進するため、地下鉄事業経営健全化対策を実施することとした。これは、事業者の経営努力を前提としつつ、不良債務の計画的な解消及びその発生の抑制を図るべく、一般会計による財政支援と一体となった新たな経営健全化対策を実施するものであった。

市では、横浜市市営交通事業あり方検討委員会（以下、「検討委員会」という。）を設置し、平成 15 年 3 月に第 1 回委員会を開催、最終的には平成 15 年 9 月に「横浜市営地下鉄事業のあり方に関する答申」が検討委員会から公表された。

その後の市の内部調整の結果、高速鉄道事業の過剰債務 1,280 億円については、市の責任において処理されることとなった。これは市の一般会計から

高速鉄道事業への繰出金（補助金）という形で実行された。

個別の補助金の内容については、以下のとおりである。

イ．資本費負担緩和債利子補助金

検討委員会からの答申で示された「過剰債務処理」に基づく一般会計負担総額の一部として受入れていたものであり、平成25年度で終了している。

ロ．高資本費対策利子補助金

イと同様のものであり、平成23年度で終了している。

ハ．特例債償還元金補助金

地下鉄事業特例債制度に基づいて発行した企業債の償還金について、一般会計から繰出金を受入れているものである。

ニ．特別分企業債利子補助金

国の「地下鉄緊急整備事業」に位置づけられた路線（グリーンライン）のうち、国の補助金が入らない地方単独事業区間（高田～東山田、川和町～中山）の整備のために発行された企業債について、元利償還金の2/3を一般会計が負担することになっており、このうちの利息分である。

ホ．特例債利子補助金

ハの制度のなかで、一部利息についても一般会計から繰出金を受入れているものである。

ヘ．基礎年金公的負担補助金

地方公営企業の経営健全化に資するため、基礎年金拠出金に係る公的負担に要する経費の全部または一部について、一般会計から繰出金を受入れるものである。

ト．児童手当補助金

へと同様、児童手当の給付に要する経費の一部について、一般会計から繰出金を受入れるものである。

（ハ、ニ、ホ、ヘ、トは総務省の繰出基準に基づく補助金である。）

これらの補助金の最近5年間の推移は以下のとおりである。

<一般会計補助金及び支払利息の推移>

（単位：百万円）

	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
資本費負担緩和債利子補助金	1,449	1,413	1,227	-	-
高資本費対策利子補助金	1,200	-	-	-	-
特例債償還元金補助金	1,735	1,366	1,096	529	2,366
特別分企業債利子補助金	516	503	487	468	449

	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
特例債利子補助金	188	176	164	153	135
基礎年金公的負担補助金 ①	73	209	413	216	232
児童手当補助金	65	54	51	48	44
一般会計補助金 計	5,228	3,725	3,441	1,416	3,227
①に含まれる過年度分	69	7	209	—	—
①の当年度不足分	209	—	—	6	25
緩和債	2,906	2,756	2,602	2,443	2,157
特例債	238	225	216	216	201
平準化債	315	351	388	431	459
建設改良債	7,039	6,522	6,053	5,670	5,313
(うち、特別分(グリーンライン建設債))	774	755	731	703	673
支払利息 計	10,500	9,856	9,260	8,762	8,131

上記、イ、ロ、ニ及びホについては利子補助金であり、支払利息として計上されている一部について補助金を受入れているものである。また、へ及びトについては人件費として計上されている一部について補助金を受入れている。

ハについては、特例債の元金償還に対する補助金であり、対応する費用などはない。したがって、ハの補助金収益は本来の高速鉄道事業の収益を表わすものではない。

「指摘 3」基礎年金公的負担補助金及び児童手当補助金の精算処理について（交通局総務部経営企画課）

基礎年金公的負担補助金及び児童手当補助金は、補助金予算と実績値の少ない方の金額が交付されるが、実績値のほうが多い場合は、その差額は翌々年度に精算される。

平成 23 年度から平成 27 年度で児童手当補助金の不足は発生していないが、基礎年金公的負担補助金については、平成 21 年度から 23 年度まで実績に対して不足が生じたため、差額それぞれ 69 百万円、7 百万円、209 百万円が平成 23 年度から平成 25 年度の営業外収益に計上されており、期間帰属を歪めている。また、平成 26 年度及び 27 年度は不足がそれぞれ 6 百万円、25 百万円発生しているため、平成 28 年度及び 29 年度の収益として計上される予定である。

収益認識は発生基準が原則であり、上記のような場合は未収入金を計上する

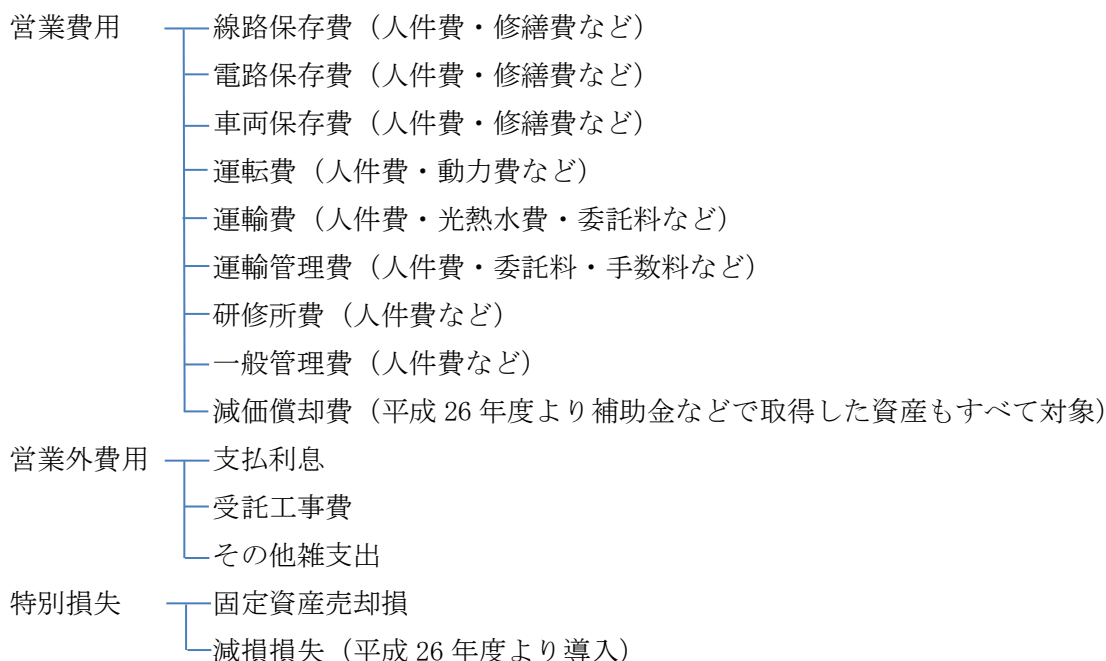
が必要になる。未収入金を計上した場合には、一般会計との間で整合が取れなくなるが、このような差異は会計基準の相違による差異であり、合理的な理由によるものと考えられる。

③長期前受金戻入

平成 26 年度の地方公営企業会計制度の見直しにより、みなし償却制度廃止にともない、補助金などで取得した償却資産の減価償却に合わせて補助金などの収益計上を図るものである。

(2) 費用

高速鉄道事業の費用は、営業費用、営業外費用及び特別損失の 3 つである。これらの費用の内容の主なものは以下から構成されている。



「2. 業績の推移 (1) 5 年間の推移」にあるとおり、営業費用に占める減価償却費率は 50%を超えている。残りは人件費と経費がほぼ同程度を占めている。

減価償却費は、平成 26 年度の地方公営企業会期基準の変更でみなし償却制度が廃止となったことに伴い、前年度と比較すると約 33 億円増加している。なお、過年度の償却不足額 407 億円については、過年度長期前受金戻入 870 億円とともに直接、利益剰余金 (欠損金) で純額 463 億円として調整されている。

①人件費（損益勘定）

高速鉄道事業では、平成 15 年度の検討委員会答申で提言された経営改革のために取り組むべき事項を踏まえ、これまでに平成 16 年度から平成 20 年度の市営交通経営改革プラン、平成 19 年度から平成 23 年度の市営交通 5 か年経営プラン、平成 24 年度から平成 26 年度の中期経営計画を策定し実行してきた。

このなかで、特に費用削減として人件費に焦点が当てられており、ブルーラインのワンマン運転化、駅業務の委託化、組織統廃合・業務見直しによる職員数削減、正規職員の採用停止（9 年間、採用再開は平成 23 年度）、退職者不補充による職員数削減を実施している。また、給与制度の見直しによる給与水準の段階的な引き下げや、採用再開に伴い新規職員の給料表の見直しも実施している。この結果、検討委員会からの答申を受けた当時 100 億円を超えていた人件費が、平成 27 年度では 77 億円までに抑えられている。

しかし、新規職員の採用を 9 年間停止していたことにより、現在の人員構成は中堅世代（32～40 歳ぐらい）が極端に少なくなっている。年齢構成に歪みが生じてきており、将来の管理職候補者層の人員に不足が見込まれること、現場において技術や技能が円滑に伝承されないリスクが生じている。

これらの対策として、従来と比較して募集年齢を上げてキャリアのある中堅社員の補強を図っているところである。また、採用時期の検討、高校など学校の協力を得て新しい人材の確保に努めている。

この際、将来の事業規模を見据えて適正な人員計画を立案し、あわせて本庁と現場の人員比率（直間比率）に基準を設定することが重要である。

<職種別人員の推移>

年度	区分	事務職	技術職	現業職				計
				駅務	乗務	保守	小計	
平成 23 年度	損益勘定（人）	49	0	237	260	184	681	730
	資本勘定（人）	4	76	0	0	0	0	80
	計	53	76	237	260	184	681	810
	職種別比率（%）	6	9	29	32	22	84	100
平成 24 年度	損益勘定（人）	53	0	241	254	181	676	729
	資本勘定（人）	4	84	0	0	0	0	88
	計	57	84	241	254	181	676	817
	職種別比率（%）	7	10	29	31	22	82	100
平成 25	損益勘定（人）	85	0	243	264	193	700	785
	資本勘定（人）	7	79	0	0	0	0	86

年度	区分	事務職	技術職	現業職				計
				駅務	乗務	保守	小計	
年度	計	92	79	243	264	193	700	871
	職種別比率 (%)	10	9	27	30	22	80	100
平成 26 年度	損益勘定 (人)	80	0	242	275	207	724	804
	資本勘定 (人)	8	75	0	0	0	0	83
	計	88	75	242	275	207	724	887
	職種別比率 (%)	9	8	27	310	23	81	100
平成 27 年度	損益勘定 (人)	82	0	245	286	222	753	835
	資本勘定 (人)	11	92	0	0	0	0	103
	計	93	92	245	286	222	753	938
	職種別比率 (%)	9	9	26	30	23	80	100
	平均年齢 (年/月)	39/3	41/7	45/9	43/3	45/3	44/8	43/10

「意見 19」 人員構成について（交通局総務部人事課）

人員数については、現状では各課の課題、業務量、人件費などを考慮して決定しているとの説明であるが、直間比率の検討は行われていない。効率的な組織運営を図るためには、業務量、年齢構成と合わせて、本庁と現場の人員比率についても目標値を設定し、均衡のとれた人員配置が可能になるよう努める必要がある。

②人件費（資本勘定）

経営管理上及び会計上、資本勘定として整理されるのは工務部及び技術管理部の一部にわたり、平成 27 年度末の人員 103 名が対象になっている。資本勘定で整理した人件費は、全額が資産の取得費用（建設仮勘定含む）に計上されている。

人件費は通常は期間費用（発生時に費用処理）であり、これらを資産計上する場合は、固定資産の取得に直接又は密接にかかわる場合に限定するのが公正な会計基準の定めるところである。

平成 26 年度の地方公営企業会計基準変更に先立って、平成 24 年 10 月に総務省から「地方公営企業の会計規程（例）」が示されている。この規程例によれば、固定資産の取得価額は「建設工事又は製作によって取得した固定資産については、当該建設工事又は製作に要した直接又は間接の費用の合計額」となる。交通局の会計規程においても同様の規定としている。しかし、「間接の費用」に関する範囲が明確にされていない。このため、現状は所属部署に

応じて資産取得に係る間接費を認識し配賦している。

最近5年間の配賦前の建設改良費と配賦金額は以下のとおりである。間接費の発生金額は毎年同程度であるが、建設改良費の金額は年度によって大きく変動するため、間接費配賦率も大きく変動している。

<資産に配賦された建設改良費と配賦額の推移> (単位：百万円)

	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
①配賦額(百万円)	1,088	940	819	1,023	1,099
うち、人件費	1,005	848	741	951	952
②配賦対象建設改良費 (配賦前) (百万円)	2,151	2,784	3,101	4,499	5,476
配賦率(%) ①/②	50	33	26	22	20

「指摘4」資本勘定の人件費について(交通局総務部人事課)

高速鉄道事業の現状は、新線建設や延伸工事がない運行中心の事業内容となっている。工務部の業務分掌においても直接の工事部隊は存在せず、他方、調査研究、各施設に係る監査、事故及び故障の調査などの業務も含まれている。業務内容から判断するならば、建設改良や固定資産取得に直接かかわらない人件費も配賦を通して、固定資産の取得原価に配賦されている。配賦率が年度によって大きく変動している現状は、取得原価の適正な算定の観点からも正常な配賦率とはいえない。現行の会計規程に従って適用する場合においても、組織上の区分だけではなく、業務の実態に即した配賦の方法を検討する必要がある。

③人件費(出勤管理)

現行の勤怠管理、出勤管理は出勤簿(押印)により、また、残業については命令簿で管理、記録されている。これらの情報はパソコンに入力され、超過勤務時間などの管理に使用されている。ICカードなどによる入退室管理は採用されていない。

市の勤怠システム入れ替え時に同じシステムに切り替えることも検討されたが、現業部門における変形労働に対応させるためには、システム変更の費用がかかり過ぎることから見送られた経緯がある。地下鉄運転士勤怠管理は別途行われているとのことであるが、職員数や事業規模を考慮すると、紙ベースの出勤簿での管理には限界がある。

「意見 20」 勤怠管理について（交通局総務部人事課）

勤怠管理について、出勤簿・命令簿で管理しているが、出退勤時間の正確な把握、時間外労働や割増賃金の計算の効率化、労働基準法などへの対応、承認作業の効率化、統計データの人事戦略への活用などのシステム導入によるメリットは多い。自動車事業とも共通するが、正確かつ効率的な勤怠管理を行うためにもシステム化について再検討することが必要と考える。

④退職給付費

平成 26 年度の地方公営企業会計制度の見直しに伴い、平成 26 年度から退職給付引当金の計上を行っている。年間の費用としては、1 年間在籍したことによって増加した退職給与の要支給額が退職給付費用として計上されることになる。

しかし、他部局間での異動があった場合は、他部局へ異動となった者の退職給付引当金が全額マイナス費用となり、他部局から異動してきた者については、これまでの勤務期間に相当する退職給付費を一括計上することとなる。この処理は期間損益計算を歪める処理となっているが、他部局との会計制度の相違や異動による精算がないことから、回避できない処理となっている。

なお、高速鉄道事業内での異動の場合も、同様の処理をしていることから、営業費用の内訳（線路保存費など）金額に入り繰りが生じている。

「指摘 5」 退職給付費用について（交通局総務部人事課）

人事異動があった場合、異動元では過去からの引当金残高全額をマイナスし、異動先では過年度分も含めた引当金残高全額をプラスしている。このため営業費用の内訳金額が正確に開示されていない。高速鉄道事業内の人事異動の場合は、会計制度の相違はないため、事業年度に発生した退職給付費を所属部署の費用とする方法で処理し、損益計算書において適切な退職給付費用を計上する必要がある。

⑤経費の内容

高速鉄道事業の損益計算書では、営業費用として線路保存費、電路保存費、車両保存費、運転費、運輸費、運輸管理費、研修所費、一般管理費及び減価償却費が計上されている。減価償却費を除く他の費用には人件費と経費が含まれており、経費の主な内容は、地下鉄設備の修繕費、電車運行のための動力費、駅業務に係る委託費及び水道光熱費、清掃業務委託費などである。

主な経費の最近 5 年間の推移は以下のとおりである。

<主な経費の推移>

(単位：百万円)

	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
修繕費（主なもの）					
線路保存費	772	807	966	1,017	955
電路保存費	304	333	359	364	354
車両保存費	909	814	852	1,060	1,074
運輸費	184	199	173	170	176
計	2,171	2,155	2,351	2,612	2,561
水道光熱費（主なもの）					
動力料（運転費）	972	1,215	1,331	1,433	1,255
車両基地（車両保存費）	68	86	93	96	84
駅舎など（運輸費）	728	898	982	1,046	975
計	1,769	2,201	2,407	2,576	2,315
委託料（主なもの）					
運輸費	920	919	921	990	1,059
運輸管理費	323	365	334	392	421
計	1,244	1,284	1,255	1,383	1,481
手数料（運輸管理費）	114	113	155	160	150
その他	438	590	736	850	817
経費合計	5,738	6,344	6,907	7,583	7,326
動力単価（円/kWh）	14.0	17.1	18.7	20.0	17.1

用語の定義（鉄道事業会計規則より）

費用	内容	人件費で集計される範囲
線路保存費	有形固定資産運送施設中電路（変電所機械及び通信機械を含む。）、車両（線路保存用特殊車両を除く。）及び自動改札装置などの営業用機械装置を除いた一切の固定資産の維持補修（検査、整備、清掃及び修繕。以下同じ。）に要する作業費（厚生福利施設及び一般管理費に整理されるものを除く。）	保線区、営繕区、建築区など工務関係の現業従業員に係る人件費
電路保存費	有形固定資産運送施設中電路、変電所機械、通信機械及び電路保存用特殊車両の維持補修に要する作業費。	電力区、通信区、信号区、変電区など電気関係の現業従業員に係る人件費
車両保存費	有形固定資産運送施設中車両（線路保存用	検車区、車両修理工場、車

費用	内容	人件費で集計される範囲
	特殊車両及び電路保存用特殊車両を除く。)の維持補修に要する作業費。	庫など車両関係の現業従業員に係る人件費
運転費	列車の運転に要する作業費。	機関区、電車区、車掌区など運転関係の現業従業員に係る人件費
運輸費	旅客及び貨物の取扱い並びに列車の組成及び車両の入換えに要する作業費。	停車場、営業所及び信号場の業務に従事する者に係る人件費
輸送管理費	運転及び運輸の作業管理に要する費用。	本社の運転及び運輸関係の従業員に係る人件費
一般管理費	鉄道事業の運営の全般に関連する総括的業務にかかる費用。	役員及び庶務、人事、会計、資材、企画など一般管理の業務に従事する者に係る人件費

経費については全般的に増加傾向である。一般的に修繕費は大規模な改良などがなければ資産の経過年数に伴って増加する。動力料（電気料）は準変動費であり、運転キロ数が伸びれば動力単価が一定であれば増加する。なお、動力単価は原油価格の変動を受けるため近年変動幅が大きくなっている。平成 23 年度から 26 年度は増加傾向にあったが、平成 27 年度は下落し、この動きが動力費の変動原因になっている。

運輸費として集計されている駅業務委託には、乗車券販売・管理、改札案内・お客様案内、駅構内の簡易な清掃などが含まれている。ブルーライン及びグリーンライン合わせた 40 駅のうち、委託契約を締結している駅は 29 駅であり残り 11 駅は直営である。駅業務の委託化は、経営再建計画を進める中、高い人件費を削減するための一つの施策として実施されてきた。

なお、駅業務については、給与制度の見直しなどにより直営によるコストと委託に係るコストに大きな差はなくなったこと、また、局内での人材育成が課題となっていることから、段階的に直営化に切り替えている。

運輸管理費として集計されている駅清掃業務は、全駅外部に委託（11 業者）している。駅職員は、日々清掃状況の確認をするとともに（作業日報に押印）、月次で清掃業務履行確認表に押印する。作業日報、確認表は夜間重点清掃作業完了報告書とともに「作業完了報告書（月報）」の添付資料として受託者か

ら交通局へ提出されている。

相手先別の委託費の推移は以下のとおりである。

<委託費の推移>

(単位：百万円)

	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
運輸費					
株式会社京王設備サービス	397	404	401	437	464
協力会	506	497	497	531	569
その他	15	17	21	21	24
合計	920	919	921	990	1,059

(単位：百万円)

	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
運輸管理費					
協力会	119	106	100	95	101
その他	204	259	234	297	320
合計	323	365	334	392	421

駅業務委託として、平成 27 年度に契約している株式会社京王設備サービスとの契約書及び交通局内における経費積算資料を閲覧したところ、直接人件費については、労働市場の実勢を反映した公の資料を参考に積算しており、その資料の時間単価は平成 23 年度から平成 27 年度まで増加傾向にある。その他、業務管理費及び一般管理費について一定の率を使って算定し、人件費に加算されて委託費が積算されている。これら管理費の率は、市の基準で定められているわけではない。

積算金額と実際契約額には当然差はあるが、契約書の委託内訳書を確認したところ、時間×単価で直接人件費を算定し、それに物件費、業務管理費、一般管理費及び業務改善費（研修費用）を加算して委託契約金額となっていた。

経費のうち、その他については、固定資産除却損の発生の多寡によって増減する。鉄道事業会計規則によれば、営業線の廃止など臨時的費用であって巨額なもの以外は営業費用として処理される。

「指摘 6」 駅業務委託契約における管理費の根拠について（交通局高速鉄道本部営業課）

委託費の算定において、工数や人工を基礎にする直接人件費と管理費の構成において、管理費の割合をどの程度まで認めるかに関して明確な基準やガイドラインがない。現状は、労務単価が上昇すると管理費も比例して増加する算定になっているが、管理費は準固定費であることから、変動や上昇にも人件費とは異なった態様がある。

労務単価が上昇している状況下でさらに管理費もかさんでいるため、受託者との協議を含め、管理費の算定基準を明確にして費用削減の余地を検討する必要がある。

「指摘 7」 清掃業務の点検・評価について（交通局高速鉄道本部営業課）

駅の通路や施設の美観を維持し、清潔に保つことはお客様サービスの基本である。駅職員が清掃業務の実施状況を日々点検していることは資料で確認できるが、複数の駅について清掃状況を視察したところ、十分に清掃できている駅と清掃できていない駅の差が目立っていた。清掃業務の点検、評価が形式的に行われており、清掃作業の品質が適切に評価されていないのではないかと考えられる。

各駅を比較して清掃業務の品質を評価し、それが清掃業者による差であるならば改善を求めるべきである。

⑥ 関連費の配賦

高速鉄道事業、自動車事業のどちらの費用に属するものであるか捉えることが困難な費用については、一定の基準に基づいて配賦計算することになっている。地方公営企業法施行令第 20 条では、「当該事業年度における各地方公営企業に専属する収益又は費用の総額などによってこれをあん分し、」とあるが、平成 27 年度の配賦は平成 25 年度の決算数値に基づいて按分している。

同様に同施行令第 21 条には「地方公営企業の営業費及び建設改良費に関連する費用は、当該事業年度における営業費及び建設改良費の総額などによってこれをあん分し、」とあるが、平成 27 年度の配賦は平成 25 年度の決算数値に基づいて按分している。

「意見 21」 関連費の配賦基準について（交通局総務部経営企画課）

関連費用の配賦に使用する費用の総額などについては、予算策定時に確定している決算数値を使用するため、結果として 2 年度前の実績数値を使用するとの説明であるが、地方公営企業法施行令の定める方法には準拠していない。予

算策定の段階では妥当な数値であろうが、決算においては 2 年前の実績値を使用する合理性はないため、本来はその年度の費用の総額などに基づいた配賦率で関連費用の配賦を行う必要がある。

決算スケジュールへの影響を考慮すると現行の方法でやむを得ない面があるが、配賦額に大きな影響が出ることが予想される場合は、現行の方法の見直しが必要である。

⑦支払利息

「2. 業績の推移（1）5 年間の推移」にあるとおり、高速鉄道事業の支払利息は、平成 23 年度から平成 25 年度までは総費用（営業費用及び営業外費用）の 25%前後で推移しており、平成 27 年度では 20%を切る水準にある。これは、企業債残高の減少（平成 23 年度から平成 27 年度の 5 年間の企業債残高の減少は 689 億円）によるところが大きい。

しかし、営業損益と支払利息を比較すると平成 25 年度を除き、支払利息が営業利益を上回っており、支払利息をカバーするだけの十分な営業収益力がない状態にあり、依然として金利負担は高速鉄道事業にとって重要な課題となっている。

なお、企業債残高と支払利息については、「4. 収支管理と企業債」で記述する。

（3）収支分析

①ブルーライン

平成 23 年度から平成 27 年度の乗車料収入（特別乗車証負担金含む）は 25 億円増加（7%増加）している。横浜市統計ポータルサイトに掲載されているブルーライン乗車人員によれば、平成 23 年度の 179,142 千人から平成 27 年度は 192,069 千人と 7%増加し、順調に利用者が増えていることがうかがえる。

他方、減価償却費などの増加もあるが、営業損益は約 10 億円の増加（9%増加）となった。また、平成 26 年度の地方公営企業会計制度の見直しにより長期前受金戻入が発生しており、これを補助金などで取得した資産の減価償却費見合いであることを考慮して営業損益に加算すると、平成 27 年度は 144 億円の営業黒字となり平成 23 年度比較では約 38 億円の増加となる。

支払利息については、企業債残高の減少に伴い 83 億円から 62 億円に減少している。さらに、平成 27 年度は特例債償還元金補助金が 23 億円ある。この結果、経常損益は平成 23 年度の 64 億円から平成 27 年度は約 99 億円まで増加している。

なお、営業外収益に計上されている一般会計補助金の多くは、過去の債務

処理（利息含む）に関係するものであり、現時点での高速鉄道事業の収益力に対応するものではないが、補助金を除いた場合でも経常利益は十分に確保できている。

ブルーラインに関しては、昭和 47 年 12 月の開業から延伸を重ね平成 11 年 8 月に現在の路線になっており、収益力も安定してきている。

②グリーンライン

平成 23 年度から平成 27 年度の乗車料収入（特別乗車証負担金含む）は 14 億円増加（23%増加）している。横浜市統計ポータルサイトに掲載されているグリーンライン乗車人員によれば、平成 23 年度の 39,995 千人から平成 27 年度は 49,536 千人と 23%増加しており、順調に利用者が増えていることがうかがえる。

他方、減価償却費などの増加もあり、営業損益は約 2 億円の減少（11%赤字増）となった。なお、平成 26 年度の地方公営企業会計制度の見直しにより長期前受金戻入が発生しており、これを補助金などで取得した資産の減価償却費見合いであることを考慮して営業損益に加算すると、平成 27 年度は約 4 億円の営業黒字となる。「2. 業績の推移（3）地方公営企業会計基準の変更内容と影響額」に記載のとおり、償却費と長期前受金戻入が完全に一致するわけではないが、平成 23 年度の 14 億円の赤字からは約 18 億円の改善となる。

支払利息については、企業債残高の減少に伴い 22 億円から 19 億円に減少しているが、依然として支払利息の負担は重く平成 27 年度の経常損益は 12 億円の損失である。

交通局としては、グリーンラインの利用者は着実に増えており、このまま推移すれば 4 年後の平成 31 年頃には経常黒字になると見込んでいる。

（4）収益性分析及び安全性分析

高速鉄道事業の 5 年間の各比率の推移は以下のとおりである。

<比率の推移>

		平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
収益性分析：						
売上高営業利益率	%	20	22	25	15	18
売上高経常利益率	%	8	9	12	12	20
売上高支払利息率	%	28	25	23	22	20
売上高減価償却費率	%	42	40	37	45	43
運転キロ数	千 km	31,906	32,887	32,945	33,511	34,743

		平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
運転キロ当たり営業収益	円	1,174	1,163	1,194	1,169	1,160
人員（損益勘定）	人	730	729	785	804	835
人員（全体）	人	810	817	871	887	938
一人当たり営業収益（損益）	百万円	51	52	50	49	48
（全体）	百万円	46	47	45	44	43
営業収益人件費率※1	%	19	18	18	19	18
一人当たり人件費 ※2	百万円	9.93	9.72	9.54	9.37	9.28

安全性分析：						
固定長期適合率 ※3	%	—	—	—	106	105
イテレスト・カバレッジ・レシオ ※4	倍	0.94	1.10	1.28	0.77	0.99

※1 人件費（退職金除く）/営業収益

※2 各年度末の平均人員を使用（退職金除く）

※3 固定資産（投資除く）/（固定企業債残高+長期前受金+資本合計）

※4 （営業損益+利子補助金）/支払利息

①収益性分析

平成 26 年度会計基準変更に伴う減価償却費の増加により、売上高営業利益率は悪化しているが、見合いの長期前受金戻入の計上及び支払利息の減少により、売上高経常利益率は改善している。

営業キロに変更はないが、運転キロは年々伸びており、平成 27 年度はブルーラインの快速運転開始もあり、前年より 100 万km以上運転キロが伸びている。しかし、営業収益は運転キロの伸びほど増えていないことから、運転キロ当たり営業収益は減少している。

また、職員一人当たり営業収益も減少している。平成 23 年度から新規採用を開始し、一部駅の直営化を行ったことなどの影響と考えられる。なお、給与制度の見直しにより一人当たり人件費は減少しているとともに、営業収益に対する人件費率も落ちている。人件費削減効果は数値に表れていると考えられる。

②安全性分析

固定長期適合率とは、固定資産が自己資本及び固定負債で賄えているかどうかをみる指標であり、これが 100%を超えるということは、短期資金も固定資産取得に充当されており資金繰りに問題があることを意味する。一般的な算式は、固定資産/（固定負債+自己資本）であるが、高速鉄道事業におい

ては長期前受収益として計上されている受入補助金などについても固定資産取得に充当されており、かつ、将来資金流出を伴うものではないため、自己資本に準じて分母に算入する。

平成 26 年度及び平成 27 年度の固定長期適合率は 100%を超えており、長期資金が不足し、短期資金も設備投資に充当されていることを示している。事実、高速鉄道事業においては、流動負債に計上されている企業債も設備投資に充当されている。企業債償還期間と固定資産の償却期間の不整合により、資金留保ができていない状態で償還資金が必要となってきたことを意味する。このことは、「2. 業績の推移（1）5 年間の推移」の平成 27 年度の貸借対照表上、流動負債 395 億円（うち、企業債は 292 億円）に対して流動資産が 184 億円しかないことと表裏一体である。この状況については、「4. 収支管理と企業債」で記述する。

インタレスト・カバレッジ・レシオは、本来の事業利益である営業利益でどの程度の金利負担能力があるかをみる指標である。一般的な算式は（営業損益+受取利息）/支払利息であるが、高速鉄道事業においては受取利息に重要性がないこと、及び事業の特殊性を考慮して分子に利子補助金を加える。

1 倍を切る場合は、利子補助金収入を加えた本業の利益で金利負担できないことを意味する。

平成 25 年度までは 1 倍を超えていたが、平成 26 年度以降は 1 倍を切っている。これは、「（1）収益 ②一般会計補助金」で説明した過剰債務処理に基づく利子補助金（資本費負担緩和債利子補助金あるいは高資本費対策利子補助金）が平成 25 年度までで終了したこと、また、平成 26 年度の会計基準変更により減価償却費が増加したことによる。現状の高速鉄道事業の収益では支払利息の負担ができていないことを意味している。

4. 収支管理と企業債

(1) 資本収支

① 資本収支

資本収支とは、資本的収入と資本的支出の差であり、資本的収入には企業債の発行による収入、一般会計出資金、国庫補助金、一般会計補助金、その他収入がある。また、資本的支出には、建設改良費、企業債償還金がある。

地下鉄事業においては、初期設備投資の金額が巨額であり、営業開始後も安全な地下鉄運行を維持するためには設備の修繕・改良に多額の投資が必要となる。また、企業債償還財源は一部を除いて事業収支で賄うことになるが、不足が生じる場合は一時借入金などによる対応が必要となる。そのため、資本収支管理は重要な課題である。

< 資本収支の推移 (税込) >

(単位：百万円)

	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
資本的収入					
企業債	8,371	10,266	12,104	17,422	19,522
一般会計出資金	2,117	2,475	1,148	1,263	2,081
国庫補助金	—	—	2	21	126
一般会計補助金	5,389	3,189	5,014	5,179	1,592
その他収入	52	266	293	506	208
合計	15,929	16,197	18,562	24,392	23,530
資本的支出					
建設改良費	3,470	4,109	6,099	6,323	7,152
企業債償還金	30,566	29,822	27,636	34,294	36,467
合計	34,036	33,931	33,736	40,618	43,620
資本収支	△18,107	△17,734	△15,174	△16,226	△20,090
翌年度繰越財源	—	—	—	△458	△3,490
前年度繰越財源	—	—	—	—	458
繰越財源調整後資本収支	△18,107	△17,734	△15,174	△16,684	△23,122
損益勘定留保資金など	17,440	18,522	20,732	23,348	28,392
累計資金過不足	△667	787	5,558	6,664	5,270

一般的には、事業で獲得した資金で必要な設備投資を賄えば設備投資のための新たな借入をする必要はない。

平成 27 年度は、損益勘定留保資金など（前年度繰越含む）が 283 億円に対

し、建設改良費は 71 億円であるため設備投資のための資金は十分であったといえる。しかし、企業債償還金が 364 億円と多額であり、償還金には不足している。このため、新たなその他企業債（建設改良債を除く）の発行が必要となっている。

②企業債

高速鉄道事業として発行している企業債の種類は、建設改良費の財源に充てるための企業債、特例債及び資本費平準化債の 3 種類である（平成 21 年度まではこの他に資本費負担緩和債を発行していた）。

イ．建設改良費の財源に充てるための企業債

地下鉄設備の大規模改良工事費用に充てるための財源であり、高速鉄道事業が発行する債券のなかで唯一健全な企業債である。

ロ．特例債

地下鉄事業においては、建設債・建設改良債に係る支払利子の負担が経営を圧迫することから、その負担を軽減する措置として昭和 45 年度に地下鉄事業特例債制度（以下、「特例債制度」という。）が創設された。建設債・建設改良債の支払利子を対象として特例債の発行を認め、その元利償還金について国及び地方公共団体の一般会計から補助するものである。このため、償還期限の繰延効果及び財政支援効果を持っており、地下鉄事業の経営改善に大きく貢献してきている。当該制度は数度にわたり特例債の発行対象となる企業債の利息の範囲及び特例債に対する財政措置が改正されている。

なお、特例債償還元金補助金及び特例債利子補助金は、営業外収益として計上されており、資本的収入には含まれない。

ハ．資本費平準化債

公営地下鉄の建設債・建設改良債の元金償還期間と地下鉄施設の減価償却期間が異なる（減価償却期間が長い）ことから、当該年度の元金償還額と減価償却費との差について、資金不足が構造的に生じる。

これを踏まえて、平成 17 年度から当該年度の地下鉄施設の建設改良に係る企業債元金相当額から当該施設の減価償却相当額を差引いた額に対して、資本費平準化債の発行が認められた。

なお、この措置は財源措置を伴うものではなく、資本費の年度間負担の平準化を図るものであり、新たに利息負担が生じることからさらなる長期的な視野に立った経営の健全な運営が求められる。

ニ．資本費負担緩和債

地下鉄事業においては、その建設に要する巨額の資金を企業債で調達

することから資本費の負担が極めて重いため、これらの資本費負担の緩和を図ることを目的として、昭和59年度から建設改良のための企業債に係る支払利息（建設利息または特例債の対象となるものを除く。）相当額について、発行が認められたものである。

この措置は、特例債と異なり財源措置を伴うものではないため、ただちに不良債務の解消につながるものではないが、いったん、不良債務を繰り延べることにより資本費負担の年度間の平準化を図り、地下鉄事業の経営の安定を図るものである。

なお、資本費負担緩和債はハの資本費平準化債を充当してもなお資金不足がある場合など一定の条件のもとで発行できる。交通局では、新たな発行は平成21年度を最後としており、最近5年間の新たな発行はない。

イ～ニの企業債の発行、償還、残高の推移は以下のとおりである。

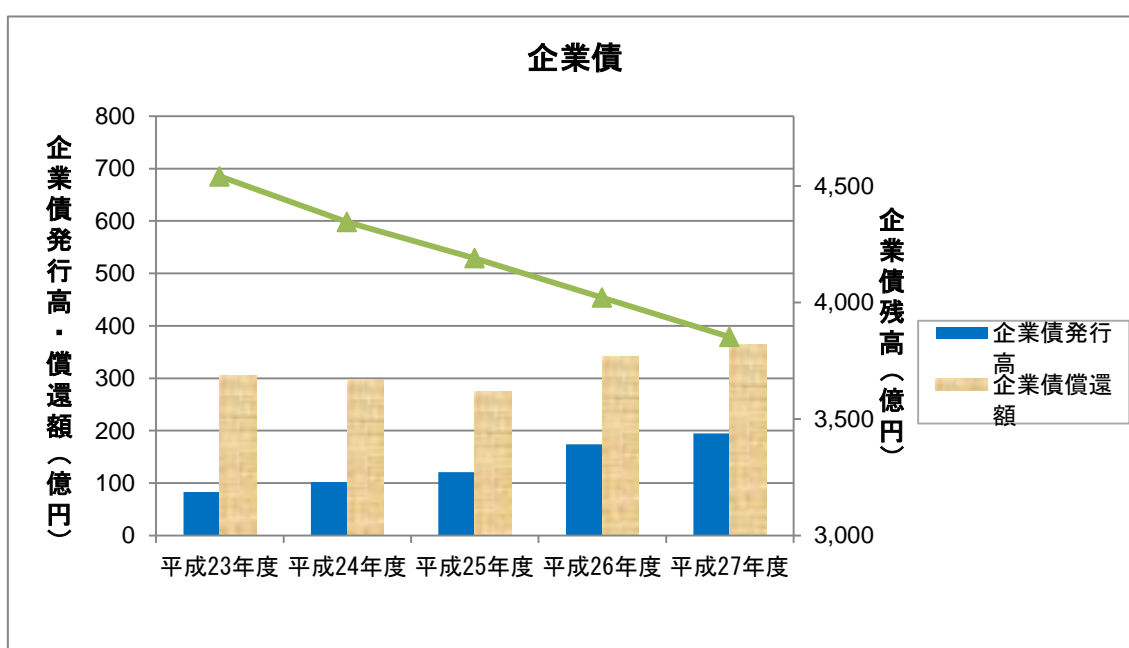
<企業債の推移>

(単位：百万円)

内訳	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	5年間累計
企業債発行内訳						
建設改良	4,288	4,728	4,440	4,907	7,067	25,430
特例債	533	338	1,605	1,487	1,366	
資本費平準化債	3,550	5,200	6,059	5,998	9,329	
借換債	—	—	—	5,030	1,760	
合計	8,371	10,266	12,104	17,422	19,522	
(その他企業債計)	4,083	5,538	7,664	12,515	12,455	42,255

企業債償還内訳						
建設改良	23,198	22,682	20,620	19,017	18,525	104,042
特例債	1,735	1,366	1,096	529	2,366	
資本費負担緩和債	5,631	5,773	5,919	14,748	9,259	
資本費平準化債	—	—	—	—	6,317	
合計	30,566	29,822	27,636	34,294	36,467	
(その他企業債計)	7,368	7,140	7,016	15,277	17,942	54,743

内訳	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度	5 年間の増減
企業債残高推移						
建設改良	297,260	279,305	263,124	249,014	237,555	△59,705
特例債	15,343	14,314	14,822	15,780	14,780	△563
資本費負担緩和債	117,824	112,050	106,131	96,413	88,914	△28,910
資本費平準化債	23,718	28,918	34,977	40,975	43,987	20,269
合計	454,145	434,588	419,055	402,182	385,237	△68,908
建設改良債比率 (%)	65	64	62	61	61	



繰越財源調整後資本収支は、上記①のとおり最近 5 年間は約 150 億円から約 230 億円のマイナスで推移しており、これを損益勘定留保資金などが補う形となっている。そもそも、企業債償還資金は事業で獲得した資金から賄われるものであり、損益勘定留保資金で賄っている限り、問題はないはずである。

しかし、上記②の企業債発行内訳をみるとその他の企業債発行が多く、平成 27 年度においては建設改良債の発行が 70 億円に対して、その他の企業債発行金額が 124 億円となっている。なお、124 億円のうち、54 億円は過去に発行した民間債の借換えである。

その他の企業債は債務の繰り延べに過ぎず、現状ではこの種の企業債による資金調達がないと企業債償還財源が確保できていないことを意味する。

資本費平準化債については償還期限 10 年の期日一括償還となっているこ

とから、平成 17 年度の制度創設のため平成 26 年度までは償還がなく発行のみであった。そのため最近 5 年間で残高が 237 億円から 439 億円と 202 億円増加している。資本費負担緩和債については、平成 22 年度以降新たな発行はないが、平成 26 年度及び平成 27 年度は借換えによる発行がある。

このような状況のため、建設改良債が 5 年間で 597 億円減少する中、その他企業債は 92 億円の減少にとどまり、企業債残高に占める建設改良債の比率は平成 23 年度の 65%から平成 27 年度は 61%と下落している。

事業収支で償還可能な部分もあるが、企業債償還のための企業債発行を実施しないと資金的に回らないのが実情である。

③一般会計出資金

一般会計出資金は、総務省の繰出基準に基づき、建設改良費の 20%が、市から高速鉄道事業に出資されるものである。

また、このほかに、平成 24 年度までは地下鉄事業経営健全化対策として、一般会計からの出資金が含まれている。

④補助金

最近 5 年間の資本的収入の補助金の内訳は以下のとおりである。

(単位：百万円)

内訳	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
建設改良費に係る補助金	9	-	-	-	-
特別分企業債元金償還補助金	652	810	981	1,035	1,055
高資本費対策元金補助金	4,727	2,379	4,029	4,009	-
地下鉄高速鉄道整備事業費補助金	-	-	2	134	536
その他	-	-	1	-	-
合計	5,389	3,189	5,014	5,179	1,592

資本的収入として処理する補助金には、国庫補助金と一般会計補助金がある。国庫補助金は基本的に事業費補助金である。一般会計補助金には、事業費補助金のほかに特別分企業債元金償還補助金、高資本費対策元金補助金がある。

高資本費対策元金補助金は、平成 15 年度に検討委員会からの答申で示された「過剰債務処理」に基づく一般会計負担総額の一部として受入れたものであり、平成 26 年度で終了している。

特別分企業債元金償還補助金は、「3. 損益管理 (1) 収益 ②一般会計補助金」に記載のとおり、グリーンライン建設時の地方単独区間の整備のため

に発行された企業債について、元金償還の3分の2を一般会計が負担することになっているものである。

高資本費対策元金補助金の受入が平成26年度で終了したことにより、平成27年度の資本収支は前年度と比較すると38億円悪化している。

⑤建設改良費

建設改良費は、平成23年度から増加傾向にある。その内容や予算と実績の比較などについては、「6. 固定資産管理」を参照のこと。

(2) 企業債残高と支払利息

これまでに述べてきたとおり、高速鉄道事業の企業債残高は平成27年度末において3,852億円と多額な水準にあり、そのため、企業債の金利負担が事業収支に与える影響は大きい。

最近5年間の企業債残高と支払利息の関係は以下のとおりである。

(単位：百万円)

内訳	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
企業債残高	454,145	434,588	419,055	402,182	385,237
支払利息など	10,521	9,881	9,298	8,798	8,180
平均利率	2.3%	2.2%	2.2%	2.1%	2.1%

平均利率は、当年度支払利息を前年度末企業債残高と当年度末企業債残高の平均値で除したものである。

企業債は償還期間が長く、かつ、固定金利のため、過去に発行した企業債で金利の高いものが長期間残ると金利負担が重くなる。

平成19年度から平成24年度にかけて、公的資金補償金免除繰上償還が認められたことから、市でも低金利借換・繰上償還を実施し、そのうち高速鉄道事業会計では700億円の借換・繰上償還を実行した。その結果、平成33年度までの利息負担としては177億円が軽減された。

最近5年間の平均利率は、2.3%から2.1%に下落し、かつ、企業債残高も毎年減少していることから、支払利息などは平成23年度の105億円から平成27年度は81億円に減少している。5年間の利率下落はわずか0.2ポイントであるが、企業債残高が平成27年度末で3,852億円と多額であることから支払利息への影響は少なくない。

今後も、事業収支からの企業債償還により企業債残高の減少を図ることによって、支払利息を減少させることが必要である。

5. 繰越欠損金と企業債

(1) 欠損金の発生理由

高速鉄道事業（市営地下鉄）は、昭和 47 年の開業以来、横浜市内の放射型鉄道としての機能を発揮し、通勤通学などの手段として重要な役割を果たすとともに、港北ニュータウンなどの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。

しかし、高速鉄道事業の平成 14 年度決算における累積欠損金は約 2,700 億円、企業債残高は約 4,870 億円に達し、事業の継続について見直しが必要になっていた。欠損金の発生理由として、「横浜市営地下鉄事業のあり方に関する答申」では以下の 4 点が挙げられた。

①計画を大幅に上回る設備投資

建設費の実績は、計画と大幅に乖離して 7,287 億円となり、計画に対して 2,931 億円（67%）の増加となった。

②計画を下回る収入

ブルーラインの利用人員（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（ $\Delta 20\%$ ）、平成 14 年度で 51.1 万人/日（ $\Delta 12\%$ ）と低迷していた。これに伴い運賃収入は計画を下回った。

③高コスト体質と不効率な運営

①②のような甘い見通しは「コスト意識の欠如」に起因するものであり、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いた。

④企業債に依存する設備投資と支払利息の負担

設備投資は企業債に依存しており、多額の建設費に伴う企業債の発行による支払利息の負担が大きく膨らんだ。

(2) 過去の経営改革

第 3 章で記載したとおり、交通局は「自主自立の経営」を掲げ、平成 16 年に「市営交通経営改革プラン（平成 16 年度～平成 20 年度）」を策定し、経営改革を推進した。

その後、平成 19 年に策定した「市営交通 5 か年経営プラン（平成 19 年度～23 年度）」や、「市営交通中期経営計画（平成 24 年度～26 年度）」により改善型公営企業として、自主自立の経営を継続してきた。これらにより、職員

数削減や給与カットなど、痛みを伴いながらも経営の健全化を進めてきた結果、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、一定の成果をあげることができ、繰越欠損金も減少に向かってきた。

(3) 現状と中期経営計画

前述のように、過去の経営改革の結果、一定の成果をあげることができた。

一方で、これからの高速鉄道事業の経営環境は以下に記載するように非常に厳しくなることが想定される。

- ① 少子高齢化が進み、生産人口が減少する時代に入らる中で、事業運営の根幹となる乗車料収入の大幅な伸びは期待できないこと
- ② 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あり、多額のコストがかかること
- ③ 人件費や労務単価の上昇などが見込まれるほか、電気や軽油などのエネルギーコストの趨勢が不安定な状況にあること

このように、高速鉄道事業を取り巻く経営環境は厳しく、将来的な見通しにおいても楽観できるものではない。そうした中で、累積欠損金の計画的な解消、企業債残高の減少に向けて、継続的に利益を計上することが課題となっている。

「市営交通中期経営計画（平成27～30年度）」のなかでは、地下鉄事業において以下の施策により、経営力の向上を目指している。

施策	内容
① 乗車料収入の確保・増収対策	・ ブルーラインの快速運転（平成27年7月より開始）による利用者増
② 附帯事業収入の確保・増収対策	・ 新羽車両基地の高架下及び屋上の有効活用（早期の事業化） ・ 低利用地や高架下、用途廃止資産など、保有資産の活用 ・ 広告媒体のリニューアルやデジタル化の実施による媒体価値の向上
③ 市営交通グループの競争力強化	・ 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の重複業務の見直し

以上の施策により収益力向上を目指し、平成 30 年度末における累積欠損金残高は 1,658 億円、企業債残高は 3,452 億円を予定している。

<収支見通し>

(単位：億円)

	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 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	—
-------	-------	-------	-------	-------	---

※ △は欠損を示す。

平成 27 年度の実績では、累積欠損金は 1,797 億円（対計画比 80 億円の改善）、企業債残高は 3,852 億円（対計画比 22 億円の改善）となっており、計画を上回って累積欠損金及び企業債残高の減少が図られているものの、依然として高水準にある。

(4) 将来の収支見通し

以上のように高速鉄道事業の収益力向上に伴い累積欠損金及び企業債残高は減少しているものの依然として残高が多額であり、将来解消することができるかが最大の課題となっている。

交通局では、平成 50 年度までの地下鉄事業の収支見通しを平成 27 年 1 月に作成しており、その中から特定の期間を抜粋すると以下の表となる。

<収支見通し（平成 31 年度以降 5 年間）>

（単位：億円）

	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度	平成 34 年度	平成 35 年度
経常収入	472	467	465	463	476
うち乗車料収入	388	389	390	391	392
経常支出	401	399	393	387	381
経常利益	70	67	71	75	95
累積欠損金 ※	△1,587	△1,519	△1,448	△1,371	△1,276

減価償却費	175	177	176	176	176
建設改良費	138	104	95	88	87

企業債残高	3,342	3,197	3,056	2,905	2,735
-------	-------	-------	-------	-------	-------

<収支見通し（平成 46 年度以降 5 年間）>

（単位：億円）

	平成 46 年度	平成 47 年度	平成 48 年度	平成 49 年度	平成 50 年度
経常収入	438	434	434	434	434
うち乗車料収入	377	374	374	374	374
経常支出	335	330	330	329	326
経常利益	103	104	104	105	107
累積欠損金 ※	△94	10	115	220	328

減価償却費	160	156	157	157	154
建設改良費	64	64	64	64	64

企業債残高	1,348	1,288	1,251	1,215	1,170
-------	-------	-------	-------	-------	-------

※ △は欠損を示す。

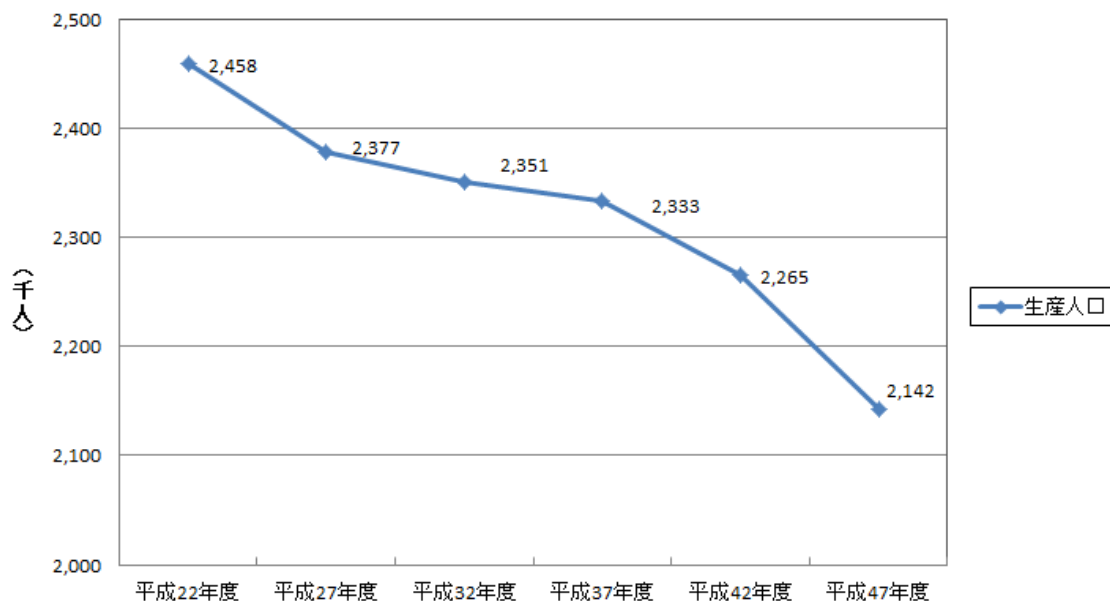
この収支見通しの前提条件は以下のとおりとなっている。

- ・一般乗車料収入は平成 27 年度予算を基準とし、沿線の生産年齢人口の増減を乗じて推計
- ・平成 28 年度以降の広告料収入などは、過去 3 年の平均値で計上
- ・一般会計補助金（収益的収入）については、人件費の推計及び特例債などの償還計画を基に、繰出基準による補助金を計上
- ・賃貸料などについて、平成 28 年度から 30 年度は 5% ずつ増。以降は、過去 3 か年の平均値で計上
- ・人件費は定期昇給を反映。平成 26 年度の人事委員会勧告による期末勤勉手当・地

域手当の増などを反映

- ・経費について、平成 28 年度以降は平成 27 年度予算同額
- ・建設改良費については、現時点の設備投資計画を基に所要額を計上
- ・設備投資計画に基づく、企業債発行額、償還額、利息、減価償却費を算定

生産人口推計



(注) 生産人口とは、年齢別人口のうち労働力の中核をなす 15 歳以上 65 歳未満の人口層をいう。

一定の前提条件で作成された収支見通しの特徴をまとめると以下のとおりとなる。

- ①乗車料収入は微増を続けるが、平成 37 年度の 392 億円をピークに減少に転じ、平成 50 年度は 374 億円の見通しである。
- ②減価償却費は平成 26 年度予算（作成当時）の 184 億円をピークに微減を続け、平成 50 年度は 154 億円の見通しである。
- ③建設改良費は毎年の変動がかなりあるが、平成 31 年度の 138 億円をピークに減少傾向となり、平成 50 年度は 64 億円とピーク時の半分以下の水準となる見通しである。
- ④企業債については、平成 42 年度までは毎年 100 億円を上回るペースで残高が減少し、平成 50 年度の残高が 1,170 億円となる見通しである。
- ⑤平成 32 年度から 37 年度までの資本収支が厳しくなる見通しであり、どのように対応するかが課題である。

以上の結果、累積欠損金の解消が一定のペースで進み、平成 47 年度には全額解消され、プラスに転じる見通しとなっている。そして、その場合においても企業債の残高は 1,288 億円残ることになる。この見通しは、累積欠損金の解消まで約 20 年という長期間の予測であり、その間の環境変化や事業状況の推移によっては累積欠損金が予定どおりに解消されない可能性は残る。

現時点で考えられる懸念事項は、建設改良費予算の確保である。前述のとおり、建設改良費は平成 31 年の 138 億円をピークに減少傾向となるが、必要な金額が見込まれているかどうかを将来検証する必要がある。特に、トンネルに関する建設改良費は、平成 37 年度の 11 億円に対して平成 38 年度は 2 億円と大幅に減少している。地下鉄トンネルの老朽化対応、建設コストの上昇懸念などを考慮すると、毎年一定規模以上の建設改良費が必要になるとも考えられ、老朽化対応が終了するのかどうかの検証を要する。

このようなことから、累積欠損金の解消を前提として建設改良費を抑える計画になっていないか、必要な建設改良費が確保されるのかどうか、重要な課題が残っている。

「意見 22」地下鉄事業の収支見通しについて（交通局総務部経営企画課）

平成 50 年度までの地下鉄事業の収支見通しでは、平成 47 年度に累積欠損金が解消され、平成 50 年度には企業債残高は 1,170 億円まで減少する見通しである。ただし、その間の環境変化や事業状況の推移によっては累積欠損金が予定どおりに解消されない可能性は残っている。

したがって、毎年予算・決算の節目ごとに作成している収支見通しにおいて保全に関する調査を継続し、施設の老朽化対策などに必要な建設改良費が確保されているかどうかを定期的に検証する必要がある。

6. 固定資産管理

(1) 固定資産の特徴

高速鉄道事業は多額の設備投資を要する事業であるため、固定資産（特に有形固定資産）の割合が高く、貸借対照表における総資産の95%以上を有形固定資産が占めている。有形固定資産の過去5年間の推移をまとめたのが以下の表である。

<有形固定資産の推移>

(単位：百万円)

科目	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	5年間の増減
土地	72,461	72,461	72,281	72,197	71,705	71,650	△811
建物	32,729	32,983	32,241	31,349	28,101	27,148	△5,581
建物付属設備	17,586	17,071	16,625	16,212	11,576	11,320	△6,266
線路設備	489,821	483,392	475,420	476,251	443,357	433,191	△56,630
停車場設備	9,366	9,039	8,712	8,387	7,334	6,950	△2,416
電路設備	32,218	31,460	31,053	30,435	27,552	27,154	△5,064
その他構築物	60	58	55	53	56	54	△6
車両	14,255	12,580	11,007	11,441	9,980	8,822	△5,433
機械装置	16,983	17,071	17,161	16,112	14,264	14,267	△2,716
工具・器具・備品	1,237	1,141	1,091	1,268	1,054	1,279	42
有形固定資産合計	686,720	677,259	665,650	663,709	614,985	601,840	△84,880

総資産	708,738	696,306	687,797	685,686	633,517	624,617	△84,121
有形固定資産の割合	96%	97%	96%	96%	97%	96%	—
減価償却費(有形)	15,541	15,181	14,796	14,554	53,534	17,605	2,064

平成27年度末の有形固定資産残高は6,018億円となっており、総資産6,246億円の96%を占めている。有形固定資産のなかでもとりわけ高い割合を占めているのが線路設備で、平成27年度末残高は4,331億円（有形固定資産合計の72%）となっている。

以上のように、高速鉄道事業において、総資産の95%以上を占め、金額も多額である固定資産の管理は非常に重要な位置付けにある。なお、地方公営企業会計基準の変更により、平成26年度の減価償却費が増加しているとともに、各資産の帳簿価額は減少している。

<平成 27 年度末の償却累計率>

(単位：百万円)

科目	取得原価	償却累計額	期末簿価	償却累計率
建物	50,160	23,012	27,148	45%
建物付属設備	53,616	42,295	11,320	78%
線路設備	648,843	215,652	433,191	33%
停車場設備	18,612	11,661	6,950	62%
電路設備	50,482	23,327	27,154	46%
その他構築物	120	65	54	54%
車両	47,341	38,518	8,822	81%
機械装置	42,680	28,412	14,267	66%
工具・器具・備品	3,931	2,651	1,279	67%
合計	915,788	385,598	530,190	42%

上記表は平成 27 年度末における有形固定資産の償却累計率を算出したものである。この表を見ると、資産ごとに償却累計率にばらつきがあるのがわかる。最も減価償却がすすんでいるのが車両で、償却累計率は 81%となっている。これは、現在の編成が確定してから新たな車両を取得していないことによるものと考えられる。一方、償却累計率が最も低いのは、帳簿価額が最も大きい線路設備で、償却累計率は 33%となっている。これは、線路の償却方法として取替法を採用しており、取得価額の 50%までの償却で留まること、及び定期的に補修工事を行っていることなどに加え、トンネルや橋りょうの耐用年数が長期にわたることが要因である。

なお、減価償却の方法は、車両が耐用年数 13 年の定率法で、他はそれぞれの耐用年数による定額法によっている。

(2) 建設改良費

①建設改良費

建設改良費とは、公営企業の建設または改良に要する経費、すなわち、公営企業の固定資産の新規取得または増改築などに要する支出であり、企業債償還金とともに資本的支出を構成する。両者ともに毎年多額の支出となっており、資金管理上、重要な位置付けにある。また、平成 20 年 3 月にグリーンラインが開業してから 8 年以上経過していることから、建設改良費の主な用途としては固定資産の維持管理にある。そのなかでも特に、中期経営計画の重点目標である「安全性の向上」を目的とした投資が行われている。

②建設改良費の推移

平成 23 年度から 27 年度までの建設改良費の推移は以下のとおりである。

<建設改良費の推移>

(単位：百万円)

	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
当初予算	2,846	4,396	6,520	7,702	7,382
決算額 (税込)	2,313	3,011	5,145	5,234	6,000
対予算比 (%)	81%	68%	78%	68%	81%

事業の性質上、保有資産の維持管理に多額の支出を要することから、毎年多額の建設改良費を計上している。特に、平成 24 年度、25 年度に建設改良費の金額が急激に増加しており、平均化、平準化の傾向はみられない。

また、毎年予算と実績に多額の差異が発生している。この主な原因は、契約不調（価格が合わず契約できないこと）によるものと説明されている。

「意見 23」建設改良費の予算と実績の差異について（交通局工務部施設課）

契約不調が生じると、保有資産の必要な維持管理が適時に行われず、先送りになってしまう。そのなかには安全面の理由から先送りが望ましくないものが存在する可能性もある。また、震災復興需要や東京五輪の需要などの影響により、建設、土木関係の需給は逼迫しており、契約不調のリスクが高まっていると考えられる。したがって、契約不調とならず予算を確実に実行できるよう、発注担当課においては、適正な原価見積に努めること、及びそれに必要な調査や情報収集を行うことが必要である。

また、保有資産の維持管理は、計画的に適時に実施すべきものであるから、建設改良費の予算についても可能な限り平準化する必要がある。

③平成 26 年度、27 年度における建設改良費

平成 26 年度、27 年度における建設改良費の特徴は、「市営交通中期経営計画」に基づき、主に安全性の向上を目的として予算化されているということである。具体的には、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、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、塩害に強いマクラギを使った軌道の改良、タイルの落下を防ぐための駅構内壁面タイルの補修工事などが行われている。

その結果、平成 26 年度の建設改良費実績は 52 億円、平成 27 年度は 60 億円となっている。

(3) 発注の状況

建設改良費予算の実行にあたり、市は入札方法について以下のように方式を定めている。

入札・契約方式	条文・内容
一般競争入札 (政府調達協定 (WTO) 対象契約)	横浜市契約規則第 3 条～第 21 条の 4 横浜市工事請負に関する競争入札取扱要綱第 16 条第 1 項 ・ 政府調達協定の対象となる工事の入札方式として採用している一般競争入札で、発注する工事ごとに施工実績などの入札参加資格を設定したうえで入札参加希望者を募り、資格を有していると確認された者により競争入札を行う方式 ・ 発注する工事の種類に関係なく一定金額以上の工事が対象
一般競争入札 (条件付)	横浜市契約規則第 3 条～第 21 条の 4 横浜市工事請負に関する競争入札取扱要綱第 16 条第 2 項 ・ 政府調達協定の対象とならない工事の入札方式として採用している一般競争入札で、発注する工事ごとに市内企業であることや施工実績などを入札参加資格として設定 ・ 入札参加希望者は事前に入札参加のための資格確認申請書を提出することなく入札に参加することができ、入札参加資格などの審査は、当該入札において最低額を提示した落札候補者についてのみ行う、事後審査方式を採用
指名競争入札	横浜市契約規則第 22 条～第 25 条 横浜市工事請負に関する競争入札取扱要綱第 27 条 ・ 発注する工事ごとに入札参加資格を有する者のなかから選定基準を満たしている者を指名し、その者により競争入札を行う方式
随意契約	横浜市契約規則第 26 条～第 28 条 ・ 競争入札によらずに任意で決定した相手と契約する方式

平成27年度に契約した発注額1億円以上の契約は以下の表のとおりである。

<契約一覧>

契約方式	件名	契約日	契約期間（工事期間）	契約金額 （円・税抜）
随意契約	磁気・ICカード乗車券対応券売機 13台	平成27年7月1日	平成27年7月1日～平成28年1月29日	127,764,000
随意契約	自動駅務機器保守業務委託	平成27年4月1日	平成27年4月1日～平成28年3月31日	123,768,000
随意契約	窓口処理機 48セット	平成27年9月7日	平成27年9月7日～平成28年3月25日	324,000,000
一般競争（WTO）	平沼町シールドトンネル（下り線）補修工事（その2）	平成27年6月15日	平成27年6月15日～平成30年7月27日	2,899,800,000
一般競争（WTO）	大江橋シールドトンネル補修工事	平成28年1月27日	平成28年1月27日～平成31年3月22日	2,673,000,000
一般競争（条件付）	関内駅ほか構築補修工事（その3）	平成27年8月27日	平成27年8月27日～平成30年1月12日	1,001,160,000
一般競争（条件付）	平成27年度開削トンネル中柱補強工事（その2）	平成27年10月22日	平成27年10月22日～平成29年6月30日	476,280,000
一般競争（条件付）	平成27年度軌道整備工事及びその他工事	平成27年5月27日	平成27年5月27日～平成28年3月16日	132,840,000
随意契約	平成27年度RC柱補強設計委託（その2）	平成28年3月18日	平成28年3月18日～平成29年3月21日	137,160,000
一般競争（条件付）	センター南駅改修工事（その2）	平成27年12月22日	平成27年12月22日～平成28年9月30日	201,172,680
一般競争（条件付）	センター北駅仮眠室ほか改修工事（その3）	平成28年2月24日	平成28年2月24日～平成29年3月17日	243,216,000
随意契約	横浜市営地下鉄関内駅改良工事（エスカレーター更新工事）	平成28年2月9日	平成28年2月9日～平成29年3月24日	315,360,000
随意契約	新羽駅ほか22駅昇降機設備点検保守業務委託	平成27年4月1日	平成27年4月1日～平成28年3月31日	146,192,688
一般競争（条件付）	上永谷変電所機器更新工事	平成27年12月24日	平成27年12月24日～平成29年3月24日	518,400,000
一般競争（条件付）	上り線光ケーブル布設工事（上大岡駅からあざみ野駅）	平成27年5月29日	平成27年5月29日～平成28年3月25日	256,910,400

契約方式	件名	契約日	契約期間（工事期間）	契約金額 （円・税抜）
一般競争 （条件付）	無線通信補助設備デジタル 工事（あざみ野駅ほか）その2	平成27年 10月7日	平成27年10月7日 ～平成28年3月18日	102,600,000
一般競争 （WTO）	横浜市高速鉄道1・3号線で 使用する電力 約 101,014,325 キロワットア ワワーの供給	平成27年 4月1日	平成27年4月1日 ～平成28年3月31日	1,785,926,597
一般競争 （WTO）	横浜市高速鉄道4号線で使 用する電力 約21,547,235 キロワットアワワーの供給	平成27年 4月1日	平成27年4月1日 ～平成28年3月31日	385,456,030
随意契約	戸塚交換機・総合設備ネット ワーク更新作業委託	平成27年 6月17日	平成27年6月17日 ～平成28年3月11日	171,720,000
随意契約	運行管理システム変更委託 （新横浜・片倉町）	平成27年 9月25日	平成27年9月25日 ～平成28年3月17日	132,192,000
随意契約	高速鉄道1・3号線駅業務委 託（桜木町駅ほか）	平成27年 4月1日	平成27年4月1日 ～平成28年3月31日	493,560,000
随意契約	高速鉄道1・3号線駅業務委 託（あざみ野駅ほか）	平成27年 4月1日	平成27年4月1日 ～平成28年3月31日	363,960,000
随意契約	高速鉄道4号線駅業務委託 （中山駅ほか）	平成27年 4月1日	平成27年4月1日 ～平成28年3月31日	247,320,000

上記表のうち、契約金額が28億円と最も高額であること、及び中期経営計画の最重点目標である安全性の向上のための投資であることから、「平沼町シールドトンネル補修工事」についても現場視察の対象として選定した。

（4）現場視察状況

取得した資産の使用状況及び管理状況の確認、実査を含め、更新においては除却処理などの確認を行った。なお、現場視察を実施した日付、場所などは以下の表のとおりである。

日付	場所	実施内容
平成28年8月3日	上永谷車両基地	・ 固定資産実査 ・ 固定資産の使用状況及び管理状況の確認
平成28年8月4日	新羽車両基地	・ 固定資産実査 ・ 固定資産の使用状況及び管理状況の確認

日付	場所	実施内容
平成 28 年 8 月 23 日	センター南駅 センター北駅	・ 固定資産実査 ・ 駅舎スペースの利用状況確認
平成 28 年 9 月 21 日	高島町駅～ 横浜駅	・ 平沼町シールドトンネル補修工事視察

上記の他、総合司令部についても現場視察を実施した。



(写真 5) 軌道検測車



(写真 6) 軌道モーターカー



(写真 7) 上永谷検修区

上記表の各現場において実施した実査の対象とした固定資産は以下の表のとおりである。なお、以下の表は、固定資産台帳から実査対象として選定したものである。

<固定資産実査対象（平成 27 年度固定資産台帳より抽出）>

<上永谷>

No.	資産名称	取得日	取得価額 (円)	耐用 年数	償却 方法	設置場所詳細
1	マクラギ	平成 26 年 3 月 27 日	465, 220, 675	20	定額法	上永谷駅構内・新羽駅構内
2	シミュレータ装置本体	平成 25 年 12 月 25 日	149, 461, 066	17	定額法	能力開発センター
3	車両運搬具	平成 25 年 10 月 16 日	197, 000, 000	10	定額法	上永谷保守管理所
4	客車	平成 27 年 3 月 31 日	363, 643, 669	13	定率法	上永谷検修区

<新羽>

No.	資産名称	取得日	取得価額 (円)	耐用 年数	償却 方法	設置場所詳細
5	中央装置（編集・配 信・監視）	平成 27 年 2 月 27 日	117,882,762	9	定額法	新羽車両基地
6	指令電話	平成 27 年 3 月 23 日	111,385,831	9	定額法	新羽車両基地
7	自動出改札装置	平成 27 年 2 月 27 日	22,451,869	9	定額法	新羽車両基地
8	自動出改札装置	平成 26 年 6 月 26 日	40,436,263	9	定額法	新羽車両基地

<センター南>

No.	資産名称	取得日	取得価額 (円)	耐用 年数	償却 方法	設置場所詳細
9	連絡橋建物	平成 27 年 1 月 16 日	129,841,031	31	定額法	センター南駅
10	外壁タイル	平成 27 年 1 月 30 日	247,498,241	18	定額法	センター南駅
11	自由通路監視カメラ 設備	平成 27 年 1 月 16 日	735,909	9	定額法	センター南駅
12	プラスチックベンチ	平成 27 年 3 月 25 日	356,044	15	定額法	センター南駅
13	自動出改札装置	平成 27 年 2 月 27 日	846,003	9	定額法	センター南駅
14	昇降機設備（エレベ ーター1号機ラッチ 外）	平成 28 年 3 月 25 日	43,610,530	17	定額法	センター南駅
15	昇降機設備（エレベ ーター2号機ラッチ 内）	平成 28 年 3 月 25 日	33,538,763	17	定額法	センター南駅

<総合司令所>

No.	資産名称	取得日	取得価額 (円)	耐用 年数	償却 方法	設置場所詳細
16	設備管理システム	平成 27 年 3 月 19 日	102,056,797	17	定額法	総合司令所
17	1・3号線 PTC 装置	平成 27 年 7 月 31 日	149,212,689	12	定額法	総合司令所

(5) 固定資産の現物管理

固定資産の現物管理の状況は以下のとおりである。

固定資産を取得する際、管理場所ごとに独自の管理番号を付番し、管理番号表を作成している。その管理番号で固定資産の現物管理を行っているが、管理番号表に関する管理方法、様式が全社のなかでは統一されておらず、拠点ごとに独自の様式（excel など）で管理されている。現物と管理番号表の対応は図られているが、固定資産台帳を使用していないため、現物と固定資産台帳の照合ができない。また、固定資産番号を付したシールの貼付が可能な固定資産にもシールが貼付されておらず、特に備品については管理番号もなかった。

固定資産の棚卸については、年 1 回実施しているという現場担当者の説明であったが、その実施記録が保管されていなかった。



(写真 8) 車両予備品

「指摘 8」固定資産台帳の使用について（交通局総務部経営企画課）

固定資産台帳は、すべての固定資産の取得時期、取得価額、帳簿価額、設置場所などが記録され、合計額が貸借対照表と一致するものである。また、固定資産台帳に記載されているすべての固定資産は実在するものでなければならない。したがって、すべての固定資産について、現物と台帳の照合が行われることによって実在性が担保される。

しかし、現状は各現場では固定資産台帳を使用せず、独自の管理番号を付し

て固定資産管理を行っている。そのため、各現場での管理はできていても固定資産台帳と有機的に相互参照できていないため、全体での整合性が取れていない。今後も現場で独自の管理番号を使用するのであれば、管理番号と固定資産台帳を相互参照できるように改善を図る必要がある。

「指摘 9」固定資産の管理番号表の運用について（交通局総務部経営企画課）

固定資産の管理用に使用している管理番号表は、各現場独自のものであり、管理方法、様式は統一されていない。業務の属人化を避け、業務の効率化を図るためにも、固定資産の管理番号表の使用、様式についてルール統一を図る必要がある。

「指摘 10」固定資産番号を付したシールの貼付について（交通局総務部経営企画課）

固定資産を取得した際、資産の属性上不可能なものを除き、固定資産番号を付番したシールを現物に貼付すべきである。シールが貼付されていない状態では、現物と台帳の照合が困難になる。現状、照合ができているのは担当者の管理の範囲にあるものだけであり、管理を属人化させないためにも、シールを貼付するルールを定め、実施する必要がある。

「指摘 11」固定資産の棚卸について（交通局総務部経営企画課）

横浜市交通局会計規程第 115 条では、「各課長などは、その所管に属する固定資産について毎年 3 月末日において固定資産増減及び現在高明細表（第 42 号様式）を作成し、4 月 10 日までに経営企画課長に送付しなければならない」と記載されている。これは、3 月末日の棚卸を明確に義務づけているものではないが、正確な記録に基づく適正な報告を要求するものである。それを担保するためには、適正な方法で実査・棚卸を実施する必要がある。すなわち、実査・棚卸の時期、方法、記録、報告についてルール化し、実施する必要がある。

なお、固定資産の件数が膨大なため、実務的な負担を考慮して循環方式を採用する、あるいは現場での員数管理が必要なものに限定するといった方法も考えられる。

（6）資本的支出と修繕費

①マクラギ

この資産は、「桜木町・高島町間軌道改良及びその他工事」として発注した工事の材料の部分であり、契約金額 513 百万円のうちの 465 百万円が取得価額に相当する。工事期間は平成 23 年 5 月 17 日から平成 25 年 10 月 31 日まで

と長期にわたっている。固定資産台帳の設置場所詳細には上永谷駅構内・新羽駅構内と記載されていたが、記載内容に誤りがあり、実際の設置場所は桜木町・高島町間であるため、この実査はできなかった。

この工事は、中期経営計画に記載されている地下鉄施設の計画的補修の一環として行われたもので、桜木町・高島町間は塩害の影響で劣化が進みやすいことから、塩害に強い高価なマクラギに取り替え、軌道改良工事を行っている。当該マクラギは、2年間かけて順次払い出しを行い、すべての払い出し終了後に減価償却を行っている。

「指摘 12」 資産計上の適否について（交通局総務部経営企画課）

マクラギは取替法によって会計処理を実施することが原則となっている。設置場所が海に近いことから塩害の影響が大きく、塩害対応の高価なものが必要であることから固定資産として取り扱い、減価償却しているが、塩害対応機能が必要なために高価になるのであって、マクラギとしての本来の機能は変わらず、資産自体の価値を高めるものではないので、取替法適用の対象になる資産であると考えられる。すなわち、取得時に費用処理すべきものである。また、固定資産管理台帳の設置場所の登録誤りについては、修正を要する。

②外壁タイル



(写真 9) センター南駅外壁タイル

この資産は、「センター南駅外壁補修工事」として発注した工事であり、工事期間は平成 26 年 5 月 22 日から平成 27 年 1 月 30 日までとなっており、完成日の平成 27 年 1 月 30 日に固定資産計上している。

契約書に記載されている工事の概要は、センター南駅舎の外壁の調査及び不良箇所の補修となっているが、具体的な補修内容は壁面タイルの部分的貼り替えである。平成 5 年のセンター南駅開業以来 20 年以上経過し、経年劣化によるタイルの剥離及び落下を防止し、安全を確保するために行われた工事である。この工事は全面の壁面の取り替えではなく、剥離したタイルの部分

のみを貼り替えるもので、仮設工事代により金額が高くなっている。

工事前の固定資産は駅舎全体で計上しており、本工事により該当部分の除却は行われていない。なお、当該固定資産の取得価額は 247 百万円、耐用年数は 18 年、償却方法は定額法となっている。

「指摘 13」資本的支出の適否について（交通局総務部経営企画課）

剝離した外壁タイルの部分的な貼り替え工事費を資本的支出として固定資産に計上している。しかし、本工事の内容は維持管理、原状回復のための支出であり、固定資産の価値を増加させるものではないと考える。したがって、本工事に関する支出は、資本的支出ではなく、修繕費として計上すべきものである。

（7）平沼町シールドトンネル補修工事の現場視察



（写真 10）トンネル補修工事

当該トンネルは、当初の建設から 40 年以上経過し、経年劣化が生じている。特に塩害による鉄部のさびが著しく、トンネルを健全に維持するために中期経営計画の重点施策である地下鉄施設の計画的補修の一環として行われているものである。契約金額は 28 億円、工事区間は、横浜駅から高島町駅までの下り線、工事期間は平成 27 年 6 月 15 日から平成 30 年 7 月 27 日までと長期にわたっている。

トンネルの点検は 2 年に 1 回実施することになっており、目視及び打音検査により健全度の判定を行うこととしている。その結果を見て補修工事の必要性を判断する。中期経営計画では、当該トンネル及び大江橋シールドトンネル（関内駅から桜木町駅までの区間）が補修工事の対象となっている。な

お、大江橋シールドトンネルも同様に塩害の被害が著しい。

平沼町シールドトンネル補修工事の実施状況及び当該トンネルの状況を確認するため、平成 28 年 9 月 21 日の終電後、高島町駅から新横浜駅までの区間を往復し、現場視察を行った。当該トンネルはシールド工法で工事が行われている円柱型のトンネルである。建設当時は、シールド型のトンネルを掘った後、鉄板とコンクリートを合わせた合成セグメントと呼ばれる工場製品のブロック等を組み立てる方法で工事が行われた（最近の工法では鉄板は使用されていない）。塩害によりその鉄板がさびてブロックの強度不足とならないよう補修工事を行うことになった。実際、工事が行われていない場所については、さびの状況が著しかった。

補修工事は、強力な噴射機で水を噴射してさびを落とし、その後で防錆塗装を行っていた。

工事可能な時間帯は終電から始発までの間で、しかもその間に足場の組み立てや撤去の時間も含まれており、地下鉄であるがゆえに足場の組み立て撤去にも時間がかかる。したがって、実質的に工事可能な時間は 3～4 時間程度と短いため、1 日あたりの進捗度はわずかである。そのため、横浜駅から高島町駅までの 0.9 km の区間の工事に 3 年かかる見積もりとなっている。

以上のように、トンネルの大規模な補修工事には、1 駅区間で 3 年と長期間を要する。したがって、安全性を確保するためには早期発見、早期対応が必要であり、優先順位を決めて今後も計画的に補修工事を行う必要がある。

(8) 減価償却費

固定資産の減価償却の開始年度については、横浜市交通局会計規程第 119 条により、以下のように定められており、同規程に従って運用している。

「減価償却は、固定資産を取得した年度の翌年度から開始するものとする。ただし、高速鉄道事業の営業路線の新設又は延長に係る固定資産については当該新設し、又は延長する区間が開業された日の、営業用自動車などについては当該資産を取得した日の属する月の、翌月からそれぞれ月割計算により減価償却を行うことができるとする。」

つまり、期中に取得した固定資産は当年度中に減価償却が行われず、翌年度から行われることとなる。

「意見 24」 減価償却計算の開始時期について（交通局総務部経営企画課）

地方公営企業の会計規程第 81 条で、「固定資産の減価償却は定額法によって取得の翌年度から行う」と定められており、これに従って減価償却が行われている。しかし、この方法は一般的な企業会計基準から判断すると合理的とは言

えない。

資産の減価は使用開始に伴って生ずると考えるのが一般的な資産にかかる費用配分のルールであり、翌年度とする理由は乏しい。現実の状況からみても、多くの取得資産が3月末検収であることから、使用開始時期及び減価償却費は相当程度の確度をもって予測できると想定されるため、取得した資産の稼働開始時より減価償却を開始することを検討する必要がある。

なお、地方公営企業法施行規則第15条第5項では、「各事業年度の中途において取得した有形固定資産の減価償却については、使用の当月又は翌月から月数に応じて行うことを妨げない」と記載されており、この条文を適用するように規程の変更を検討する必要がある。

(9) 減損会計

平成25年12月に公表された「地方公営企業会計制度の見直し」の適用に伴い、平成26年度から減損会計が適用されている。減損会計の適用にあたり、減損損失を認識するかどうかの判定と減損損失の測定のために資産のグルーピングを行わなければならないが、交通局では、「高速鉄道事業」「自動車事業」を資産のグルーピングの単位としている。

「意見25」減損会計における資産のグルーピングについて（交通局総務部経営企画課）

会計基準では、グルーピングの方法として、「減損損失を認識するかどうかの判定と減損損失の測定において行われる資産のグルーピングは、他の資産又は資産グループのキャッシュ・フローからおおむね独立したキャッシュ・フローを生み出す最小の単位で行う」と定められている。高速鉄道事業については、ブルーライン、グリーンラインの路線別におおむね収支管理ができていることから、高速鉄道事業におけるキャッシュ・フローを生み出す最小の単位は路線であると考えられる。したがって、減損会計における資産のグルーピングを見直すことが望ましい。

7. 安全管理及び環境対策

(1) 安全対策

輸送の安全確保は運輸事業の根幹をなすものであり、利用者に信頼される輸送サービスの実現には重要不可欠であるが、平成17年に国内の運輸事業者でヒューマンエラーに起因すると考えられる事故・トラブルが連続して発生した。

これを契機として、国は、運輸事業者の経営トップから現場まで一丸となって安全管理体制を構築・改善することにより、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を平成18年10月に導入した。

運輸安全マネジメント制度では、運輸事業者自らが自主的かつ積極的に輸送の安全の取り組みを推進し、構築した安全管理体制をPDCAサイクル(P(計画)、D(実行)、C(チェック)、A(改善))により継続的に改善し、安全性の向上を図ることが求められている。また、国土交通省は事業者の安全管理体制の実施状況を確認するため、運輸マネジメント評価を実施する。当該評価は保安監査のような処分につながるものではなく、事業者が実情に合った方法で輸送の安全性を向上するための自主的な取り組みを行う上での助言という位置づけである。

このような国の制度のもと、交通局においては以下の体制となっている。

①基本方針・規程・体制など

イ. 基本方針など

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

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。

交通局の平成 27 年度から平成 30 年度の中期経営計画では、経営目標の柱の一つとして、「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。」と掲げられている。

上記目標を達成するために、毎年安全重点施策を策定し目標値を定めており、平成 27 年度の目標は、ヒューマンエラーに起因する事故・輸送障害及び故障件数（事故や輸送障害に至らない軽微な故障も含める。）について前年比で減少させること、また、工事による鉄道運転事故、重大インシデント零件である。

ロ． 規程及び体制

通常業務組織とは別に、鉄道事業法に基づき、安全管理、運転管理、施設管理及び車両管理に関する体制を確立し、輸送の安全の水準の維持及び向上を図っている。具体的な施策を推進する組織として、安全管理委員会及び内部監査委員会が置かれている。

これらは、高速鉄道安全管理規程に定められており、安全管理委員会では輸送業務の実施及び管理の方法を確認し、事故の再発防止など安全性の向上を図る施策の検討・立案、実施にあたっての検討、進捗状況の確認、実施後の振り返りを行う。また、輸送の安全にかかる個別的な事案の検討、取組の検討を行うことを目的として、事故防止研究部会・事故調査対策部会・異常時総合訓練実行委員会の 3 つの専門部会を設置している。さらに、毎月交通局長へ安全管理委員会の内容を報告し、必要な指示を受ける（PDCA サイクルの P・D を担当）。

内部監査委員会は、安全統括管理者の指示を受けて監査を実施する。内部監査委員会は、業務の進め方、体制の運用などを点検し、改善（是正）事項などとともに他の職場への水平展開を期待する推奨事例について

て指摘を行い、その結果を安全統括管理者に報告する（PDCA サイクルの C を担当）。

交通局長は、安全管理委員会からの報告を受けて振返りを実施し、翌年度の安全重点施策の検討や内部監査の結果を受けての改善策などを検討する（PDCA の A を担当）。

さらに、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・向上に努めている。

②設備など

イ. 安全運行

高速鉄道事業では、列車集中制御装置（CTC）、列車運行管理システム（PTC）、自動列車制御装置（ATC）を採用しており、各システムからの情報はすべて総合司令所に送られ、一元的輸送管理体制を構築してリアルタイムな対応が可能である。また、ワンマン運転実施に伴い、平成 19 年度に自動列車運転装置（ATO）を導入し、電車の出発から停止までの安全運行を確保している。万が一、手動運転中に運転士が意識を失うなど異常事態が発生しハンドルから手が離れると、自動的に電車を停止させるデッドマン装置も導入している。

なお、上記システムを 2 系統設けることで、システム障害などに対応するためのバックアップ体制を構築するとともに、総合司令所において集中制御していることから、総合司令所の場所は公開しておらず入出場管理も徹底している。

CTC：総合司令所での全列車の運行情報、各駅の信号やポイントを集中的に制御するシステム。

PTC：CTC からの列車運行情報とあらかじめ記憶された列車ダイヤをもとに、列車の運転、案内表示などを自動制御するシステム。

ATC：先行列車との間隔を保つための制限速度や曲線区間での制限速度などの速度信号を線路に流し、列車に搭載されている車上装置により連続的に受信し、制限速度を超えた場合は自動的にブレーキがかかり制限速度内まで速度を落とす装置。

ATO：ATC を基本として、運転士がスタートを支持するボタンを押し、列車の軌道、加速、ノッチオフ（モーターの電気を切る）、速度制御及び駅の所定停止位置に停止させる操作を自動的に行う装置。

ワンマン運転を支援する設備としては、可動式ホーム柵も重要な役割を担う。全駅に可動式ホーム柵を設置し、電車ドアと連動して開閉されることから線路への転落や電車への接触事故を防止している。また、利用客が電車と可動式ホーム柵の間にいる場合は、センサーが作動し再び可動式ホーム柵が開く仕組みとなっている。

利用客からの非常時の通報手段としては、電車緊急停止装置を各駅 4～6 か所に設置、また、非常通報装置を全車両に 4～6 か所に設置している。ブルーラインの主要駅及びグリーンラインの全駅のホーム上には、カメラが設置されており、総合司令所のモニターによってリアルタイムで確認が可能である。



(写真 11) 軌道検測車運転台



(写真 12) 運転シミュレーターその 1



(写真 13) 運転シミュレーターその 2

ロ. 災害時

地震・津波に対する安全確保としては、早期地震警報システムを導入している。気象庁から発信される緊急地震速報を受信し地下鉄沿線で被害が予測される場合には、走行中の電車を自動停止させるシステムである。全駅に受信端末を設置し、駅のエレベーターを最寄りの階に自動停止させるとともに、緊急地震速報の発表を駅構内に自動で放送される。また、津波の恐れがある場合には、トンネル内から速やかに避難できるよう地上への避難口が設置されており、歩行困難な利用客を最寄りの駅に移送するための簡易トロッコを配置している。

火災対策としては、駅や車両は不燃性の材料を用いており、火災に強い構造となっている。車内のシートや床材、ホロには難燃性の材料を使

用している。現在は、さらなる改良のため、他の車両に広がるのを防ぐための「貫通扉」の増設、天井や空調装置の材質変更を進めている。

台風・豪雨などによる浸水に対しては、止水板の取り付け、浸水防止機の設置、排水ポンプの設置により対応している。現在、浸水防止機については、機器更新の時期に合わせて耐圧性能の向上を図る工事を進めている。

停電時に備え、大容量蓄電池を設置している。これは、停電し電車が津波浸水予想区域の駅間に停車してしまった場合でも、蓄電池の電力を使用して次の駅まで安全かつ迅速に移動ができるものであり、回生ブレーキにより発生した電力を蓄えるものである。降雪時の安全対策（地下鉄ではあるが地上部が存在する）としては、積雪によりポイント（分岐器）が動かなくならないように、レールヒーターを導入している。

③改修・保守点検

高速鉄道事業では、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年度から平成15年度までの間に、高架橋やトンネル崩壊を防ぐことを目的とした耐震補強を実施している。

また、東日本大震災後に出された国からの通達では、大規模地震により過大な損傷を受けない、または、損傷を受けても短期間で機能回復できる、いわゆる復旧性を持たせた耐震補強を行うべきという努力目標が示されている。この通達を受けて「さらなる耐震補強工事」を平成25年度から平成40年度ごろまでの計画で実施している。

具体的には、耐震補強が必要な約3,000本の柱について、早期運行再開に必要な本線の高架橋の柱、発災時の緊急輸送の重要性を考慮し緊急輸送路と並走する区間など、優先順位を付けて順次補強工事を実施している。地下部については、揺れに関して強いいため地上部が優先となる。

また、開業して40年が経過する高島町駅～横浜駅間の平沼町シールドトンネル及び関内駅～桜木町駅間の大江橋シールドトンネルについては、劣化が見られるため補修工事を実施している。

日々の保守点検としては、線路巡回を毎日実施しブルーラインでは10日間、グリーンラインでは14日間の周期で全線を巡回点検している。車両の保守点検については、国土交通省告示で定められている期間を遵守し計画的に実施している。なお、ブルーラインについては所定の安全性について証明しているため期間の延長が認められている。これにより、検査にかかるコストの削減を実現している。グリーンラインについても安全性を証明するに足る期間が経過すれば、同様の手続を経る予定である。

④訓練・研修

高速鉄道事業では、市内で大地震が発生した場合に利用客の安全を確保するため、地下鉄における地震（津波）対応訓練を行い、訓練、対応マニュアルの見直しを通じて「そのとき」に適切な対応ができるよう継続して取り組んでいる。その他想定しうる異常に備え複数の訓練を実施している。平成27年度においては、

- ・異常時総合訓練（運転・駅・司令・保守の連携）
- ・津波対応訓練（大容量蓄電池検証訓練）
- ・異常時運転取扱訓練（運転士）
- ・ワンマン運転支援訓練（駅職員）
- ・き電線断線復旧工事取扱訓練
- ・緊急対応チーム出動訓練

を計画し、実施した。なお、異常時総合訓練については、荒天により中止となったが、準備段階で各所属において発災時の手続の確認が行われた。

研修についても、年間計画を作成し全体研修や各部研修を実施している。平成27年度は自動車本部も含めると64の研修実績がある。このなかには、運輸安全マネジメント制度の研修、運転実技研修、異常時に対応できる技能の習得、異常時運転取扱の検証（夜間訓練）などが実施されている。

また、平成27年度末に知識・技能を高い水準で保持・発揮している運転士を指導運転士として任命し、平成28年度より、指導運転士がグループのリーダーとして他の職員の模範となり運転士全体の資質を高めるための活動（グループミーティングの開催）を実施している。

「意見26」異常時総合訓練の中止について（交通局高速鉄道本部運転課）

平成27年度は荒天のため異常時総合訓練を中止しているが、年1回実施される市民参加の訓練でもあり、荒天で中止するのではなく、代替日を設けるなど、規模を縮小しての実施を検討しておくべきと考える。

異常時は震災に限らず、通常は天候を原因とするものが多いと考えられることから、訓練日の気象リスクを織り込んで、計画を策定することが必要である。

⑤ヒヤリ・ハットの情報収集と活用

運輸事業者における安全管理の進め方に関するガイドラインには14項目が掲げられており、そのうちのひとつとして、「事故、ヒヤリ・ハット情報などの収集・活用」が挙げられている。高速鉄道事業では、結果的には事故には

至らなかったものの、業務中に感じた「ヒヤリ」としたことや「ハッ」としたことを集め、分析・検討し、その結果を共有することにより「事故の芽」を摘み取るため、職員からヒヤリ・ハット情報を収集し活用する取り組みをしている。

平成 27 年度に収集したヒヤリ・ハット情報は、ブルーライン乗務管理所（上永谷・新羽）で 481 件、グリーンライン乗務管理所で 157 件、総合司令所 65 件、駅務管理所 113 件の合計 816 件となっている。

ヒヤリ・ハットの分析は、原因別（職員・お客など）、種類別（駆け込み、急病人など）、駅別、発生時間帯、天候などいろいろな角度から行われている。また、報告内容に関してその対応が良かったかどうか、どう対応するべきであったかなどのコメントが付されている。原因別分析の結果は、ブルーライン乗務管理所でのヒヤリ・ハットの原因の 30%が職員、60%がお客様、グリーンライン乗務管理所でのヒヤリ・ハットの原因の 20%が職員、17%が設備、50%がお客様、駅務管理所でのヒヤリ・ハットの原因の 40%が職員、25%が設備、30%がお客様となっている。

収集したヒヤリ・ハット情報及び分析結果については、安全管理委員会での議論を行い各職場にフィード・バックをする、研修のテーマとして取り上げる、局内 LAN で情報を共有する、ヒヤリ・ハット総選挙を実施する（職員の関心を高め活用促進を目的）、貴重な情報（気づきにくい情報など）には局長からのお礼があるなど、職員間での情報の共有、活用に取り組んでいる。

「意見 27」ヒヤリ・ハットの発生原因について（交通局高速鉄道本部運転課）

ヒヤリ・ハット情報が共有されることによって、ヒューマン・エラーの防止につながることから、情報収集と共有は大事なことである。しかし、同じ内容のヒヤリ・ハットは、毎年の管理努力で減少させていく必要がある。国土交通省の平成 27 年度運輸安全マネジメント評価報告書（第 7 回）の指摘にもあるとおり、ヒヤリ・ハットの情報の重要性の理解及び気づき力などリスク感受性の向上を図り、事故の未然防止の取り組みに積極的に役立てていく必要がある。

⑥その他

交通局では、利用者向けの「安全ポケットガイド」を作成し、駅での配布、ホームページでの掲載を行い、利用者へ安全な利用を呼び掛けている。

その内容は、地震、火災、台風・豪雨などの災害時における車内及び構内での対応、困った時の対応（具合が悪い、線路内落下物など）について、分かりやすいイラストでの説明となっている。また、交通局が取り組んでいる安全対策についても、基本方針、訓練・研修、設備などが写真付きで説明さ

れている。最後に、利用者へのお願いとして、駆け込み乗車・駆けおり降車の注意及びベビーカー利用の際の注意を記載している。

また、本庁職員が年度ごとに駅評価を実施している。駅評価は、監査という目線ではなく、お客様の満足度が向上するよう接遇や施設の改善点の把握及び改善に向けた取組の評価を目的として実施している。

平成27年度の調査期間は、平成27年11月1日から平成27年12月9日までであり、80名の調査員が10駅を調査（1駅当たり20名の調査結果）している。駅評価の項目は、身だしなみ、姿勢、あいさつ、応対の接遇4項目と、トイレ、掲示物・配架物の施設面2項目の合計6項目であり、5段階評価を行う。評価結果は総評としてまとめるとともに、駅ごとの評価結果も公表され、総合評価で優秀な駅や接遇面について前年度と比較して改善されている駅を表彰している。

「意見28」安全ポケットガイドの記載内容について（交通局高速鉄道本部運転課）

地震や火災など発生時の対応については、分かりやすいイラストでの説明となっているが、その他日常的に発生しうる事象、特にお客様原因のヒヤリ・ハットの事象については、文章のみの記載になっている。これらについてもイラストなどを利用して分かりやすい説明に改めていく必要がある。

また、他の鉄道事業者では、アルミふうせんの注意喚起や車内に持ち込めない荷物を掲載しているところが多い。利用者が十分認識できていない危険についても分かりやすく開示していく必要がある。

「意見29」駅評価について（交通局安全管理部安全管理課）

駅評価は、監査という目線ではなく、お客様の満足度が向上するよう接遇や施設の改善点の把握及び改善に向けた取組の評価を目的としているため、抜き打ちでの実施は現段階では考えていないとの説明である。

しかし、通常の実態や状況の把握には、予告なしで行う調査も必要と考えられる。過去において外部業者に委託した際は、期待していた効果が上がらなかったとのことであるが、交通局が求める視点や評価内容について、十分協議することで効果を上げることは可能と考えられることから、第三者に委託する調査についても検討をすることが望まれる。

(2) 環境対策

交通局は、地方公営企業として環境対策に先導的な役割を果たしていく立場にあるとし、平成 20 年 5 月に「横浜市交通局環境経営委員会」を設置した。この委員会では、これからの人口減少社会など交通事業を取り巻く社会環境の変化を踏まえたうえで、グローバルな課題である地球温暖化をどのように考えるべきか、市営交通が公共交通として市民のモビリティをどのように担うべきかという問題を中心に、市営交通の環境対策について課題提起と今後の取り組みについて検討した。

この結果は、平成 21 年 3 月に「横浜市公営交通における環境対策の方向について」として取りまとめられている。バスや鉄道などの公共交通機関は自家用車と比べて環境負荷が少ない交通手段であるということを前提に、公共交通への需要をどのように創り、どのように推進していくかが重要としている。(ちなみに、ひと 1 人を 1 km 運ぶのに排出する CO2 の量を自家用車と比較すると、バスは約 1/3、鉄道は約 1/10 である。)

また、平成 24 年度から平成 26 年度の中期経営計画では、地下鉄事業の目標として「使用電力量 5%削減」(平成 22 年度を基準値として 5%削減)を掲げ、以下のとおり達成している。

<電力使用量の推移>

	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
車両動力使用量 千 kwh	69,410	70,992	71,321	71,799	73,300
全電力使用量 千 kwh	115,957	119,559	120,109	120,019	123,532
22 年基準値からの削減率	8%	5%	5%	5%	—

(注) 平成 26 年度的全電力使用量には、駅間対策用携帯電話設備分(平成 26 年増設) 546 千 kwh は含まれていない。

平成 27 年度から平成 30 年度の中期経営計画では、3 つの視点による事業展開のうちの一つとして、「地域社会のために」で、環境対策を盛り込み、以下の 3 点について目標値を掲げている。

①地下鉄車両の省電力化

イ. これまでの実績

ブルーラインにおいて、ブレーキ作動時に発生するエネルギーを電源供給用のレールに戻して、走行中の電車に再利用できる回生ブレーキの導入、車両の加減速を制御する装置として、効率的なモーター制御によりエネルギー消費の少ない VVVF インバーターの導入、車体の軽量化(オ

ールステンレス車)を全車両で実施している。

ロ. 平成 27 年度から平成 30 年度の中期経営計画の内容

4 年間でブルーライン 25 編成及びグリーンライン 15 編成について、車内照明の LED 化を進める。計画が達成できれば、ブルーラインは残り 5 編成、グリーンラインは LED 化が完了となる。

省エネ効果としては、LED 灯は蛍光灯と比較して、寿命が約 7 倍、消費電力・CO2 排出量ともに約 47%削減できる。

なお、車内照明の LED 化については、環境省のエコレールラインプロジェクト事業に該当し、平成 29 年度までは事業費の約 1/3 が補助金として交付される。

②地下鉄駅照明の省電力化

震災以後の節電への取り組みや消費電力の削減を行うことで CO2 排出を削減し、温暖化対策に寄与することを目的に、平成 23 年度から平成 25 年度の 3 年間でブルーライン 32 駅の蛍光灯を LED に更新した。また、平成 27 年度はセンター北駅のコンコース照明を LED に更新する工事を実施した。

実施に際しては、比較的長時間(約 20 時間)点灯している箇所の照明などを優先的に更新することによって、より省電力化の効率を上げた。

今後も老朽化した照明の更新や駅の改修などに合わせ、照明の省電力化を進める予定であり、平成 27 年度から平成 30 年度の 4 年間で 10 駅の実施を計画している。

③地下鉄湧水の活用

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ができる。1 日約 400 トンの水が湧きだしており、今後は、建替え工事中の港南区総合庁舎のトイレ洗浄や空調冷却水に利用する予定である。

高速鉄道事業としての直接的な環境対策ではないが、区役所で使用する冷房用電力や水道水の使用削減に貢献することにより、市全体での環境対策となる。

8. 3号線の延伸計画

高速鉄道3号線の延伸（あざみ野～新百合ヶ丘）は、交通政策審議会答申第198号（平成28年4月）に位置づけられている。

3号線の延伸は隣接する川崎市をまたがることから、平成23年6月に川崎市と「新たな交通体系検討に向けた横浜市と川崎市の連携協力に関する覚書」を交わしている。平成23年度から3か年にわたり「次世代の総合的な交通体系の構築に向けた検討」を進め、平成26年2月に「横浜市における鉄道を軸とした交通体系について」とした報告書（以下「報告書」という。）が出された。この中で、本路線は広域的な交通利便性の向上が期待され、かつ事業としての採算性が比較的高いことから、市では優先度の高い路線としている。

また、平成26年度、平成27年度では事業化に向けた基礎的な調査（おおむねのルート検討、地質調査、空中写真測量、地形図の図化、運行計画・建設計画の検討など）を実施、平成28年度では整備効果及び収支計画などの検討や関係機関などとの調整に必要となる資料作成などを行う予定である。

なお、市は、3号線の延伸については、既定の住宅地を通すという意味で、ブルーライン・グリーンラインのような新たな土地開発を伴うものではないことから、開発の進捗に影響されず、利用者（営業収入）の想定が可能としている。

現時点で、市が想定している利便性の向上など、概算事業費、需要規模・損益・収支など計画は以下のとおりである。なお、数値などは、報告書作成時点における前提条件に基づく試算であり、今後の社会状況などによっては変化する。

（1）利便性の向上など

期待される効果の例		高速鉄道3号線の延伸		
鉄道ネットワークの拡充 ・速達性の向上 ・シームレス化	拠点間アクセス	あざみ野～新百合ヶ丘	現状	31分（乗換2回）[武蔵溝ノ口経由]
			整備後	11分（乗換なし）20分短縮
	横浜都心アクセス	新百合ヶ丘～横浜	現状	46分（乗換1回）[町田経由]
			整備後	38分（乗換なし）8分短縮
	新幹線アクセス	新百合ヶ丘～新横浜	現状	35分（乗換1回）[町田経由]
			整備後	27分（乗換なし）8分短縮
	その他	すすき野付近～渋谷	現状	約40分（乗換1回）[あざみ野経由]
			整備後	約30分（乗換1回）約10分短縮

（出典：報告書より抜粋）

また、その他効果として以下のものを期待している。

期待される効果の例		高速鉄道3号線の延伸		
鉄道不便地域の解消		新駅設置により鉄道駅1kmの夜間人口が約5.8万人増加、従業員人口が約0.7万人増加		
最寄駅まで15分圏の拡大		新駅設置により最寄駅まで15分圏カバー率が0.1%増加		
代替経路の拡充		新百合ヶ丘～新宿方面	現状	小田急小田原線利用
			整備後	あざみ野（東急田園都市線） 経路が可能
		新百合ヶ丘～横浜方面	現状	JR横浜線利用
			整備後	3号線の延伸・ブルーライン 経路が可能
既設路線の混雑緩和		既設路線の断面交通量が減少		
		横浜線（長津田～成瀬）→約4%減少		
環境改善・道路混雑緩和への寄与	自動車利用者の減少	沿線区における自動車利用者が減少 青葉区、川崎市麻生区→約5千人減少		
	NOx、CO2削減量	NOx削減量 21,983kg/年 CO2削減量 2,742トン/年		

（2）概算事業費

概算事業費については、現在の高速鉄道3号線（ブルーライン）の延伸であることから、ブルーラインと同様のシステムである普通鉄道を想定している。工法については、他路線（全国的に）を含む施工実績などをもとに、全線シールド工法の場合と、山岳工法を併用した場合で試算している。また、ルートが確定していないため、特定のルートを前提に試算している。

この結果、3号線の延伸に関する事業費は概ね1,300億円～1,500億円（工法によって幅を持たせている）と試算された。これはキロ当たり平均約190億円～220億円となる。

社会情勢や工事環境が異なることから単純な比較はできないが、参考までに、平成20年3月に開業したグリーンラインのキロ当たり建設費は184億円、平成5年3月に開通したブルーラインのあざみ野～新横浜間のキロ当たり建設費は236億円であった。

なお、上記試算段階では概算値であり、今後の事業化に向けては、鉄道事業法上の事業許可手続を考慮した内容に改めて試算することになる。

(3) 需要規模・損益・収支など計画

①需要規模の試算

需要規模の予測に当たっての前提条件は、以下のとおりである。

- イ. 予測対象圏域：東京圏（神奈川県、東京都、埼玉県、千葉県、茨城県南部）
- ロ. 予測年次：平成 42 年
- ハ. 予測対象とする交通の種類：都市内旅客、空港アクセス旅客、新幹線アクセス旅客
- ニ. 主な使用データ：平成 22 年国勢調査、平成 20 年東京都市圏パーソントリップ調査、市の将来人口推計（平成 24 年 12 月 27 日公表）など
- ホ. 需要予測手法：発生・集中量、分布交通量、交通機関別分担交通量、鉄道路線別配分交通量の 4 つの予測を段階的に進める「4 段階推計法」を用いた。
- ヘ. 将来人口フレーム：市の区別将来推計人口などを基に設定した。
- ト. 開発人口：横浜市域、川崎市域において開発人口を設定した。平成 24 年 8 月現在で工事着手済みなど、事業中の「土地区画整理事業」と「市街地再開発事業」のみ（計画人口おおむね 500 人以上）を対象とした。
- チ. 鉄道ネットワーク条件：
 - i. 所要時間：各駅停車のみの運行を想定。表定速度はブルーライン及びグリーンラインを参考に、35km/h と 40km/h のケースを設定。
 - ii. 乗換時間：接続する路線の乗換駅の想定位置などから乗換時間を設定。
 - iii. 運行本数：接続する市営地下鉄ブルーライン・グリーンライン、みなとみらい線の運行本数を参考に設定。
 - iv. 運賃：接続する市営地下鉄ブルーライン・グリーンライン、みなとみらい線の運賃体系と同じ（通算運賃）とした。
- リ. 需要規模を示す指標：他路線と比較ができるように「輸送密度」（路線の 1 日当たりの平均乗客数）を指標とした。

（注）輸送密度＝1 日当たりの輸送人キロ／営業キロ

輸送人キロ＝輸送した旅客（人）にその乗車距離（キロ）を掛けた累積

営業キロ＝営業線の長さ（旅客を輸送する発着駅間のキロ数）

上記前提における試算の結果、3 号線の延伸の需要規模は 45～53 千人／日（表定速度により幅を持たせている）となり、現在の相鉄いずみ野線（50 千人／日）と同程度の規模となった。

なお、表定速度は 40km/h と 35km/h・乗換時間 2 割増で計算しており、ブルーラインの表定速度 36.7km/h、グリーンラインの表定速度 37.1km/h と同程度の速さを前提としている。

②営業収支と累積損失解消年度

収支予測については、「鉄道プロジェクトの評価方法マニュアル」（国土交通省鉄道局 2012 年 7 月）に基づいて算定している。収支予測の前提としては、現行の「地下高速鉄道整備事業費補助」の導入を想定し補助率を 70%としている。また、物価上昇などによる運賃上昇は見込まず、計算期間内の設備投資は車両更新のみとしている。日常的に行われる維持・補修費などについては収支予測では経費として一定額を見込んでいる。事業費は、(2) の試算結果を利用している。

現時点での営業収支予測は以下のとおりである。

(単位：百万円)

	平成 42 年度	平成 43 年度	平成 44 年度	平成 45 年度	平成 46 年度	平成 51 年度
	開業 1 年目	開業 2 年目	開業 3 年目	開業 4 年目	開業 5 年目	開業 10 年目
営業収入	4,420	4,420	4,420	4,420	4,420	4,420
人件費	1,086	1,086	1,086	1,086	1,086	1,086
経費	635	635	635	635	635	635
減価償却費	2,186	1,984	1,821	1,689	1,582	1,332
支払利息	886	852	817	781	744	551
利益	△374	△137	61	230	373	815
累積利益	△374	△511	△450	△220	153	3,545

運賃収入は、物価上昇などによる運賃上昇を見込んでいないため開業 1 年目から据え置きとしている。他方、市の人口推計は平成 47 年（開業 6 年目）までしか公表されていないため、その後の増減は不明であるが、3 号線の延伸が通る青葉区の人口は平成 37 年をピークに減少している。また、川崎市が公表している人口推計（平成 67 年まで）では、3 号線が通る麻生区の人口は平成 42 年をピークに減少している。運賃上昇を見ていない半面、人口減少についても考慮していない。なお、青葉区、麻生区ともに生産年齢人口は推計時の平成 22 年をピークに減少している。

- ・人件費・経費については、運賃収入の一定率で算定しているため、一定額で据え置きとなっている。
- ・減価償却は、交通局会計規程によれば、車両は定率法、それ以外は定額法

である。

- ・支払利息は、開業10年目までは1.858%、その後はおおむね2.5%で計算している。

営業収入、人件費及び経費が一定額で、減価償却費と支払利息が毎年少しずつ減少していくことにより、開業後3年目で単年度黒字、5年目で累積欠損金が解消される予定としている。これまでのブルーライン・グリーンラインと比較すると、相当に早期に収益の均衡が図られる計画になっている。

③資本収支

補助率70%を前提に、開業直前の時点では企業債残高486億円を想定している。

(単位：百万円)

	開業前 累計	開業 5年目	開業 9年目	開業 10年目	開業 20年目	開業 23年目	開業 25年目
償却前利益 ※1	96,671	1,955	2,108	2,147	2,507	2,692	2,702
企業債・借入	51,668	5,213	127	—	—	—	5,486
調達計	148,339	7,168	2,235	2,147	2,507	2,692	8,188
建設費	142,989	—	—	—	—	—	5,486
利息支払 ※2	2,322	—	—	—	—	—	—
企業債等償還	3,027	7,168	2,235	2,147	2,507	1,213	—
支出計	148,338	7,168	2,235	2,147	2,507	1,213	5,486
累計資金過不足	—	△20,352	△30,385	△28,879	△6,419	1,479	6,881
企業債等残高	48,641	39,227	31,027	28,879	6,419	—	5,486

※1 開業前は返済不要資金（出資金・補助金・負担金）

※2 開業後の支払利息は、損益収支に含まれる。

開業後の企業債・借入による資金調達金額は、単年度での資金不足を意味する。開業9年目までは資金調達が発生するが、10年目以降は単年度での資金不足が解消する予定となっている。その後は、単年度償却前利益で償還可能であり、毎年、累計資金不足額が減少していく想定である。この結果、開業23年目で資本収支均衡となる。25年目は大規模な設備更新を予定しており、長期の調達が発生する。

なお、上記試算結果は最短で累積資金収支が黒字になる場合であり、前提とする表定速度、工法によって期間は延びる。表定速度及び工法以外を同じ条件とした場合、23年～31年程度で資本収支均衡と試算している。

営業収支の黒字化と同様、これまでの実績と比較しても相当に早期の資金収支の均衡を予定している。

「意見 30」 3 号線の延伸計画について（都市整備局都市交通課）

3 号線の延伸計画について、今後も川崎市との連携協力が不可欠であるが、市と川崎市の優先度に大きな差が生じる場合には、プロジェクトの進捗に大きな影響を与えるものと考えられる。

また、ルート選定、工法選定などプロジェクトの進捗に合わせて、より詳細な計画数値の策定が必要となってくる。この際、ブルーラインやグリーンラインの事例でみられたような、計画に対する大幅な乖離と、これによる採算の悪化を招来しないように、収支予測の正確性と投資の適宜適切な見直しが必要である。また、外部環境ではあるが金利の変動も重要である。

さらに、補助金 70%を前提としているが、制度として補助金が投入されるとしても、関係団体の財政状況によって補助金支出の時期が遅れると、収支計画に大きな影響が生じる。

こうしたプロジェクトに係るリスクを総合的に勘案して、3 号線の延伸計画を検討していくことが必要であると考えられる。

IV. 自動車事業

1. 事業の概要

自動車事業は、平成 27 年度末現在、市内に 10 の営業所（うち 2 営業所は交通開発に運行委託）において 132 の運行系統（乗合自動車）を有し、毎日約 33 万人が利用している。直近 5 年度の業務量の推移は以下の表のとおりである。

(1) 主要な業務量の推移

区分	単位	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
乗合自動車:						
営業キロ程	km	509.5	523.8	523.3	523.9	525.2
在籍車両数	両	773	779	785	787	797
運転車両数	両/日	631	629	631	630	636
運転キロ数	千 km/年	29,994	29,748	29,294	29,054	29,092
乗車人員	千人/日	326	328	330	330	331
乗車料収入	千円/日	53,860	53,965	54,174	54,734	54,928
貸切自動車:						
在籍車両数	両	10	11	14	14	16
運転車両数	両/日	18	21	19	22	26
運転キロ数	千 km/年	278	299	658	678	663
乗車人員	千人/日	2	2	3	3	4
乗車料収入	千円/日	453	509	659	738	908
職員数	人	1,138	1,202	1,216	1,292	1,330

(出典：自動車事業決算報告書その他財務諸表をもとに作成)

(注) このほか市内遊覧事業、特定輸送事業も行っているが、業務量は小さいため上表には記載していない。

①乗合自動車

平成 23 年度からの 5 年間の業績は横ばいであるが、運転キロ数は 5 年間で約 3%減少傾向しており、乗車人員数は日当たり 331 千人に持ち直して継続している状況にある。これらは、主に、増収の見込める路線や利用者ニーズの高い 6 路線を新設する一方、不採算路線の廃止や減便によるものである。

②貸切自動車

平成 25 年度から運転キロ数が伸びているのは、乗合バスの遊休車両やリムジン型バス車両を活用した貸切自動車事業の拡大に力をいれてきたことによるものである。

(2) 料金

乗合自動車事業の普通運賃は、平成4年以前は断続的に値上げが行われていたが、同年4月1日に200円になって以降は、平成9年に210円、平成26年に220円と、消費税率のアップなどに伴う10円の値上げにとどまっている。また、一部の特殊系統などを除き、均一料金となっている。比較のために、収益規模が大きい他の公営バスの代表的な普通料金を記載した。

	横浜市 (市営バス) (※1)		参考情報				
			東京都 (都営バス)		名古屋市 (市営バス)	京都市 (市営バス)	大阪市 (市営バス)
	現金	ICカード	現金	ICカード	現金	現金	現金
大人	220円	216円	210円	206円	210円	230円	210円
小児	110円	108円	110円	103円	100円	120円	110円

(出典：各交通局のホームページから代表的な普通運賃(平成28年9月現在)を記載している。)

※1 横浜市営バスの一部の特殊系統、すなわち40系統(若葉台中央～長津田駅)と94系統(富岡バスターミナル～金沢区総合庁舎前)は距離に応じた料金設定となっている。また、乗り継ぎ割引運賃もある。

(3) 地域事業者間比較

平成27年度の市内のバス事業者の運輸状況をみると、市営バスは市の中心部を主な営業路線としており、最も運輸規模が大きく、全体の走行キロ数、1日平均乗車人員数とも約4割を占めている。次に大きい神奈川中央交通バスと比較しても、運転キロ数で1.4倍、乗車人員数で1.6倍となっている。

事業者	項目	営業キロ数 (km)	在籍車両数 (両)	走行キロ数 (千km)	乗車人員数 (千人/日)
市営バス ※1		525.2	796	29,080	331
神奈川中央交通バス		- ※2	- ※2	20,709	200
東急バス		206.1	218	8,607	103
相鉄バス		146.9	192	6,199	67
京急バスほか4社計 ※3		274.7	244	9,219	102
合計(市全体)		-	-	73,814	802

(出典：市統計書で公表されているデータより作成している。)

※1 一般乗合バスのみデータであり、貸切バスなどは含まれていない。

※2 神奈川中央交通バスの営業キロ数と在籍車両数のデータは開示されていない。

※3 京浜急行バス、江ノ電バス、川崎鶴見臨港バス、他2社を単純合算したもの。

(4) 公営交通事業者間比較

平成 26 年度の公営交通事業者のうち収益規模が大きい他の公営バス 4 事業者との損益状況の比較は以下の表のとおりである。

①乗車料収入

市営バスは、都営バスに次ぐ収入であるが、それでも収入比は 6 割弱にとどまっている。京都市営バスに対しての収入比は 103%であるが、広告料収入などを含めた営業収益で見るとほぼ同規模にある。名古屋市営バスに対する収入比は 114%、大阪市営バスに対しては 165%となっている。

②営業費用のうち人件費

市営バス、都営バス、名古屋市営バスは職員数が 1000 人を超えており、市営バスと都営バスは営業費用に占める人件費の割合も 6 割を超えている。

③営業損益と経常損益

市営バス、京都市営バス、大阪市営バスは営業損益と経常損益とも黒字である。また、補助金など(※1)の多寡が経常損益に与える影響は大きく、自治体によってかなり差が生じていることが理解できる。

<公営交通事業者間比較>

(単位：百万円)

科目	市営バス	都営バス	名古屋 市営バス	京都 市営バス	大阪 市営バス
乗車料収入	19,160	33,846	16,781	18,640	11,588
うち他線出金等	5,061	8,973	6,432	4,157	4,066
広告料収入など	487	2,541	2,659	1,015	155
うち他会計負担金	279	-	-	-	-
営業収益計	19,647	36,387	19,440	19,655	11,743
人件費	12,567	24,539	11,870	6,850	5,070
人件費/営業費用 (%)	66	65	54	39	44
経費など	4,826	11,018	8,719	9,234	5,632
減価償却費	1,566	2,370	1,216	1,316	862
営業費用計	18,959	37,926	21,804	17,399	11,565
営業損益	687	△1,538	△2,363	2,256	178
一般会計など補助金	349	1,134	3,873	161	773
長期前受金戻入	108	154	147	203	162
その他収入	350	248	58	30	120

科目	市営バス	都営バス	名古屋 市営バス	京都 市営バス	大阪 市営バス
営業外収益計	808	1,537	4,080	395	1,056
支払利息など	12	263	78	52	148
その他支出	74	328	254	193	77
営業外費用計	86	591	333	245	226
経常損益	1,409	△593	1,383	2,406	1,008
特別利益	-	365	429	-	9,151
特別損失	10,416	1,730	693	3,907	38,415
純損益	△9,007	△1,958	1,120	△1,501	△28,255
(参考情報)					
補助金など(※1)の合計額	736	1,288	4,021	365	936
経常損益-補助金など(※1)	672	△1,882	△2,638	2,041	72
期末在籍車両(乗合、両)	789	1,455	1,002	794	530
走行キロ(乗合、千km/日)	69	119	97	84	46
輸送人員(乗合、千人/日)	330	584	326	340	199
職員数(人)(※2)	1,292	2,536	1,362	659	568

(出典：総務省のホームページで公表されている「公営企業年鑑」「交通事業」「個表」及び営業費用については各交通局のホームページで公表されている情報をもとに作成している。)

※1 営業収益の「広告料収入など」のなかの「うち他会計負担金」、営業外収益のなかの「一般会計など補助金」、「長期前受金戻入」の合計である。

※2 京都市交通局の「京都市交通事業白書(事業概要)平成26年度」によると、平成26年4月1日現在の職員数は853人となっている。

2. 業績の推移

(1) 5年間の推移

①損益計算書

平成23年度からの5年間の営業収益は横ばいであり、乗車料収入は環境が厳しい中で営業努力もあり堅調に推移している。一方、営業費用については、人件費及び減価償却費が削減され、営業費用合計で約10億円の減少が図られ、これにより営業利益を11億円台に改善できている。

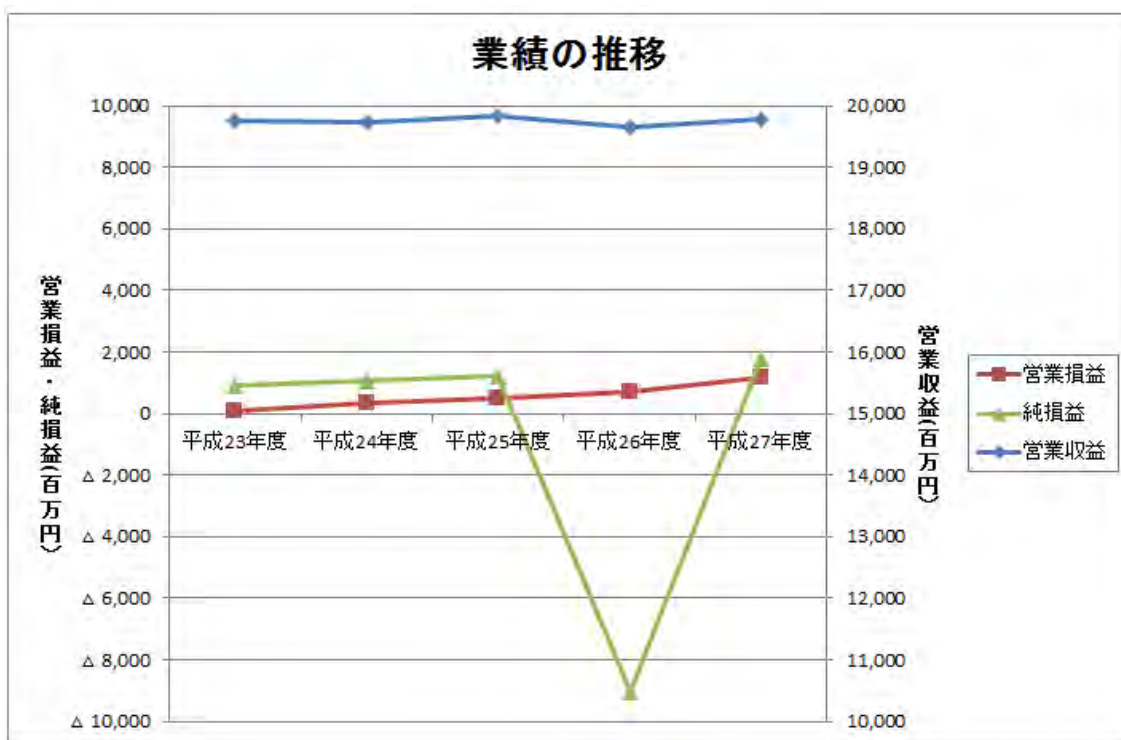
<業績の推移>

(単位：百万円)

科目	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
乗車料収入	19,204	19,203	19,325	19,160	19,320
うち、特別乗車証負担金	5,167	5,135	5,107	5,061	5,058
広告料収入など	540	525	501	487	463
営業収益計 ※2	19,744	19,728	19,826	19,647	19,783
人件費 ※3	13,202	12,832	12,630	12,567	12,569
うち退職手当(引当金)	638	565	536	313	135
経費など	4,605	4,589	4,990	4,826	4,780
減価償却費 ※4	1,851	1,940	1,723	1,566	1,269
営業費用計	19,658	19,363	19,344	18,959	18,619
営業損益	85	364	482	687	1,164
一般会計補助金	552	457	561	349	307
長期前受金戻入 ※1	-	-	-	108	96
その他収入	428	363	320	350	347
営業外収益計	981	821	882	808	751
支払利息など	37	28	18	12	7
その他支出	106	71	98	74	112
営業外費用計	143	100	116	86	120
経常損益	923	1,085	1,247	1,409	1,795
特別損失 ※1	-	-	-	10,416	
純損益	923	1,085	1,247	△9,007	1,795
営業費用構成率					
人件費	67%	66%	65%	66%	67%
経費など	23%	23%	25%	25%	25%
減価償却費	9%	10%	8%	8%	6%

※1 平成26年度に大きく増減しているのは、会計基準の変更によるものである。

- ※2 営業収益は、在籍車両数は微増傾向にあるものの、赤字路線の見直しを行うなどを行っているため、ここ5年間は大きな増減がない。
- ※3 人件費は、職員数が増加傾向にあるにもかかわらず、平成24年1月から平成25年4月にかけて給料表の段階的引き下げがあったので減少している。
- ※4 減価償却費が減少傾向にあるのは建設改良費の減少によるものである。特に車両の取得費について、新規車両の購入台数が平成24年度以降、抑制されている。



②貸借対照表

平成23年度からの5年間では、有形固定資産が48億円減少しているが、これはバス車両を中心とする建設改良費の減少によるものである。

<貸借対照表の推移>

(単位：百万円)

科目	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
有形固定資産	14,126	13,569	12,987	9,253	9,326
無形固定資産	9	12	27	21	32
建設仮勘定	27	12	79	378	14
投資その他の資産	77	77	77	56	56
固定資産合計	14,240	13,671	13,171	9,709	9,430
流動資産	7,247	7,485	8,517	9,133	9,474

科目	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
資産合計	21,488	21,157	21,689	18,843	18,904
企業債 ※1	-	-	-	1,675	863
引当金 ※1	-	-	-	9,419	9,052
固定負債合計	-	-	-	11,095	9,916
企業債 ※1	-	-	-	1,274	811
その他	2,416	2,255	2,589	3,518	3,490
流動負債合計	2,416	2,255	2,589	4,792	4,301
長期前受金 ※1	-	-	-	745	680
負債合計	2,416	2,255	2,589	16,633	14,898
自己資本金	5,574	5,574	5,574	5,574	5,574
借入資本金 ※1	6,080	4,851	3,977	-	-
資本金計	11,655	10,425	9,552	5,574	5,574
資本剰余金 ※1	6,567	6,541	6,364	1,025	258
利益剰余金 ※2	849	1,934	3,182	△4,389	△1,827
剰余金計	7,416	8,476	9,547	△3,364	△1,568
資本合計	19,072	18,902	19,099	2,210	4,006
負債資本合計	21,488	21,157	21,689	18,843	18,904

※1 平成 26 年度に大きく増減しているのは、会計基準の変更によるものである。

※2 平成 27 年度は純損益のほかに、議会の議決に基づく資本剰余金の取り崩し 766 百万円があったため、同額利益剰余金が増加している。

(2) 主要経営指標の推移

直近 5 事業年度の主要な経営指標の推移は以下の表のとおりである。指標については、平成 26 年度の地方公営企業会計基準の変更による変動が含まれている。

< 主要経営指標の推移 >

(単位：百万円)

項目	単位	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
(収益性分析)						
営業収益営業利益率	%	0.4	1.8	2.4	3.5	5.8
経常利益率	%	4.6	5.5	6.2	7.1	9.0
減価償却費率	%	9.3	9.8	8.6	7.9	6.4
人員	人	1,138	1,202	1,216	1,292	1,330
一人当たり営業収益 ※1	百万円	17.1	16.9	16.4	15.7	15.1

項目	単位	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
人件費率 ※2	%	63	62	61	62	62
一人当たり人件費 ※1	百万円	11	10	10	10	9
(安全性分析)						
インタレスト・カバレッジ・レシオ ※3	倍	2	13	26	57	166
固定長期適合率 ※4	%	-	-	-	208	168

※1 各年度末の平均人員を使用（退職金除く）

※2 人件費（退職給与金を除く）/営業収益

※3 営業利益損益/支払利息

※4 固定資産（投資除く）/（固定企業債残高+長期前受金+資本合計）

①収益性分析

過去 5 年度で営業収益は横ばいであるのに対し、営業利益と経常利益は増加傾向にあるため、営業利益率、経常利益率とも約 5%増加している。また、減価償却費は減少しているため減価償却費率は約 3%減少している。人員数（正社員）は約 17%増加しているが、嘱託員は減少しているため人件費比率は 2%減少している。

②安全性分析

インタレスト・カバレッジ・レシオは過去 5 年度で急速に上昇している。後述の「4. 収支管理と企業債残高 （3）企業債残高と支払利息」に記載のとおり、企業債残高自体が少額で過去 5 年間では減少傾向にあり、金利も低下しているため支払利息などは減少している。一方、営業利益は平成 23 年度末の時点で既に 2 倍以上の金利負担能力があり、その後も増加傾向にあるため、平成 27 年度末時点ではこの指標自体は 100 倍を超えている。営業利益に十分な金利負担能力があることがわかる。

固定長期適合率は固定資産に投資した資金が長期資金でどれだけ賄われているかをみる指標であり、100%以上になった場合は、固定資産の維持調達について流動負債にも依存するとされている。ただし、固定資産残高が 90 億円を超えているのに対し、固定負債に含まれる企業債が 8 億円と少額で、かつ、平成 26 年度の会計基準の変更により非資金項目の退職給付引当金が 95 億円計上されたことで資本合計（自己資本）が大幅に悪化し、平成 27 年度末時点では約 40 億円となった。このため固定長期適合率は上表のように 100%をはるかに上回る結果となったが、悪化の原因である退職給付引当金は非資金項目であり、その分だけ資金は流出せず残っているため、資金繰りが悪化して

いるわけではない。

(3) 地方公営企業会計基準の変更

地方公営企業会計基準の見直しによる平成 26 年度自動車事業会計の影響額は以下の表のとおりである。

このうち平成 26 年度より前に導入されていたみなし償却制度を適用していた固定資産については、減価償却費が通常の見直し後の減価償却費と比べて補助金相当分だけ少なくなるため、その分簿価が大きくなっていた。

地方公営企業会計制度の見直しによりみなし償却制度が廃止されたことに伴い、未償却相当額 53 億 39 百万円については資本剰余金を長期前受金に振り替えている。また、償却済相当額 14 億 35 百万円については、みなし償却を実施していない固定資産の償却済相当額に対応する資本剰余金を長期前受金戻入として利益剰余金に振り替え、みなし償却を実施していた固定資産の償却済相当額に対応する資本剰余金を過年度長期前受金戻入とし、これと過年度減価償却費とを相殺して利益剰余金に振り替えている。

また、移行後資本剰余金残高 10 億 25 百万円のうち、除却済資産に対する金額 7 億 66 百万円は議会の承認を得て利益剰余金に振り替えられており、最終残高は非償却資産に対する 2 億 58 百万円となっている。

<会計基準変更による影響>

(単位：百万円)

損益計算書	旧基準	新基準	差異
営業収益	19,647	19,647	-
人件費※1	12,657	12,567	△90
経費など	4,778	4,778	-
減価償却費など※2	1,533	1,614	81
営業費用計	18,969	18,959	△9
営業損益	678	687	9
一般会計補助金	349	349	-
長期前受金戻入※3	-	108	108
その他収入	350	350	-
営業外収益計	700	808	108
支払利息など	12	12	-
その他支出	74	74	-
営業外費用計	86	86	-
経常損益	1,291	1,409	117
特別利益計	-	-	-

損益計算書	旧基準	新基準	差異
減損損失※4	-	4	4
その他特別損失	-	10,411	10,411
退職給与引当金繰入額※5	-	9,584	9,584
貸倒引当金繰入額※6	-	21	21
賞与引当金繰入額※6	-	805	805
特別損失計	-	10,416	10,416
純損益	1,291	△9,007	△10,299

(単位：百万円)

貸借対照表（移行処理）	移行金額
企業債	3,977
長期前受金	5,339
借入資本	△3,977
資本剰余金	△5,339
利益剰余金※7	1,435

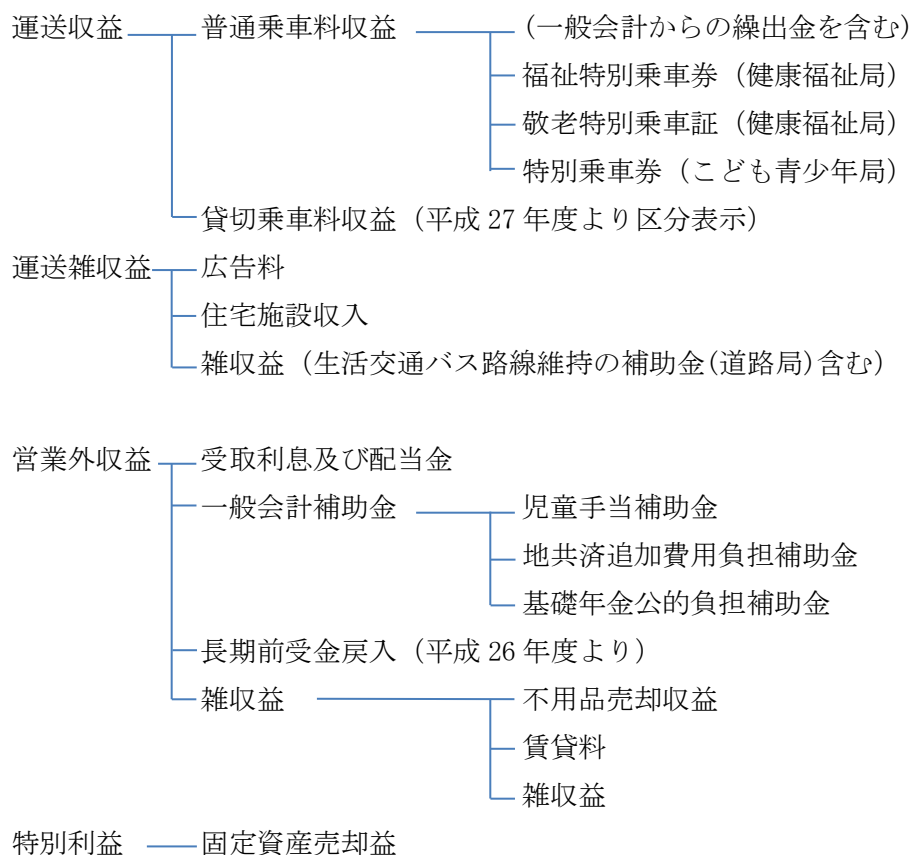
- ※1 人件費は、退職給付引当金の計上が義務付けられたことにより、支払発生時に費用処理する金額と1年間の退職給付費用発生額の差額分が減少した。
- ※2 ここでの減価償却費などには、資産減耗費が含まれているため、損益計算書の減価償却費とは一致しない。みなし償却制度廃止によって償却費が増加した。
- ※3 長期前受金戻入は、補助金で取得した資産の償却見合いで収益計上される。本来、償却費の増加と長期前受金戻入は同額となるが、補助金の一部が後年度に支払われるなどみなし償却の対象となっていない資産もあるため、同額とはならない。
- ※4 減損会計導入に伴い、国道内残線路用地について減損損失を認識した。
- ※5 平成25年度までに発生していた退職給付引当金の一括計上分である。
- ※6 会計基準変更に伴い平成26年度から新たに引き当てたものである。
- ※7 会計基準変更による移行処理（過年度長期前受金戻入と過年度減価償却費の差）によって増加した利益剰余金額である。

3. 損益管理

(1) 収益の内訳

自動車事業の収益は、運送収益（特別乗車証負担金含む）、運送雑収益、営業外収益及び特別利益の4つである。

これらの構成内容の主なものは以下のとおりである。



(2) 営業収益（運送収益・運送雑収益）の内容と収支管理

① 営業収益の内容

自動車事業の主要な収益源は普通乗車料収益であるが、特別乗車証等の一般会計からの繰出金が含まれており、その割合は運送収益の約 25%前後を占めている。また、平成 27 年度より重要な収益強化策として位置づけられる貸切バス事業に係る収益を区分表示している。

運送雑収益のうち広告料は、中吊りなどの車内広告、ラッピング広告及びバス停などにおける広告に関する収入で、指定代理店を通じて取引を行っている。また、雑収益の大部分は、生活交通バス路線維持の補助金であり、その他は利用実態の受託調査費、市営交通関連グッズ販売代金などによる収入

である。

なお、特別乗車証等及び生活交通バス路線維持の補助金については、「第4章Ⅱ. 交通局6. 一般会計からの繰出金」に記載している。

②路線別収支管理

自動車事業は、乗合自動車、市内遊覧自動車及び貸切自動車に係る事業であるが、主たる乗合自動車に関しては、バス路線別収支（営業損益ベース）が毎年度算定され、公表されている（翌年1～2月頃）。

<路線別収支概要>

（単位：百万円）

区 分		平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度
黒字路線	損益	1,518	1,530	1,737	1,772	1,880
	路線数	47	45	48	47	53
赤字路線	損益	△1,122	△1,117	△1,026	※△1,552	※△1,433
	路線数	63	66	63	※80	※76
合計	損益計	395	412	711	219	447

※ 平成25年度以降生活交通バス路線（13路線）、ふれあいバス（5路線）を含み（損益は平成25年度△587百万円、平成26年度△585百万円）、「あかいくつ」、100円バスは全て除かれている。（出典：交通局作成の「バス路線別収支（営業損益ベース）」）

交通局の基本方針は、黒字路線の利益で赤字路線の損失を埋める収支均衡にある。その限りにおいては、全路線の収支は差引き黒字となっており、目的を達成できている。また、運行事業者として、不採算路線に対しては減便・廃止、経路見直し、他路線との統廃合などを実施しており、赤字路線は生活交通バス路線、ふれあいバス路線を除き若干減少してきており、赤字の絶対金額もそれらを除き減少している。

「意見31」路線別収支に基づく管理区分と管理目標などの明確化について（交通局自動車本部路線計画課）

自動車事業においては、個別路線毎の収支に関する数値目標を定めた管理方法を採用していない。路線別収支は収支の最小管理単位であり、状況に応じて適宜・適切な施策を検討し、迅速に対応していくことが重要である。少なくとも、地域、営業所、損益水準などの区分でグルーピングを行い、それぞれの管理区分に対する目標・施策を明確化していくことが必要である。

交通開発に管理委託をしている緑営業所及び磯子営業所の平成 25 年度及び平成 26 年度の路線別収支をまとめると、以下の表のとおりである。

<委託営業所の路線別収支>

(単位：百万円)

営業所	収 入		支 出		損 益	
	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
緑	2,363	2,397	2,344	2,354	19	43
磯子	1,691	1,697	1,721	1,695	△29	1
合計	4,055	4,094	4,065	4,049	△10	44
委託費※			1,767	1,832		

※ 交通開発の人件費、動力費、経費各相当額に対応した委託料であり、減価償却費等の費用が交通局にて別途発生している。(出典：交通局作成の「バス路線別収支(営業損益ベース)」、交通局作成の「横浜交通開発へ発注した委託一覧」)

「意見 32」委託路線の路線別収支について(交通局自動車本部路線計画課)

緑営業所及び磯子営業所については交通開発に管理を委託しているが、この委託料を含む自動車事業本部の総コストを一定比率により各路線に配分して、「バス路線別収支」を作成し、管理をしている。委託は市営バス全体の効率的な運営を図るために実施しており、個別路線の収支改善を目的としたものではないため、現行の方法を継続していると説明している。

しかし、収支管理を適切に進めていくためには、コストの発生状況に合わせて、委託路線と直営路線とを区別して原価を集計し、これをもとに路線別収支を把握して今後の経営管理に利用することが必要と考えられる。

路線別収支に示されている赤字路線に関して、最近年度の内訳を分析すると次のようになっている。

<路線別収支>

(単位：百万円)

区分	路線数		収入 ※1		支出 ※2		損益		営業係数 ※3		路線構成比	
	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
黒字路線	47	53	12,510	13,360	10,738	11,479	1,772	1,880	85.8	85.9	37%	41%
赤字路線	80	76	6,728	5,584	8,281	7,017	△1,552	△1,433	123.1	125.7	63%	58%
合計	127	129	19,239	18,945	19,020	18,497	219	447	98.9	97.6	100%	100%
(主な赤字路線)												
ふれあいバス	5	5		19		43	△23	△24	229.0		(200以上4路線)	
生活交通バス路線	12	12		738		1,299	△564	△561	176.0		(200以上6路線)	
小型バス	8	8		463		606	△131	△143	130.9		(150以上2路線)	
その他： 営業係数 150以上	8	9		161		303	△173	△142	188.3		(200以上3路線)	
上記以外： 赤字 30 百 万円以上	6	3		518		644	△168	△126	124.2			
計	39	37		1,899		2,895	△1,059	△996				

※1 主な収入である乗車料収入は、路線別乗車人員の比率により各路線に配分している。

※2 支出のうち、人件費は、路線別乗務時分の比率により各路線に配分している。その他の経費は路線別走行キロの計画値の比率で配分している。

※3 営業係数＝支出÷収入×100

(注1) ふれあいバス：公共施設や買物等のアクセス支援のために、交通不便地域等に対して運行しており、ラッシュ時を除く日中時間帯に未稼働車両を利用している。

(注2) 生活交通バス路線：バス路線の廃止による交通不便地域の発生を回避し、市民の日常生活の利便性を確保するため、補助金を交付し、維持されている路線

(注3) 小型バス：地形や道路状況を踏まえて、小型バスにしている路線であるが、定員が少なく、人件費、経費等は大きく変わらないので、損益的に厳しい路線

(出典：交通局作成の「バス路線別収支（営業損益ベース）」)

赤字金額が多く、営業係数が高い路線の主な路線（生活交通バス路線は除く）は次のとおりである。

＜主な赤字路線の内訳＞

（単位：百万円）

系統	主な運行区間	損益	営業係数	乗車人員/日
20	桜木町駅前～山手駅前	△55	189	1,083
31	横浜駅西口～大口駅前	△27	172	693
92	笹山団地～横浜駅西口	△58	129	3,436
218	福寿荘前～福寿荘前（小型バス）	△21	178	463
222	山手駅前～山手駅前（小型バス）	△33	152	1,164

（出典：交通局作成の「バス路線別収支（営業損益ベース）」）

「指摘 14」赤字路線に対する施策と進捗状況の取りまとめについて（交通局自動車本部路線計画課）

不採算路線の再編などを行い、結果として赤字が減少又は黒字化しているところもあるが、赤字路線の割合は依然として高い。利用者の高齢化や生産人口の減少が今後さらに拡大する地域もあるため、赤字路線の改善、赤字縮減に向けた取り組みについては、自動車本部としての目標や方針を全社的に取りまとめ、継続的な進捗状況の管理や見直しに取り組む必要がある。

「意見 33」検討対象とする赤字路線について（交通局自動車本部路線計画課）

利用者が著しく減少し赤字が増加する場合には、今後の対応を検討しているが、検討対象とする赤字幅などの具体的、客観的な基準は定められておらず、経年で観察して判断している。代替交通の有無など、定性的な要素を利用者の立場に立って考慮することは重要であるが、検討対象とする赤字路線については、網羅性を確保するためにも、実績に基づいた計数的な基準を定めて管理していく必要がある。

「意見 34」出入庫システムの収支管理について（交通局自動車本部路線計画課）

路線別収支において、86 系統（横浜駅前～鶴見営業所のある生麦間）は平成 26 年度の営業係数が 269 となって採算が悪化していたが、横浜駅前から発着する 7・29・48 系統の運行に際して、お客様の利便性向上や収入確保を目的として、回送ではなく営業運行したと説明されている。

収支管理上、出入庫システム※に係る運行費用については、主たる営業運行路線で集計した運行費用を各路線に配分して、実質的な収支をもとに路線別管理を行

う必要がある。

※ 出入庫系統とは、営業所（車庫）最寄りのバス停と主要な営業路線の起終点となっているバスターミナル等との間を結ぶ区間で、本来回送運行でよいが収入確保や利便性向上のため営業運行として
いる路線

「指摘 15」 営業係数が高い路線への適時の対策について（交通局自動車本部路線計画課）

路線別収支において、294 系統（新杉田駅前～富岡バスターミナル）は平成 18 年度に旧 61 系統の路線退出時にその一部を存続させた路線であるが、平成 26 年度の営業係数は 255 となっている。平成 21 年度に路線の減便を実施し、1 日 8 循環から 4 循環に見直しがされているが、その後の見直しや対策が取られずに係数が悪化しているため、廃止を含めた対策を検討することも必要である。

③自動車営業費用

自動車営業費用については、市営交通経営改革プランに沿って人件費を中心としたコスト削減などの施策を進めた結果、平成 22 年度以降営業黒字が継続している。赤字路線を 6 割程抱えているものの、営業費用の絶対額は、経営改革プランが始まった平成 16 年度と比較すると以下のように大幅に改善している。また、営業収益の減少以上に営業費用の削減が得られているため、営業利益が確保されていることが理解できる。

（単位：百万円）

項目	平成 16 年度	平成 27 年度	増減	増減率
在籍車両数（両）	1,024	815	△209	△20%
1 日当たり乗車人員（人）	419,978	335,284	△84,694	△20%
職員数（人）	1,905	1,330	△575	△30%
うち運転手（人）	1,423	1,069	△358	△25%
営業収益	25,976	19,783	△6,193	△24%
うち乗車料収入	17,843	14,261	△3,582	△20%
うち特別乗車証負担金	7,672	5,058	△2,614	△34%
営業費用	27,376	18,619	△8,757	△32%
うち人件費	21,425	12,569	△8,856	△41%
一人当たり人件費（万円）※	1,124	945	△179	△16%
営業損益	△1,400	1,164	2,564	

※ 人件費÷職員数にて単純計算をしている。（出典：市の決算開示書類）

同経営改革プランに基づく路線の見直しにより、在籍車両数は20%減少し、乗車料収入も20%減少している。職員数は定数削減（定数2,109人から1,458人）により在籍人数も575人減少し、人事・給与制度の見直しも合わせて人件費は88億円減少（△41%）している。

営業費用は人件費を含めてコスト削減が行われているが、実車走行1km当たりの運行費は、京浜ブロックの民間企業の平均値より上回っているが、公営企業の平均値を下回っている。また東海ブロック、京阪神ブロック及び全国計の公営企業の平均値と比較すると現状で約1～2割高くなっている。走行環境や地域手当など地域間の運行経費格差があるため単純な比較はできないものの、これら他ブロックの実車走行1km当たりの運行費は減少してきている。

<実車走行1km当たりの運行費>

(単位：円/km)

	事業年度	平成16年度	～	平成19年度	～	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度
	経営施策	経営改革プラン 初年度	→	5か年経営プラン 初年度				→	中期経営計画 初年度	
横浜市	市バス	697	/	749	/	740	747	740	753	743
京浜ブロック	民間	607	/	637	/	615	611	614	621	620
	公営	785	/	797	/	792	798	793	796	806
	計	682	/	698	/	681	680	681	686	689
東海ブロック	民間	340	/	330	/	344	348	352	356	358
	公営	768	/	626	/	619	626	631	615	619
	計	459	/	416	/	434	437	442	442	444
京阪神ブロック	民間	486	/	498	/	483	486	481	481	482
	公営	863	/	824	/	758	770	695	661	642
	計	667	/	654	/	610	618	579	561	552
全国計	民間	375	/	389	/	388	390	391	397	400
	公営	733	/	704	/	681	689	668	658	666
	計	432	/	439	/	433	436	432	435	438

(出典：国土交通省から公表の統計資料「ブロック別実車走行キロ当たりの収入・原価」、交通局提供の上記統計の基礎データ)

「意見 35」 営業費用（運送費）の継続的削減について（交通局総務部経営企画課）

平成 19 年度からの「市営交通 5 か年経営プラン」では、運行の効率化により平成 23 年には 1 km 当たり 660 円以下とすることを目標としていたが、達成されていなかった。公表されている平成 26 年度の実車走行 1 km 当たりの運行費は、依然として京浜ブロックの民間事業者より 2 割近く高い水準にあるため、更なる費用削減に向けた継続的な取り組みが必要である。

「意見 36」 運行路線の移管の拡大について（交通局自動車本部営業課）

交通開発への運行委託は、現在、緑と磯子の 2 営業所で行っているが、営業所移管による委託路線の増加を除き、運行委託を増加させる予定はないとの説明である。しかし、運行費は委託先の方が低い現状を踏まえ、運行効率化が見込める路線については、更なる移管を進めていくことも必要であると考えます。

「意見 37」 コスト削減に対する取組の明確化について（交通局総務部経営企画課）

交通局は市民の足である既存のバスネットワークを維持することで、市営交通としての役割と責任を果たすと説明している。これまでの経営改革によりコスト削減を進め、現状では概ね 6 割の赤字路線を 4 割の黒字路線でカバーしながら事業全体では利益確保ができていますが、現状の営業費用は民間事業者と同じ水準にまで下がっている状況にはない。

しかしながら、平成 27 年度からの中期経営計画では、コスト削減が具体的な目標として掲げられていない。コスト削減への取組が後退したとは思えないが、継続的にコスト削減に努める姿勢を明確にしていく必要がある。

④人件費の削減

人件費は、後述の「5. 繰越欠損金（2）過去の経営改革」に記載のとおり、数回にわたる改革によって、給与及び人員の削減を行っている。

その人件費の削減計画を取りまとめると以下のとおりになる。

イ. 市営交通経営改革プラン（平成 16～20 年度）

a. 人件費の抑制

- ・ 給料カット・給与表の見直し・・・37.2 億円
- ・ 特殊勤務手当の全廃・・・2.4 億円
- ・ 夏季休暇の凍結・・・5.1 億円

- ・休日給の見直し . . . 2.8 億円
- b. 職員定数の見直し（人員削減） . . . 41.5 億円

ロ. 市営交通 5 か年経営プラン（平成 19～23 年度）

- a. 人件費抑制策：人件費比率△19%（営業収益 233 億円×19%≒44 億円）

- ・新たな人件費削減策の取組
- ・職務の責任及び内容に応じた人事給与体系の導入
- ・業績連動型の給与体系の検討・実施
- ・バス運行を子会社へ委託（緑・磯子営業所）する（平成 19 年度より）
（人件費抑制効果）

平成 18 年度：人件費（※） / 営業収益 = 176 億円 / 233 億円 ≒ 76%

平成 23 年度：人件費（※） / 営業収益 = 132 億円 / 197 億円 ≒ 67%

差引 △44 億円 △9%

※退職手当を含む

なお、平成 23 年度の交通開発への委託費に含まれる人件費相当額が 14 億円あるので、この影響を考慮して再計算すると平成 18 年度と比較して交通局単独で 30 億円の減少になっている。

ハ. 市営交通中期経営計画（平成 24～26 年度）

- a. 人事給与制度の見直し

- ・職員の給与を段階的に最大 6%引き下げ（3 か年累計△7 億円）
- ・新規採用職員の生涯賃金を最大 2 割減少する新給与体系を導入（3 か年累計で新陳代謝効果△4.8 億円）

以上のような人件費の削減又は抑制策を実行してきたため、従前に比較すると人件費水準は下がってはいる。しかし、緑及び磯子営業所のバス運行委託をしている交通開発の正社員の平成 27 年度の平均年収 4,804 千円（平均年齢 43.9 才）と比較すると、交通局の正規職員の平均年収は 7,158 千円（平均年齢 47.4 才）であり、その乖離幅は大きい。

なお、平成 19 年度から平成 27 年度までの委託路線に係る人件費は、予算ベースではあるが、9 年間で総額約 80 億円（平成 27 年度は約 11 億円の減少）の削減効果が出ているとの説明である。

また、交通局が平成 24 年 1 月から実施した新規採用者の給与表（年収 4,548

千円、平均年齢 37.3 才) によれば、交通開発との給与の差がほぼ解消されているが、旧給与表の対象となる職員が退職し、新給与表の職員に入れ替わるには約 10 年近くの期間が必要となる。

平成 22 年度末から平成 27 年度末までの職員の増減及び平成 27 年度末の平均年齢については、以下のとおりである。

<自動車事業職員数増減及び平均年齢>

(単位:人)

23/3/末	平成 23 年度				平成 24 年度				平成 25 年度				
	採用	退職等	その他	年度末	採用	退職等	その他	年度末	採用	退職等	その他	年度末	
<正社員>													
運転手	889	-	△20	△3	866	86	△21	△2	929	65	△21	△4	969
その他	276	-	△10	6	272	7	△8	2	273	9	△11	△24	247
合計	1,165	-	△30	3	1,138	93	△29	0	1,202	74	△32	△28	1,216
<嘱託員>													
再雇用運転手	42	-	△13	-	29	11	△26	3	17	16	△15	-	18
再雇用その他	18	2	△4	-	16	2	△5	△3	10	6	△9	-	7
公募運転手	172	45	△13	-	204	-	△54	-	150	-	△51	-	99
合計	232	47	△30	-	249	13	△85	-	177	22	△75	-	124
運転手計	1,103	45	△46	△3	1,099	97	△101	1	1,096	81	△87	△4	1,086

(単位:人)

26/3/末	平成 26 年度				平成 27 年度				平均年齢	
	採用	退職等	その他	年度末	採用	退職等	その他	年度末		
<正社員>										
運転手	969	94	△22	△3	1,038	81	△34	△16	1,069	⇒ 48 才
その他	247	9	△9	7	254	6	△9	△10	261	⇒ 46 才
合計	1,216	103	△31	4	1,292	87	△43	△6	1,330	⇒ 47 才
<嘱託員>										
再雇用運転手	18	-	△18	-	0	-	-	-	0	
再雇用その他	7	3	△6	-	4	3	△1	-	6	
公募運転手	99	-	△24	-	75	-	△16	-	59	
合計	124	3	△48	-	79	3	△17	-	65	
運転手計	1,086	94	△64	△3	1,113	81	△50	△16	1,128	

(出典:交通局作成の「職員数期中増減内訳」「期中嘱託員増減内訳」「職員の平均年齢等」)

新給与表の導入により、平成 23 年度後半から職員の新規採用が再開され、また嘱託員の退職に伴い正規職員への代替が進んでいる。これらの施策は、新規採用者の新給与表が決定されたことに伴い、人件費を一定水準に抑制できること、また将来の人材育成の道を開くものであるが、経営改革当初に目標とした、嘱託職員の積極活用による人件費の削減は行われなくなっている。人件費を正社員と嘱託員他に分けた人件費の推移は以下のとおりである。

<人件費の推移>

(単位：百万円)

区分	節区分	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
正社員	運転費	10,135	9,825	10,085	10,499	10,620
	その他	1,714	1,723	1,518	1,489	1,524
	計	11,849	11,548	11,603	11,988	12,144
嘱託員	運転費	1,126	1,052	818	518	354
	その他	27	25	37	17	21
	計	1,154	1,077	856	535	375
アルバイト	(賃金)	198	206	170	43	49
人件費合計		13,202	12,832	12,630	12,567	12,569

(出典：交通局作成の「人件費決算保存費別内訳」)

⑤受委託業務その他関係団体取引

外郭団体である交通開発と関連団体である協力会は、交通局から以下の業務を随意契約により受託している。前者は交通局の 100%子会社で、後者は市と資本関係のない一般財団法人である。

交通開発…株式会社の機動性・効率性を最大限に発揮し、市営交通グループ

利益の最大化のための稼ぐ組織

協力会…公益事業の運営を基本として、市営交通グループの顧客満足度（お

客様サービス）の向上に寄与する組織

イ. 磯子及び緑営業所に係る業務委託（交通開発）

（単位：百万円）

運転費	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
委託料計	1,782	1,805	1,834	1,890	1,954
交通開発分	1,716	1,741	1,767	1,832	1,886
割合	96%	96%	96%	97%	97%

（出典：交通局作成の「横浜交通開発及び横浜市交通局協力会への委託状況」）

バスの業務委託契約は単年度ごとに見直し、契約時点で作業数（業務量）及び計画走行キロ数を計算し、これらに係る人件費と動力費を積算し、諸経費は人件費総額の一定率で加算される。また年度中の路線再編などに伴う人件費や燃料単価の増減による精算を年度末に実施している。

ロ. 自動車事業に関する定期券など発売業務の委託（交通開発及び協力会）
委託料の平成 23 年度から 5 年間の推移は、以下のとおりである。

（単位：百万円）

運輸管理費	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
委託料計	135	156	154	159	156
交通開発分 ※1	48	49	50	50	51
協力会分 ※2	52	60	54	53	53
2 者合計	101	109	105	103	104
2 者の割合	75%	70%	68%	65%	67%

※1 定期乗車券など販売及び付帯する業務（磯子定期券発売所他 4 か所）

※2 高速鉄道駅定期券など発売業務委託、横浜駅・関内駅の定期乗車券など発売業務など

（出典：交通局作成の「横浜交通開発及び横浜市交通局協力会への委託状況」）

「意見 38」 随意契約における契約単価の決定方法について（交通局総務部経営企画課）

協力会との随意契約による定期乗車券など発売業務は、営業日数、時間をもとに算出した人工数に予定積算単価を乗じて計算した業務委託費と、これにシステム保守費、事務費を加算した予定金額で見積もり合わせを行っている。提示された人工による見積単価は予定積算単価より高かったが、諸経費との合計額が予定金額より低かったために、提示金額で契約を行っている。

人工数による業務量の変動が実績精算の対象になるのは理解できるが、この契約単価が予定積算単価より高いと、人工数の増加があれば単価原因によって予定金額を超過する。変動要素（人工数）を含む契約を実施するときは、固定項目である契約単価については、予定積算単価以下で決定する必要がある。

ハ．自動車事業に関する交通開発及び協力会からの収入

広告業務及び貸店舗事業などに関連した両者からの収入は以下のとおりである。

(単位：百万円)

科目	相手先	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
広告料	交通開発	12	11	6	10	6
	協力会	2	3	6	5	8
	計	14	14	12	15	15
賃貸料※	交通開発	35	36	30	60	62
営業外雑収益	交通開発	3	3	3	5	3

※ 土地関係（店舗・駐車場とバス営業所内駐車場設置敷）と建物関係（バス営業所建物）の賃料（出典：交通局作成の「横浜交通開発及び横浜市交通局協力会からの収入明細」）

「意見 39」 協力会の透明性の確保について（交通局総務部経営企画課）

関連団体である協力会への委託業務は随意契約で実施されているが、関連がある故に、委託先としては一般事業者より高い透明性が求められる。また、この団体の収益事業の大部分が交通局からの受託業務であることを勘案すると、市民への情報開示が現状の貸借対照表のみでは不十分であり、収支計算書に相当する正味財産増減計算書の開示が望まれる。

⑥その他の経費

その他の経費の主な内容は、修繕費と動力費であり、過去 5 年度の推移は以下のとおりである。

(単位：百万円)

科目	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
修繕費					
諸構築物保存費 ※1	225	251	297	194	227
車両保存費 ※2	379	384	452	479	524
運輸費 ※3	3	1	2	4	1

計	608	637	752	678	754
動力費					
軽油	879	875	978	974	746
その他	135	137	128	121	94
計	1,015	1,013	1,107	1,095	840
軽油単価（円/ℓ）	98.59	98.55	107.63	109.34	81.78
軽油使用量（千ℓ）	8,920	8,887	9,095	8,911	9,126

※1 諸構築物保存費とは、運送施設有形固定資産中車両を除いた一切の固定資産の維持補修に要する費用をいう（出典：「自動車事業勘定科目及び高速鉄道事業勘定科目」（平成26年3月交通局達第7号）以下同じ。）

※2 車両保存費とは、運送施設有形固定資産中車両の維持管理に要する費用をいう。

※3 運転費とは、車両の運転に要する費用をいう。

修繕費のうち車両保存費は在籍車両数が微増したことと、平成24年度からバス車両の使用年数を12年から15年に延長したことにより、増加する傾向にある。これ以外の営業所やバスターミナルの修繕費は各年度によって変動する。

動力費の主な内容は軽油費であり、軽油単価と軽油使用量に依存する。軽油単価は、平成23年度から平成26年度は増加傾向であり、平成27年度は原油価格の下落により減少した。軽油使用量が平成25年度において多いのは、その年度の夏の気温が高かったためである。

（3）営業外損益

営業外収益は、受取利息・配当金、一般会計補助金、長期前受金戻入、雑収益から構成されている。

①一般会計補助金

平成19年度以降、赤字補填を目的とした一般会計からの任意補助金は受入れていないが、国の基準（地方公営企業繰出金について（総務副大臣通知））に基づいて一般会計が負担すべきとされる補助金については受入れている。

この一般会計補助金は以下の3つから構成され、直近5年度における推移は以下の表のとおりである。いずれも総務省の繰出基準に基づき、一定の条件のもとに一般会計から公営企業会計へ繰出しが行われている。

(単位：百万円)

内訳	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
地共済追加費用負担補助金	369	349	248	262	218
基礎年金公的負担補助金	67	13	222	-	-
児童手当補助金	114	94	90	87	88
合計	552	457	561	349	307

イ．地共済追加費用負担補助金

「地共済追加費用」とは、昭和 37 年 12 月の地方共済組合法施行前に在籍する職員について、同法施行後の財源だけではその職員に対する長期給付の資金に不足が生じることからその不足額を負担する費用のことである。この「地共済追加費用」は平成 12 年度までは料金収入で賄ってきたが、平成 14 年 2 月からの乗合バス事業の規制緩和が実施されることを受け、規制緩和の実施による競争条件を同じくする観点から、平成 13 年度から財源措置がなされたものである。

ロ．基礎年金公的負担補助金と児童手当補助金

これらの補助金も、地方公営企業職員に係る基礎年金拠出金と児童手当に要する経費に対して、一定の算定基準による繰入金を一般会計から受入れているものである。

基礎年金公的負担補助金について、各年度の計上額に大きな差があるのは、繰出基準による計上の可否と前々年度の精算額の影響を受けるためである。平成 24 年度から平成 26 年度は繰出基準を満たしていないので各年度の繰入額（予算額）は零円となるが、平成 24 年度と平成 25 年度は前々年度の精算額があるのでその額が計上されている。また、平成 27 年度については繰出基準を満たすことになったが、一般会計の財政事情により予算確保できなかったという特殊事情により零円になっている。通常であれば約 3 億 64 百万円の補助金が計上されていたものである。

②長期前受金収入

長期前受金収入は、固定資産の減価償却費に見合って収益化される補助金などの額であり、平成 26 年度の会計基準の変更により計上されることになった。

(単位：百万円)

	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
長期前受金戻入	-	-	-	108	98

③その他収入

その他収入は、受取利息及び配当金と雑収益であり、このうち雑収益の主な内容は以下の表のとおりである。

賃貸料の主な内容は、廃止された営業所敷地の外部への賃貸収入が約7割を占めており、そのほか磯子営業所と緑営業所の敷地の交通開発への賃貸収入が約2割を占めている。また、雑収益の主な内容は、交通開発の自社路線に係る車両整備収入約10百万円や交通局厚生会が設置している自動販売機に係る電気代収入約5百万円などである。

(単位：百万円)

科目	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
賃貸料	249	245	238	273	289
不用品売却収益	127	64	36	16	8
雑収益(節)	43	44	31	45	33
合計	420	354	307	334	330

4. 収支管理と企業債残高

(1) 資本収支

平成23年度以降5年間の資本収支の推移は以下のとおりであり、5年間で資本的収入は約17億円、資本的支出は約16億円減少している。資本収支は毎年度約25億円前後の赤字で推移しているが、建設改良費支出や企業債償還金の支出を損益勘定留保資金で十分にまかなうことができるために、企業債の発行を抑制できている状態にある。

資本的収入のうち補助金などの主な内容は、低公害車普及促進対策費補助金(※1)や地域公共交通確保維持改善事業費補助金など(※2)の国庫補助金や一般会計補助金であるが、近年では、ノンステップバスの導入車両が全国的に増加したことなどから、補助対象となる車両が限定されて補助金額が減少する傾向にある。

※1 環境対応車を自動車運送事業に導入する事業に要する経費の一部を、国と地方公共団体などが協調して補助することにより、窒素酸化物及び粒子状物質並びに二酸化炭素の排出削減を図り、もって地域環境及び地球環境の保全を図ることを目的とする。

※2 生活交通の存続が危機に瀕している地域などにおいて、地域の特性・実情に最適な移動手段が提供され、また、バリアフリー化やより制約の少ないシステムの導入など移動に当たっての様々な障害の解消などがされるよう、地域公共交通の確保・維持・改善を支援することを目的とする。

<資本収支の推移>

(単位：百万円)

内訳	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
資本的収入					
企業債	1,735	781	923	487	-
補助金など	83	60	45	29	32
合計	1,818	841	968	516	32
資本的支出					
建設改良費	2,571	1,579	1,575	1,358	1,225
企業債償還金	1,531	2,010	1,796	1,515	1,274
合計	4,102	3,590	3,371	2,873	2,499
資本収支	△2,284	△2,749	△2,403	△2,357	△2,467
損益勘定留保資金など	7,115	7,979	8,331	8,852	9,348
資金超過	4,831	5,230	5,928	6,495	6,881
(参考情報)					
現金預金残高	5,172	5,512	6,215	7,082	7,442
バス車両の購入台数	81	57	53	24	31

(2) 建設改良費

自動車事業の建設改良費の主な内容はバス車両の購入であり、全体の約7割を占めている。これ以外に車載設備の購入や営業所設備の更新工事などがある。

平成 23 年度のバス車両の購入台数 81 台は、当時のバス車両の年平均更新台数 66 台(※1)と比べて多くなっている。これは、平成 13 年 6 月に成立した「自動車 NOx・PM 法」による車種規制により、一定の排出基準に適合していない車両は使用できなくなったが、一定の猶予期間があり、この期間が大型バスの場合「初度登録日から 12 年間の末日に当たる日」などとされていたことで、平成 23 年度など(※2)での廃車車両数が多くなったものと考えられる。

また、平成 24 年度以降はバスの使用年数をおおむね 15 年に延長したため、年平均更新台数は 53 台に減少している。一方、平成 27 年度の取得台数が 31 台と少ないのは、メーカーのモデルチェンジによりバスの製造供給数量が減少して、入札不調が発生したという特殊要因によるものであり、予算では 53 台の取得が予定されていた。したがって、今後も特殊要因が発生する年度を除いて、バス車両に係る建設改良費は約 15 億円前後で推移すると見込まれる。

※1 バス車両 800 台を前提に平成 23 年度までのバス車両の使用年数の 12 年で除して約 66 台と算出した。なお、バス車両(一般乗合)の在籍車両数は平成 19 年度末で既に 795 台まで減少し

ており、それ以降で最も少なくなったのが平成 24 年度末の 779 台で、平成 27 年度末の 796 台まで大きな増減はない。

※2 新規購入車両数は、平成 20 年度が 81 台、平成 21 年度が 60 台、平成 22 年度が 80 台で、廃車車両数もそれに近似していると考えられる。

※3 平成 26 年度のバス車両の取得台数 24 台と少ないが、予算でも 25 台となっており、こちらはもともと取得台数が少なかったもので、台数調整などによる一時的な減少と考えられる。

(3) 企業債残高と支払利息

過去 5 年度の企業債の内訳発行額と償還額の推移は以下のとおりである。資本収支で検討したように自動車事業では損益勘定留保資金に余裕があり、建設改良費への資金需要も減少・横ばい傾向にある。この結果、企業債の発行額も年々着実に減少し、平成 27 年度は新規発行が零となっている。未償還残高も平成 27 年度末で約 16 億円であり、現預金残高 74 億円よりも大幅に少ない。

また、いまだに現金収入が IC カードを含む月收入高の 4 割以上に上る月も少なくなく、期中の資金繰りにも余裕がある。余裕資金は市の資金運用方針に従って、一定の金融機関で短期運用を行っている。

<企業債の推移>

(単位：百万円)

内訳	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
(発行額)					
銀行など引受	1,735	781	923	487	-
合計	1,735	781	923	487	-
(償還高)					
財政投融资	1,073	955	809	340	-
簡易生命保険積立金	36	37	37	38	39
地方公共団体金融機構	420	671	445	447	450
銀行など引受	-	347	503	687	785
合計	1,531	2,010	1,796	1,515	1,274
(未償還残高)					
財政投融资	2,105	1,150	340	-	-
簡易生命保険積立金	225	188	150	111	72
地方公共団体金融機構	2,014	1,343	807	450	-
銀行など引受	1,735	2,169	2,588	2,388	1,602
合計	6,080	4,851	3,977	2,949	1,675
支払利息など	37	28	18	12	7

内訳	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
平均利率	0.6%	0.5%	0.4%	0.3%	0.3%

5. 繰越欠損金

(1) 欠損金の発生理由

自動車事業の過年度を見ると、平成 13 年度及び平成 14 年度と継続的に経常利益を計上するなど、全国の公営バスのなかでは経営改善が進んでいたものの、営業損失からは抜け出せず、一般会計からの補助金を充てる状況が続いていた。平成 15 年度末の未処理欠損金は 21 億円あり、そのため今後のあるべき姿が検討され、平成 16 年 1 月に「横浜市営バス事業のあり方に関する答申」が公表された。

この答申を受けて、平成 16 年度からの「市営交通経営改革プラン」、その後の平成 19 年度からの「市営交通 5 か年経営プラン」、平成 24 年度からの「市営交通中期経営計画」の取組を着実に進めてきた結果、平成 26 年度においては、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たとして説明されている。これは、平成 23 年度から平成 25 年度までの 3 か年に行われた経営改革が、業績の推移に記載したように順調に進んできたことからもうかがえる。

なお、平成 26 年度に行われた会計基準見直しに伴い、退職給付引当金などの過年度分などの特別損失 104 億円などが計上されて、当期損失が 90 億円計上された結果、平成 26 年度末の未処理欠損金は 75 億円となっている。

また、平成 26 年度末の未処理欠損金は議会の議決などにより、資本剰余金及び利益積立金を取り崩し、39 億円の欠損金の補填を行ったことにより、平成 27 年度末の未処理欠損金は 18 億円まで減少が図られてきている。

(2) 過去の経営改革

①横浜市営バス事業のあり方に関する答申

市の厳しい財政状況を踏まえて、市場原理に基づく競争環境の下で、市民により良いバス・サービスを提供できる、新しいバス事業運営体制への転換を目指していた。

イ. 市営バス事業経営の現状と問題点など

- a. 補助金（毎年 40 億円程度）に依存した経営
- b 人件費を含めた運送コストは民営バス平均と比べ 2 割以上高い。
- c. バス事業改革の潮流…民の力を活用する方向に変わりつつある。

ロ. 市営バス事業改革のシナリオ

＜喫緊に取り組むべき課題＞

- a. バス・ネットワークの整理・再編（撤退・縮小、運行ダイヤの見直し）
- b. コストダウンの推進
 - ・ 人事制度、賃金体系及び水準などの民間並みの抜本的見直し。
 - ・ 嘱託職員の積極的活用により、人件費の大幅な抑制を目指す。
 - ・ 軽油調達コストの削減など、運営費全体のダウンに積極的に取り組む
- c. 収入確保と増収策の推進

②市営交通経営改革プラン（平成 16～20 年度）

上記答申の「喫緊に取り組むべき課題」に対応して、市営交通事業（地方公営企業）として経営改革の目標と、具体的な行動計画を定めるものであり、一般会計任意補助金を受けない営業損益の均衡（平成 19 年度）を目指してきた。

③市営交通 5 か年経営プラン（平成 19～23 年度）

「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、経営全般における見直しや改善に取り組んだ。

＜バス事業の主要の目標及び重点施策＞

- a. 一般会計からの任意補助金を受けない経常黒字(1 億円)を達成する。
（平成 18 年度は任意補助金など 24 億円を含み、経常損益見込 18 億円）
- b. 実車走行 1 kmあたりの営業費用を 660 円以下（平成 18 年度推計 705 円）とする。
- c. コスト削減戦略…人件費削減と交通開発への一部運行委託

④市営交通中期経営計画（平成 24～26 年度）

平成 19 年度より一般会計任意補助金は収受せず、着実な経営改革を進めてきたことから、平成 23 年度には、バス・地下鉄両事業ともに自主自立の経営が定着し、利益が生み出せる状況となっていた。この成果を維持しながら、将来にわたって「市民のみなさまの足」であり続けるため、お客様や地域社会のみなさまと生み出した利益を共有し、みなさまに信頼される「信頼と共益の市営交通」をめざして事業を進めていくための計画を策定してきている。

＜「経営力の向上」の施策＞

- a. 人事給与制度の見直し…給与の段階的な引き下げと、新規採用職員に新給与体系を導入し、採用を再開する。
- b. 増数が見込める路線を新設、貸切バス事業拡大

c. バス車両の長寿命化（使用年数 12 年→15 年）

（3）現状と中期事業計画

交通局では前述のプランや中期経営計画に基づく取り組みを着実に進めてきた結果、平成 22 年度以降 6 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たと説明している。

一方で、これからの市営バスの経営環境は以下のように非常に厳しくなることが想定されている。

- ・ 少子高齢化が急速に進み、乗車料収入の大幅な伸びは期待できないこと
- ・ 少子化に伴う生産人口の減少により、人件費や労務単価の上昇などが見込まれること
- ・ 軽油やエネルギーコストの趨勢が不安定な状況にあること

このように、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楽観できるものではない。そうした中で、一般会計からの任意補助金を受けることなく一定の利益を確保し、良質な交通サービスの提供を続けていくためには、増収対策を強化するとともに、コスト全体を収入に見合った水準に抑制する必要がある、また持続的な成長のためには人材育成をはじめとした組織力の強化が急務となっている。

「市営交通中期経営計画（平成 27～30 年度）」のなかでは、自動車事業において以下の施策により、経営力の向上を目指している。

①乗車料収入の確保・増収対策

乗降客センサーの集計データをもとにきめ細やかなダイヤ編成をするとともに、地域特性に応じたチラシなどの営業活動を強化すること。

②貸切バス事業の収入確保

③バス事業の競争力強化と持続可能な経営

インフラ環境の変化や不動産開発状況などを的確に把握し、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ること。

④市営交通グループの競争力強化

外郭団体である交通開発と関連団体である協力会の重複業務の見直し、あり方を含めた見直しを行うこと。

以上の施策により収益力向上を目指し、経常利益を4か年累計で12億円見込み、計画最終年度の平成30年度には累積欠損金は38億円の計画をしている。なお、平成27年度決算では経常利益17億円（計画6億円）を計上し、未処理欠損金は18億円（計画44億円）となっており、平成30年度には累積欠損金は約12億円に減少する見込みである。

「指摘16」子会社の中期経営計画の作成期間について（交通局総務部経営企画課）

中期経営計画は、交通局を中心にグループで立案されることになっているが、子会社である交通開発の直近の中期経営計画は、平成26年度から平成29年度の期間で作成されており、自動車事業などに関して作成期間が整合していない。同社は「チーム交通」の一員として安全・確実・快適な交通サービスの提供に務めることを目標としているが、交通局の計画作成期間（平成27年度から平成30年度）と相違が生じていた。現状では、経営目標に十分な整合性を確保できない状況となっているため、次回作成時には統一性を保ち、作成期間を合わせる必要がある。

（4）将来の収支見通し

交通局では、平成40年度までの自動車事業の収支見通しを作成しており、抜粋すると以下の表のとおりとなる。この収支見通し作成の前提条件は表の下部に記載している。

<市営バス事業の収支見通し（税抜）>

（単位：百万円）

科目	平成27年度 （実績）	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度
経常収入	20,535	20,906	20,918	20,944	20,937
うち乗車料収入	19,783	19,310	19,287	19,282	19,291
経常支出	18,739	20,510	20,755	20,658	20,878
うち人件費	12,568	13,353	13,492	13,396	13,481
うち子会社委託費	1,886	1,987	2,000	2,020	2,033
うち減価償却費等	1,407	1,776	1,867	1,846	1,952
経常利益	1,795	396	163	286	68
（予算上の純損益）	（606）	（717）			
累積利益又は欠損金	△1,827	△1,431	△1,268	△982	△914

科目	平成 32 年度	平成 33 年度	平成 34 年度	平成 35 年度	平成 36 年度
経常収入	20,941	20,939	20,943	20,942	20,959
うち乗車料収入	19,292	19,299	19,314	19,320	19,314
経常支出	20,878	20,839	20,680	20,351	20,264
うち人件費	13,371	13,208	12,976	12,700	12,644
うち子会社委託費	2,047	2,060	2,074	2,094	2,107
うち減価償却費等	2,056	2,164	2,223	2,299	2,254
経常利益	63	100	263	441	545
累積利益又は欠損金	△851	△751	△488	△47	498

科目	平成 37 年度	平成 38 年度	平成 39 年度	平成 40 年度
経常収入	21,051	21,149	21,190	20,918
うち乗車料収入	19,306	19,283	19,252	19,203
経常支出	20,306	20,091	19,994	19,779
うち人件費	12,355	11,998	11,784	11,621
うち子会社委託費	2,121	2,134	2,140	2,155
うち減価償却費等	2,422	2,549	2,659	2,594
経常利益	745	1,058	1,196	1,139
累積利益又は欠損金	1,243	2,301	3,497	4,636

(出典：交通局作成の「市営バス事業の収支見通し」、「平成 27 年度 横浜市自動車事業事業決算報告書その他財務諸表」)

(主な前提条件)

①経常収入

- ・一般乗車料収入は平成 27 年度実績を基準とし、沿線の生産年齢人口の増減率（市営バス運行区別の通過路線数を加味）を乗じて推計
- ・特別乗車料収入は、平成 27 年度実績を基準。平成 28 年度以降も現行の制度が同規模で継続するものとして推計（5,058 百万円/年）

②経常支出

- ・人件費
 - a. 定期昇給を反映（定昇率 1%台）。平成 26 年度の人事委員会勧告による期末勤勉手当・地域手当の増などを反映
 - b. 平成 27 年度予算ベース（期末勤勉：正職員年 4.15 月、再任用職員 2.20 月）
 - c. 平成 26 年度より再任用フルタイム制度開始
 - d. 住居手当・退職手当の見直しを反映
- ・動力費は、平成 28 年度以降は直近 3 か年（平成 24 年度から平成 26 年度）の軽油

- 購入単価をベースに同額計上（1,038 百万円/年）
- ・車両修繕費・経費は、平成 28 年度以降は平成 27 年度と同額で計上（2,218 百万円/年）
 - ・設備投資計画に基づく、利息、減価償却費を算定

一定の前提条件で作成された収支見通しの特徴をまとめると以下のとおりとなる。

- ①乗車料収入は、生産年齢人口の推移に合わせて多少の増減はあるがほぼ横ばいに見ており、平成 36 年度以降は減少傾向にある。
- ②人件費（退職給付費除く）は、引き下げられた新給与表が適用される新規採用者の割合が徐々に増加するため、平成 31 年度以降微減ではあるが減少に転じている。
- ③人件費のうち退職給付費は、50 才前後の年齢層の運転手が平成 28 年度以降増加し、給付計算表の対象額が上がる（55 才に到達すると要支給額が上昇する）ため、一定期間は算定額が増加する。
- ④将来の減価償却費などが漸増しているが、安全対策・人材育成のための投資、運行管理関係の投資、営業所の老朽化に対応した必要な設備投資が見込まれている。

累積欠損金は、収支見通しを見ると平成 36 年度に解消となっているが、平成 27 年度決算実績及び平成 28 年度予算の状況を勘案すると、平成 30 年代前半にも解消される可能性がでてきている。

6. 固定資産管理

（1）固定資産の特徴

自動車事業においても、車両への設備投資を要するため、有形固定資産の割合は比較的高い。平成 16 年 3 月の「市営交通経営改革プラン」による路線廃止や民間譲渡、営業所の廃止などが実施されてきており、それ以前と比較して車両及び構築物への投資額は減少している。有形固定資産の過去 5 年度の推移をまとめたのが以下の表であり、平成 27 年度末時点での有形固定資産の簿価は総資産の 5 割程度になっている。

<有形固定資産の推移>

(単位：百万円)

科目	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	5年間の増減
土地	2,511	2,770	2,770	2,765	2,762	251
建物	1,910	1,843	1,797	1,616	1,553	△426
建物付属設備	269	309	320	311	311	26
構築物	1,593	1,594	1,615	727	688	△1,131
車両	6,428	5,808	5,255	2,717	2,600	△3,782
機械装置	289	259	280	346	496	183
工具・器具・備品	1,123	983	946	767	913	51
有形固定資産合計	14,126	13,569	12,987	9,253	9,326	△4,828
総資産	21,488	21,157	21,689	18,843	18,904	△1,478
有形固定資産の割合	65.7%	64.1%	59.9%	49.1%	49.3%	-
減価償却費（有形）	1,844	1,934	1,720	1,560	1,264	△698

また、平成27年度末時点の償却累計率は以下の表のとおりであり、償却対象有形固定資産全体で8割強になっている。特に車両については、減価償却計算では耐用年数5年の定率法によっているが、実際の使用年数は12年～15年である。このため償却累計率が高くなると考えられる。

(単位：百万円)

科目	取得原価	償却累計額	期末簿価	償却累計率
建物	4,093	2,540	1,553	62%
建物付属設備	2,075	1,763	311	85%
構築物	4,966	4,277	688	86%
車両	18,210	15,609	2,600	86%
機械装置	2,130	1,634	496	77%
工具・器具・備品	5,352	4,439	913	83%
合計	36,826	30,262	6,561	82%

(2) 建設改良費の特徴

最近5事業年度の自動車事業における建設改良費の主な内容は、バス車両の取得、車載設備の取得及び営業所設備の更新である。平成27年度の建設改良費12億25百万円のうち、バス車両の取得が7億86百万円、車載設備の取得が3億32百万円となっている。

また、平成27年度の1億円を超える発注契約は以下の表のとおりであり、このうち建設改良費に係る契約はバス車両の取得の2件のみである。

なお、発注額が1億円以下のバスの購入は、小型バス4台79百万円、中型バス2台40百万円がある。

<契約一覧>

件名	契約 年月日	契約金額 (百万円)	契約方式 ※1
ハイブリッド大型ノンステップバス 5 台 の購入	平成 27 年 8 月 6 日	147	一般競争入札 (WTO)
大型ノンステップバス 20 台の購入	平成 27 年 9 月 18 日	518	一般競争入札 (WTO)
軽油 (4 月～6 月分) の購入	平成 27 年 4 月 1 日	170	一般競争入札 (WTO)
軽油 (7 月～9 月分) の購入	平成 27 年 7 月 1 日	218	一般競争入札 (WTO)
軽油 (10 月～12 月分) の購入	平成 27 年 10 月 1 日	151	一般競争入札 (WTO)
軽油 (1 月～3 月分) の購入	平成 28 年 1 月 1 日	139	一般競争入札 (WTO)
磯子営業所及び緑営業所に係る管理の受委託	平成 27 年 4 月 1 日	2,060	単独随意契約 ※2

※1 市の物品・委託などの契約方式は、高速鉄道事業の「6. 固定資産管理 (3) 発注の状況」で記述のとおりである。

※2 これについては、自動車事業の「3. 損益管理 (2) 営業収益 (運送収益・運送雑収益) の内容と収支管理 ⑤受委託業務その他関係団体取引」で記載している。

(3) 営業所の固定資産管理

自動車事業の10の営業所のうち若葉台営業所と港北営業所の2か所を選定し、各営業所における固定資産の管理状況を調査した。調査は、あらかじめ本庁の固定資産台帳から最近取得した固定資産を抽出し、その契約方式と金額、使用開始の時期、減価償却、現在の使用状況、旧資産の除却の有無などにつき、視察を行いながら必要に応じて実査を実施した。

<若葉台営業所>

No.	資産番号	資産名称	取得日	取得価額 (千円)	契約方式
1	2014-10-00032	0A フロア、パーテーション ※1	平成 27 年 2 月 27 日	3,960	一般競争 (条件付)
				23,000	随意契約
2	2013-10-01771	緊急自動車 ※2	平成 25 年 7 月 26 日	1,651	一般競争 (条件付)
3	2013-10-01683	若葉台冷暖房設備 ※3	平成 26 年 3 月 31 日	21,405	一般競争 (条件付)
4	2012-10-00262	応急車 ※4	平成 24 年 10 月 17 日	1,689	一般競争 (条件付)
5	2012-10-00259	可搬型 IC カード引き取り機 ※5	平成 24 年 9 月 10 日	1,863	一般競争 (条件付)

※1 「0A フロア、パーテーション」は二つの契約から構成されており、一つは「若葉台営業所事務室改修工事契約」で、内容は「事務室の 0A フロア新設と、それに伴う乗務員控室の間仕切壁撤去・新設工事」である。他は「若葉台営業所改修工事に伴うシステム機器移設業務委託契約」であり、内容は、「若葉台営業所改修工事に伴い、バスの運行を管理する上で必要不可欠となるシステムに関する機器及び電源などの移設及び動作確認業務」である。

※2 小型乗用自動車 (ワゴン)

※3 既設冷暖房設備など (冷温水発生機、冷却塔、ファンコイルユニット) の更新

※4 小型貨物自家用車 (1.25t トラック)

※5 運搬可能な IC 読み取り装置など (台車、予備バッテリー、可搬型ユニットデータ注入ソフトを含む)

< 港北営業所 >

No.	資産番号	資産名称	取得日	取得価額 (千円)	契約方式
6	2015-10-00434	給油スタンド計量機 ※1	平成 27 年 6 月 17 日	1,750	一般競争 (条件付)
7	2013-10-01731	ホイールバルンサー ※2	平成 26 年 2 月 14 日	1,372	一般競争 (条件付)
8	2013-10-01729	コンビネーションテスター ※2	平成 26 年 2 月 14 日	2,375	一般競争 (条件付)
9	2013-10-01714	LED 灯光器 ※3	平成 26 年 3 月 31 日	3,807	一般競争 (条件付)
10	2013-10-01681	港北地下コンクリートピット ※4	平成 26 年 3 月 28 日	5,924	一般競争 (条件付)

※1 旧軽油計量機の撤去と新軽油計量器の取得及び設置工事

※2 車両整備工場車検用の自動車検査用機器などの納入、据え付け、配管・電源接続を含む作業

※3 バス営業所構内の水銀灯電灯器具を LED 電灯により更新する。併せて、水銀灯ランプを LED ランプに交換するもの。

※4 車両整備工場車検機器用ピット新設その他工事



(写真 14) 港北営業所 (全景)

① 固定資産の現物管理

固定資産の新規取得や廃棄については、都度、本庁に連絡してはいるが、毎年定期的に固定資産の実査が行われている状況にはなかった。また、各固定資産に対して、資産番号を記載したシールなども添付されていなかった。

「横浜市交通局会計規程」上、物品については第 106 条で「物品企業出納員などは、経営企画課長が別に定める物品について、年度末にたな卸を実施しなければならない。」と明記されているのに対し、固定資産については第 115 条で、「各課長等は、その所管に属する固定資産について毎年 3 月末日に

において固定資産増減及び現在高明細表を作成し、4月10日までに経営企画課長に送付しなければならない。」とされているだけで、実査を条件にはしていないとの説明であった。

「指摘 17」固定資産の現物管理について（交通局総務部経営企画課）

自動車事業にかかる固定資産台帳上の資産件数は、平成27年度末時点で約9千点に上っている。この台帳に記載された固定資産の実在性、正確性を確保するためには、現行の管理方法に加えて、定期的の実査を行うことが不可欠と考えられる。そのためには、「横浜市交通局会計規程」で固定資産について適切なグルーピングを行い、定期的又は循環的な方法により実査を行うことを規程化し、今後、実施に移す必要がある。

また、実査を網羅的かつ効率的に実施するためには、各固定資産の設置場所、使用状況を考慮して、可能なものには資産番号を表示できるシールなどを添付することが必要である。

②固定資産台帳の記録

固定資産台帳の記録と現物の照合を実施していくと、記録が資産の現状を表示していないものが散見された。

- イ．実査対象の港北営業所の「LED 灯光器」（実査対象No.9）については、実際には営業所全体で複数台数設置されているが、固定資産台帳上の数量は営業所ごとに「1」と記載されていた。
- ロ．固定資産の設置場所を示す「設置場所詳細」欄が空白となっているものがある他、「設置場所詳細」欄に既に廃止された営業所名（「港北ニュータウン営業所」及び「野庭営業所」）が記載されているものがあり、これらの固定資産の多くが既に除却済となっていた。
- ハ．固定資産台帳上、取得原価が10万円未満の固定資産が計上されていたケースがあった。「横浜市交通局会計規程に基づく固定資産会計の管理に係る事務取扱について（通知）」によると、「工具、器具及び備品」については10万円未満の資産は取得時に費用処理することとされているが、「車両」や「機械装置」などに分類されると10万円未満でも資産計上されることになる。
- ニ．固定資産の勘定科目については、「自動車事業勘定科目及び高速鉄道事業勘定科目」（平成26年3月交通局通達第7号）に基づき決定しているとのことである。このなかで車両については、「車内に付属して設備する一切の備品を含む」と定義されているが、実務上は、新規に車両を購入する際、車外向け音声放送装置のように車両にあらかじめ取り

付けられているものは車両に含み、音声合成放送装置などのように車両とは別に購入し別に取り付けを行い、廃車時に別の車両へ載せ替えをするものについては車両に含めていない。

「指摘 18」固定資産台帳の記録について（交通局総務部経営企画課）

固定資産台帳の資産の数量については、資産ごとに 1 件ずつ記録（システム入力）されているケースもあれば、複数の同種資産を一式で記録しているケースもあり、記録方式に一貫性がなく、資産の件数管理を煩雑にしている。また、複数ある資産を一式で記録すると、一部除却が発生したときに処理が困難にもなる。数量は、原則として管理可能な単位である個数で記録することを明確にし、統一的に運用する必要がある。

「指摘 19」固定資産の設置場所の現況確認について（交通局総務部経営企画課）

固定資産台帳において、過年度に廃止した営業所名が所在場所として記載されているケースや設置場が空白のものが存在していた。すでに除却済みのものも含まれるとの説明であるが、営業所ごとの固定資産の実査を通じて、台帳に記載されている「設置場所」情報の内容を確認し、その実在性と適切な記録を保持することにより、固定資産台帳の正確性の向上を図る必要がある。

「意見 40」少額固定資産の取り扱いについて（交通局総務部経営企画課）

「横浜市交通局会計規程」では、10 万円未満で費用処理する固定資産を「工具器具備品」に限定している。地方公営企業法施行規則には具体的な定めはないが、「地方公営企業の会計規程（例）」の記載に従い処理していると説明を受けた。少額資産の会計処理については、工具器具備品に限らず、他の科目についても同様に適用することが事務の効率性の観点から有効であり、規程の見直しを検討することが望ましい。

また、資本的支出と修繕費の取扱いに関しては、法人税法の規定や法人税法の基本通達などの規定を参照して、少額とする金額の基準、支出の周期などについても併せて検討する必要がある。

③使用停止となった固定資産

港北営業所の敷地内には、平成 25 年度以降使用停止となっている「CNG 充填所設備」（取得原価 2 億 1 百万円、期末簿価 10 百万円）があったが、現在使用を停止しており、今後も使用見込みはないとのことである。



(写真 15)CNG 充てん所

また、固定資産台帳上、平成 24 年度末をもって使用停止となっている職員住宅用建物（取得原価 69 百万円、期末簿価 17 百万円）も今後の有効活用方策を検討中とのことである。なお、これらの資産については、固定資産台帳上は、通常の減価償却計算は継続して行われている。

「指摘 20」使用停止となった固定資産の評価について（交通局総務部経営企画課）

「CNG 充填所設備」は補助金により取得した資産であり、施設の維持は行っているものの、設置場所の営業所では使用見込みがなく、また CNG バスを再度取得する予定もないため、経理上は減損処理を実施すべきである。また、大型の設備であり、撤去費用も必要になると見込まれることから、当該撤去費用を見積もり計上することが必要である。

休止状態となっている職員住宅用建物については、今後の有効活用方策を明確にしたうえで、状況に応じて減損処理を検討する必要がある。

（4）減価償却計算の開始時期

「横浜市交通局会計規程」119 条では、「減価償却は、固定資産を取得した年度の翌年度から開始するものとする。」とされ、さらに営業用自動車車両などについては、「当該資産を取得した日の属する月の翌月から月割計算により減価償却を行うことができるものとする。」としている。しかし、一般的な企業会計基準では、減価償却費の開始時期は原則として固定資産を取得し、利用の用に供した月から開始することとされている。

「意見 41」減価償却計算の開始時期について（交通局総務部経営企画課）

適正な期間損益計算を実施するためには、正確な「使用開始日」の情報を設定し、これをもとに減価償却計算を開始することが必要である。また、車両以外の資産については、取得した年度の翌年度から減価償却が開始されることに

なっているため、高速鉄道事業の意見と同様に、減価償却の開始時期を検討する必要がある。

(5) 資本的支出と修繕費の区分

若葉台営業所の実査対象固定資産のうち「OAフロア、パーテーション」(実査対象No.1)は、2つの契約による支出額を合算したものである。一つは「若葉台営業所事務室改修工事」の3百万円と、もう一つは「若葉台営業所改修工事に伴うシステム機器移設業務委託」の23百万円であり、後者はシステム機器の移設とその後の動作確認を実施したものとされている。

資本的支出と修繕費の区分基準については、交通局の会計規程では明記されておらず、固定資産について単に能力、耐用年数を維持すると考えられる支出については修繕費として処理し、一方で、固定資産の機能向上、耐用年数の延長が明らかな支出については、資本的支出として処理しているとの説明があった。

「指摘 21」 資本的支出と修繕費の区分について (交通局総務部経営企画課)

システム機器の移設とその後の動作確認を実施するための支出は、「OAフロア、パーテーション」の機能向上や耐用年数の延長に直接つながるものではない。設計書の記載内容から判断すると、固定資産に計上するものではなく、修繕費として処理するのが望ましいと考えられた。改修を伴う工事契約については、予算策定時から資本的支出と修繕費について、内容を明確に区分しておく必要がある。

(6) 耐用年数の決定

港北営業所の実査対象固定資産のうち、「港北地下コンクリートピット」(実査対象No.10)については、減価償却計算の耐用年数に60年を適用している。これは、設計図書上の「躯体」欄に「普通コンクリート」と「鉄筋コンクリート用異形棒鋼」の使用が記述されていることから、地方公営企業法施行規則の耐用年数表の「構築物」、「鉄筋コンクリート造のもの」、「その他のもの」の「60年」を適用したものと想定される。

「意見 42」 耐用年数の決定について (交通局総務部経営企画課)

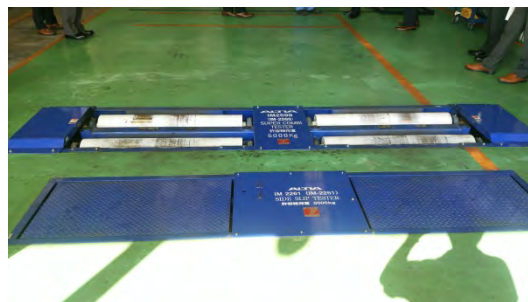
港北地下コンクリートピットは、車両整備工場のなかで、同時に取得された機械装置「ホイールランサー (実査対象No.7)」と「コンビネーションテスター」(実査対象No.8)と一体で稼働している(これら機械装置の耐用年数は13年)が、地方公営企業法施行規則の耐用年数表に従い、構造に着目して耐用年数を

60年に設定している。

しかし、耐用年数表の他の構造物と比較しても現状の耐用年数は長すぎる。耐用年数を決定する際は、単に構造だけに着目するのではなく、取得された固定資産がどのような設備と一体になって使用されるかを考慮に入れ、より合理的な耐用年数を決定する必要がある。



(写真 16) 車両整備工場



(写真 17) 車両整備工場(ピット)

(7) 車両搭載備品の調達購入

バス車載設備は、導入後約 20 年が経過して各機器の老朽化により故障が多発していることから、平成 25 年度から平成 27 年度にかけて、9 億 35 百万円の予算を確保して設備更新を行っている。

このうち、乗合バスに搭載する「音声合成放送装置一式」について、平成 26 年 3 月に 174 個、平成 28 年 3 月に 726 個の計 900 個（取得原価 277 千円/個）を取得している。また、「車載端末主制御」は平成 28 年 3 月に 900 個（取得原価 278 千円/個）を取得している。これらの物品の調達に係る委託業務仕様書において、在籍車両数 795 台を前提にバス車載放送機器の調達数量を 900 台としているが、この 900 台の積算根拠は明記されていない。説明によれば、各営業所に 2 個予備品として常備することで 20 個、「モック品」(※1) として 14 個、これ以外に新車取得と廃車の時期を調整するための予備品数 60 個などを含むとの説明である。

※1 「モック品」とは営業所において乗務員研修に用いている機器のことである。

「意見 43」 車両搭載備品の調達購入について（交通局総務部総務課）

新車取得時期と廃車時期（車検満了時）の期間差異を除き、その他の調整のために保有する予備品の数量は必要最少限度に努めるべきである。また、各営業所には予備車が配備されているため、全営業所に予備品を常備する必要性は乏しく、一部の営業所に集約することが可能と考えられる。さらに、予備品以外に「モック品」としている同装置については、数量の妥当性を再検討する余

地がある。

(8) バス車両の使用期間と更新基準

バス車両 800 台体制を維持することとされている自動車事業にとっては、1 両 2 千万円を超える車両への投資の多寡は、事業損益にも影響を及ぼす。

交通局では、バス車両の使用期間について「現在保有しているバス車両の長寿命化を図り、使用年数を延長することで、車両更新・導入にかかるコストを低減する。」(※1) として、平成 24 年度以降それまでの「12 年」から「15 年」に延長している (※2)。この「15 年」は、使用年数の延長に伴って発生する修繕費の増加、故障の頻度、外観、利用者の乗り心地、安全性、公営交通としての使命などへの影響を考慮して決定したとの説明を受けたが、具体的な決定基準は明確になっていない。

※1 横浜市交通局「市営交通 中期経営計画 平成 24～26 年度」による。

※2 東京都交通局は平成 23 年度から 16 年に、名古屋市交通局は平成 21 年度から 18 年に、京都市交通局は平成 21 年度から 18 年に、大阪市交通局は平成 24 年度から 18 年にそれぞれ延長したとしている。(出典は、東京都交通局：東京都議会「平成 23 年度公営企業会計 決算特別委員会第一分科会速記録」、名古屋市交通局：「市営交通事業経営健全化計画（平成 22 年 3 月）」、京都市交通局：「京都市交通事業白書（事業概要）平成 26 年度」、大阪市交通局：「バス事業中期経営計画〔平成 24-27 年度〕平成 24 年 7 月」)。

「意見 44」バス車両の使用期間と更新基準について(交通局自動車本部運輸課)

現在の車両の使用年数 15 年は他の公営交通のなかでも短いものとなっており、使用年数を 1 年でも延長することができれば、車両に係るトータルコストを削減できる可能性がある。そのため、車両の使用年数に影響を与える諸要因を特定し、継続的にデータ収集・分析することにより、合理的な使用年数を継続的に検討していくとともに、車両更新ルールを明確にすることが必要である。

7. 安全管理及び環境対策

(1) 安全対策

①管理体制

自動車事業における安全管理体制の最終責任者は交通事業管理者（交通局長）であり、その直系下位者として安全統括管理者（安全管理部長兼務）が位置付けられている。この安全統括管理者の業務を補佐し、輸送業務の実施及び管理方法などの具体的な計画を策定する組織として、自動車本部安全管理委員会が設置されている。この安全管理委員会は、頂点の会議として位置付けられ、PDCA サイクルに基づいて、安全に関する目標・計画の策定、実行、

検証、見直しを図り、安全の強化に取り組むとされている。

安全管理委員会は毎月開催され、事故件数の報告にとどまらず、事故事例をドライブ・レコーダー映像で検証し、事故の原因分析や防止対策などの多角的な議論や、ヒヤリ・ハットを活用することで、事故防止に関する技術とノウハウを共有し、具体的な取組についての議論を深めている。また、安全統括管理者は、毎月、交通事業管理者に委員会の内容を報告し、必要な指示を受けている。

平成 27 年度においても重点的に取り組むべき事項を検討し、安全重点施策の策定や、重点施策に沿った目標・行動計画を立て、営業所と本庁が連携しながら、目標達成に向けた取組に努めているとしている。

②安全重点施策目標とその達成状況

平成 27 年度の主要な安全重点施策目標である事故件数の減少について、平成 26 年度と比較したのが以下の表である。二輪車及び静止物との接触事故は目標値を達成できたものの、車内事故の件数については、目標値を達成できなかった。

内訳	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度		
			対平成 26 年度比 増減率		
	件数	件数	件数	目標	実績
二輪車との接触事故	22	19	9	△10%	△53%
車内事故 ※1	36	18	21	△10%	17%
静止物との接触事故	358	290	253	△10%	△13%
有責事故	250	190	250	-	△9%

(注) 平成 25 年度から事故の集計方法を見直したため、平成 24 年以前の数値は省略している。

※1 車内事故は、発車反動、急止反動、ドア挟圧などを指す。

③取組計画

上記の安全重点施策目標に対する取組計画として、本庁及び各営業所は、半期ごとに「取組計画」、「取組内容」、「振り返り」及び「取組内容の見直し」について具体的に記載した一覧表を作成し、安全管理委員会へ提出している。また、各営業所は、毎月、安全重点施策に係る件数、有責事故件数、燃費、ヒヤリ・ハット情報件数、路上故障件数などのデータを集計しており、各委員の発言要旨とともに安全管理委員会局長報告として取り纏められている。

「意見 45」 添乗調査結果の外部公表について（交通局安全管理部安全管理課）

添乗調査は毎年調査を行っているが、平成 23 年以降、添乗調査票の内容を変更してきたことを理由にその結果を開示していない。安全運転や接遇などに対する取組状況を調査し、取りまとめた情報でもあり、お客様対応に関する有用な情報として今後は従前どおり公表を行っていくべきである。

「意見 46」 バス運転手の表彰について（交通局自動車本部運輸課）

営業所のバス運転手は、仕業終了後にドライブ・レコーダーのデータを提出しており、安全運転とエコドライブの状態が点数化されている。なお、映像データは、安全運転のための情報や研修の資料として利用されている。また、平成 23 年度の重点施策の取組内容のなかでは、省エネ運転に貢献した乗務員や営業所を表彰するとなっていたが、現在は営業所によっては表彰が行われているが、統一的な取扱いとなっていない。

ドライブ・レコーダーの老朽化により、点数化するデータの一部に情報の十分性や信頼性が確保されないとの説明であるが、設備更新後に再度営業所における表彰の取扱いについて検討していく必要がある。

④設備

平成 27 年度のバス車両の安全対策に関する主な設備投資は以下の表のとおりである。

（単位：百万円）

内訳	投資額
新型車載表示器の段階的導入	26
車イス固定ベルトの段階的導入	8
接近検知警報機器の導入	7
車外向け音声放送装置 ※1 の導入	18
LED 路肩灯の導入	1

※1 右左折時において車外に音で車両の動向を知らせるシステム



（写真 18）バス車内表示機

⑤研修

平成 27 年度の乗務員に対する主な研修は以下の表のとおりである。

研修名	研修内容の例
新採用職員研修	実車を用いてハンドル操作などの車両感覚を身につける。
定期職員研修	バス通過時の風圧などを体感させて日頃の運転を振り返る。
事故未然防止研修	実際の運転再現映像を活用して、右左折時の停止位置による見え方の違い（死角）を認識する。
運転技能研修	ドライブ・レコーダーを使用するなどして、静止物との接触事故や構内事故を起こした者を集めて実際の映像をみながら実施。
人身事故再発防止研修	人身・物損事故を起こした者に対して、乗務員自身の運転操作をウェアラブルカメラで録画し、自身の運転操作の癖を確認。
リムジンバス研修	リムジン型バスに特化した研修
燃費向上研修	エコドライブの難しさ、燃費コストの低減の重要性などを体験。
接客向上研修	おもいやりの心が溢れる対応マナーのポイントを身につける。

(2) 災害対策

①地震（津波）対策

横浜市内で大地震が発生した場合にお客様の安全を確保するため、バスにおける地震（津波）対応マニュアルの見直しを通じて「そのとき」に適切な対応ができるよう継続して取り組んでいる。事前の備えとして、全車両に津波浸水予測地図、初期対応フロー、詳細な避難経路図を搭載し、乗務員及び係員に周知している。

②異常時に備えた訓練の実施

平成 27 年度は、全営業所において異常時対応訓練を実施した。具体的には、車両火災・バスジャック対応をテーマに、パワーポイント資料を用いた座学研修と非常扉からのお客様誘導の実車訓練を実施している。

(3) 環境対策

①対策目標と取組の結果の概要

平成 27 年度の環境対策に係る目標、指標及び取組の結果は以下の表のとおりである。

目標	指標	取組の結果
イベントなどで公共交通機関の環境優位性を PR	カーフリーデーなどで	平成 27 年 9 月 22 日に参加し、ハイブリッドバスなどの展示を行い、環境優

目標	指標	取組の結果
	PR	位性・事業についてPR
電気式ハイブリッドバスの導入	5両導入	保土ヶ谷営業所 2両 浅間町営業所 3両
次世代自動車（FCバス）※1の導入を検討	-	給電装置、水素ステーション調査 FCV 研修受講、FCバス勉強会参加
アイドリングストップの徹底によるバスの燃費向上（CO2削減）	2.63km/ℓ	達成率 97.6%（燃費に影響を及ぼす最大の要因は気象状況）

※1 FCバスとは燃料電池バスを指す。

②設備（環境対策車両）

イ. 低公害車

低公害車には、現在、ハイブリッドバスとCNG（圧縮天然ガス）バスを導入している。ハイブリッドバスは、ブレーキまたは、減速したときのエネルギーを蓄え、発進・加速時に利用することで排出ガスを抑制している。近年導入している車両は、電気エネルギーを蓄える電気式となっている。CNGバスは、家庭で使用するものと同じ都市ガス（天然ガス）をエネルギーとして使用している。最新の排ガス規制のディーゼル車と比較して、窒素酸化物（NOx）は約60～70%低減され、黒煙の排出はなく粒子状物質（PM）の排出もほとんどない。ただし、CNGバスはディーゼル車と比べ燃料消費量が多く、結果としてCO2排出量が多くなるため最近では新規購入されていない。

ロ. アイドリングストップ・アンドスタート装置付き車両

信号待ちやターミナルなどで停車したときに、普通の運転操作で自動的にエンジンが停止し、発車するときに再始動する装置が付いた車両である。これにより運転手は特に意識することなくアイドリングストップができ、無駄なアイドリングをなくして排出ガスの低減を図るシステムである。平成26年度末では732両在籍している。

③燃費

平成25年度から平成27年度のハイブリッド車とそれ以外の車両の平均燃費の推移は以下の表のとおりである。平成26年度のハイブリッド車の燃費が良いのは、燃費の測定対象となった前年度購入のハイブリッド車両の燃費性能が優れていたためとしている。

これまで購入したハイブリッド車両（26年度測定車を除く）は、新車時に

比べて経年劣化による燃費低下の傾向がみられたが、現在販売されているハイブリッド車両は、モーター駆動のみで発車するハイブリッドシステムを採用しており、経年劣化による燃費低下は起こらない見込みである。今後も、こうした車両ごとの性能や特性も踏まえて引き続き検証していく必要がある。

(単位：km/l)

区分	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
ハイブリッド車両	2.71	3.11	2.61
上記以外の軽油車 (大型車)	2.59	2.61	2.55

(注) 前年度に購入したハイブリッド車とディーゼル車全体の比較

V. 横浜交通開発株式会社

1. 会社の概要

(1) 会社概要

横浜交通開発株式会社（以下「交通開発」という。）は、昭和 63 年に横浜市交通局（70%）と一般財団法人横浜市交通局協力会（以下「協力会」という。）（30%）が出資し、交通局の保有資産を活用して収益の確保を図り、経営基盤の強化とお客様サービスの向上に資することを目的として創立された。

平成 19 年、交通局よりバス路線を委譲するにあたり、交通局は増資を行うと同時に協力会の保有株式をすべて買取り、交通開発は交通局の 100%出資子会社となった。

（平成 28 年 3 月 31 日現在）

本社所在地	横浜市港北区新横浜三丁目 18-16 新横浜交通ビル 7F
資本金	9 千万円（横浜市交通局 100%出資）
代表取締役	永山則良
役員	常勤役員 2 名、非常勤役員 7 名（うち、交通局 2 名、協力会 1 名）
従業員数	378 名 総務、不動産部門 38 名（社員 11 名、契約社員 27 名） バス事業部門 340 名（社員 315 名、契約社員など 25 名）

(2) 会社の沿革

昭和 63 年	会社創立（資本金 5 千万円）、駐車場事業開始
平成元年	損害保険代理店事業開始、 新横浜交通ビルを業務系貸ビルとして事業開始
平成 2 年	自動販売機（清涼飲料水）事業開始
平成 3 年	貸店舗事業開始
平成 4 年	市営バス定期券など発売の受託開始
平成 5 年	駐輪場事業開始
平成 8 年	地下鉄建設に係る施工管理業務の受託開始
平成 19 年	4 千万円増資・資本金 9 千万円 自社路線運行開始
平成 20 年	バス事業の運行受託開始（磯子営業所、緑営業所） 地下鉄建設に係る施工管理業務廃止
平成 21 年	広告代理店事業開始

(3) 事業の概要

①不動産事業

交通開発は、交通局が保有する資産を借受け（横浜市行政財産貸付）、これを以下の事業で活用することで収益を確保している。

イ．貸ビル事業

新横浜交通ビルの管理、運営を行っている。新横浜交通ビルは、4階から7階は交通開発が所有しているが、地下2階から地上3階までの建物と敷地は交通局の所有であり、横浜市行政財産貸付により地下1階から地上3階までの建物が交通開発に貸与されている。交通開発は新横浜交通ビルをサブリース事業者に一括賃貸（平成27年7月に交通開発が7階に入居したことにより、平成27年度末現在は1階から6階までの部分）しており、交通局からの賃借建物部分の賃料として、テナント賃料の90%、自社保有の建物に係る土地賃料としてテナント賃料の20%を交通局に支払っている。

ロ．貸店舗事業

交通局の保有資産である地下鉄駅構内や高架下などの土地の利用を企画、開発し、商用テナントに貸出す事業である。建物及び敷地は一部横浜市行政財産貸付により貸与されている。テナントにはコンビニエンスストア、ベーカリー、スーパーマーケット、本屋、飲食店、保育園などの店舗利用若しくは倉庫として利用されている。平成27年度末現在、センター南駅及びセンター北駅を中心にテナント数は47店舗である。

駅構内店舗に関しては、鉄道に関する各種規則を踏まえたうえで、店舗設計や工事で鉄道運行に影響を与えない安全対策など、交通局と密接な連携、調整を図りながら業務を行っている。

ハ．駐車場事業

交通開発設立時より、それまで協力会が管理、運営していた駐車場を引継いでスタートした。平成27年度末現在、駐車場利用面積は41,252㎡、主に月極による賃貸契約により81カ所を運営しており、収容可能数は約1,429台である。

ニ．駐輪場事業

駐輪場は、平成27年度末現在、市営地下鉄の12駅24か所に設置している。収容台数は5,155台で、市営地下鉄の駅または沿線に交通局が保有する敷地を公有財産賃貸借契約のもと運営管理している。

ホ. 自動販売機事業

地下鉄の出入口周辺や駐車場、駐輪場及びバス折り返し場などの僅かなスペースを活用して、自動販売機を設置している。敷地は公有財産賃貸借契約による。平成27年度末現在の設置台数は114台ある。

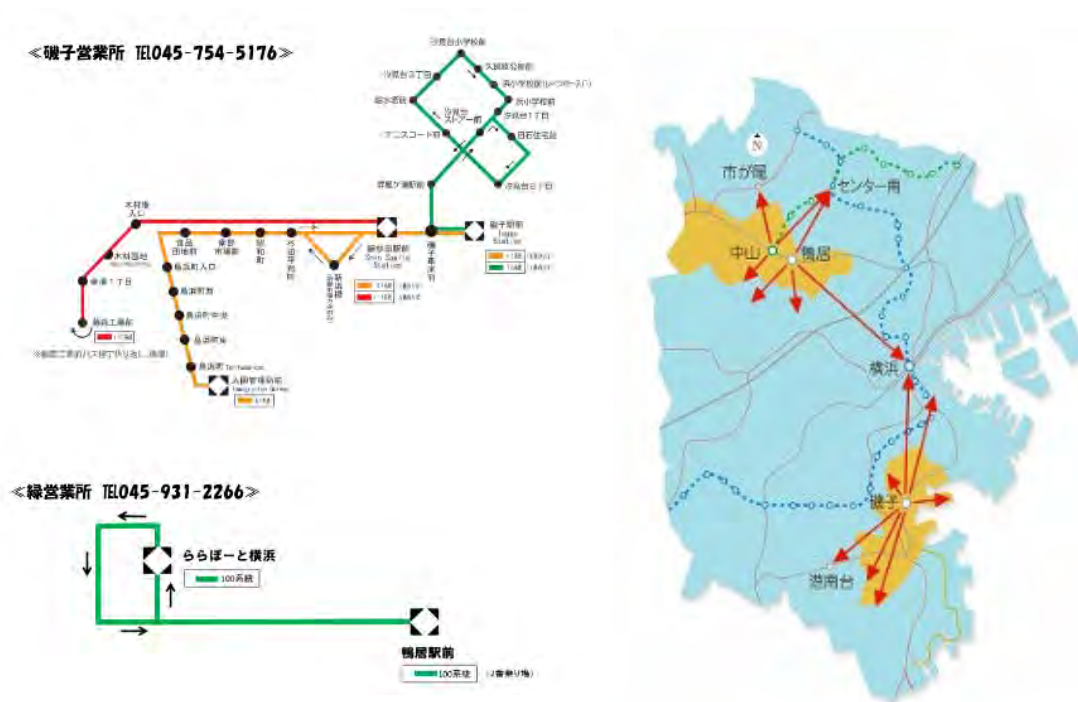
②バス事業（一般旅客自動車運送事業）

市営交通5か年経営プラン（平成19～23年度）の取組の柱の一つである、「バス事業の一部の運行受委託」を実行するために、受託要件として必要な自社路線を持つべく、平成19年に交通局から61系統、117系統の2路線の移譲をうけ自社路線として運行を開始した。

その翌年、横浜市磯子区とその周辺を営業エリアとする磯子営業所と、横浜市緑区とその周辺を営業エリアとする緑営業所の運行受託を開始した。平成28年4月1日現在、自社路線は4路線（在籍車両16両）、受託路線は磯子営業所の13路線（在籍車両57両）と、緑営業所21路線（在籍車両89両）で運行している。

自社路線

受託路線



(出典：交通開発 ホームページより)

③その他事業

イ. 広告事業

交通開発は「横浜市交通局指定広告代理店」として、市営地下鉄、市営バスの交通広告、及び同社が管理する横浜市内の駐車場・駐輪場に屋外広告を掲出する広告事業を行っている。

ロ. 定期券発売事業など

平成 4 年以降交通局から受託したバス乗車券など販売業務などの受託事業、損害保険代理事業なども行っている。

(4) 組織図 (平成 28 年 3 月 31 日現在)

		従業員数
代表取締役	— 常務取締役	
	— 総務課	3
	— 経理課	1
	— 広告営業課	3
	— 運輸課	20
	— 磯子営業所	125
	— 緑営業所	195
	— 業務管理課	26
	— 事業企画課	5
	合計	378

「意見 47」取締役会付議事項にかかわる内規の作成について(交通開発総務課)

会社法に規定する重要な業務執行の決定に関し、重要な案件の承認又は報告については、交通局からの非常勤役員が出席する取締役会に上程されるが、その案件の「重要な」に係る内容や金額を定めた内規は作成されていない。社長決裁と取締役会承認の区分を明確にするためにも、付議事項を定める取締役会内規を作成することが必要である。

2. 業績の推移

平成23年度から5年間の業績の主要数値の推移は、以下のとおりである。

<業績の主要数値の推移>

(単位：百万円)

科目	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
営業収益	2,902	2,972	2,960	3,079	3,200
うち、広告事業収入	127	124	128	126	118
うち、貸店舗事業収入	388	424	416	486	505
営業費用	2,718	2,842	2,886	3,016	3,116
営業利益	184	130	73	63	83
営業外損益	11	11	8	10	5
経常利益	195	141	82	73	88
当期純利益	106	123	56	32	48
利益剰余金	695	814	862	885	924
うち、繰越利益剰余金	395	514	321	267	305

(出典：横浜市会定例会提出、「法人の経営状況を説明する書類」より作成)

業績推移を見ると増収基調は継続しているが、当期利益は減少傾向にある。このなかで、受託路線の収入は増えているが、営業費用の増加に対応したものであり損益的には厳しい。自社路線は運行路線数が少なく、また地域環境の変化に影響を受けやすく、収入は増減している。運行経費が比較的低位のため、利益は計上できている。

また、貸店舗事業収入は、交通局保有資産の有効活用の促進により、堅調に増収を続けている。企画・開発・施工等のノウハウ蓄積もあり、収益性は高く、利益を確保できる事業となっている。その他の不動産事業及び定期券発売などの事業の売上高は堅調に推移しているが、収益性は高くない。

広告事業は、交通局の指定広告代理店として一定の売上高を計上しているが、競争環境は厳しく、広告専門会社のような独自のノウハウや制作力もないため、損益的には厳しい状況が続いている。

3. 事業の方向性と中期経営計画

(1) 交通局事業における位置付け

交通局が保有している自動車及び高速鉄道用地のなかで、活用可能な資産について、機動性を発揮しながら効率的に活用し、交通局の収益確保に寄与することが役割となっている。

また、平成19年度より開始しているバス事業では、市営交通ネットワークの一翼を担い、輸送の安全確保と接遇の向上など、安全、確実な運行に努めている。

こうした業務を100%出資の子会社である交通開発が担うことで、市営交通グループとしての一体的な事業運営が可能となり、収益力向上や競争力の強化など、交通局の財政基盤を向上する上でも重要な役割を担っている。

バス事業に関しては、安全確保と人材の確保及び育成が重要な課題となっている。運行管理についてはプロパーの人材が育成されてきているが、将来営業所の管理責任者に就ける人材の育成が課題となっている。

(2) 中期経営計画

<収支目標の推移>

(単位：百万円)

収支内訳	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度
営業収入	3,057	3,137	3,225	3,306
ビル事業	101	101	101	101
貸店舗事業	482	505	533	553
駐車場事業	197	199	201	203
駐輪場事業	103	104	105	106
自動販売機事業	17	17	17	17
自社路線事業	176	177	178	179
受託路線事業	1,798	1,852	1,908	1,965
広告事業	127	127	127	127
定期券発売等事業	51	51	51	51
営業費用	2,999	3,066	3,153	3,226
事業費	2,907	2,977	3,065	3,140
一般管理費	91	89	88	86
営業損益	58	70	71	80
営業外損益	7	7	7	7
特別損益	0	4	4	4
税引前損益	65	82	83	89

(出典：交通開発作成の中期経営計画(平成26～29年度)の収支目標)

平成 26 年度及び平成 27 年度においては、営業収入、経常利益までは計画を上回っており、利益は固定資産除却損や事務所移転費用などの計上により若干の不足となったが、おおむね計画を達成している。大きな事業の見直しがない限り、平成 28 年度以降も同様な傾向を示すものと推測される。

経営目標達成に向けた取組は次のとおりである。

事業区分	取組	事業区分	取組
全社共通	人材の育成	自動販売機	営業効率の向上
	社員の意見反映の仕組み構築	バス自社路線	バスの定時性向上
	適切な公金管理		低床バスの導入 (85%)
	地域イベントなどへの参加		自社路線の拡大 (3 路線以上)
ビル	計画的修繕の実施		乗車料収入の拡大 (2%増)
	ビル環境の維持	バス受託路線	バス運行受託の継続
	ビル管理方法の見直し		有責事故の撲滅 (20%削減)
貸店舗	開始店舗の新設・収入増		日本一の接遇
	新規開発区画の調査・検討	広告	交通広告の企画・実施
	店舗設備の計画的修繕		コストの見直し
	賃料の改定	定期券発売など	サービスの向上
駐車場	契約率の向上 (90%)		
	利用者サービスの向上		
駐輪場	収容台数の増加 (5,350 台)		
	利用者サービスの向上		

(出典：交通開発作成の中期経営計画 (平成 26～29 年度))

「意見 48」経営目標と施策及び収支目標との整合性について (交通開発経理課及び総務課)

経営目標のなかに「効率的な運営・コストの削減」が掲げられており、その達成に向けた各取組みには経営目標番号が付されている。

しかし、取組みに関する具体的な施策の記載がされていないため、どのように目標を達成するのかが不明確である。経営目標と施策及び収支目標については、整合性が確保されているとともに、経営目標に対応した具体的な施策が必要であり、将来の収支目標と適切に結び付けられるものでなければならない。

(3) 関係団体との取引

交通開発の行うすべての事業において、親会社である交通局との取引関係が存在する。営業収入では、バスの運行受託収入と定期券発売などの事業収入がある。営業支出では、賃借料及び地代（主に不動産事業）と広告料その他取引がある。営業支出のうち主要な賃料及び地代の推移は次のとおりである。

(単位：百万円)

交通事業区分	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
自動車関連 ※1					
賃借料	2	2	2	2	2
地代	32	34	28	57	60
高速鉄道関連 ※2					
賃借料	49	49	47	47	44
地代	211	231	225	231	241
合計	297	318	304	339	348

※1 磯子・緑営業所建物と所内駐車場設置敷、店舗・駐車場設置敷

※2 新横浜交通ビル、貸店舗、駐車場、駐輪場など

(出典：交通局作成の収入明細)

なお、交通局との取引に関しては、独自に付加価値を創造している貸店舗事業を除き、営業支出に係る営業収入(収支率)又は定価に対する局納付率は高く設定されており、交通開発に多額な利益が残らないように収支が管理されている。

「意見 49」 交通局からの退職派遣者の退職給付の負担について (交通開発総務課)

交通開発は、「横浜市交通局職員の特任法人での業務従事に関する取り決め」に従って、従事期間に対応する退職給付費を負担していない。しかしながら、退職派遣者は一定期間役職員として会社の業務に従事しているため、その期間にかかわる要支給額の増加額は、会社が負担すべきものとする。今後、退職派遣者に係る退職給付の負担について交通局と協議し、決定していく必要がある。

4. 損益管理

(1) 損益計算と収益性

①不動産事業

<事業収支の推移>

(単位：百万円)

収支区分	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
ビル事業収入	104	103	101	100	89
ビル事業費	83	83	97	78	79
うち、交通局への賃料	52	52	50	50	50
収支	21	20	3	22	10
収支率	125%	124%	104%	128%	112%

貸店舗事業収入	388	424	416	486	505
貸店舗事業費	290	329	318	371	395
収支	98	94	98	114	110
収支率	134%	128%	131%	130%	128%

駐車場事業収入	188	197	189	200	203
駐車場事業費	174	189	179	193	196
収支	13	7	10	6	7
収支率	107%	104%	106%	103%	103%

駐輪場事業収入	97	99	101	96	104
駐輪場事業費	71	79	91	91	93
収支	26	19	10	5	11
収支率	136%	124%	111%	105%	111%

自動販売機事業収入	20	19	18	13	13
自動販売機事業費	11	12	12	12	12
収支	8	6	5	1	1
収支率	175%	155%	147%	114%	110%

(出典：横浜市会定例会提出、「法人の経営状況を説明する書類」より作成)

イ. ビル事業

現状のサブリース契約のもとでは大きな変動はないが、平成 25 年度は大規模修繕を行ったため、事業費が増加して収支が悪化している。平成 27 年度は 7 階部分のテナントが撤退したことにもない、平成 27 年 7 月に本社を移転したことにより、収入は減少している。

ロ. 貸店舗事業

店舗や倉庫などの開発・賃貸を行う事業であり、平成 23 年度の 42 店舗から、平成 27 年度には 47 店舗となっている。平成 27 年度は 3 店舗を開設し、1 店舗が退店している。店舗などに係る設備の設計、施工に関しては、高速鉄道施設の安全性確保を優先に、交通局と検討、調整をしながら行われており、専門性と経験による付加価値は高く、収益性が最も高い事業である。

「意見 50」貸店舗ごとの年度収支状況の把握について（交通開発経理課、総務課及び事業企画課）

賃貸借契約締結前には、将来の収支状況について店舗開発の投下資本回収を考慮して事業収支計算書を作成し、賃貸料を決定している。しかし、その後の年度においては、収支状況の実績を把握できる資料が整備されていない。店舗ごとに利益管理を実施していくためには、継続して年度毎に事業収支計算書を作成する必要がある。

ハ. 駐車場事業

高速鉄道の高架下を利用して、時間貸し駐車場を除き、月極により賃貸契約を行っている。平成 23 年度 79 箇所、収容台数 1,450 台から平成 27 年度 81 箇所、収容台数 1,429 台（オートバイ含む）になっている。賃料に関しては、公有地であることを考慮して、民間事業者を圧迫することのないように近隣相場をもとに決定している。

「意見 51」月極駐車場の賃貸借契約の形態について（交通開発業務管理課）

賃貸借契約には賃貸借期間の終了がないため、現在の契約者が継続して賃借しているが、場所によっては契約の空きを待つ希望者も多い。

交通局の資産の有効活用を行う観点から、収益確保を前提に駐車場事業を行っているが、多くの契約者が固定化した現状は、賃貸している土地が市の公有地であることを考慮すると、市民による機会均等な利用を制約することにもなる。したがって、特定の利用者に固定しない一定の賃貸方式について、市と検

討することが望ましい。

二. 駐輪場事業

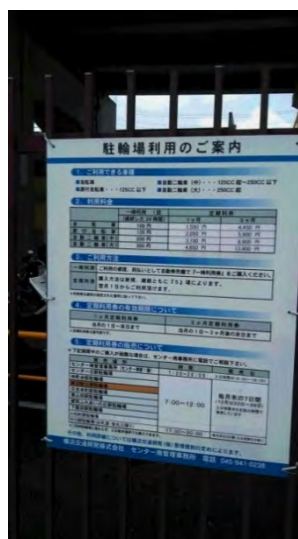
収支率は平成 26 年度に悪化しているが、4 月の消費税引上げに伴う定期利用料の値上げがあり利用率が低下したが、その後は回復傾向にある。

ホ. 自動販売機事業

平成 26 年 4 月の消費税引上げに伴い飲料単価を値上げしたことから、客離れにより販売収入が減少し、収支率が悪化している。



(写真 19) 駐車場



(写真 20) 駐輪場

②バス事業

<収支の推移>

(単位：百万円)

収支区分	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
バス事業収入 (自社路線)	204	209	181	167	222
バス事業費 (自社路線)	155	166	174	166	196
収支	49	43	7	0	25
収支率	131%	126%	104%	100%	113%

バス事業収入 (受託路線)	1,720	1,744	1,771	1,837	1,889
うち、交通局委託料	1,716	1,741	1,767	1,832	1,886
バス事業費 (受託路線)	1,701	1,738	1,767	1,854	1,888
収支	19	6	4	△17	1
収支率	101%	100%	100%	99%	100%

(出典：横浜市会定例会提出、「法人の経営状況を説明する書類」より作成)

イ. 自社路線

平成 23 年度から平成 26 年度まで磯子区には 2 路線あった。そのうち 117 系統については三菱金沢工場の閉鎖（平成 28 年 3 月）に対応するため、段階的に 3 回に分けて輸送力の調整を行ってきたが、損益は悪化している。

平成 27 年度は 4 月から 100 系統（ららぽーと線）、10 月からは交通局より 70 系統の委譲を受け、共同運行を開始して、増収、増益となっている。なお、自社路線の実車走行 1 km 当たりの運行経費の試算金額（国土交通省への提出義務なし）は、平成 27 年度は 673 円となっており、公表されている 26 年度の京浜ブロックの民間事業者の平均値 620 円と比較すると 53 円高くなっている。

「意見 52」 自社路線の路線別管理について（交通開発運輸課）

自社路線について、路線別収支は把握しておらず、全体収入で管理をしている。また、バスには市営バスと同様の乗降客センサーがついているが、路線別の乗車人員については管理データとして把握、利用していない。これまで路線数が少なかったため、会社として路線別の管理に重点を置いていなかったとの説明である。しかし、平成 27 年度には路線数も増加しているため、今後は路線別収支と路線別乗車人員の把握をし、収支管理及び運行管理を行っていく必要がある。

ロ. 受託路線

受託料は、毎年度の契約時点で仕業数（業務量）及び計画走行キロ数が計算され、人件費や動力費を積算している。また、その他諸経費に相当する額については、人件費合計額に一定割合を乗じて加算されている。なお、当年度中の路線の増減などによる人件費、動力費の増減は年度末に精算している。

なお、事業費用は、年度末退職予定者の前倒し補充の実施などにより、年度によって人件費の増減があり、それに伴い収支状況も変動している。



(写真 21) 磯子営業所(全景)



(写真 22) 金庫回収機画面



(写真 23) 金庫回収機

③その他事業

<収支の推移>

(単位：百万円)

収支区分	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
広告事業収入	127	124	128	126	118
広告事業費	124	126	129	124	119
収支	2	△1	△0	2	△0
収支率	102%	98%	99%	102%	99%

定期券発売など事業収入	49	50	52	51	52
うち、交通局委託料	48	49	50	50	51
定期券発売など事業費	44	46	47	47	49
収支	5	3	4	3	2
収支率	111%	108%	108%	107%	105%

(出典：横浜市会定例会提出、「法人の経営状況を説明する書類」より作成)

イ. 広告事業

広告代理店として営業と仲介を行っている。コンテンツの持込広告が多く、定価（交通局）に対する局納付率が平均 70%（固定）である。競争環境が厳しい中で、局納付額を下回らないように受注をしているが、価格は厳しく利幅は少ない。

ロ. 定期券発売など事業

定期券発売所は、通年発売 3 か所、期間限定発売 2 か所の計 5 か所である。定期券発売など事業収入には民間事業者からの収入が一部含まれ

ているので、交通局からの委託料と差が生じている。発売業務は契約単価に人工数（実績精算）を乗じて算定されている。

（２）人件費の管理

①人員の推移

<期末人員>

(単位:人)

区 分	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
第3種社員(※1)	264	257	292	310	304
その他	53	48	46	41	40
合 計	317	305	338	351	344

(注) 正社員と一般契約社員を含み、短時間契約社員（パート）を除く

※1 バス運転手及びバス係員の合計人数である。（出典：交通開発が作成した資料）

<平均人員数>

(単位:人)

区 分		平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
本社	正社員	7	8	12	12	11
	契約社員	37	41	42	40	44
	(内、市OB)	(14)	(13)	(13)	(10)	(10)
バス事務	正社員	23	20	24	18	18
	契約社員	0	0	0	0	0
バス運転手	正社員	245	241	270	296	289
	契約社員	18	18	14	7	8
	(内、市OB)	(13)	(13)	(7)	(3)	(4)
合 計		330	328	362	373	370

(注) 毎月1日現在の人数を集計し、12か月で割り返し算出（出典：交通開発作成の「平均人員数」）

<バス運転手（正社員）の入職・離職等>

(単位:人)

増減区分	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度	合計
入職者数※	33	22	35	72	23	185
(期中入職)	(33)	(14)	(27)	(55)	(23)	
離職/昇任者数	16	38	31	28	18	131
(期末退職)	(3)	(12)	(20)	(19)	(7)	
人員増減	17	△16	4	44	5	54

※ 4月1日入職+期中入職（出典：交通開発作成の「バス運転手異動一覧」）

路線増に対応した人材を確保するための人員増であり、退職社員の補充に関しては退職予定者と1～2か月の重複期間がある。

②人件費の推移

支給ベースの人件費総額（法定福利費除く）の推移は以下のとおりである。

<人件費の推移>

（単位：百万円）

区 分		平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
本社	正社員	33	39	48	58	67
	契約社員	67	78	80	75	77
バス事務	正社員	103	99	116	100	102
	契約社員	0	0	0	2	1
バス 運 転 手	正社員	1,135	1,223	1,161	1,264	1,356
	契約社員	53	50	40	23	17
合 計		1,392	1,491	1,447	1,525	1,623
バス運転手（正社員） 1人当たり人件費(万円)		463	507	430	427	469

（出典：交通開発作成の「人件費総額（法定福利費除く）」）

バス運転手（正社員）の人員増加に比例して、人件費総額も増加してきている。なお、平成24年度、平成27年度は決算賞与があり、また平成24年度は退職者が多く入職者との重複期間発生の影響で、1人当たり人件費が増加している。

（3）営業費用

営業費用のうち事業費については、事業別に区分され、計上されている。また、その費目別の推移は以下のとおりである。

<事業費の推移>

（単位：百万円）

費 目	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度 ※1	平成 27 年度	
人件費	1,673	1,730	1,741	1,838	1,952	
公租公課	86	85	90	93	97	※2
賃借料	4	10	4	※1 194	※1 200	
地 代	-	-	2	※1 300	※1 310	
局納付金	527	569	549	※1 90	※1 91	

費目	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度 ※1	平成 27 年度	
燃料油脂費	151	148	168	171	120	※3
減価償却費	94	110	118	125	135	※4
その他	119	116	141	125	123	
合計	2,657	2,771	2,816	2,939	3,031	

※1 費目計上区分の見直し

- ・ 賃借料：不動産事業（ビル・貸店舗）
- ・ 地代：主として不動産事業
- ・ 局納付金：広告事業

※2 主としてバス事業の軽油引取税

※3 主としてバス事業の燃料費

※4 不動産事業及びバス事業（自社路線）

（出典：交通開発作成の「販売費及び一般管理費の明細」）

5. 経理及び財務管理

（1）決算と開示状況

会計年度は、定款の定める事業年度に従い毎年4月1日から翌年3月31日までの1年間である。経理処理は交通開発の経理規程に特に定めのない限り、企業会計原則その他一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に従って行われている。

期中においては、月次決算後、収入と支出の前年度比較表を作成、分析を行い、月例の社内における営業会議に資料として提出、報告を行っている。

年次決算において作成される書類は、会社法による一般の会社と同様で、以下の計算書類が作成されている。

- ・ 事業報告書
- ・ 株主資本など変動計算書
- ・ 貸借対照表
- ・ 個別注記表
- ・ 損益計算書
- ・ 計算書類に係る付属明細書

「意見 53」月次予算管理について（交通開発経理課及び総務課）

月次予算がないため、月次の予算管理を行っていないが、前年同月との実績比較は実施している。予算を適切に執行し、また実績を管理していくためには、月次予算を作成し、予算の進捗管理と収支の統制ができるように改善していく必要がある。

また、地方自治法（昭和 22 年法律第 67 号）第 243 条の 3 第 2 項の規定により、総務局が取り纏め市会定例会に提出する「法人の経営状況を説明する書類」に、市の外郭団体のうちの法定団体のひとつとして、年次の財務書類（貸借対照表、損益計算書、参考数値、翌事業年度の見込損益計算書）を開示している。

（２）金融資産の管理

①資金の運用管理

交通開発の資産の状況をみると、過去から現金及び預金、長期性定期預金、有価証券、投資有価証券の金融資産が資産全体の 3 割以上を占めている。また、金融資産のおおむね半分が現金及び預金である。

<金融資産の推移>

（単位：百万円）

内 訳	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
現金及び預金	489	539	663	308	444
有価証券	53	100	22	164	102
投資有価証券	372	326	340	198	217
長期定期預金	20	30	0	60	0
金融資産計	936	996	1,026	731	763
資産合計	1,890	2,046	2,138	2,288	2,244
金融資産割合	49%	48%	48%	31%	34%

（出典：横浜市会定例会提出、「法人の経営状況を説明する書類」より作成）

貸店舗事業や貸ビル事業をはじめとする不動産事業において、交通局から借り受けた土地などをテナントなど事業者に貸付ける際、賃貸借契約に基づき敷金や保証金を預かる一方で、交通局と交通開発との間の公有財産賃貸契約においては、敷金や保証金は必要とされていない。

<預り保証金等の推移>

（単位：百万円）

内 訳	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
預り保証金	282	263	305	299	261
預り敷金	305	305	320	316	307
計	587	568	626	615	569

（出典：横浜市会定例会提出、「法人の経営状況を説明する書類」より作成）

このため交通開発において敷金、保証金相当分の資金が留保されることに

なり、余剰資金が常に十分に確保されている状態にある。

交通開発はこれらの余剰資金について、内部規程「資金運用要綱」に従い、円建て預貯金や横浜市債のほか、規程に定める格付け機関が「A」以上の格付けをした地方債などをはじめとする金融商品で運用している。

<平成 27 年度末の有価証券の内訳> (単位：百万円)

MMF	2
かながわ県民債	12
横浜市債	175
国債	30
神奈川県住宅債	100
計	319

(出典：交通開発作成の内部資料)

「意見 54」金融資産の運用管理について（交通開発経理課及び総務課）

交通開発では、多額な資金を保有し資金繰りに困窮することがないことから、資金繰り表は作成していないと説明している。しかし、余剰資金については、交通局との協議により必要事業資金を決定していくとともに、事業資金と運用資金を適切に区分し、各資金の運用過程を明確にしていくためにも資金繰り表を作成することが必要と考える。

②現金及び預金の管理

交通開発は、金融機関 9 行に合計 24 の普通預金口座をもち、事業別、拠点別に管理している。金銭出納や残高照合など、現金及び預金の管理に関しては経理規程において次のように定められている。

(出納及び保管責任者)

第 17 条 金銭の出納及び保管の責任者は経理課長とする。

2 経理課長は、日常の出納事務を経理主任に行わせることができる。

(金銭の残高照合)

第 25 条 経理課長は、日々の現金出納業務終了後、その残高と帳簿残高を照合し、差異がある場合は預金残高調整表を作成しなければならない。また、四半期ごとに金融機関より残高証明書入手し、帳簿と照合しなければならない。

平成 27 年 12 月から翌年 1 月にかけて実施された外郭団体業務監察の報告によると、「定期的に残高確認はされているものの残高確認作業は煩雑。口座

を統一化していくと業務の効率が図られる。」「出納審査書類は審査後に各担当に戻されるものもあり、支出の根拠書類が確認しづらい状況にある」と指摘を受けている。

また、銀行印は総務課長、預金通帳は経理課長が管理しているとのことであるが、経理規程などにはこれを定めた記載はなく、また現在、経理課長が総務課長を兼任している状況にある。

「指摘 22」 銀行預金の管理にかかわる内部統制について（交通開発経理課及び総務課）

日常の出納業務については経理担当者が行っているが、経理規程第 17 条に記載のあるように出納及び保管の責任者は経理課長である。また、経理規程第 25 条にしたがって、残高照合は経理課長が行っている。一方、銀行印の管理は総務課長が行っているが、現在、経理課長が総務課長を兼任し、同一人物が預金通帳と銀行印を管理することになり、内部牽制上は適切な職務分離がなされていない。今後、速やかに預金通帳と銀行印の管理担当者を区別するとともに、管理方法についても規程上明確にする必要がある。

「意見 55」 銀行預金口座の整理について（交通開発経理課及び総務課）

金融機関 9 行に合計 24 の普通預金口座を持ち、事業別、拠点別に管理している。記帳や消込などがし易いため、従来から多数口座を管理してきたが、会社の規模からみても 24 という口座数は多く、残高照合が煩雑であり、日常管理の効率性が悪い。また、少人数で多数の預金口座を管理するリスクを勘案すると、業務の必要性を検討しながらも、銀行口座の一定割合を統合していく必要がある。

6. 固定資産管理

(1) 固定資産の特徴と主な内容

総資産に占める固定資産の割合は平成 27 年度末で 72%あり、そのうち有形固定資産は 6 割を占めている。なお、投資その他の資産は 1 割を占めているが、その主な内容は余剰資金の運用による投資有価証券である。

有形固定資産の過去 5 年間の各年度の帳簿価額の推移をまとめたのが以下の表である。

<有形固定資産の推移>

(単位：百万円)

科目	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
建物	522	566	578	835	871
建物付属設備	218	218	203	284	290
構築物	30	62	81	100	109
機械装置	5	3	2	1	1
車両運搬具	38	54	59	32	70
器具・備品	8	22	14	14	10
土地	16	16	16	16	16
建設仮勘定	19	13	30	135	13
合計	858	958	987	1,421	1,383

(出典：交通開発作成の「貸借対照表」)

有形固定資産のうち、建物と建物付属設備は、新横浜交通ビル（建物 105 百万円、建物付属設備 39 百万円）を除き、大部分が貸店舗事業にかかわる設備投資である。また、構築物は、大部分が駐車場及び駐輪場であり（一部貸店舗に係るもの有り）、それにかかわる舗装、緑化、フェンスなどで構成されている。車両は自社路線にかかわるバス 16 両が主なものである。

(2) 減価償却費の状況と減価償却方法

①減価償却の状況

<事業別減価償却費の推移>

(単位：百万円)

事業区分	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度
不動産事業	74	84	82	97	104
バス事業	20	26	36	27	30
その他事業	-	-	-	-	-
一般管理	0	0	0	0	1
合計	94	110	119	125	136

(出典：交通開発作成の「販売費及び一般管理費の明細」)

<平成 27 年度末の償却累計率>

(単位：百万円)

資産の種類	取得価額	減価償却累計額	帳簿価額	償却累計率
建物	1,461	590	871	40%
建物付属設備	1,023	732	290	71%
構築物	253	143	109	56%

資産の種類	取得価額	減価償却累計額	帳簿価額	償却累計率
機械装置	5	3	1	70%
車両運搬具	226	156	70	69%
器具・備品	58	47	10	81%

(出典：交通開発作成の「計算書類に係る付属明細書」)

②減価償却方法

交通開発の採用している有形固定資産の減価償却方法は決算報告書の個別注記表に以下のように記載されている。

「平成 10 年 4 月 1 日以降取得した建物は、定額法を採用しております。その他の有形固定資産は定率法を採用しております。」

「指摘 23」減価償却方法について（交通開発経理課及び総務課）

固定資産台帳（明細表）を見ると、以下のようになっている。

- ・平成 26 年 4 月に取得の建物附属設備 8 点（取得価額合計 53 百万円）について定額法が適用されている。
- ・平成 23 年 12 月及び平成 26 年 4 月に取得した構築物 6 点（取得価額合計 12 百万円）について定額法が適用されている。
- ・平成 24 年 3 月 31 日に計上された構築物である舗装（中川駐輪場）1 百万円は非償却と表示され、償却は行っていない。

減価償却方法は建物以外定率法とされているが、会計方針とは異なる定額法（新定額法）で計算されているものがあるため、所定の方法で減価償却費を計上する必要がある。

7. 安全管理及び環境対策

安全管理に関する規程は、「横浜交通開発株式会社自動車安全管理規程」（平成 19 年 11 月制定、平成 20 年 4 月改定）に定められており、交通局の自動車事業における安全管理に準じて運営されている。安全管理に係る施策と目標が毎年定められ、安全重点施策の取組計画として具体的な取組内容及び取組時期を計画し、四半期ごとに進捗状況を確認している。これらについても、交通局の自動車事業と同じ取組である。

安全管理に係る施策と目標について、平成 27 年度から平成 30 年度までの 4 か年計画は以下のとおり。

◇重大事故に直結する可能性が高い事故の防止

- 二輪車との接触事故
- 歩行者との事故の撲滅

◇ヒューマンエラーに起因する事故の防止

- 車内事故（発車反動・ドア挟圧）を平成 26 年度比 10%削減
- 静止物との接触事故（車両・施設）を平成 26 年度比 10%削減
- 静止物との接触事故によるバス車両の修理費用を平成 26 年度比半減

取組計画

【安全意識と技術を向上させます】

○交差点左右折時における最徐行と交通確認の励行

◇毎月 17 日を安全の日とし次のとおり実施

- (1) 本社責任職及び営業所責任職による危険個所における街頭指導
- (2) 営業所責任職における早朝点呼立会い
- (3) 点呼時における運行管理者からの周知
- (4) 車両整備係長による日常点検の立会い

【安全の取組を常に改善します】

○ヒヤリハットの情報活用・共有強化

○走行環境の改善

○定時性の向上

○お客様利用施設の改善

【安全な車両・設備などの提供】

○路上故障の削減

○安全性向上のための車両改善

安全管理水準の向上のために行っている研修・訓練については、年 6 回の定期研修を始めとし、運転技能向上研修、燃費研修、災害訓練、消防訓練、異常事対応訓練、接遇向上訓練が営業所単位で定期的実施されており、その実施状況についても、公金監査、月次の副所長監査、運輸課監査により定期的に確認されている。

しかしながら、平成 23 年度から平成 27 年度の事故件数の状況をみると、件数は年々増加しており、特に平成 25 年以降は急増していることがわかる。

<事故件数の推移>

年度	営業所	事故件数	有責事故	自損事故	無責事故
平成 23 年度	緑	17	12	※	5
	磯子	10	6	※	4
平成 24 年度	緑	24	13	※	11
	磯子	15	2	※	13
平成 25 年度	緑	52	27	10	15
	磯子	39	12	9	18
平成 26 年度	緑	58	16	10	32
	磯子	30	10	7	13
平成 27 年度	緑	83	26	25	32
	磯子	42	17	12	13

※ 平成 23、24 年度は自損事故の選別項目は無し

(出典：交通開発作成の内部資料)

4 か年目標としている以下の 10%削減項目においても、平成 27 年度は平成 26 年度との比較において、重大事故に直結する可能性のある二輪車との接触事故は削減できたものの、車内事故及び静止物との接触事故の項目については目標が未達となっている。

項目	平成 26 年度	平成 27 年度	増減
二輪車との接触事故	3	2	△1
車内事故	4	9	5
静止物との接触事故	31	32	1

バス運転手の入職・離職の状況をみると、平成 24 年度から平成 26 年度の 3 年間、各年とも在籍人数の 10%超が離職している一方、平成 26 年度には 55 名の入職があったため、年度末には在籍する職員の約 2 割が採用 1 年未満となった。近年、バスの運転手を志願する人材が減少するなか、優秀な運転手の確保とモチベーションの維持が課題であるとの説明であった。

「意見 56」安全管理について（交通開発運輸課）

平成 23 年以降の事故件数の増加は、営業所構内における軽微な事故の増加が理由であるという説明である。しかしながら、軽微な事故であっても増加傾向にあることは、安全管理上のリスクが拡大していると考えられる。

安全管理は市営交通グループの一員として重要性の高い取組事項であり、事

故削減のために、引き続き原因調査を行い、対策を徹底して安全を管理していく必要がある。