

(経営審議会 別紙資料)

# 市営交通 中期経営計画 2023-2026



# 横浜市交通局経営理念

## 私たちの決意

私たちは、市民のみなさまの足として、安全・確実・快適な交通サービスを提供し、お客様にご満足いただけるよう、経営力を高め、持続的な改善に取り組みます。

- 1 安全意識を高く持ち、安全確保を最優先します。
- 2 お客様の声を大切にします。
- 3 いつも笑顔で、挨拶を励行します。
- 4 公正かつ誠実に行動します。
- 5 常に課題を明らかにし、チャレンジします。

## 私たちのメッセージ

信頼を心で運ぶ市バス・地下鉄

平成7年5月制定／平成19年5月改訂

# 横浜市交通局安全方針

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

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

平成19年2月制定

# 目次

第1章 市営交通を取り巻く事業環境	1
第2章 経営の現状	7
第3章 「市営交通 中期経営計画2023-2026」策定の考え方	11
第4章 計画期間中の具体的な取組	15
1 安全の確保	
(1) 安全対策の強化	16
(2) 安全運行を維持するための施設・設備の維持・更新	18
(3) 安全を支える職員の育成	21
(4) デジタル技術を活用した安全対策の強化	23
2 市民の足を守る	
(1) バスネットワークの最適化	25
(2) 自然災害等への備え	26
3 公営交通の責務	
(1) 横浜市中期計画「基本戦略」に掲げるまちの実現	27
(2) 脱炭素社会の実現に向けた取組	31
(3) 施設の更なるバリアフリー化	33
4 財務基盤の強化	
(1) 増収に向けた取組	35
(2) 支出管理の徹底	41
5 人財育成の推進	
(1) 先を見据えた人財の確保・育成	43
(2) 意欲と能力を活かす制度の充実	45
(3) 全ての職員が働きやすい職場環境の整備	48
第5章 10年間の収支見通し	49
資料編	51

# 第 1 章

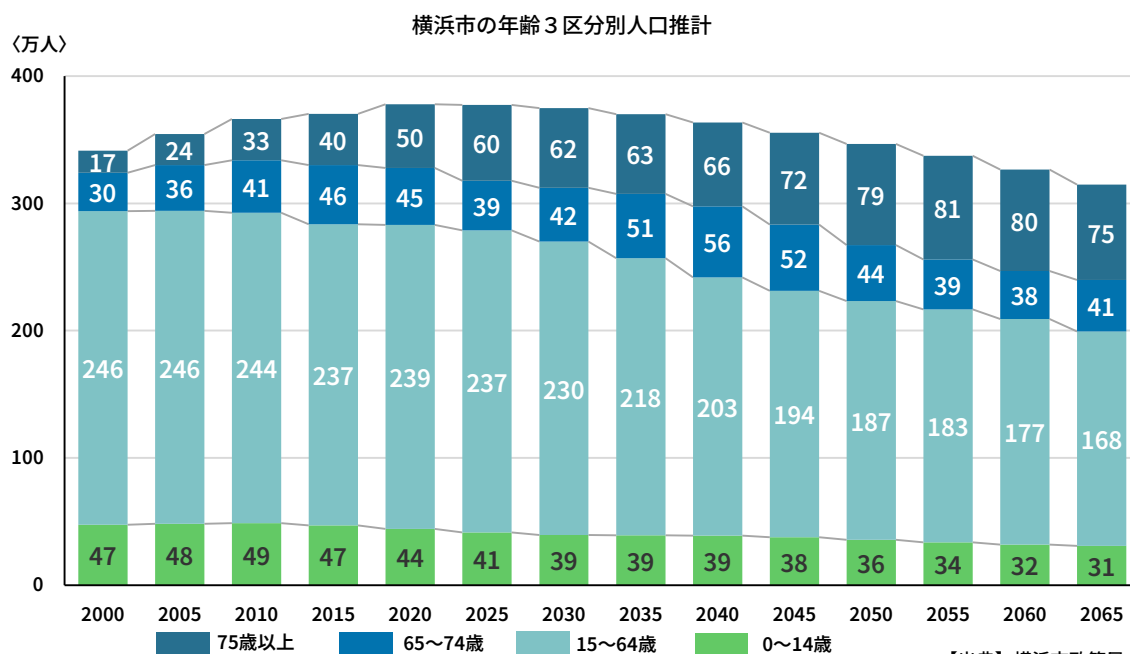
## 市営交通を取り巻く事業環境

## 横浜市の人口動態の変化

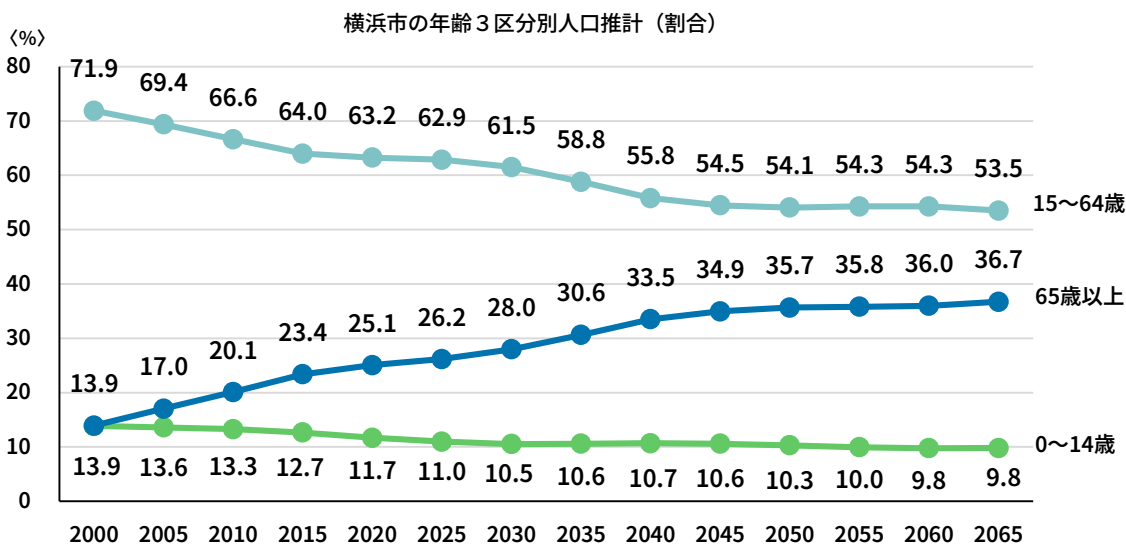
▷これまで増加傾向にあった横浜市の総人口は2021年をピークに減少に転じました。今後、横浜市は本格的な人口減少社会に突入していくことが見込まれています。

▷生産年齢人口（15歳～64歳）は2065年までに約3割減少することが予測されています。一方、高齢者人口（65歳以上）の割合は今後大きく増加し、2040年までには総人口の3割を占めると見込まれています。

▷こうした人口動態の変化は、事業運営の根幹となる運賃収入に直接的な影響を与えかねず、動向を注視していく必要があります。



※2020年までは国勢調査、2021年以降は「今後の人口の見通し推計（令和3年度）」

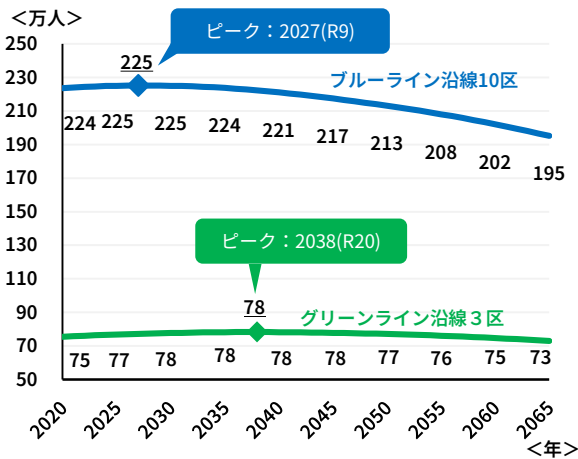


※2020年までは国勢調査、2021年以降は「今後の人口の見通し推計（令和3年度）」

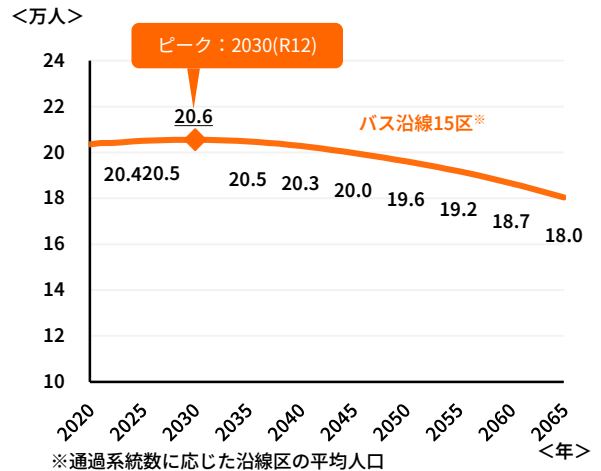
## バス、地下鉄沿線の人口推計

- ▷ブルーラインの沿線区や市営バス沿線区における人口推計では、本市総人口と同様、程なく減少傾向に転じ、2065年までに約1割の減少が見込まれています。
- ▷一方、グリーンラインの沿線区では、2038年頃まで増加し、その後、緩やかに減少するなど、比較的堅調な推移を辿ることが見込まれています。
- ▷人口減少、超高齢社会が進行する中、各路線、地域ごとの傾向を把握し、それぞれの特性に見合った事業、取組を展開していくことが求められます。

市営地下鉄沿線の人口推計



市営バス沿線の人口推計

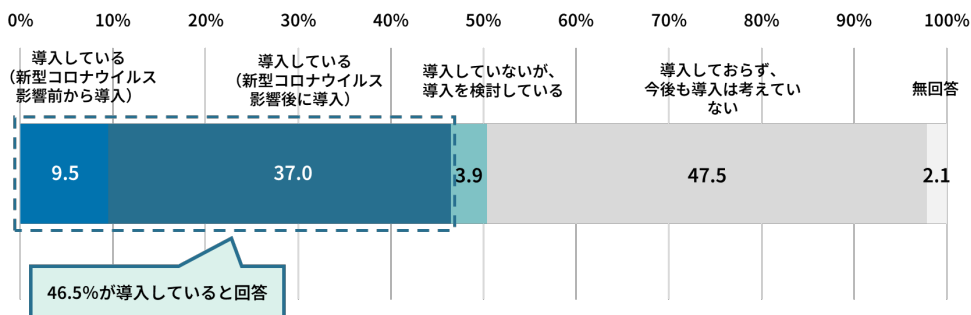


【出典】横浜市政策局

## コロナ禍による行動様式の変容

- ▷2020年1月以降、国内で急速に感染が拡大した新型コロナウイルス感染症の影響で、人々の行動様式は大きく変容しました。国の緊急事態宣言やまん延防止等重点措置の発令に端を発した外出抑制・自粛の風潮によって、人流は大きく減少しました。
- ▷さらに、多くの企業や学校がテレワークやオンライン授業等を導入・浸透させ、移動を伴わない社会活動が定着したことなどから、人流はコロナ禍前の水準には戻っておらず、未だ公共交通機関は大きな経営上の打撃を受けています。

市内企業のテレワーク導入状況（全業種）

【出典】横浜市景況・経営動向調査 第124回（令和5年3月実施）  
※市内企業718社を対象に実施

## 脱炭素社会の実現への社会的要請

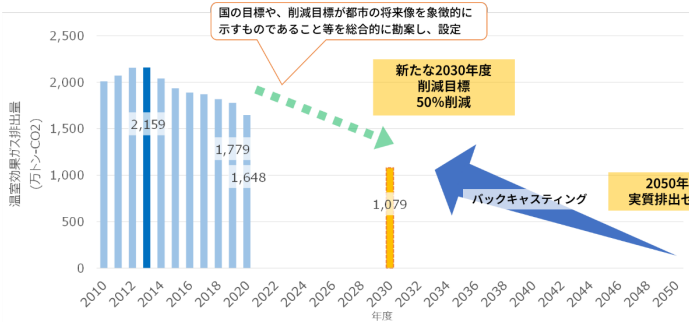
▷地球温暖化などの気候変動や、頻発化・激甚化している自然災害の発生等により、近年、環境対策への関心が世界規模で高まっており対応が求められます。

▷政府による2050年カーボンニュートラル達成を見据え、横浜市では2030年度の温室効果ガス50%削減を目標に掲げており、バス・地下鉄事業においてもそれぞれ目標達成に向けて脱炭素の取組を進めています。

第1章

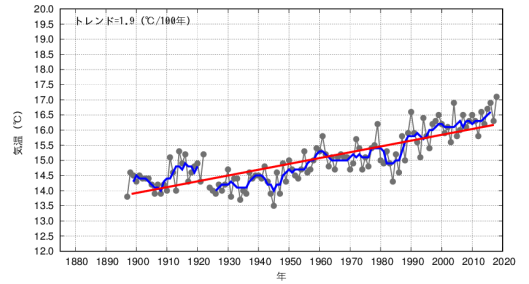
市営交通を取り巻く事業環境

横浜市の温室効果ガス排出削減目標



【出典】横浜市地球温暖化対策実行計画

横浜地方気象台 年平均気温

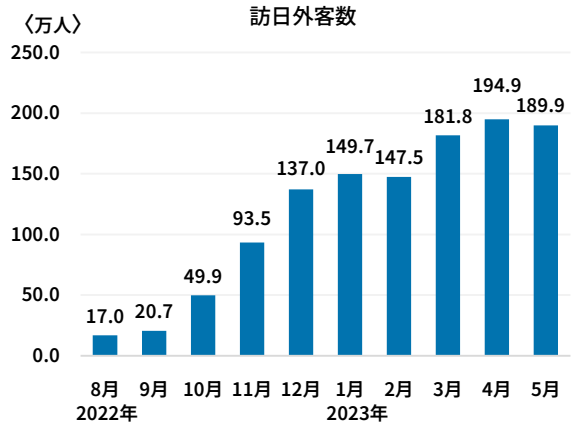


【出典】気象庁

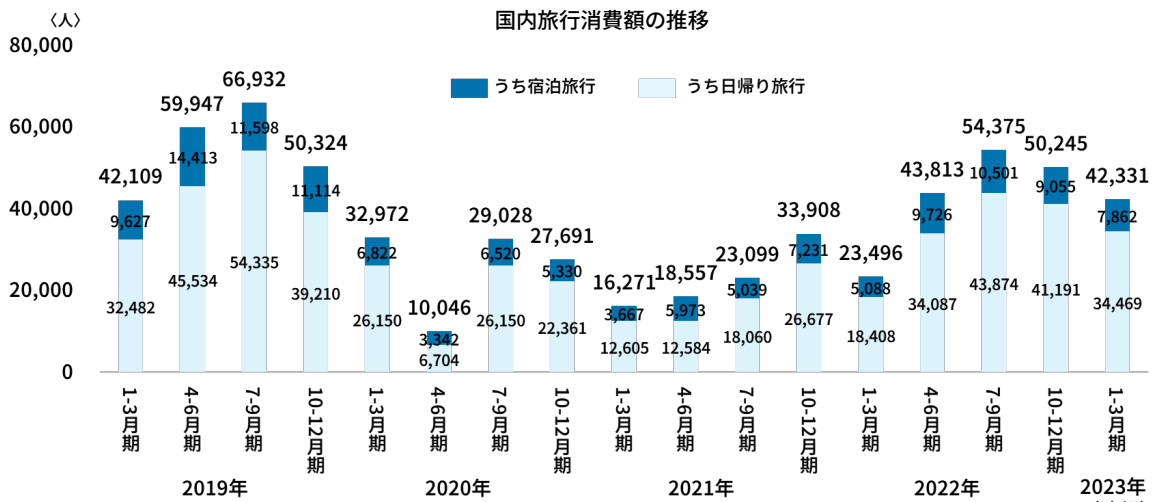
## コロナ後の観光需要の変化

▷新型コロナの影響による、外出自粛の風潮に加え、外国人観光客の入国制限等により国内の観光需要は一時激減しました。

▷その後、国内観光客の増加傾向とともに、2022年10月の外国人の新規入国制限解除以降、訪日外客数は増加してきており、今後インバウンド等、観光需要の一層の回復が見込まれます。



【出典】日本政府観光局訪日外客数（2023年5月推計）



【出典】旅行・観光消費動向調査2023年1-3月期（速報）

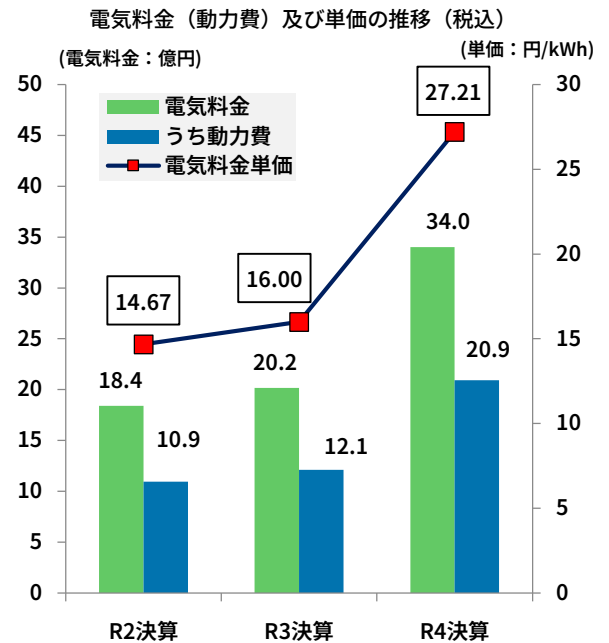
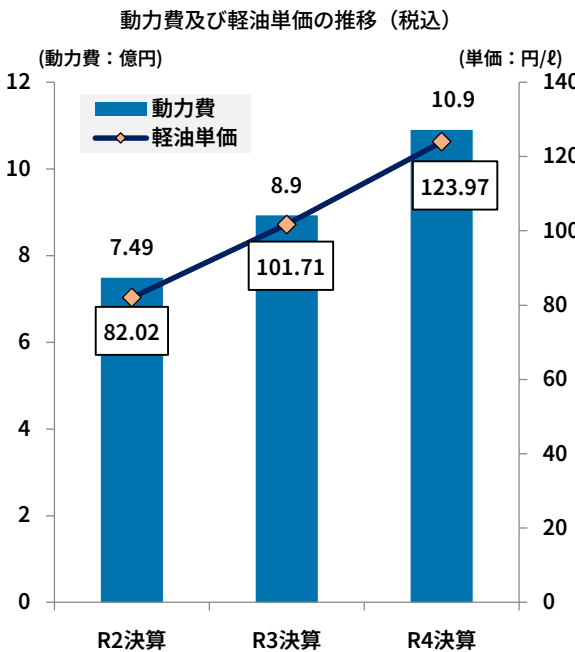


## 物価の高騰（電気料金、燃料代、原材料費等）

▷近年、世界的な需要増加や、社会情勢の変化、円安等の影響により急激な物価の高騰が進行しています。

▷特にバスや地下鉄の運行に欠かすことのできない軽油や電気の価格上昇は顕著であり、それに伴い動力費は年々増加を続けています。また、施設・設備等の更新や修繕に必要な原材料費なども上昇しています。

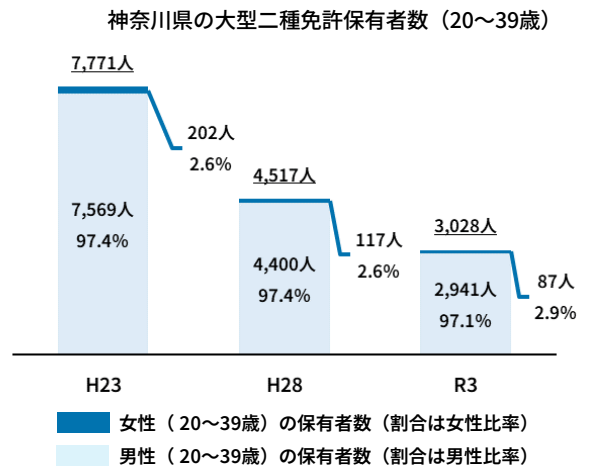
▷物価の推移を精緻に見積もることは困難であり、今後の物価動向を常に注視していく必要があります。



## バス運転手の人材不足

▷近年、若者の車離れなどによって免許保有者数は減少傾向にあり、大型二種運転免許の保有者数についても年々減少しています。

▷令和6年度から施行される「自動車運転者の労働時間等の改善のための基準（改善基準告示）」の改正により、運転手の労働条件の向上が図られる一方で、運転手の増員が必要となるなど、対応が求められています。



【出典】警察庁運転免許統計（令和3年度版）

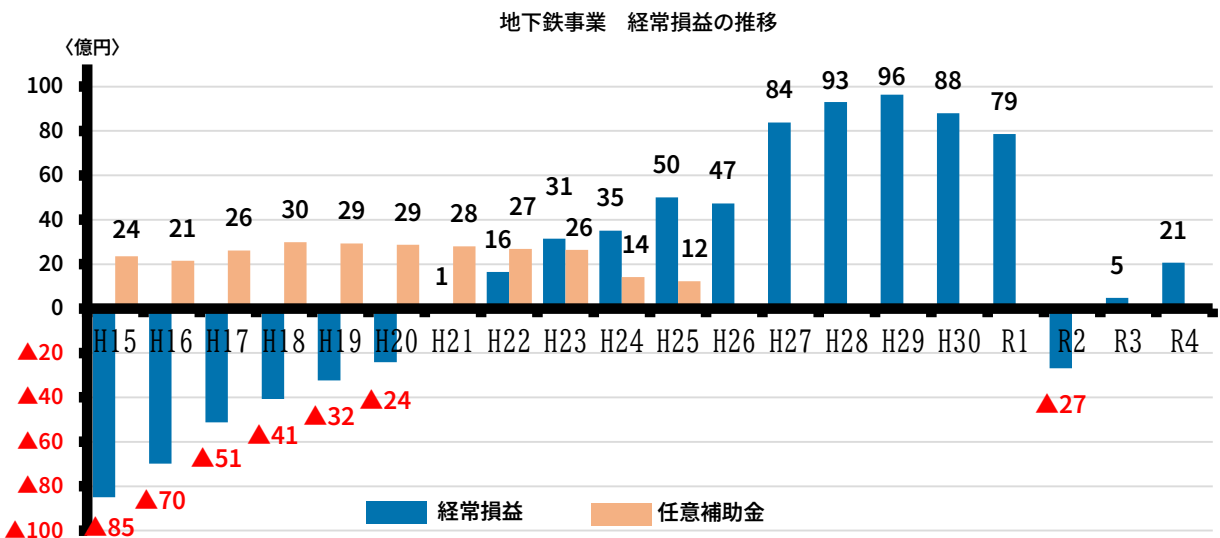
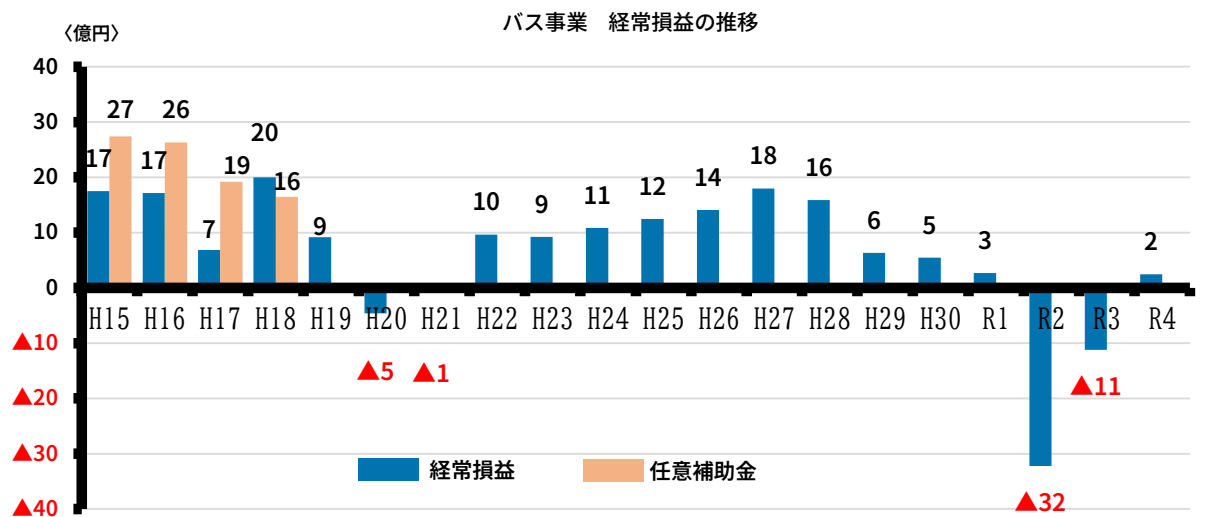


## 第 2 章

### 経営の現状

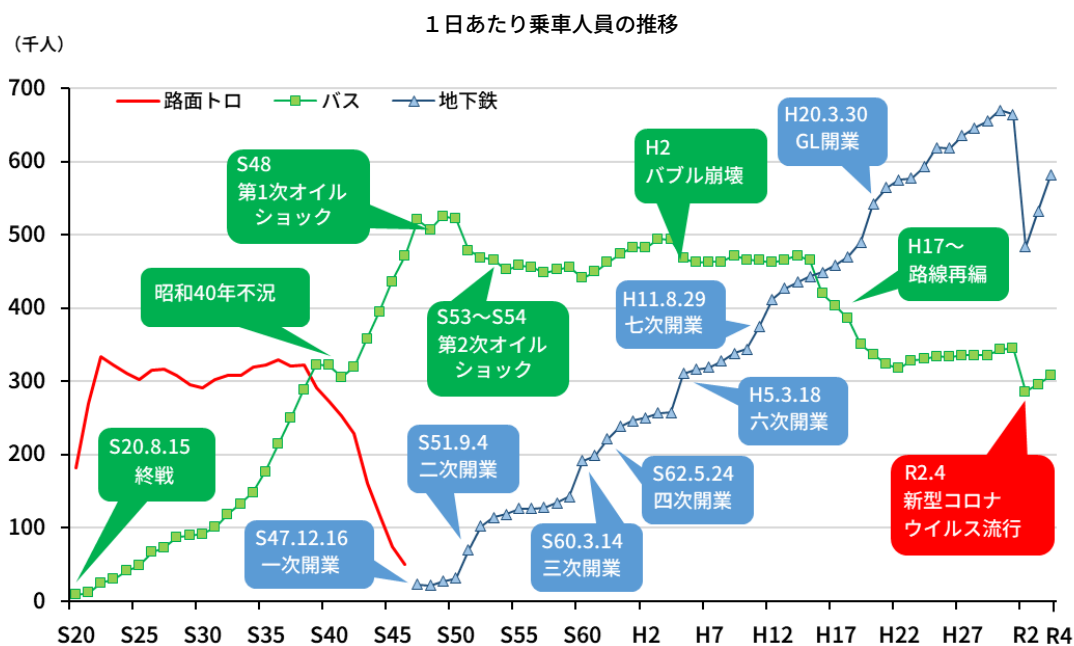
## これまでの経営改善の取組

- ▷交通局では、平成15年度の横浜市市営交通事業あり方検討委員会からの答申以降、一般会計からの赤字補填を目的とした任意補助金に頼らない自立した経営を進めてきました。地下鉄のワンマン運転化や駅業務の委託化、バス路線の大規模な再編成、営業所の廃止と民間委託化、さらに現業職員の2度のベースダウンや全職員の給与カットなど、あらゆる経営改革を進めてきました。
- ▷経営健全化に向けた取組に加え、平成20年3月のグリーンライン開業後の横浜市北部地域の人口定着による乗車人員の増加や、観光需要の高まりにより、両事業ともに事業収入の確保が進み、毎年度利益を計上できる安定的な経営体質に転換してきました。
- ▷その後は、お客様の利便性・快適性向上や環境負荷低減の取組を進めるとともに、ご利用状況を踏まえた混雑率の緩和や沿線の更なる発展に寄与するべく、建設費縮減のため4両編成で開業したグリーンラインの6両編成化を決定するなど、市のまちづくりにも貢献してきました。



## 現在の経営状況

- ▷これまでの経営改善の取組により、令和元年までの約10年間は両事業ともに黒字経営を維持するなど安定した経営基盤を確立してきました。しかしコロナ禍の影響により経営状況は一変し、利用者数の大幅減少により、令和2年度はバス事業・地下鉄事業あわせて137億円の減収となりました。
- ▷その後、バス車両の更新周期の見直しや機器・設備等更新時期の見直しなどによる投資の抑制に努めてきました。令和3年、4年と、利用者数が一定程度回復してきたこと、さらに事業の中止や先送りによる経費削減を行ったことで、令和4年度決算では、地下鉄事業では約20億円、バス事業では約2億円の経常黒字となりました。
- ▷一方、地下鉄事業では企業債の償還資金を確保するまでには至らず、総務省が特別に発行を認めている「特別減収対策企業債」を発行することで、償還資金を措置しています。令和4年度決算では約43億円を発行し、令和5年度予算では72億円を措置するなど、依然として厳しい状況が続いています。
- ▷投資の先送りには限界があり、更新投資等の支出は今後増加していきます。また、燃料費、電気代などの価格高騰も経営に大きな影響を与えていることから、今後、利用者の更なる回復が見込めない場合には、収支状況の更なる悪化が見込まれます。
- ▷安全な運行の提供を行っていく上で、今後、必要な投資を遅滞なく行い、将来にわたって市民の足を確保し続けていくためにも、事業環境の変化に対応した事業運営が行える体質への転換が必要です。



## 今後の取組の方向性

### 横浜市営交通経営審議会による答申について

持続可能な経営を実現していくために、外部有識者で構成される「横浜市営交通経営審議会」を令和4年に設置しました。中期経営計画及び中長期的な経営基盤の強化策に関する事項について幅広くご審議いただいた上で、令和5年5月にこれまでの議論をまとめた答申を頂きました。

#### 今後の方向性

##### (1) 安全運行を維持するための施設・設備の維持・更新

安全運行のために施設の老朽化対策や災害対策、バス車両の更新は計画的に実施するべきである。また、新技術の導入による作業効率化を進めていくことが重要である。

##### (2) 人材の確保・育成

人口減少社会による労働力不足が見込まれることから、女性職員の登用や高齢職員を積極的に活用していくべき。人件費は投資と捉えた上で、将来の人材確保・育成を見据えて、職員が生き生きと働ける仕組みを検討していくべき。

##### (3) 施設の更なるバリアフリー化

あらゆる人がより利用しやすい施設・設備を提供するための更なるバリアフリー化が求められていることから、ニーズを把握するとともに、安定的な財源確保に努めていくべき。

##### (4) カーボンニュートラルに向けた取組強化

公営交通事業者として、カーボンニュートラルに向けた取組を率先して進めていくべき。また、コスト面の負担も増加することから、国の支援制度を積極的に活用していくべき。

##### (5) インバウンド等観光需要の取り込み

外国人旅行者が気軽に利用できる決済手段を取り入れることで、今後、回復が予想されるインバウンド需要を積極的に取り込んでいくべき。

##### (6) まちづくりとの連携

高速鉄道3号線の延伸が計画されるなど、鉄道ネットワークの充実による沿線活性化が期待される。早期の乗車習慣の定着に向けて、まちづくりともしっかりと連携していくべき。

##### (7) バス路線の維持方策と地域交通との関わり

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

#### 収支改善に向けた方策

##### (1) 支出管理の徹底

適正な輸送力への調整や一般管理部門の一層の効率化に加えて、職員の業務改善意欲を高めるなど、更なる取組の必要がある。

##### (2) あらゆる増収策の実施

駅構内の店舗開発により、駅の魅力づくりを進め、駅の利用促進に向けた好循環を生み出すことが大切である。広告事業ではデジタル媒体など訴求力の高い商品開発に努めていく必要がある。また、貸切バスなどにより観光需要を逃さないよう取り組んでいく必要がある。

## 第 3 章

# 「市営交通 中期経営計画2023-2026」 策定の考え方

## 経営の基本的な考え方

- ▷交通局では、組織の普遍的な価値観である「経営理念」に基づき事業を運営しています。お客様に信頼され、愛される交通機関として、安全で確実な運行を安定的に維持し、地域社会を支え続けることが、公営交通事業者である交通局が果たすべき使命であると考えます。
- ▷将来にわたり安定した交通サービスを提供し続けるために、将来の事業環境や需要動向を見極め、安定した経営基盤の確立に向けて取り組みます。そして、安全確保を最優先に、市民の足を守り、公営交通の責務を果たしていきます。

### 経営における5つの柱

#### 1 安全の確保

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再認識し、安全確保の意識や取組を徹底するとともに、施設・設備の老朽化対策等に努めます。

#### 2 市民の足を守る

需要に見合ったバス路線の最適化や自然災害等への備えを行い、次の100年も市民のみなさまの当たり前の日常を支え続けていきます。

#### 3 公営交通の責務

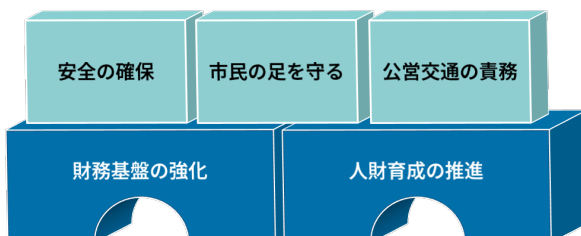
脱炭素やバリアフリーなどの社会的要請に対応するとともに、沿線の活性化などを推進し、横浜の市民生活とまちづくりに貢献していきます。

#### 4 財務基盤の強化

身の丈に合った経営への変革を進め、増収策や支出の抑制、業務の見直し・効率化などを行い、将来に向けた財務基盤を構築します。

#### 5 人財育成の推進

人財は事業を運営するうえでの最も重要な経営資源と考え、次世代を支える人財の確保・育成、働きやすい制度や環境整備など、事業を支える人財・組織の基盤を確立します。

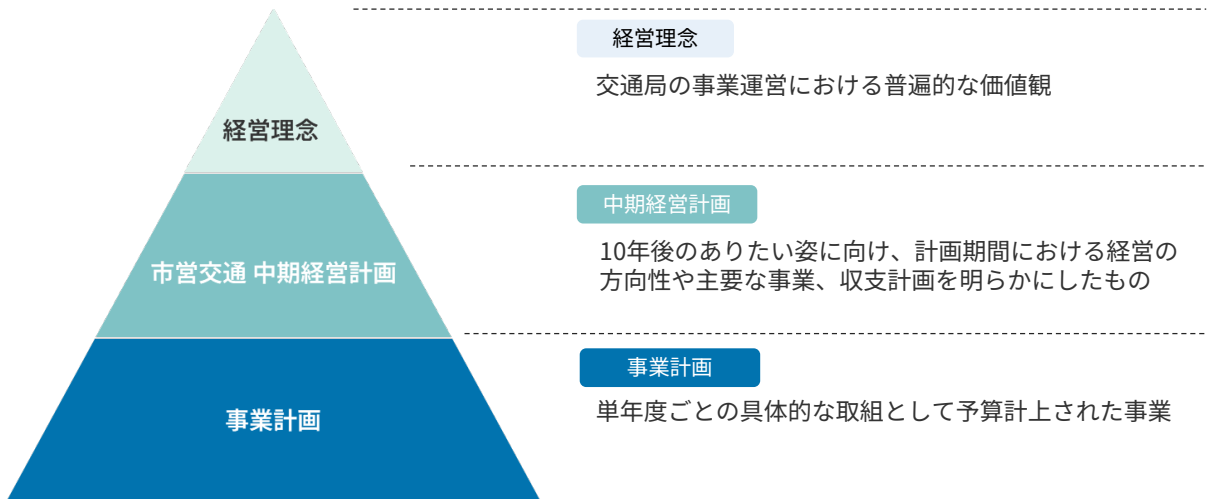


「財務基盤の強化」「人財育成の推進」により強靱な経営基盤を構築し、安全確保を最優先に、市民の足を守り、公営交通の責務を果たしていきます。



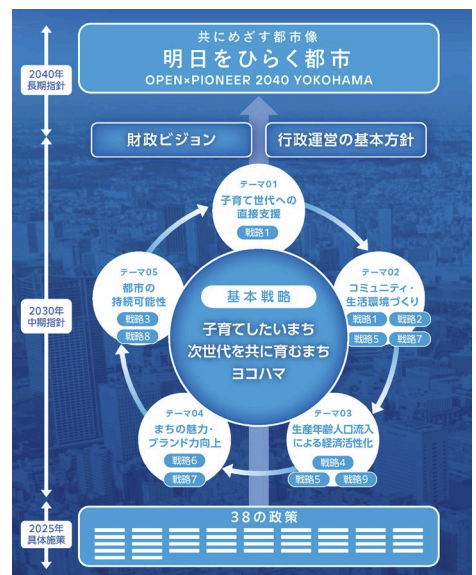
## 中期経営計画の位置付け

- ▷本計画は、交通局を取り巻く事業環境の変化を踏まえ、10年後のありたい姿に向け、計画期間における経営の方向性や主要な事業、収支計画を明らかにしたものです。
- ▷本計画は2023年度から2026年度までの4か年を計画期間とします。また、総務省が公営企業へ策定を要請している「経営戦略」に位置付けるものです。
- ▷事業環境や経営状況の変化に伴い、適宜、事業計画の見直しを行います。



## 「横浜市中期計画2022～2025」基本戦略の実現

- ▷横浜市では4か年の市政運営の方向性を示す「横浜市中期計画2022～2025」において、基本戦略として「子育てしたいまち 次世代を共に育むまち ヨコハマ」を掲げ、「住みたい都市」「住み続けたい都市」「選ばれる都市」を目指し、市民生活の質と都市活力の向上の好循環へと繋がっていきます。
- ▷横浜市営交通は公営企業として、基本戦略が掲げるまちの実現に向けて、社会的要請への対応や公営企業としての責務に関する施策を推進しています。今回策定する「市営交通 中期経営計画2023-2026」については、横浜市中期計画の考え方に則って策定し、基本戦略が掲げる横浜のまちづくりに貢献していきます。



第3章 「市営交通 中期経営計画2023-2026」 策定の考え方

## 経営目標

交通事業者として持続可能な経営を実現していくためには、最大の収入源であるバス・地下鉄事業の乗車人員を確保するとともに、徹底した収支改善を図っていくことが必要です。加えて、市営交通は多量のCO<sub>2</sub>を排出する「CO<sub>2</sub>排出事業者」としての側面もあり、公営交通として脱炭素化への取組を進めていく必要があることから、計画期間中における目標を以下のとおり設けます。

	現状値	目標（R8年度）
<b>乗車人員の確保</b>		
バス事業の1日あたり乗車人員	31万人	<u>32万人</u>
地下鉄事業の1日あたり乗車人員	58万人	<u>63万人</u>
<b>企業努力による収支改善</b>		
バス事業の企業努力による収支改善額	—	収支改善効果額：1.5億円
地下鉄事業の企業努力による収支改善額	—	収支改善効果額：8.7億円
<b>カーボンニュートラルに向けた取組</b>		
バス事業のCO <sub>2</sub> 排出削減率 （「横浜市地球温暖化対策実行計画（市役所編）」における2030年度削減目標：2013年度比▲5%）	—	<b>▲5%</b> <u>（2030年度の目標を前倒して達成）</u>
地下鉄事業のCO <sub>2</sub> 排出削減率 （「横浜市地球温暖化対策実行計画（市役所編）」における2030年度削減目標：2013年度比▲20%）	—	<b>▲12%</b> <u>（2030年度の目標に対して60%進捗）</u>

### 横浜市地球温暖化対策実行計画（市役所編）

※調整中

## 第4章

### 計画期間中の具体的な取組

# 1 安全の確保

## (1) 安全対策の強化

安全な運行の提供が交通事業者にとって最優先の課題であり、あらゆる取組の基盤です。事故を起こさないために、安全対策にかかる様々な仕組みやルールを常に見直すとともに、内部管理体制を強化し、安全を維持するための設備や訓練などを充実します。

### 1 運輸安全マネジメントの推進

国の「運輸安全マネジメント制度」に基づき、目標及び取組計画を示した安全重点施策を毎年度作成し、目標達成に向けて取り組みます。

安全管理委員会での進捗管理や内部監査による実施確認に加え、マネジメントレビューでの局長からの指示・意見を翌年度の取組に反映させ、P D C Aサイクルによる安全管理体制の継続的な改善を図ります。

2026年度  
到達目標

安全重点施策に基づく取組、安全管理委員会  
内部監査・マネジメントレビューの実施継続

### 運輸安全マネジメント制度について

各事業法に基づく保安監査に加え、運輸事業者自らが経営トップから現場まで一丸となり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に、平成18年10月に国土交通省が導入した制度です。

本制度では、事業者においては、自らが自主的かつ積極的に輸送の安全の取組を推進し、構築した安全管理体制をP D C Aサイクル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ます。

#### 運輸安全マネジメント制度

##### 運輸事業者

- ◆各事業法に基づき、
  - ①安全統括責任者（役員以上）の選定
  - ②安全管理規程の作成 等の義務付け
- ◆経営トップのリーダーシップの下、自主的な安全管理体制を構築・運営

##### 〈安全管理体制の主な内容〉

- ①安全方針の策定・周知
- ②安全重点施策の策定・見直し
- ③コミュニケーションの確保
- ④事故、ヒヤリ・ハット情報の収集・活用
- ⑤教育・訓練の実施
- ⑥内部監査の実施 等（全14項目）

##### 国土交通省

- ◆運輸安全マネジメント評価  
本省・地方運輸局の評価チームが事業者に赴き、運輸の安全に関する取り組み状況を確認し、継続的改善に向けて評価を実施
- ◆セミナー、シンポジウムの実施  
全国各地で中小事業者を中心に普及・啓発を実施し、事業者の自主的な取組を促進

評価  
啓発

## 2 地下鉄利用におけるお客様への安全・安心の提供

### 車内防犯カメラの導入

車内安全の強化のため、最新のブルーライン4000形車両には、市営地下鉄として初めて車内防犯カメラを導入しています。地下鉄車内の更なる防犯対策強化のため、既存車両への設置・拡大について、試行導入などを行いながら検討・実施します。

2026年度  
到達目標

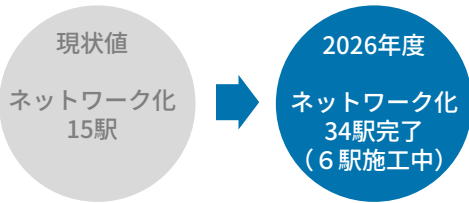
4000形車両8編成導入完了  
既存車両への試行導入の実施



車内防犯カメラ

### 駅構内カメラの高画質化・ネットワーク化

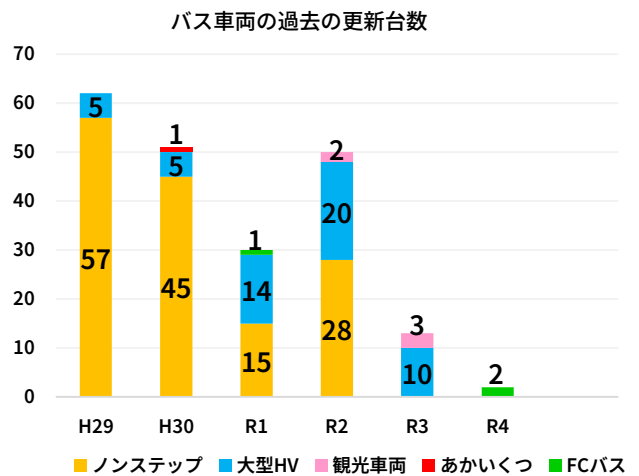
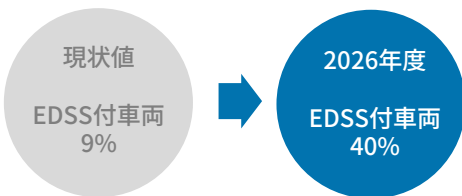
改札口やホームなど、地下鉄駅構内に設置しているカメラ(ITV-industrial television)を更新します。更新にあたり、カメラ映像の高画質化、ネットワーク化及び設置箇所の増加を推進することで、防犯機能を強化し、駅の安全性を高めます。



駅構内の防犯カメラ

## 3 バス車両の更新にあわせた安全機能の向上

更新周期を原則17年に見直したことにより見送っていたバス車両の更新を再開します。更新にあたっては、経年により更新時期を迎えた車両を計画的に更新するとともに、ドライバー異常時対応システム(EDSS-Emergency Driving Stop System)が搭載された車両を導入します。



## (2) 安全運行を維持するための施設・設備の維持・更新

安全運行のための施設・設備の維持・更新を先送りせず計画的に実施します。初期開業から50年以上が経過した地下鉄施設の老朽化対策をはじめ、更新時期を迎えた変電所機器の更新や軌道改良工事を実施します。また、市営バスについて、営業所の老朽化対策や車両工場の建替えにあわせた機能強化を実施します。

### 1 地下鉄施設・設備などの計画的補修・更新

#### 変電所機器の更新

地下鉄の運行に欠かせない変電所機器は、定期的に点検や部品交換などの点検整備を行っています。しかし、使用開始から30年以上が経過し、機器の劣化も進行していることから、変電所機器の計画的な更新をすることで、機器の信頼性を向上させ、安全の確保を図ります。

2026年度  
到達目標

片倉変電所、笹下変電所更新完了  
舞岡変電所更新中  
北の谷変電所設計完了



変電所機器・変圧整流設備

#### トンネル構造物・軌道の塩害対策

地下水に塩分が多く含まれる臨海部のため、塩害による構造物の腐食・劣化が起きやすくなっています。そのため、開削トンネルやシールドトンネルなどの構造物の劣化に対する長寿命化を目的とした構築補修工事を着実に進めます。

また、塩害に強いマクラギへの交換や排水の向上などにより、防錆能力に優れた軌道改良を計画的に実施します。

2026年度  
到達目標

シールドトンネル吉野町駅～蒔田駅間補修完了  
構造物の性能維持に向けた開削トンネル補修の推進  
軌道改良3区間完了（三ツ沢下町～横浜の上下区間、桜木町～関内の下り区間）

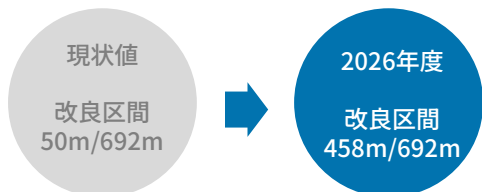


シールドトンネル補修



## 急曲線区間の改良工事

関内駅～伊勢佐木長者町駅間は、遠心力によるレール・締結装置などへの負担が大きくなっています。近年、軌道部材の損傷が見られ、保守の頻度も高いことから、締結装置などの改良により、軌道の強靭化を図り、安全性の向上に取り組みます。



軌道改良工事

## 2 バス車両整備工場の機能向上

### 老朽化したバス車両整備工場の建替え及び機能向上

老朽化した緑営業所車両整備工場の建替えに伴い、設備等の条件を整え、直営車検が可能となる指定整備工場の認定を目指します。これにより、指定整備工場は4か所目となり、直営車検能力が高まります。また、バス車両の全面塗装を可能とする塗装施設や、修理部品の一括整備を可能とする集中整備工場とすることで、高機能化・効率化を図ります。

さらに、女性整備員の作業環境を拡充し、誰もが働きやすい職場づくりを推進します。



緑営業所車両整備工場

2026年度  
到達目標

建替えに向けて設計完了

### バス車両整備工場の整備用リフトの増設

直営車検可能な指定整備工場である港北車両整備工場に整備用リフト1基を増設し（計3基）、機能強化を図ります。

2026年度  
到達目標

整備用リフト1基の増設完了



バス車両整備工場の整備用リフト

COLUMN

市営バス車両工場の直営車検

※調整中



### (3) 安全を支える職員の育成

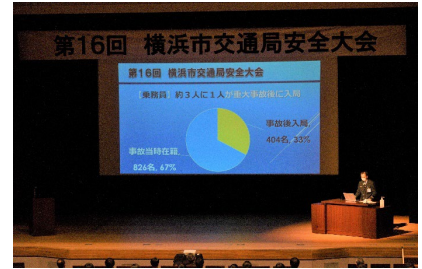
事故を起こさないために、職員一人ひとりが安全意識を高く持ち続けるための研修や教育に取り組んでいきます。特に、過去に起こした重大事故から得た教訓を生かしていくための研修を充実させます。また、安全を支える職員の健康管理の徹底や、経験豊富な高齢職員などを活用した安全意識や技術の向上に取り組めます。

#### 1 職員の安全意識の向上

##### 安全大会、安全研修の実施

過去に起こしてしまった、市営バス・市営地下鉄の重大事故を決して忘れることなく、事故の反省や再発防止の取組で得た教訓を語り継ぐため、毎年開催している横浜市交通局安全大会を継続して実施します。

また、重大事故を振り返り、安全について改めて見つめなおす場としての安全研修を全ての職員に実施し、職員一人ひとりの安全意識の向上に取り組めます。



安全大会

2026年度  
到達目標

安全大会の継続実施  
安全研修の全職員（約2,600名）受講

##### 横浜市営交通過去の重大事故

平成18年12月1日：地下鉄センター北駅触車事故

平成26年2月17日：市営バス死亡事故（中区上野町）

令和元年6月6日：ブルーライン下飯田脱線事故

令和元年8月29日：ブルーライン踊場駅引込線 オーバーラン衝突事故

##### 重大事故を風化させない研修の実施（バス事業）

バス事業では、平成26年の重大事故の発生を契機として、平成27年度から事故未然防止研修を実施し、3年間で全てのバス乗務員が受講できるよう、計画的に取り組んでいます。

より効果的な研修内容とするため、これまで行っていた実車教習を見直し、座学を中心とした研修を行います。ドライブレコーダーによる実際の事故映像をもとに、事故が起きる原因の究明や、乗務員一人ひとりの運転特性を自身に認識させ、弱点を補強していくことで事故の防止を図っていきます。

2026年度  
到達目標

事故未然防止研修の計画的な実施

## 計画的な研修による安全最優先の組織風土づくり（地下鉄事業）

毎日の点呼・朝礼において安全に関する周知を徹底することや、令和元年の重大事故を風化させることのないよう再現映像などを用いた研修を実施します。また、ヒヤリハット事例を活用したヒューマンエラー防止研修など効果的な研修を展開していくとともに、定期教育訓練の内容刷新や研修体系の見直しなどの検討も継続的に行うことで、お客様に安心して市営地下鉄をご利用いただけるよう、職員の技術スキル・知識の向上に努めます。

2026年度  
到達目標

ヒューマンエラー防止研修など効果的な各種研修を実施

## 2 ベテラン整備員の活躍支援と技術継承

緑車両整備工場の建替えによる機能向上により、電装品の集中整備や、钣金塗装による大型事故の直営対応などが可能になります。それぞれの専門性に特化したベテラン整備員が活躍できる職場環境を整備するため、令和7年度より検証を踏まえた試行実施を始めます。

また、OJTに加え、効果的な研修カリキュラムを作成し、ベテラン整備員から若手整備員への技術の継承を行います。

2026年度  
到達目標

ベテラン整備員の活躍支援

## 3 安全を支える職員の健康管理

### バイタル情報を活用した健康管理の充実

血圧計をバス運行管理システム（BOIS）と接続し、血圧測定結果を蓄積することで、乗務員の健康状態の変化を把握できるようにし、乗務員の健康管理に活かしていきます。

2026年度  
到達目標

バイタル情報のシステム連携による健康管理の充実

### 職員の健康増進と健康起因事故の防止

第1期健康計画の実施状況から洗い出した現状の課題を踏まえ、「交通局職員健康ビジョン（仮）」を策定し、定年延長など高齢職員の増加でも「力を存分に発揮できる」職場づくりを進めます。

また、職員の健康情報をデータベース化することで包括的に管理し、早期治療が必要な職員に対して、衛生管理者と連携した迅速なサポートを行う体制を構築し、健康に起因する事故等のリスクを減らします。

2026年度  
到達目標

健康な職場環境づくりに向けた「交通局職員健康ビジョン（仮）」を策定  
職員健康情報のデータベース化による健康管理の実施

## (4) デジタル技術を活用した安全対策の強化

ICT等の新技術の活用について検討及び導入を進めることで、メンテナンスの効率化・省力化を図ります。また、安全対策にデジタル技術の発想を積極的に取り入れることにより、安全対策の強化を図ります。

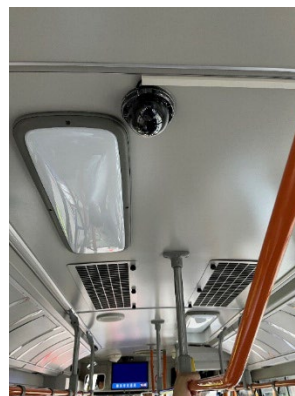
### 1 バス車両への次世代ドライブレコーダーの導入

市営バスでは、全ての車両にドライブレコーダーを搭載しており、乗務員の運転技術の向上等に運行データを活用しています。

機器の更新に伴い、デジタルカメラとAI技術を融合した次世代ドライブレコーダーを導入することで、更なる安全対策の強化に役立っています。

2026年度  
到達目標

次世代ドライブレコーダーをバス全車両に順次導入



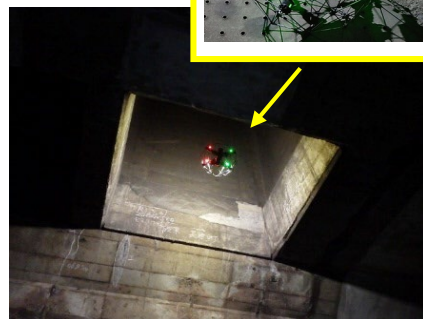
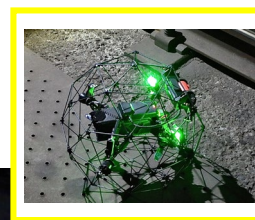
ドライブレコーダーの車内カメラ

### 2 保守業務のDX化及び新技術導入の検討

地下鉄保守業務の効率化・コスト抑制に向けて、他社事例の調査・研究を進めます。また、DX化や新技術の導入などによる安全対策の向上に向けた検討を行います。

2026年度  
到達目標

導入に向けて検討プロジェクトの実施  
(3件以上)



試験施工で使用したドローン

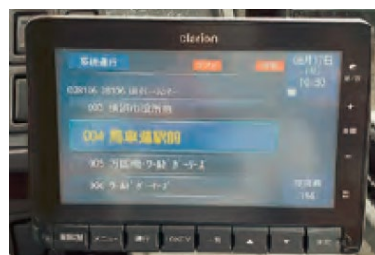
### 3 バス乗務員へのリアルタイムの注意喚起

音声合成放送装置(AGS-Auto Guide System)や周辺機器を活用して、運行中の系統や停留所情報を視覚的に表示し、乗務員の思い込みによる経路間違いを防ぎます。

また、GPSを用いて事故多発地点等の位置情報を運行時、リアルタイムにバス乗務員へ注意喚起します。

2026年度  
到達目標

ICT技術を用いた運転支援の実施



乗務員用表示機

## 音声合成放送装置 (AGS-Auto Guide System)

※調整中

## 2 市民の足を守る

### (1) バスネットワークの最適化

新しい生活様式により、移動を伴う人の生活は大きく様相が変化してきていることから、お客様のご利用状況に応じたバス路線への最適化を図ります。また、市内全体のバスネットワークを維持するために、民間バス会社との連携を深めていきます。

#### 1 バスネットワークの最適化

テレワークの定着など、移動を伴わない生活様式への移行に加え、人口減少、少子高齢化といった社会情勢の変化に対応するため、お客様のご利用状況に応じたバス路線の最適化を図るとともに、ご利用いただきやすいダイヤへの見直しなどによるご利用促進にも取り組みます。

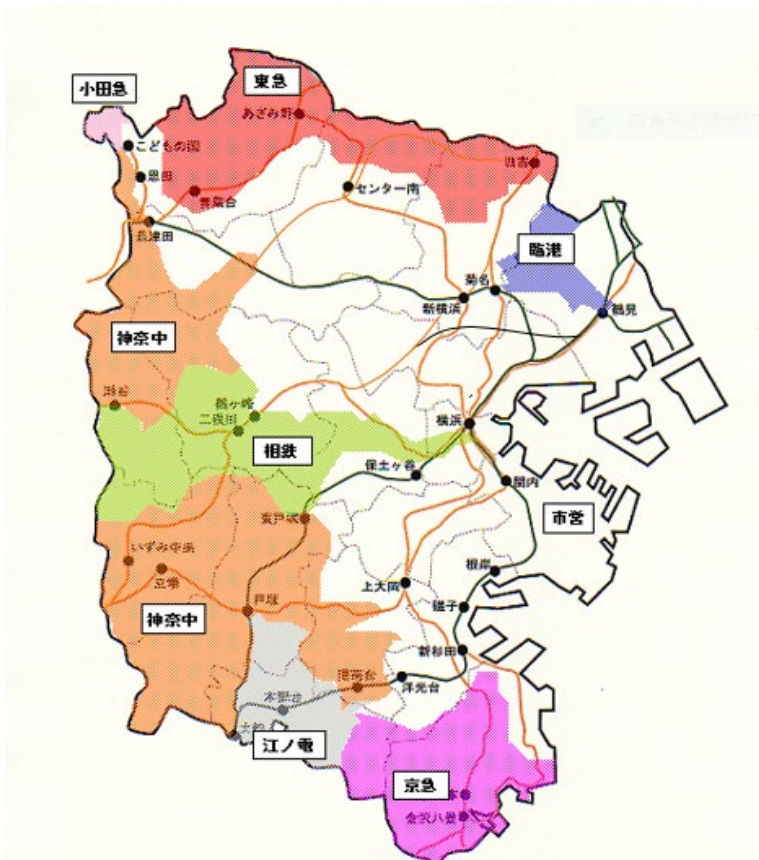
また、お客様の足を将来にわたって確保するため、民間バス路線を含めた市内バスネットワーク全体を維持していく最適な路線形態を探っていきます。

さらに、市内エリアごとの集客力のある施設やイベントへの増便などに細やかに対応し、需要に応じていきます。

2026年度  
到達目標

市内バスネットワークの全体最適化

バス事業エリアイメージ図





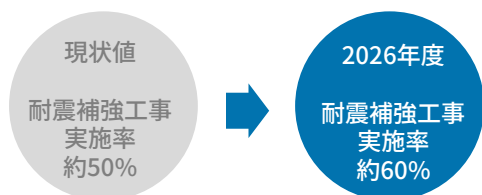
## (2) 自然災害等への備え

激甚化する風水害や地震などの自然災害やテロへの対策強化として、地下鉄施設の耐震補強工事などのハード面の対策に加え、災害発生時を想定した訓練の実施やマニュアル整備などのソフト面の対策もあわせて実施します。

### 1 大規模地震や風水害へのハード対策の推進

地下鉄事業では、国からの通達に基づく耐震補強については既に完了していますが、大規模地震が発生した場合に地下鉄の早期運行再開が行えるよう、地下鉄施設の耐震補強工事を引き続き進めます。

また、計画規模降雨時における洪水浸水想定区域内にある線路の浸水対策について検討を進めます。



トンネル部の耐震補強工事

### 2 自然災害・テロなどへのソフト対策強化

#### 大規模地震や風水害への対策の推進（バス事業）

近年激甚化している風水害をはじめ、大雪、津波といった自然災害に対して適切な対応が行えるよう、行動マニュアル等対策を改めて見直します。

2026年度  
到達目標

地震津波行動マニュアル、風水害雪害行動マニュアルの見直し

#### 災害・テロ対策訓練の強化（地下鉄事業）

近年の異常気象に対応するため、風水害マニュアルに基づいた訓練を各所で行います。また、他社で発生した車内傷害事件などを事例として、鉄道事業者として適切に対応できるよう、警察などと合同の訓練を実施します。実施にあたっては、実車を使用した訓練だけでなく図上訓練なども活用して、課題の整理と職員の習熟度の向上を図ります。

2026年度  
到達目標

各所属の訓練や関係各所との合同訓練の実施  
マニュアルの見直し



夜間訓練の様子

### 3 公営交通の責務

#### (1) 横浜市中期計画「基本戦略」に掲げるまちの実現

横浜市中期計画「基本戦略」が掲げる「子育てしたいまち 次世代を共に育むまち ヨコハマ」が目指すまちの実現に向けて、公営交通事業者として貢献していきます。市営交通ネットワークの充実、子育て世代への支援、市営地下鉄沿線の活性化、駅設備の充実など、まちづくりにも貢献していきます。

##### 1 高速鉄道3号線延伸事業の推進

高速鉄道3号線の延伸（あざみ野～新百合ヶ丘）は、鉄道のネットワークが充実することによる広域的な交通利便性の向上や沿線地域の活性化などが期待されています。

交通局は事業主体（第一種鉄道事業者※）として、引き続き早期の事業着手を目指します。

※鉄道事業法に定める第一種鉄道事業者

2026年度  
到達目標

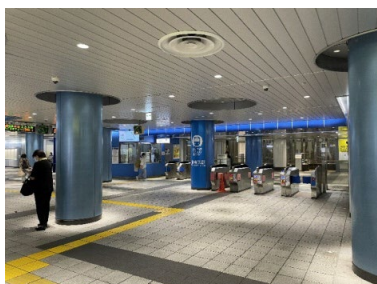
推進

##### 2 駅の大規模改良工事

ブルーラインは開業から50年以上が経過し、駅の施設や設備の老朽化が進んでいます。まちの玄関口である駅を計画的にリニューアルし、安全で快適な空間とすることで、魅力的なまちづくりに貢献します。

2026年度  
到達目標

上大岡駅、新横浜駅完了  
上永谷駅工事中  
戸塚駅設計着手



新横浜駅（構内）



上大岡駅（出口付近）

### 3 最適な地下鉄ダイヤの提供

全てのお客様がゆとりを持って地下鉄の乗り降りができるよう、各駅での停車時間の見直しを行うほか、ブルーラインとグリーンラインとの接続の改善を図るなど、お客様のご利用状況にあわせたダイヤ改正を行います。

また、ダイヤ改正にあわせて、より効率的な運転モードになるよう、地下鉄車両の自動運転プログラムの検証を進めます。

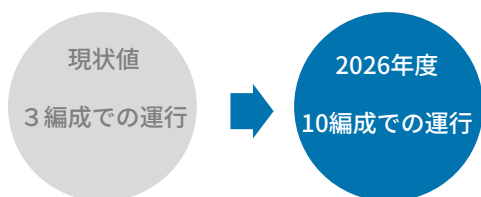
2026年度  
到達目標

ダイヤ改正を実施

### 4 グリーンライン沿線のまちづくりへの貢献

#### グリーンラインの6両化

グリーンラインでは沿線の人口定着が進み、平日の朝ラッシュの混雑が著しいことから、4両編成の車両に中間車両を加える6両化事業を進めており、令和4年度から令和6年度までの3年間で計10編成の車両増備を実施する計画です。6両化の実施により、輸送力の増強及びお客様の快適性向上を図っていきます。

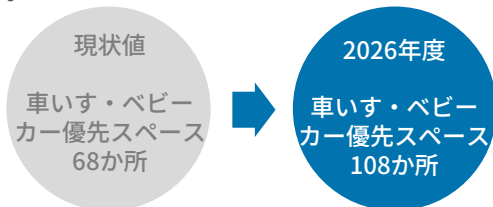


グリーンライン

#### グリーンラインの子育て世代への支援

グリーンラインは、各車両に車いす・ベビーカー優先スペースを設けているほか、車両とホームとの段差・隙間が少ないため、ベビーカーの乗り降りしやすい子育て世代に優しい路線となっています。

令和6年度までの6両化車両増備に伴い、増結する中間車両の車いす・ベビーカー優先スペースを既存の1か所から2か所に拡充することで、子育て世代を支援します。



車いす・ベビーカー優先スペース



## グリーンライン沿線の子育てに関するプロモーションの実施

グリーンライン沿線の、住みやすさ・子育てしやすさを重点としたプロモーションを行うことで、公共交通の利用促進、沿線価値向上を図ります。

2026年度  
到達目標

グリーンライン沿線のプロモーションの推進

### COLUMN

#### 横浜市営交通のベビーカーのご利用について

※調整中

## 5 まちづくりとの連携

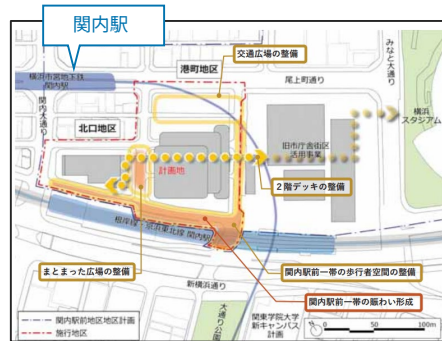
駅周辺で進行中の土地区画整理事業・市街地再開発事業と整合するよう、出入口改修を行い、お客様の利便性を向上します。あわせて、横浜市が推進する「ファシリティマネジメント」の観点から、駅構内や保有資産の有効活用を進めます。

2026年度  
到達目標

下飯田駅の工事着手  
関内駅出入口等改修の検討



相鉄ゆめが丘駅前・市営地下鉄下飯田駅前に  
令和6年夏開業予定の大規模集客施設（イメージ図）



検討中の（仮称）関内駅前地区第一種市街地再開発事業の整備イメージ（平面）

## 6 マストランジット（大量輸送機関）としての地域交通への役割発揮

市営バスは、需要の大きな部分の輸送を担うマストランジットとして、可能な限り路線を維持することで、地域交通の役割を発揮するとともに、タクシー、オンデマンド交通、地域コミュニティ交通などの他の交通モードとの連携を図ります。

2026年度  
到達目標

他の交通モードとの連携実施

## 7 市内中小企業振興に向けた取組

横浜市中心企業振興基本条例の趣旨に基づき、交通局が契約する物品・委託契約について、市内中小企業への優先的な発注や、入札・契約手続の公平性・競争性・透明性及び契約の適正な履行の確保を前提とした分離・分割発注の推進に取り組み、市内中小企業への発注を拡大します。

現状値  
発注額（単年度）  
4.9億円



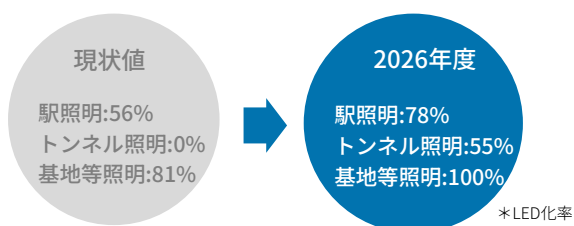
2026年度  
計画期間中累計  
20億円

## (2) 脱炭素社会の実現に向けた取組

横浜市は2050年の脱炭素社会の実現に向けて、2030年度の温室効果ガス削減目標を50%としています。マイカー等から環境にやさしい公共交通への利用転換を呼びかけるとともに、バス・地下鉄の運行に伴い多量のCO<sub>2</sub>を排出する「CO<sub>2</sub>排出事業者」として、環境負荷の低減に努めていきます。

### 1 地下鉄照明のLED化

地下鉄駅の蛍光灯については、平成23年度からLED化に着手しており、今後も継続的に進めます。トンネル内照明については令和5年度から新たにLED化に着手します。さらに、車両基地や駅における水銀灯についてもLED化を進めます。



地下鉄トンネル照明

### 2 グリーンライン実質CO<sub>2</sub>排出ゼロで運行

グリーンラインでは、資源循環局のごみ焼却工場で発電された環境価値（非化石証書）を活用し、実質CO<sub>2</sub>排出ゼロの電力で運行します。

2026年度  
到達目標

非化石証書の継続利用

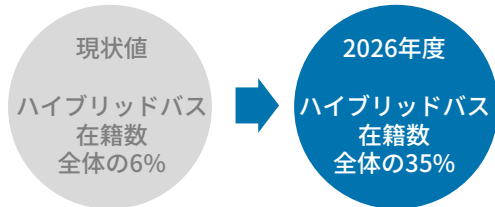
非化石証書について

※調整中

### 3 環境に配慮したバス車両の計画的な更新

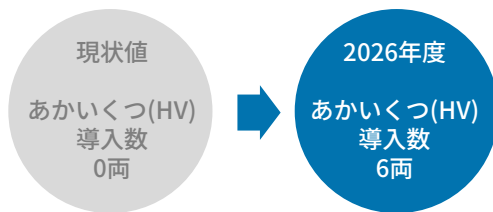
#### バス事業における脱炭素に向けた取組の加速化

バス車両の更新について、従来型に比べ燃費の優れた現行型ハイブリッド（HV）バスを導入することで、CO<sub>2</sub>の排出量を抑制します。また、電気（EV）バスなどの環境負荷の少ない車両の開発動向についても引き続き情報収集に努め、「横浜市地球温暖化対策実行計画（市役所編）」に掲げる自動車事業のCO<sub>2</sub>排出量の削減目標達成に向けた取組を加速化します。



#### 環境にやさしいハイブリッドバスの導入（あかいくつ）

更新時期を迎えた「あかいくつ」バス車両の更新にあたっては、環境にやさしいハイブリッドバスを導入します。



ハイブリッドバス



あかいくつ

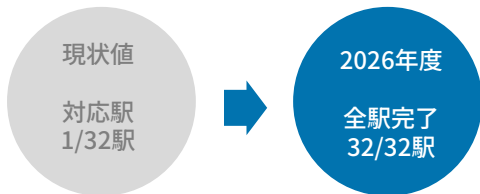
### (3) 施設の更なるバリアフリー化

駅施設はあらゆる人が利用する公共的なスペースであるため、誰もが安心して利用できるような利便性を高めていくことが求められています。高齢者、障害者、子育て世帯等の方々がより利用しやすい駅施設にするため、ホームと車両の段差・隙間の縮小や駅エレベーター・エスカレーターの更新を進めていきます。

#### 1 駅ホームと車両の段差・隙間の縮小

ブルーラインでは、プラットホームと車両床面との間に段差・隙間があり、車いす利用などのお客様が乗り降りされる際は、駅員の介助が必要です。

国が示している車いす利用者が駅員などの介助なしに乗降できる目安に基づき、段差・隙間を縮小する取組を各駅に展開し、お客様の円滑な乗降を目指します。



ホームと車両の間



#### 2 駅エレベーター・エスカレーターの更新

地下鉄駅のエレベーター及びエスカレーターを計画的に更新し、お客様に安全・安心にご利用いただける設備を提供します。

更新にあたっては、エスカレーターへの音声案内機能の追加によるバリアフリー対応の付加や、エレベーターに搭載されるモーターの効率化による省エネルギー化など、設備機能の向上を図ります。

2026年度  
到達目標

エレベーター13基更新  
エスカレーター16基更新



駅構内エレベーター（中田駅）

### 3 駅トイレのバリアフリー化

市営地下鉄の駅トイレ入口の段差解消やオストメイト対応など、どなたにも安心してご利用いただけるよう、バリアフリーの向上を図ります。

また、引き続きトイレをはじめとする駅の美化の向上を図ることで、お客様に市営地下鉄を快適にご利用いただけるよう努めます。

2026年度  
到達目標

新羽駅完了  
上永谷駅、三ツ沢下町駅工事着手



駅構内の多機能トイレ

#### 多機能トイレ、駅の特別清掃

※調整中



## 4 財務基盤の強化

### (1) 増収に向けた取組

土地や駅区画の資産活用、広告事業等を積極的に展開することで、附帯事業収入の増収を図るとともに、駅の魅力や沿線の価値を高める取組やQRコードを活用したバス運行情報の提供などにより、交通事業全体の利用促進に繋げていきます。また、今後増加する観光客にも気軽に市営交通をご利用いただくために、キャッシュレス決済の実施等を進めるとともに、貸切バスの活用を進めます。

#### 1 資産の有効活用による収益の向上

##### 駅構内及び高架下等の活用による沿線の活性化

地下鉄駅構内の未活用区画や、駅改良工事により新設された区画、さらに高架下の有効活用区画に魅力的なテナントを誘致し、資産活用事業における増収を図ります。

また、既存店舗との相乗効果や、まち・沿線のにぎわいに寄与するとともに、地下鉄の利用促進にもつながる活用を進めます。

2026年度  
到達目標

上大岡駅、センター北駅 新区画活用  
センター南北高架下全区画活用



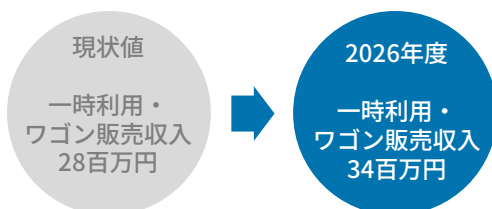
駅構内区画活用例（新横浜駅）



高架下区画活用例（センター南北駅間）

##### 駅構内スペースの一時利用・ワゴン販売の促進

地下鉄駅構内の一時利用やワゴン販売の稼働率向上や利用者増を目指し、PRや新規区画の創出等を進めます。



ワゴン販売活用例（戸塚駅）

## トンネル上用地等の活用

下飯田駅周辺の、トンネル上部の未活用用地について、市街化区域編入等の機会を捉えて、有効活用に向けた取組により増収を図るとともに、周辺のまちのにぎわいづくりに寄与します。

2026年度  
到達目標

下飯田駅周辺土地の活用

## 2 広告事業の積極的な展開

販売促進を実施することで広告の稼働率を向上させるとともに、駅改良工事にあわせ、デジタルサイネージなどの付加価値の高い広告媒体を設置するなど、広告事業を積極的に展開し、広告料収入の増加を図ります。



新横浜駅デジタルサイネージ



ラッピングバス



### 3 決済サービス拡充の検討・実施

交通局ではこれまで、バス事業でキャッシュレス決済に関する実証実験を進めてきました。今後も社会ニーズや決済手段の多様化にあわせた決済サービスに向けて検討・実施を進めていきます。



バス車内の読み取り機器（実証実験時）

2026年度  
到達目標

決済サービス拡充の検討・実施（バス・地下鉄）

### 4 バス事業の収益向上に関する新たな取組

#### 市営バスでの貨客混載事業

バス車内に貨物を積載し、運搬する貨客混載事業を検討・実施します。市営バス事業の新たな収入源の確保に加え、自動車輸送の効率化による脱炭素の取組を推進するとともに、バス沿線企業をはじめとする地域社会への貢献を図ります。



貨客混載事業（イメージ）

2026年度  
到達目標

貨客混載事業の検討・実施

#### 折返場の有効活用

交通局が所有するバス折返場について、最寄りのターミナルや駅等で折返機能を代替することで、有効活用できる土地を新たに生み出し、収益の確保を目指します。

2026年度  
到達目標

バス折返場の有効活用

#### あかいくつ・BAYSIDE BLUEへの乗車促進（車体への二次元コード等の掲出）

「あかいくつ」や、連節バス「BAYSIDE BLUE（ベイサイドブルー）」の車体に、乗車促進を目的とした二次元コードを掲出します。スマートフォン等で読み取り、それぞれのバスの乗り方や、ルートマップ、時刻表のウェブサイトを表示させることで、観光路線などのPRを強化し、横浜を訪れた観光客の認知度の向上を図っていきます。

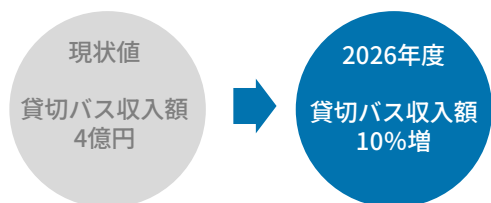
2026年度  
到達目標

車体への二次元コード等掲出による乗車促進

## 5 市営バスにおける観光事業の促進

地域の団体や企業、横浜港に寄港する客船などをターゲットとした営業活動を推進し、貸切バス事業の更なる増収を図ります。

また、インバウンドをはじめとする観光需要回復の契機を捉え、外国人観光客などが宿泊する市内観光ホテルとの連携による、箱根等の近隣人気スポットへの日帰りツアーを企画し、インバウンド需要の取り込みを目指します。



貸切バス

### COLUMN

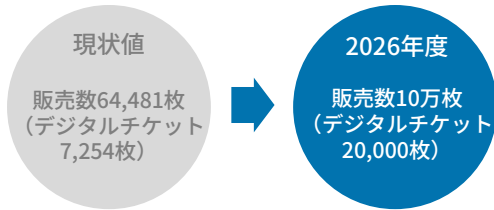
#### QRコードによるバスの接近情報

※調整中

## 6 みなとぶらりチケットを活用したにぎわいの創出

### まちを楽しむ「みなとぶらりチケット」の販売促進

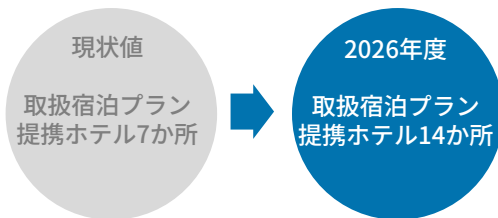
みなとぶらりチケットの新規販売委託先の開拓や、提携店舗等を拡充するため、営業活動を強化・推進し、チケットの販売促進を図ります。また、みなとぶらりチケット使用エリア等のサービスを拡充するとともに、イベントや各種メディアなどとの連携により、チケットの付加価値を高め、魅力の向上を図ります。



みなとぶらりチケット

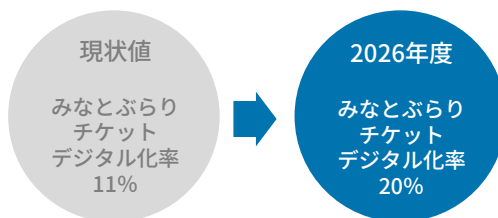
### みなとぶらりチケットの提携ホテルとの宿泊プランの推進

宿泊プランを取り扱うホテル等の提携先を拡充するとともに、楽しく快適に移動できるよう、観光施設や新たな移動サービスと連携し、みなとぶらりチケットの充実を図り、回遊性の向上とにぎわいづくりを推進します。



### スマートフォンアプリとの連携によるデジタル化促進

MaaSアプリ「my route」と連携して、各種1日乗車券のデジタル化を推進します。一人ひとりの移動ニーズに対応した快適・便利な移動サービスを促進し、回遊性の向上と地域経済の活性化に寄与します。



地下鉄、バス1日乗車券がスマートフォンアプリ「my route」に!!

「my route」アプリで購入できる乗車券

- + バス1日乗車券
- + 地下鉄1日乗車券
- + 地下鉄・バス共通1日乗車券

みなとぶらりチケット  
みなとぶらりチケットワイド

(券面イメージ)

The advertisement features the 'my route' app logo and a smartphone displaying the app interface with a '1 Day Bus Ticket' for ¥1,800 on 2021/04/17.

## 7 市営交通のファン層の獲得

車両撮影会や施設見学ツアー、部品販売会といった各種イベントや企画を検討・実施します。市営交通の既存のファン層に向けた取組を行うとともに、新たなファン層の獲得も目指します。

また、バス事業では、ご乗車されたお客様に「市営バスコレクションカード（仮称）」を配布するなど、新たな企画を検討・実施します。

2026年度  
到達目標

ファン獲得に向けた各種イベント・企画の推進

## 8 乗車券制度の検討

コロナ禍を起因としたお客様の利用動向の変化に対応し、収入基盤を健全にするため、乗車券制度の棚卸を行い、割引施策等を見直しを検討・実施します。

また、総括原価方式における運送原価と運賃のあり方について、コロナ禍からの回復や物価高騰などといった外部要因の変化を注視・検証します。

2026年度  
到達目標

乗車券制度の見直しの必要性について検討

## 9 市営交通グループの連携強化

市営交通グループとして、横浜交通開発 株式会社、一般財団法人 横浜市交通局協力会との連携をより一層強化し、市民の足を守る市営交通の役割を果たすため、それぞれの強みを発揮しながら健全なグループ経営を推進します。

2026年度  
到達目標

連携強化と課題共有によるグループ経営の推進



一般財団法人

横浜市交通局協力会



横浜交通開発株式会社

## (2) 支出管理の徹底

厳しい経営状況にある中で、引き続き、支出抑制を強力に進めていく必要があります。従来のバス・地下鉄業務について、業務の効率化に資する設備のスリム化を図ることで、設備の更新コストの削減をあわせて行います。また、一般管理部門のスリム化などにより一層の効率化を進め、コストを削減していきます。

### 1 バス・地下鉄業務の効率化

#### 地下鉄設備・業務の効率化

持続的な事業運営の実現に向けて、デジタル技術の活用によるリモート型改札の検討やお客様のご利用実態にあわせた設備・業務の効率化に取り組みます。

また、駅務機器の更新にあわせて、設置台数を見直し、維持コストの削減や保守作業の効率化を図ります。さらに、駅務機器の配置場所を見直し、有効活用を見据えた新たな空間を創出します。

2026年度  
到達目標

デジタル技術の活用を順次実施  
券売機設置台数102台（11台削減）  
有効活用スペース9か所増

#### 庶務事務の一元化

現在、各所属で行っている業務のうち、共通している庶務事務などのタスクを一元化することで業務プロセスの見直しを行い、新時代にフィットする組織機構への最適化を進めます。一元化にあたっては、障害者雇用の拡大や、経験のあるベテラン職員の活用など、新たな活躍の場を創出します。

2026年度  
到達目標

庶務事務の一元化及びベテラン職員等の活用

#### COLUMN

#### バス車両、地下鉄車両の値段それぞれ

※調整中

## バス運行管理システムの効率化

バス車両の現在位置や乗車人数、遅延時間等を一元的に管理しているバス運行管理システムへのアクセスは、営業所の専用端末に限られています。そこで、アクセス方法を拡充し、外出先からでも運行情報の確認を可能とすることで、現場の運行管理業務の効率化を図ります。

2026年度  
到達目標

バス運行管理システムへのアクセス方法の拡充



## バス運行管理システム (BOIS)

※調整中

## 5 人財育成の推進

### (1) 先を見据えた人財の確保・育成

労働力人口が減少する中で、優秀な人材を確保することが年々難しくなっています。2024年度（令和6年度）からバス運転手の労働時間等の改善のための基準が改正されるなど、今後の担い手不足が見込まれることから、女性職員や高齢職員の活用を進めていきます。また、今後も安定的にバスネットワークを維持していくために、運転手の局内養成の推進のほか、仕事の魅力や誇りを高められるような取組等を進めていきます。

#### 1 市営交通を支える人材の確保に関する取組

公務員試験型の採用選考を見直し、より多くの方が応募しやすくなるよう、人物重視型の採用選考に転換します。また、将来の市営交通の経営を担う人材の確保と育成を進めるため、交通局独自の採用を拡大します。

2026年度  
到達目標

人物重視型の採用選考の実施  
交通局独自の採用の拡大

#### 2 局内教習制度の導入による大型二種免許の取得促進

大型二種免許未取得者を対象に、従来の自動車教習所での養成に加えて、免許取得までの教習を直接実施する「局内教習制度」を導入します。

若者の車離れなどにより免許保有者が減少する中であっても、バス乗務員の安定的な確保を推進するほか、60歳以上の責任職等を専属の教官とすることで、定年延長を見据えたシニア職員の活躍の場の創出にも繋がります。

2026年度  
到達目標

局内教習制度の導入による大型二種免許の取得促進

#### COLUMN

#### 改善基準告示の改正

※調整中



### 3 働きやすい環境の整備及び女性職員の積極的登用

#### あらゆる職員が働きやすい環境の整備

女性職員が働きやすい職場環境を整備するため、女性職員用施設の計画的な整備を進めます。  
また、仕事と家事や育児・介護との両立のため、現場の声を聞きながら、多様な働き方に対応した勤務体制への見直しを進めます。このほか、事業所内保育の導入も検討します。

2026年度  
到達目標

女性職員用施設の整備  
事業所内保育施設等の導入検討  
多様な働き方に対応できる勤務体制への見直し

#### 女性職員の積極登用

ダイバーシティ&インクルージョンの観点から、女性の視点を事業運営に取り入れるため、女性職員を積極的に登用します。

2026年度  
到達目標

女性職員の責任職への登用の推進

#### 女性職員の活躍

※調整中



## (2) 意欲と能力を活かす制度の充実

職員一人ひとりがやりがいや誇りを感じながら、生き活きと働くことのできる職場づくり、制度の見直しや処遇改善を進めていきます。特に若年層に魅力がある勤務形態や処遇を検討し、頑張った職員が報われる制度に改善していく方向性を追求します。

### 1 業務プロセスの見直し

3レス（ペーパーレス、ハンコレス、会議レス）の推進など、業務プロセスを見直し、意思決定の迅速化、業務の効率化を図ります。

また、改善事例の共有方法の見直しや、職員向けアンケートの分析と活用などを進め、職員一人ひとりが業務改善に向けた意識を高め、身近な改善を日常化する組織風土を目指します。

2026年度  
到達目標

業務プロセスの改善に向けた取組の推進

### 2 やりがいを感じられる交通局に向けた制度の推進

#### 働きやすさと働きがいを感じられる取組

職員が安心して働き続けられる職場環境に向けて、「交通局未来プロジェクト」を継続的に展開していきます。ワークライフバランスの推進、労働環境の整備、処遇改善などの課題に取り組むことで、職員が働きやすさと働きがいを感じながら、意欲を持って働ける組織を目指します。

2026年度  
到達目標

局内プロジェクトに基づく働きやすさ・働きがいの検討

#### マスタードライバー制度の活用による人財育成

現役乗務員から教わることで、受講生にとってもより効果的な研修となるよう指導的役割を担うマスタードライバーを増やし、受講生と教官双方の人財育成を図ります。

また、プラチナマスタードライバーの次のステップとして、安全教育センター等の教官となるキャリアパスを導入し、職員のやりがい向上に繋がります。

2026年度  
到達目標

プラチナマスタードライバー12名、ゴールドマスタードライバー100名  
教官へのキャリアパス制度の導入

## マスタードライバー制度

※調整中

### 3 職場マネジメント力、人財マネジメント力の向上

マネジメントに必要なスキル・知識を直接的に身につけられる研修を新たに実施することで、責任職のマネジメント力の向上を図ります。

また、ハラスメントの根絶に向けて、全職員への研修実施と相談体制の強化を行います。

2026年度  
到達目標

マネジメント力の向上に向けた研修の実施  
ハラスメントの根絶に向けた取組

### 4 高齢職員の意欲と能力を活かす取組

定年延長に伴う高齢職員の増加に対応するため、ベテラン職員がその能力と経験を職場の課題解決や若手の育成などに活かせるよう、活躍の場を創出します。

2026年度  
到達目標

高齢職員の活躍の場の創出

#### COLUMN

#### 定年延長制度の改正

※調整中

### (3) 全ての職員が働きやすい職場環境の整備

職員全員が働きやすい職場環境づくりを推進するとともに、職員全員が成長し、活躍できる組織の実現を目指します。特に女性職員の活躍する場が広がっていることを踏まえて、女性職員用施設の整備を進めていきます。また、システムの導入等により、働きやすさを向上させていきます。

#### 1 安心して働ける職場づくり

現場の職員が生き活きと集中して勤務に臨むことができるよう、日常的に使用する施設の整備・改修を実施します。特に、バス営業所は建設から数十年が経過していることから、職員が安心して休養できるよう、休憩室や食堂などの計画的な改修を進めます。

また、女性職員の活躍を推進するため、女性職員用施設の整備・改修を推進します。

2026年度  
到達目標

老朽化した職員用施設・設備の計画的な刷新

#### 2 あらゆる場面におけるデジタル技術の活用

デジタル技術の積極的な活用を検討し、業務の効率化・省力化を図ります。

現在、一部紙で行っている経理業務のプロセスを見直し、システムの改修等を実施することで、全ての経理業務の電子化を目指します。

また、人材育成の支援や業務負担の軽減のため、勤務評価や研修履歴の一括管理に向け、本市との連携を図りながら、システムの導入に向けた検討を行います。

2026年度  
到達目標

デジタル技術の積極的な活用による業務の効率化、省力化

# 第 5 章

## 10年間の収支見通し

## バス事業

- ・2026年度（令和8年度）までに、2023年度（令和5年度）から、一般経費の経費削減効果として1.1億円、貸切バス事業や広告事業による増収効果として5%の収支改善を見込んでいます。
- ・燃料代・電気代・修繕費等の経費について、2026年度まで年1%ずつの物価上昇を見込んでいます。
- ・企業努力による最大限の収支改善効果を見込むものの、少子高齢化の更なる進展や、燃料価格等の物価上昇を考慮すると、中長期的な経営状況は大変厳しいものとなっています。安全運行を支える運送コストを賄い、健全な企業経営を継続するためには、資金不足が回避できるよう、年間10～15億円程度の増収が必要となります。

〈単位：億円〉

		2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度	2031年度	2032年度
収 益	経常収入	198	201	204	206	205	205	204	203	203	201
	うち乗車料収入	182	185	187	189	189	189	188	187	187	186
	経常支出	200	213	215	218	220	224	213	215	210	207
	経常利益	▲2	▲12	▲12	▲12	▲14	▲19	▲9	▲11	▲8	▲5
累積利益(▲)欠損金		▲39	▲51	▲63	▲74	▲89	▲108	▲117	▲128	▲136	▲141
資 本	資本的収入	22	35	33	35	27	21	24	26	9	12
	資本的支出	31	43	48	53	63	56	58	58	40	38
累積資金残(▲)不足額		59	44	45	31	11	▲17	▲33	▲53	▲61	▲72

※年間10～15億円の増収が実現した場合、資金不足は発生せず、累積欠損金は2040年度までに解消する見込みです。

## 地下鉄事業

- ・2026年度（令和8年度）までに、2023年度（令和5年度）から一般経費の経費削減効果として7.8億円、施設等の資産活用効果による増収効果として5%の収支改善を見込んでいます。
- ・燃料代・電気代・修繕費等の経費や地下鉄工事等について、2026年度まで年1%ずつの物価上昇を見込んでいます。
- ・電気料金の高騰が経営状況に大きく影響を与えるものの、仮に直近の電気料金実績を基準とした場合、今後10年間の見通しは当面、経常黒字が見込まれます。しかし、2031年度（令和13年度）以降は車両の更新投資などによる減価償却の増額により経常損失が見込まれます。
- ・安全運行を支える運送コストを賄い、累積欠損金の解消とともに早期の経常黒字化を図るためには更なる増収が必要となります。

〈単位：億円〉

		2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度	2031年度	2032年度
収 益	経常収入	454	453	455	456	453	451	449	447	445	443
	うち乗車料収入	365	369	372	375	375	375	374	374	373	372
	経常支出	441	430	435	429	431	430	439	442	448	452
	経常利益	13	22	20	27	22	22	10	5	▲3	▲9
累積利益(▲)欠損金		▲1,431	▲1,408	▲1,388	▲1,361	▲1,339	▲1,318	▲1,307	▲1,302	▲1,305	▲1,315
資 本	資本的収入	256	289	278	266	266	303	307	269	192	181
	資本的支出	509	506	508	452	449	486	510	461	386	392
累積資金残(▲)不足額		▲0	▲26	▲52	▲24	7	44	56	79	97	95

※早期の増収が実現した場合、累積欠損金は2060年度までに解消する見込みです。

## 資料編



## 横浜市営交通経営審議会について

- ▷横浜市交通事業（自動車運送事業及び鉄道事業）の新たな中期経営計画の策定のため、また、コロナ禍を踏まえた事業環境の変化に対応しながら、市民のみなさまの足である市営交通サービスを将来にわたり安定的に維持し続けるため、外部有識者で構成する「横浜市営交通経営審議会」を令和4年6月に設置しました。
- ▷交通事業を専門とする学識者や実践的な企業経営に携わってこられた方など、専門的な知見をお持ちの外部有識者の方々に、交通事業の経営基盤を強化するための方策について様々な視点で意見をいただき、答申としてまとめていただきました。

### 委員名簿

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

### 開催経過

日程		内容
第1回	令和4年6月30日	交通局の事業概要、これまでの経営改革の取組等について
第2回	令和4年8月25日	地下鉄事業の経営課題等について
第3回	令和4年11月7日	バス事業の経営課題等について
第4回	令和5年2月6日	議論の整理、今後の経営の方向性等について
第5回	令和5年4月24日	答申（案）について





信頼を心で運ぶ市バス・地下鉄

**横浜市交通局**