

名古屋市交通事業の経営健全化方策について

提 言

平成21年7月23日

名古屋市交通事業経営健全化検討委員会

平成21年7月23日

名古屋市交通局長
長谷川 康 夫 様

名古屋市交通事業経営健全化検討委員会
委員長 青 木 真 美

名古屋市交通事業の経営健全化方策について（提言）

名古屋市交通事業経営健全化検討委員会は、平成20年11月19日に「名古屋市交通事業の経営の課題並びに経営の健全化の基本方針及び方策について」検討依頼を受け、慎重に検討を重ね、その結果を取りまとめましたので、別添のとおり提言します。

目 次

提言の概要	1
第1章 地方財政健全化法に基づく経営健全化計画の策定	2
1-1 地方財政健全化法	2
1-2 経営健全化計画の策定	2
1-3 累積資金不足増加の主な要因	3
第2章 経営改革の取り組み	6
2-1 名古屋市交通事業経営検討委員会の提言	6
2-2 経営改革計画	6
2-3 経営改革計画の取り組みの評価	6
第3章 経営健全化に向けての課題	13
3-1 市バス事業の経営健全化に向けての課題	13
3-2 地下鉄事業の経営健全化に向けての課題	14
第4章 経営健全化の基本方針	17
4-1 市営交通事業の必要性	17
4-2 市営交通事業への期待	21
4-3 経営健全化の基本的な考え方	22
第5章 経営健全化方策	24
5-1 利便性の高い交通サービスの提供	24
5-2 収入増加方策	25
(1) 利用促進	25
(2) 附帯事業収入の拡大	29
5-3 支出抑制方策	30
(1) 人件費の効率化	30
(2) 投資計画	31
(3) 経費等の削減	33
5-4 財政基盤の安定化方策	33
(1) バス事業運営費負担金の充実	33
(2) 地下鉄事業の資金負担の軽減	34
5-5 市バス事業の資金不足縮減方策	35
5-6 職員のモチベーション向上	35
第6章 経営健全化の実現に向けて	37
おわりに	38
参考資料	

提言の概要

地方財政健全化法に基づく経営健全化計画の策定

- 市バスは、地方財政健全化法により、経営健全化計画の策定が必要
- 地下鉄は、法に基づく計画策定は不要
厳しい経営状況などから経営健全化計画を策定

累積資金不足増加の主な要因

- 市バスは、乗車人員の減少があったものの、サービスの大幅な減少を行うことなく、市民の移動手段を確保してきたこと
- 地下鉄は、新線建設に伴い発行した企業債の元利償還金が大きかったこと

経営改革の取り組み

経営検討委員会の提言（17年7月）

- 市民の移動手段確保のため、今後とも市営として一体的に運営していくことが最適だが、民営事業者と遜色のないコスト体質・サービス意識が不可欠

経営改革計画（18～22年度）

民営事業者と遜色のないコスト体質とする取り組み、お客様の満足度を高めるサービス向上への取り組み、積極的な利用促進・附帯事業の拡大の取り組みにより、

市バス・地下鉄の経常収支を22年度に黒字化

取り組みの評価

達成状況

- ・市バス事業は18年度から連続で黒字化を達成
- ・地下鉄事業は20年度に黒字化を達成

評価

- 局一丸となった全力での取り組みの結果、計画を前倒しし、経常収支を黒字化させ、民営と遜色のないコスト体質・サービス意識を有した市営交通事業への変革が大きく進んだ

経営健全化に向けての課題

項目	市バス事業	地下鉄事業
収支見通し (施策無)	<ul style="list-style-type: none"> ・累積資金不足は20年度105億円 ・今後156億円悪化、28年度には261億円 ・健全化には223億円の縮減が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・実質累積資金不足は20年度2,375億円 ・今後342億円悪化、28年度には2,717億円 ・資金手当できない資金不足が26～28年度に発生
課題	<ul style="list-style-type: none"> ・単年度の経常収支の黒字の増加施策と大幅な資金不足縮減の施策 ・人件費の効率化策などの継続 ・運輸収益の確保・増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・人件費の効率化策などの継続 ・運輸収益の確保・増加 ・投資抑制 ・資金手当できない資金不足発生への対応

経営健全化の基本方針

市営交通事業の必要性

- 市民の日常生活など市内移動に欠くことのできない交通機関
- 市バス・地下鉄事業の一体的運営による利便性の提供
- 民営事業者と遜色のないコスト体質・サービス
- 市内交通サービスからの民営事業者の撤退

引き続き、市営として運営し、
「安全第一に、より安い費用で、より利便性の高い交通サービスを提供する」
という市営交通事業の使命を果たすことが最適

市営交通事業への期待

- 市の交通政策に対する施策提言
- さらなる競争性の発揮

経営健全化の基本的な考え方

- 現行サービスを維持し、さらに利便性の高い交通サービスを提供
- 民営事業者と遜色のないコスト体質・サービス
- 競争性の発揮によるサービス改善
- 市バス事業の大幅な資金不足の縮減のための施策

経営健全化方策

利便性の高い交通サービスの提供

- ・市バスは、現行サービス水準の維持（地下鉄開業に伴う見直しを除く）を前提に、ニーズや利用実態をふまえた、より利便性の高い運行サービスの提供
- ・地下鉄は、現行サービス水準の維持を前提に、ニーズや利用実態をふまえた、より利用しやすく効率的な運行回数の設定

収入増加方策

- 利用促進
 - ・通勤、通学など固定的利用者の拡大
 - ・買い物・行楽など自由目的利用者の拡大
 - ・高齢者の利用促進を図るための情報発信
 - ・ICカード乗車券の普及促進
 - ・割安な料金のPRなど
- 附帯事業収入の拡大

支出抑制方策

- 人件費の効率化
 - ・給与の見直し
 - ・給与カットの継続
- ・業務の委託化
 - 市バスの管理の委託の拡大
 - 地下鉄の駅務業務の委託の導入
- ・業務の見直し
- 投資計画
 - ・地下鉄新線整備の凍結
 - ・建設改良の投資の抑制
- 経費等の削減

経営基盤の安定化方策

- バス事業運営費負担金の充実
- 地下鉄事業の資金負担の軽減

市バス事業の資金不足縮減方策

- ・基金の活用
- ・資産の売却等
- ・一般会計からの新たな支援を要望

職員のモチベーション向上

- ・現場職員の経営参画
- ・職員の努力に報いる仕組みづくり

第1章 地方財政健全化法に基づく経営健全化計画の策定

1-1 地方財政健全化法

平成19年6月に「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」（以下「地方財政健全化法」という。）が公布され、21年4月から全面的に施行された。

この法律では、地方公共団体はもとより、地方公営企業についても、日常生活に欠くことのできないサービスが多いことから、市民生活に多大な影響を与えるような事態が生じないように、経営悪化の初期の段階から自立的な経営改善を促すための規定が置かれている。

具体的には、平成20年度決算に基づく資金不足比率（※）が経営健全化基準（20%）以上である場合、21年度を初年度とする経営健全化計画を議会の議決を経て策定しなければならないこととされている。

経営健全化計画は、公営企業の経営の状況が悪化した要因の分析の結果をふまえ、公営企業の経営の健全化を図るため必要最小限度の期間内に、資金不足比率を経営健全化基準未満とすることを目標として策定することとされている。さらに、計画の実施状況を議会に報告し、公表するとともに、総務大臣に報告することとされており、健全化が著しく困難と認められる場合は、総務大臣が必要な勧告ができることとなっている。

（※）資金不足比率＝累積資金不足額÷営業収益

1-2 経営健全化計画の策定

ア 市バス事業

市バス事業においては、平成18年3月に策定した市営交通事業経営改革計画（以下「経営改革計画」という。）の施策に取り組み、経常収支が18年度から3年連続黒字となり、一定の改善が図られてきたところである。

しかしながら、平成20年度決算見込において、累積資金不足額が105億円、資金不足比率が55%であり、経営健全化基準を上回るため、最小限度の期間内に資金不足比率を経営健全化基準未満とするための経営健全化計画の策定が義務付けられることとなった。

イ 地下鉄事業

地下鉄事業においても同様に、経営改革計画の施策に取り組み、平成20年度に経常収支の黒字化を達成し、一定の改善が図られてきたところである。

地下鉄事業については、多額の資本投入を相当長期間にわたって回収するという事業の性質上、一定の期間においては資金不足が生じるものの長期的には回収が可能と見込まれる額を、解消可能資金不足額として資金不足から除くことができると地方財政健全化法において規定されているため、平成 20 年度決算においては、その算定上の資金不足は発生していない。

しかしながら、実質累積資金不足額が 2,375 億円と厳しい経営状況にあることや、バスと一体となって市域全体で交通サービスを提供し、事業運営を行っていることから、交通局は、地下鉄事業についても、経営健全化計画を策定することとしている。

1-3 累積資金不足増加の主な要因

ア 市バス事業の累積資金不足増加の主な要因

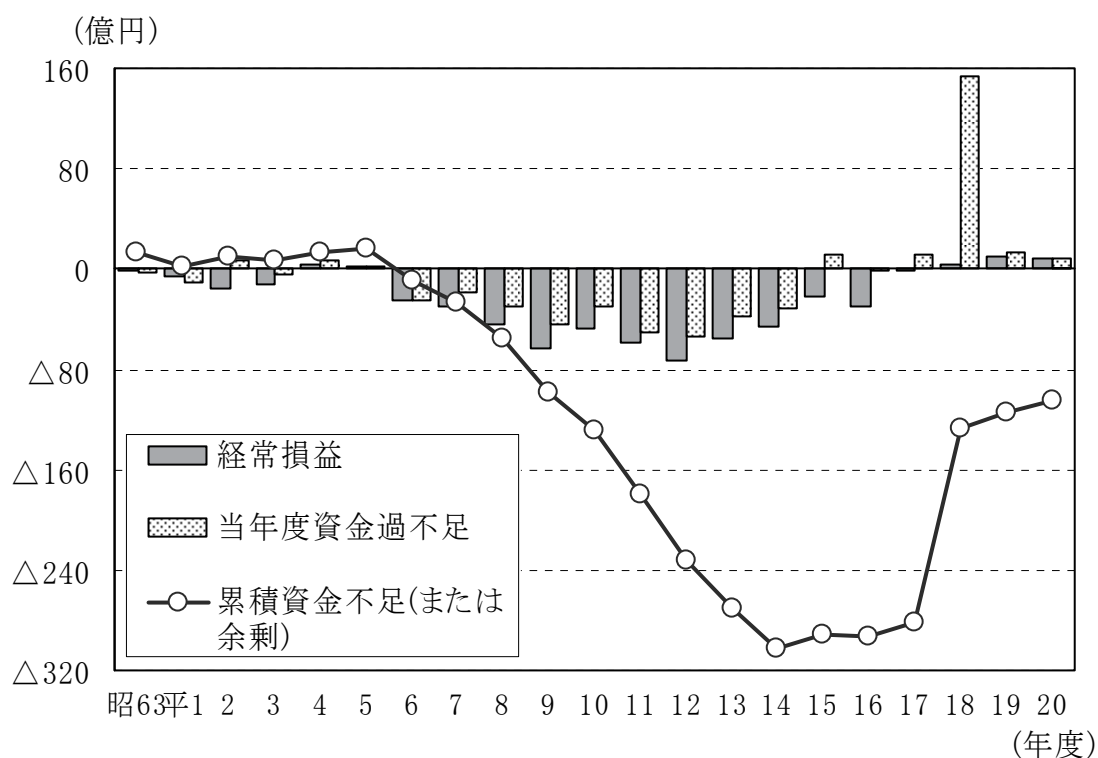
平成 6 年度に経常収支が赤字となり、資金不足が発生し、20 年度には累積資金不足額が 105 億円となっている。

これは、自動車利用の増加や少子高齢化の進展などによる乗車人員の減少があったものの、サービスを大幅に減少させることなく、市民の移動手段を確保してきたことが一番の要因と考えられる。

また、地下鉄の開業に伴い、需要の多い路線の利用者が地下鉄に転換したことによる乗車人員の減少なども、資金不足が増加した要因と考えられる。

なお、平成 17 年度より、市民の移動手段を確保するために、交通局と行政との責任分担を明確化した、いわゆる公費負担ルールが確立され、地域巡回系統の路線は赤字額の全額、その他の一般系統は赤字額の 2 分の 1 が地域巡回路線等維持補助金として、一般会計から補助される仕組みとなった。

市バス事業収支の推移



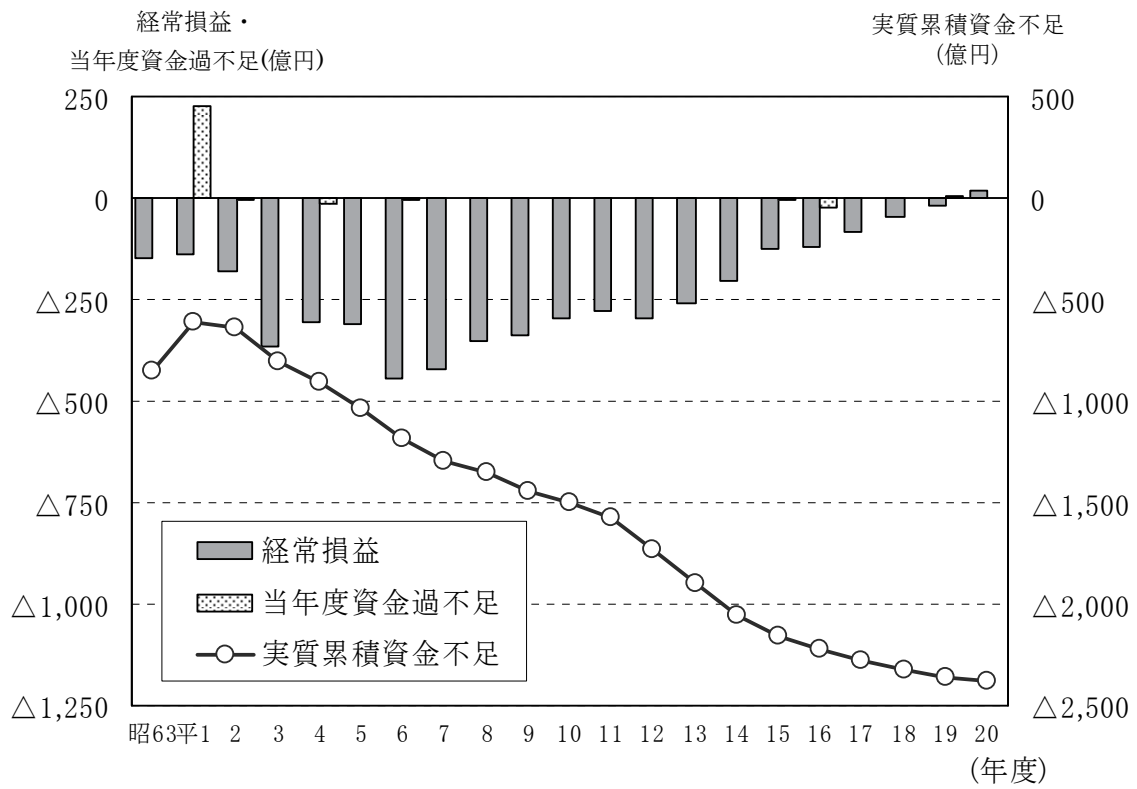
イ 地下鉄事業の実質累積資金不足増加の主な要因

地下鉄事業は建設費が多額であり、その財源の企業債の元利償還負担が大きいため、中・長期的な視点で収支均衡を図る特殊な収支構造となっている。

実質累積資金不足は、平成2年度以降増加し、20年度には2,375億円となっている。元年度に、地下鉄建設費補助制度の変更に伴い改善がみられたものの、その後は、桜通線の建設などに伴い発行した企業債の元利償還金が大きかったことが、これまで実質累積資金不足が増加した一番の要因と考えられる。

この間、地下鉄の開業、料金改定に伴い、乗車人員、運輸収益は増加してきたものの、営業キロ当たり乗車人員や運転キロ当たり乗車人員は減少しており、サービス提供に見合った利用となっていないことも要因と考えられる。

地下鉄事業収支の推移



第2章 経営改革の取り組み

2-1 名古屋市交通事業経営検討委員会の提言

交通局は、厳しい経営状況を改善するために、平成16年12月に、名古屋市交通事業経営検討委員会に「名古屋市交通事業の経営の課題及びその改善方策について」検討を依頼した。これを受け、17年7月に、同委員会は、「市民の足を守っていくためには、今後とも、市営交通事業として、市バス・地下鉄事業を一体的に運営していくことが最適である。しかし、そのためには、課題である民営事業者と比べて高いコストの是正と、利用者へのサービス意識の向上が必要である。」とするとともに、そのためには、「民営事業者と対等な条件による事業運営ができるよう、人件費の抜本的な効率化などの経営の効率化や、積極的な利用促進などの収入増加に取り組み、利用者への高いサービス意識を有した事業体として生まれ変わることが不可欠である。」と提言を行った。

2-2 経営改革計画

この提言をふまえ、交通局が平成18年3月に策定した経営改革計画は、「市営交通事業として、健全な経営を目指し、お客様第一主義に基づき、市バス・地下鉄の一体的なネットワークにより、市民・利用者に安心・安全で、快適な交通サービスを提供し、市民の移動を守っていく」ことを基本方針とし、「民営事業者と遜色のないコスト体質とする取り組み」、「お客様の満足度を高めるサービス向上への取り組み」及び「積極的な利用促進・附帯事業の拡大の取り組み」を重点的な取り組みとしている。

また、収支目標としては、計画最終年度である平成22年度に、市バス・地下鉄両事業とも、経常収支の黒字化を目指すとしており、そのための方策として、給料表の見直しや給与カットをはじめとする人件費の抜本的な効率化や経費等の削減による経営体質の強化、安心・安全な市バス・地下鉄、接客サービスの向上・バリアフリー化など快適にご利用いただきやすい市バス・地下鉄への取り組み、乗車券制度の改善・ICカード乗車券の導入などさまざまな利用促進・附帯事業の拡大、新たな職場風土づくりや市民・利用者との協働など、従来の枠組みを超え、事業のあらゆる面からの改善に取り組むこととした。

2-3 経営改革計画の取り組みの評価

交通局は、計画のすべての施策に計画初年度から局一丸となって全力で取

り組んだ結果、計画を前倒しし、市バス事業は平成 18 年度に、地下鉄事業は 20 年度に経常収支の黒字化を達成した。

また、課題であったコスト面、サービス面においても、民営事業者と遜色のない状況となっている。

こうしたことから、提言に求められたような、「人件費の抜本的な効率化などの経営の効率化や、積極的な利用促進などの収入増加に取り組み、利用者への高いサービス意識を有した」市営交通事業への変革が大きく進んだと評価することができる。

ア 市バス事業の経営改革の達成状況

乗車人員については、平成 18 年度から実施した乗車券制度の改善など利用促進策の効果により、5 年度から続いていた減少傾向に歯止めがかかり、20 年度は、計画の前年度である 17 年度に対して、一日当たり約 14,000 人の増加となった。特に、有料乗車人員のうち、定期が約 24,000 人増加しており、固定的利用客の確保・拡大が図られている。

経常収入については、平成 17 年度に対して 20 年度は 1 億円の減少となっている。これは、17 年 3 月～9 月に開催された愛・地球博期間中の貸切分 (2 億円) の減少や、収支改善に伴う地域巡回路線等維持補助金の減少 (10 億円) が影響している。しかし、収入の根幹である運輸収益は、有料分では 5 億円の増加となっており、改善が進んでいる。

経常支出については、給与カットや管理の委託などの人件費抑制策や経費削減の結果、平成 17 年度に対して 20 年度は、11 億円の減少となっている。このうち、人件費と経費を合計した総経費は 21 億円の減少となっており、特に、人件費は、18 年度に開始した全国最大規模の給与カットを始めとした職員給与の見直しや、19 年度からの大森営業所の管理の委託などによる職員定数の削減などにより、38 億円と、大幅な縮減を実現している。

また、旧那古野営業所用地の売却により、152 億円の収入を得ている。

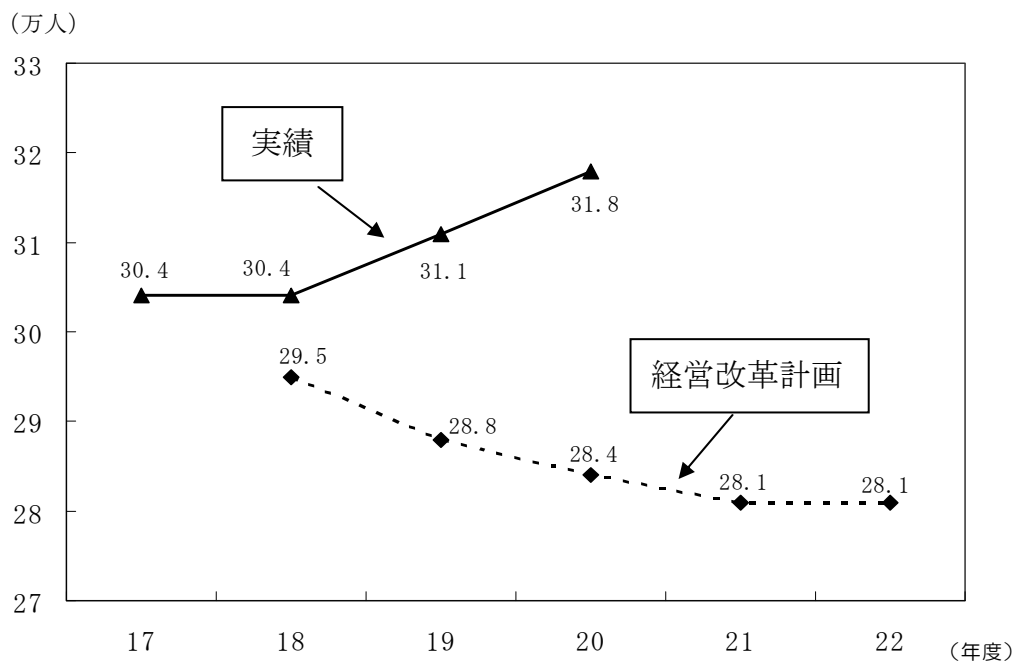
この結果、収支については、平成 17 年度に対して 20 年度は、経常収支は 10 億円の改善、累積欠損金は 193 億円の改善、累積資金不足は 176 億円の改善となっている。

コスト面について、他事業者と比較すると、職員一人当たり平均人件費については、他都市比較で最も低く、他都市平均に対して 14%以上低い水準となっている。また、運転キロ当たりの人件費・経費では、他都市比較で最も低く、他都市平均に対して 20%低い水準となっており、民営事業者と比較しても、京浜ブロックの平均よりも約 3%低く、ほぼ民営と遜色のない水準となってきた。

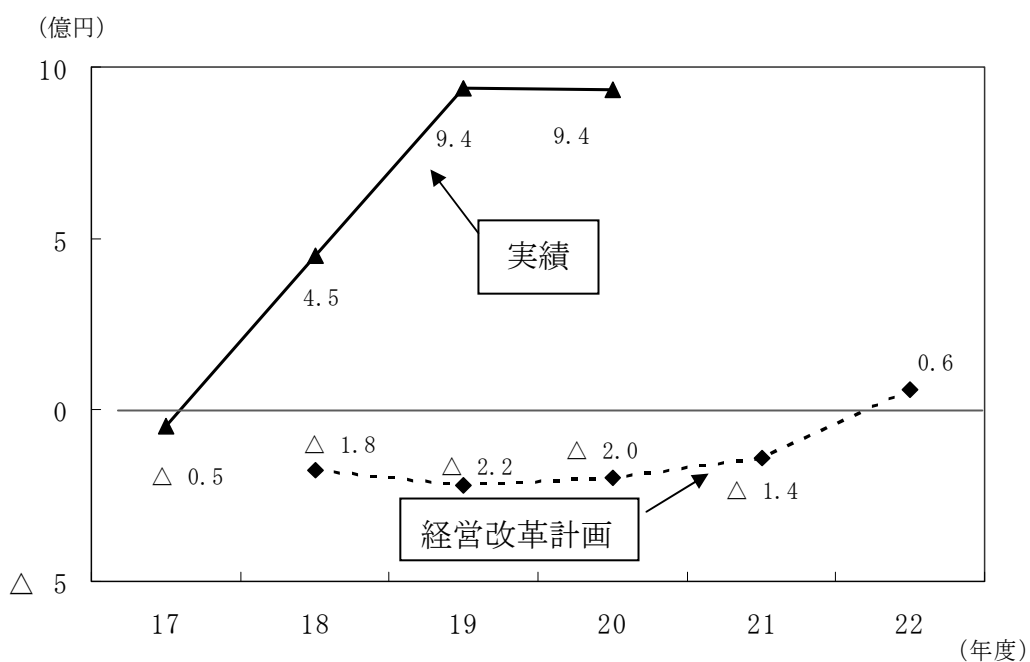
また、接客サービスの面では、平成 20 年度の賞詞は 717 件と、17 年度の

405 件に対して約 2 倍と増加している。一方、苦情は、17 年度の 27 件から、20 年度は 15 件と約 2 分の 1 に、14 年度の 133 件からは約 9 分の 1 に減少しており、接客サービスについても、大幅な改善が図られている。

市バスの乗車人員の推移

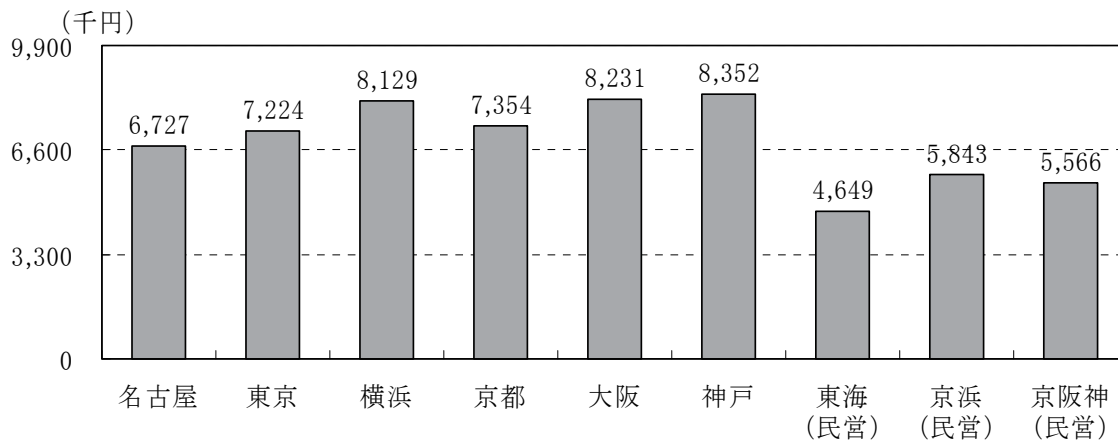


市バス事業の経常収支の推移



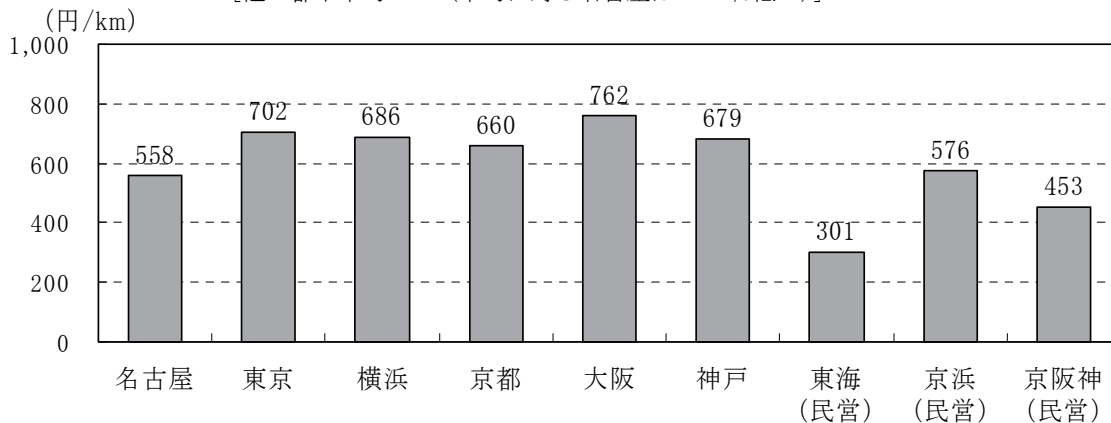
市バス事業の職員一人当たり平均人件費(19年度)

[他5都市平均=7,858(平均に対し名古屋は14.4%低い)]



市バス事業の運転キロ当たり人件費・経費(19年度)

[他5都市平均=698(平均に対し名古屋は20.1%低い)]



イ 地下鉄事業の経営改革の達成状況

乗車人員については、乗車券制度の改善など利用促進策や名城線環状化の効果が継続したことなどにより、平成20年度は、計画の前年である17年度に対して、17年度の愛・地球博による利用者を除くと、一日当たり約38,000人の増加となった。有料乗車人員のうち、定期外は約14,000人減少しているが、定期は約42,000人増加しており、市バス事業と同様、固定的利用客の確保・拡大が図られている。

経常収入については、平成17年度に対して20年度は10億円の増加となっている。このうち、収入の根幹である運輸収益は4億円の減少となっているが、これは、愛・地球博に伴う定期外利用者の増加分が減少したことの影響が大きいことによるもので、それを除くと8億円増加しており、改善が進んでいる。

経常支出については、給与カットや上飯田線の運行委託などによる人件費抑制策や経費削減の結果、平成17年度に対して20年度は、90億円の減少と

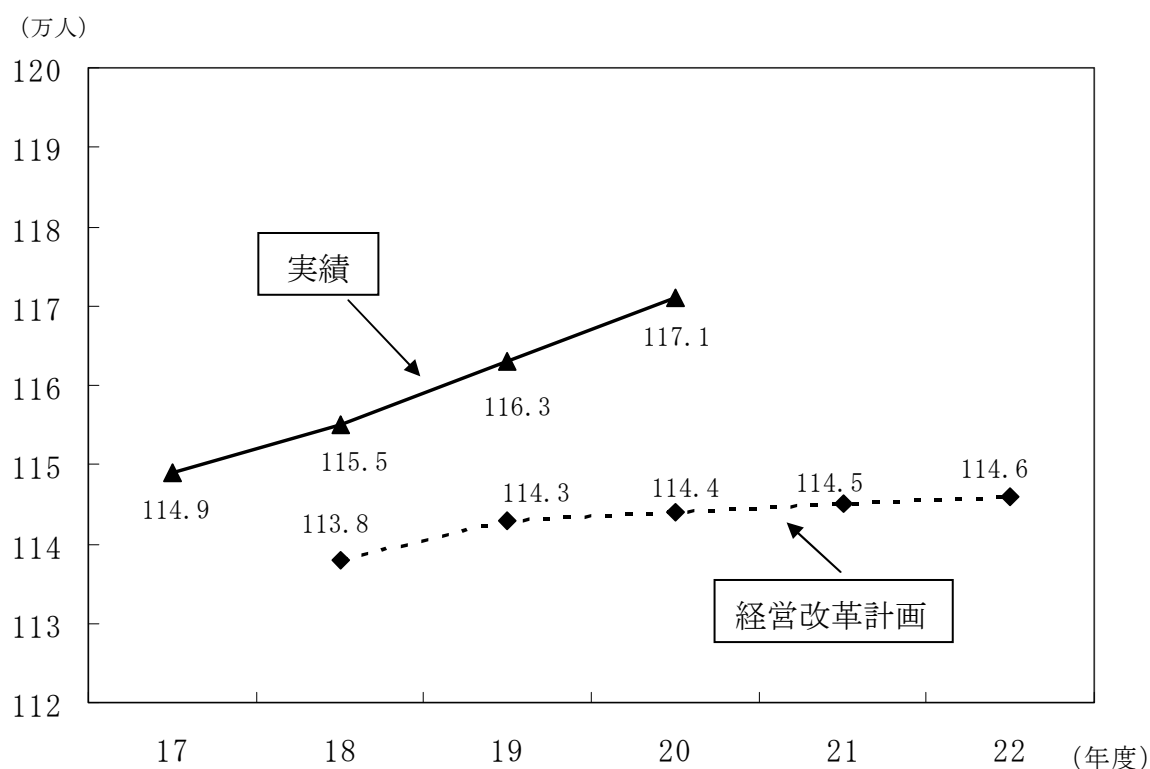
なっている。このうち、人件費と経費を合計した総経費は 15 億円の減少となっており、改善が大きく進んでいる。

この結果、収支については、平成 17 年度に対して 20 年度は、経常収支は 100 億円の改善となっている。また、累積欠損金は 51 億円の増加、実質累積資金不足額は 96 億円の増加となっているが、資金不足を補うための資金手当債の借入額は、45 億円減少しており、改善が進んでいる。

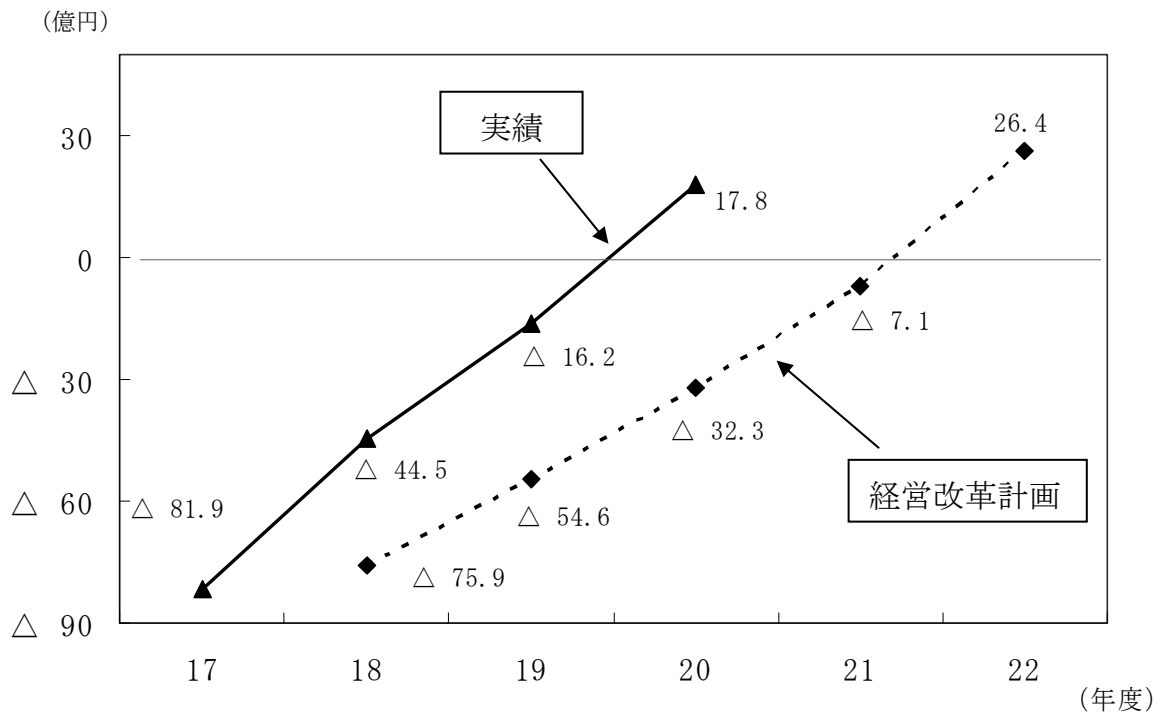
コスト面について、他事業者と比較すると、職員一人当たり平均人件費については、他都市平均に対して 10%以上低く、また、運転キロ当たりの人件費・経費では、他都市平均に対して 14%低い水準となっている。

また、接客サービスの面では、平成 20 年度の賞詞は 394 件と、17 年度の 103 件に対して約 4 倍と増加している。一方、苦情は、17 年度の 25 件から、20 年度は 23 件と、ほぼ横ばいとなっているが、14 年度の 69 件から約 3 分の 1 に減少しており、接客サービスについて大幅な改善が図られている。

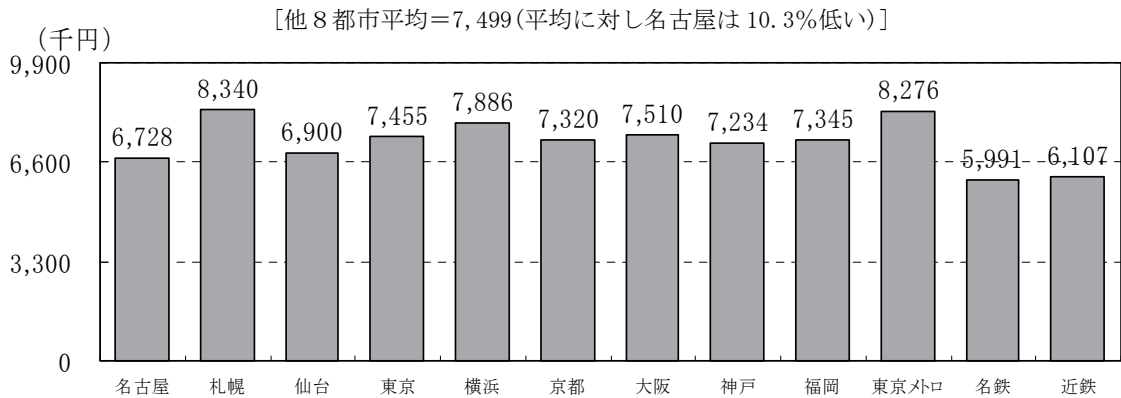
地下鉄の乗車人員の推移



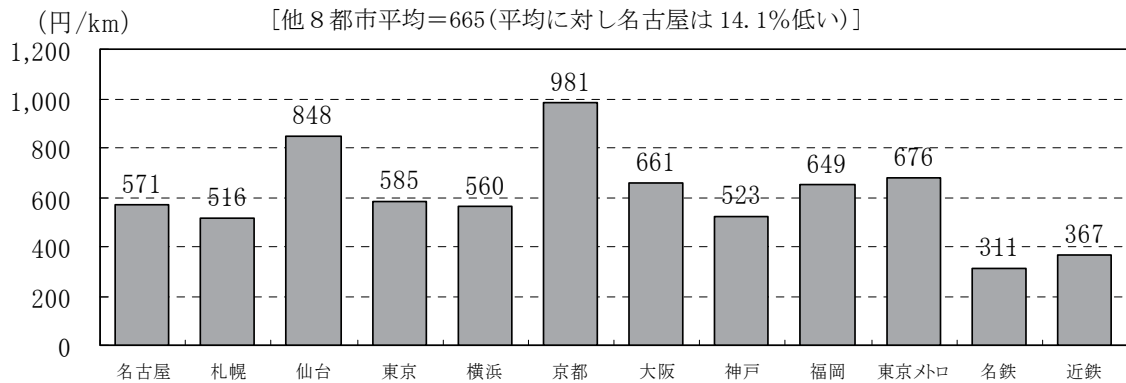
地下鉄事業の経常収支の推移



地下鉄事業の職員一人当たり平均人件費(19年度)



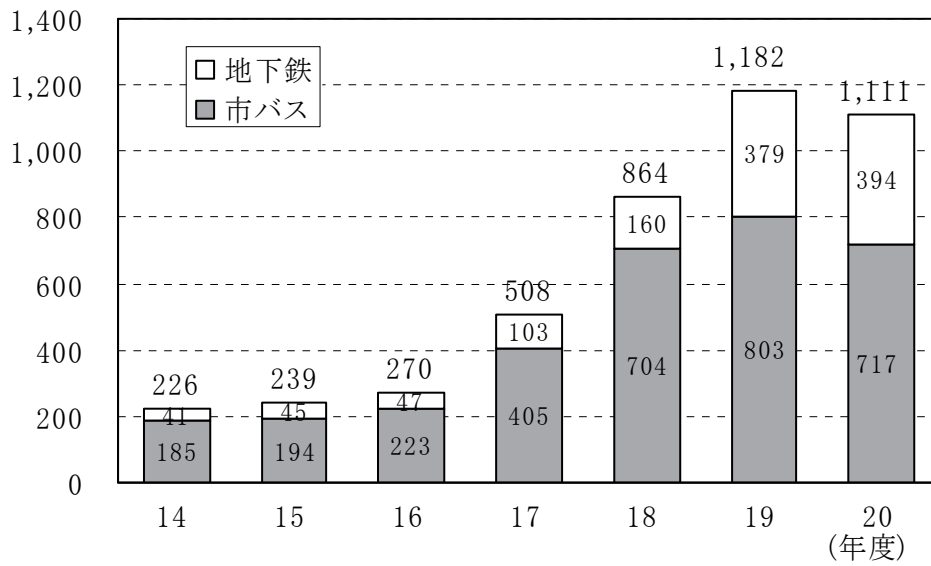
地下鉄事業の運転キロ当たり人件費・経費(19年度)



サービス・接客にかかる賞詞・苦情の件数(市バス・地下鉄)

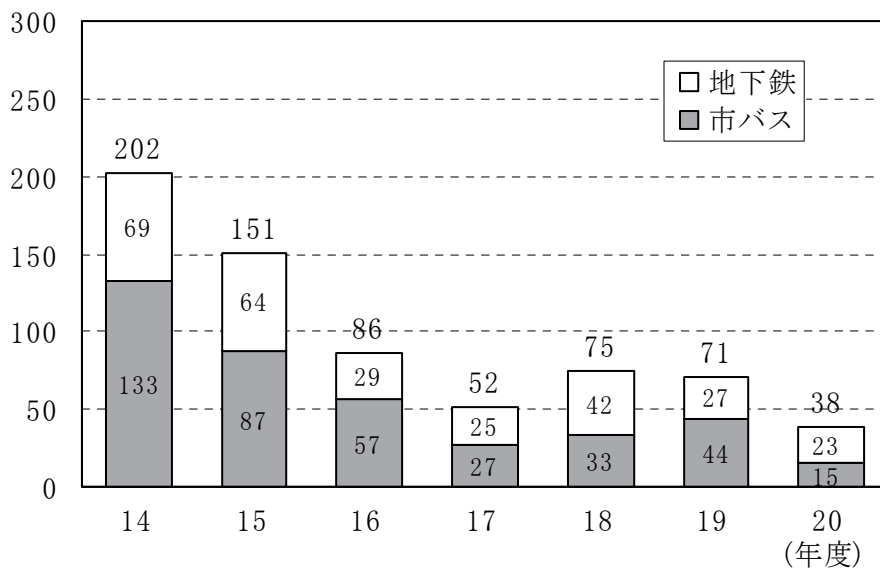
(件)

賞詞の推移



(件)

苦情の推移



第3章 経営健全化に向けての課題

市バス・地下鉄事業の経営健全化に向けての課題について、交通局が策定する経営健全化計画の計画期間の平成21年度から28年度を前提とし、今後の収支見直しを通じて、課題の抽出を行った。

3-1 市バス事業の経営健全化に向けての課題

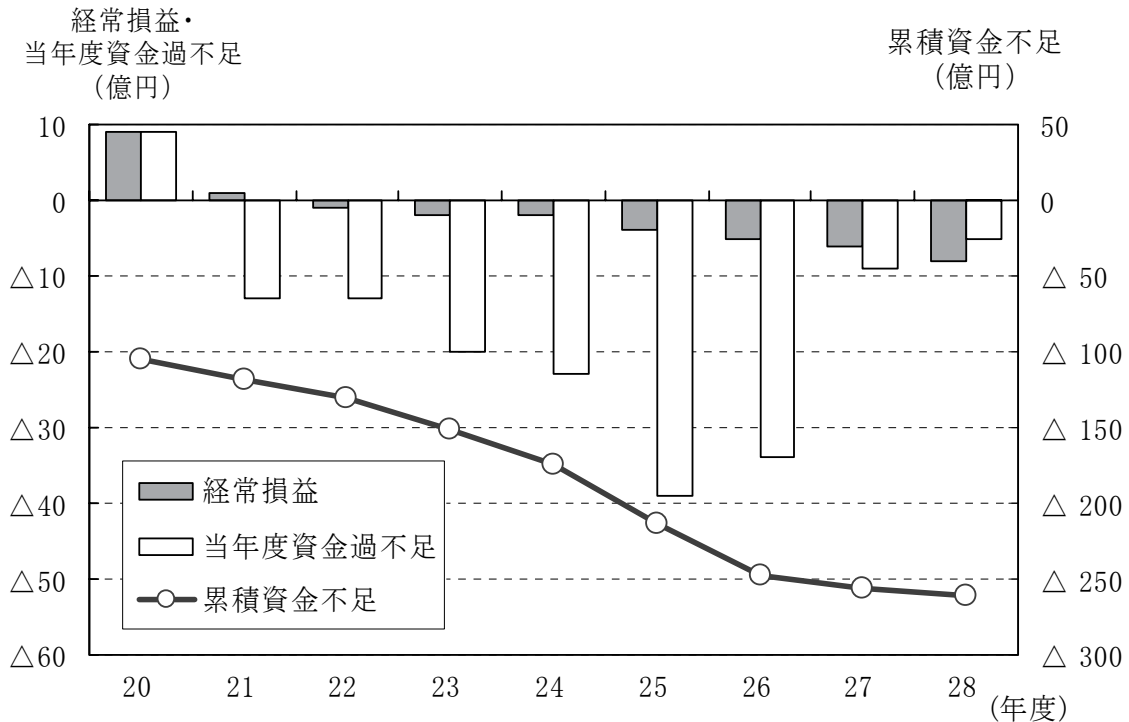
ア 今後の収支見直し

平成20年度決算見込では、経常収支は9億円の黒字、累積資金不足額は105億円であるが、今後の人口動向から推計した乗車人員をふまえるとともに、22年度以降、経営健全化施策を講じない前提での収支見直しでは、22年度以降、経常収支は赤字に転じ、累積資金不足額は今後さらに156億円悪化し、目標年度である28年度には261億円となる見直しである。

事業規模を示す営業収益が190億円程度と見込まれることから、累積資金不足額を経営健全化基準である営業収益の20%未満となる38億円とするためには、223億円の縮減が必要となる。

悪化の主な要因として、市域の拡大や路面電車の廃止に伴うバス路線網の拡充のために採用した大量の職員の退職に際して発行した退職手当債の償還金90億円、「自動車から排出される窒素酸化物及び粒子状物質の特定地域における総量の削減等に関する特別措置法」（以下「自動車NO_x・PM法」という。）に基づくバス車両の大量更新に伴う企業債償還金の増加などが見込まれる。

市バス事業の収支見通し



イ 市バス事業の経営健全化に向けての課題

平成21年度から28年度の8年間において、累積資金不足額223億円の縮減を図るためには、単年度の経常収支の黒字幅増加のための施策と、それだけでは縮減できない大幅な資金不足の縮減のための施策に総合的に取り組む必要がある。

平成18年度以降、経常黒字を計上しているものの、今後もこれを維持していくためには、人件費の効率化策などの経営改革計画の取り組みの継続が不可欠である。

また、今後、さらに生産年齢人口（15歳以上65歳未満）が減少し、固定的利用者である通勤通学の利用者減が見込まれる中、利便性の高い交通サービスの提供や利用促進策により、運輸収益の確保、増加をいかに図るかが課題である。

3-2 地下鉄事業の経営健全化に向けての課題

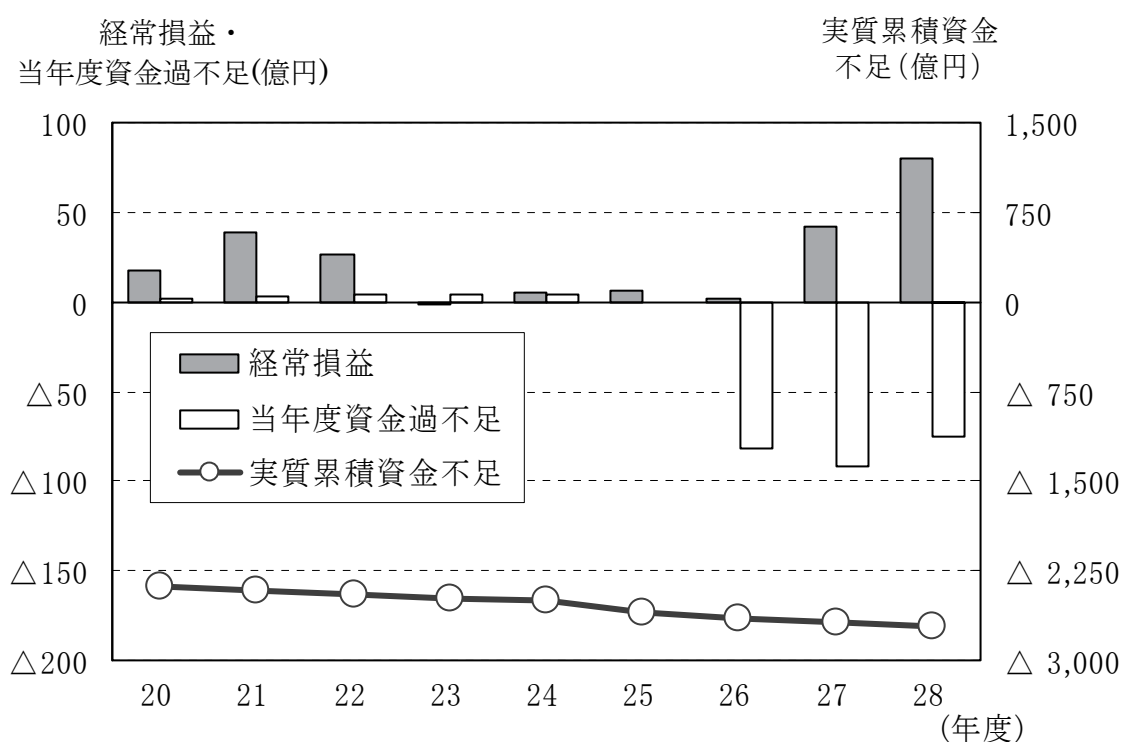
ア 今後の収支見通し

平成20年度決算見込では、経常収支は18億円の黒字、実質累積資金不足

額は2,375億円であるが、今後の人口動向から推計した乗車人員をふまえるとともに、22年度以降、経営健全化施策を講じない前提での収支見通しでは、22年度以降、経常収支は23年度を除き黒字を維持するものの、実質累積資金不足額は今後さらに342億円悪化し、28年度には2,717億円と見込まれる。

悪化の主な要因として、平成26年度以降、資本費負担緩和債（以下「緩和債」という。）の償還が大幅に増加するとともに、特例債制度及び経営健全化出資金制度が24年度で終了することから、資金手当債による資金手当ができない資金不足額が発生する。また、毎年発生する資金不足について、借入で賄うことから、資金手当債の残高が増加し、実質累積資金不足の増加が見込まれる。

地下鉄事業の収支見通し



イ 地下鉄事業の経営健全化に向けての課題

平成20年度に経常黒字化となったものの、今後もこれを維持するためには、人件費の効率化策などの経営改革計画の取り組みの継続が不可欠である。また、市バス事業と同様に、今後、さらに生産年齢人口が減少し、固定的利用者である通勤通学の利用者減が見込まれる中、利便性の高い交通サービスの提供や利用促進策により、運輸収益の確保、増加をいかに図るかが課題である。

現状においても、過去の路線整備に伴う企業債の元利償還金が多いこと

から、非常に厳しい経営状況となっている中、地下鉄整備や施設の老朽化に伴う更新などのあり方が課題である。

さらに、平成 26 年度以降の緩和債償還金の大幅増加と、特例債制度及び経営健全化出資金制度が 24 年度で終了することによる、資金手当債により資金手当できない資金不足額の発生に対して、これらをいかに縮減するかが課題である。

第4章 経営健全化の基本方針

4-1 市営交通事業の必要性

市営交通事業の経営健全化を検討するためには、当然ながら、まず、市営交通事業として継続すべきかどうかについて検討することが必要である。

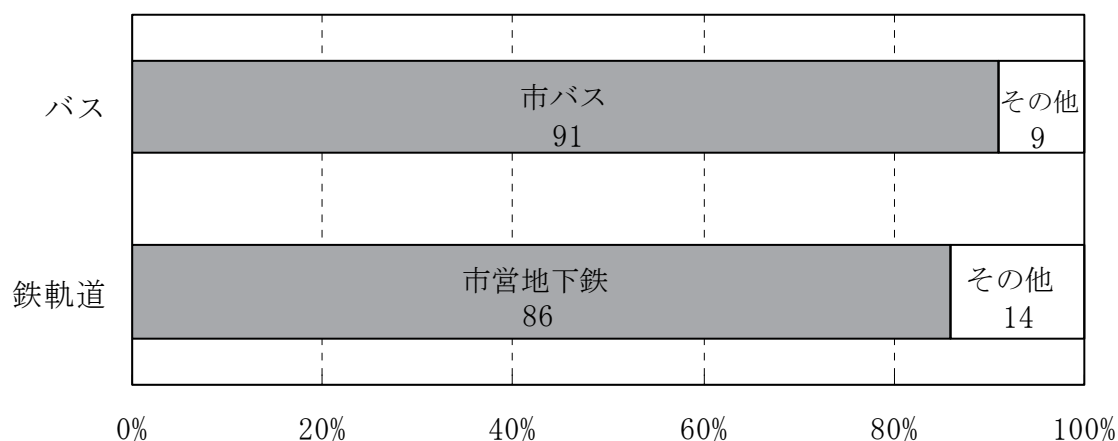
市営交通事業は市バス・地下鉄事業を運営する市内最大の交通事業者として、市バスと地下鉄の一体的なネットワークにより、市内全域において交通サービスを提供し、市内公共交通利用の約9割を占めており、市民の日常生活や都市活動などに欠くことのできない公共交通を担う重要な役割を果たしている。

一方、民営事業者と比べ、高いコストの是正やより良い接客サービスの提供などの課題を有していたが、平成18年度からの経営改革計画の取り組みにより、民営事業者と遜色のないコストやサービスへと改善がなされてきている。

また、平成14年の規制緩和後、民営バス事業者が市内において不採算の26路線の廃止を進めてきたことも考えると、市営交通事業以外に市内公共交通網を担うことができる事業者が存在し得ないと考えられる。

このような名古屋市における市営交通事業の重要な役割、民営事業者と遜色のない経営努力や民営事業者の撤退などをふまえると、市営で引き続き事業運営を行い、「安全第一に、より安い費用で、より利便性の高い交通サービスを提供する」という使命を果たすことが最適である。

名古屋市域内利用における事業者別利用者数の割合



資料) 都市交通年報 (バス、平成17年)
中京都市圏パーソントリップ調査 (鉄軌道、平成13年)

ア 市民の日常生活など市内移動に欠くことのできない交通機関

民営のバス事業者や鉄道事業者による路線網が充実している他の大都市圏と異なり、名古屋市内においては、民営事業者による運行規模は小さく、市バスは市内全域で運行するとともに、地下鉄は、市内輸送を担う鉄道がない中、大量輸送に対応するため、整備を順次進めてきた。

現在、市バスは738キロに及ぶ路線網、1,027両の車両、1,383箇所の停留所等による一日当たり10万キロの運行と、公営では東京に次ぐ2番目の規模であり、地下鉄は、89.1キロの路線網、83駅、762両の車両等による一日当たり18万キロの運行と、東京メトロ、大阪、東京に次ぐ4番目の規模となっている。

これにより、一日当たり乗車人員は市バスが32万人、地下鉄が117万人と、市内公共交通利用の約9割を占めており、市民の日常生活や都市の経済活動に欠くことのできない公共交通機関となっている。

大正11年の市営交通事業の営業開始以来これまで87年にわたり蓄積した、安全を第一とする交通サービスについてのノウハウや人的資源、市民の財産である交通施設を有効に活用し、経営改善を進めながら、市営交通事業として、引き続き、市バス・地下鉄が一体となって交通サービスを提供していくことが、市民にとって最も利便性の向上につながるものとする。

また、市バス・地下鉄を一体的に運営し、大きな事業規模を有することから、規模のメリットを最大限に発揮する事業展開が可能であると考えられる。例えば、ニーズをふまえた路線設定などによる市場の拡大も比較的容易であり、これによる利用者増加やサービス提供にかかる要員や車両を無駄なく配置できることや管理にかかるコストを抑制できることなどから、より効率的な運営を行うことができるなど経営改善にも資する。

イ 市バス・地下鉄事業の一体的運営による利便性の提供

地下鉄は、従来の路面電車の路線や利用者の多い市バス路線について整備を進めてきたところであり、地下鉄が基幹的な役割、市バスは地下鉄との接続などフィーダー的な役割を担い、市内全域で一体となって交通サービスを提供している。

他都市においては、異なる事業者間の利用で生じる乗継抵抗や新たな料金負担が利便性を損なっている例が多く見られる。名古屋市の場合、市バスと地下鉄を一体的に運営することにより、地下鉄とバスの乗継ぎに当たって、利便性の高いバス路線やダイヤを設定するなど、乗継抵抗を軽減し、利便性の高いサービス提供が可能となっている。

また、料金に関しては、プリペイドカードであるユリカのバスとバス、バ

スと地下鉄の 80 円の乗継割引や、バスと地下鉄の各々の料金を 20%割引する連絡定期券などにより、料金負担軽減を実現し、乗継抵抗を緩和している。

ウ 民営事業者と遜色のないコスト体質・サービス

市営交通事業として運営するためには、民営事業者と比べ高いコストの是正、接客サービスの向上などの課題を有していたが、平成 18 年度からの経営改革計画の取り組みにより、民営事業者と遜色のないコストやサービスへと改善がなされている。

人件費・経費のコスト面については、市バス・地下鉄両事業とも他の公営事業者より大幅に低い水準にある。

また、民営事業者との比較では、市バス事業の運転キロ当たりの人件費・経費は、京浜の民営バス事業者の平均より低い水準に改善がなされており、地下鉄事業については、駅間距離が短く運転キロ当たりの経費が大きいなどの地下鉄の特殊性から民営事業者と経費についての比較はできないが、職員一人当たり平均人件費は、関東の大手鉄道事業者の平均より低い水準となっている。

地元の大手バス事業者、鉄道事業者と比較すると、市バス・地下鉄両事業ともに、職員一人当たり平均人件費はまだ高い状況にあるが、今後、生涯賃金が約 20%減となる新たな給与制度が適用される職員の割合が増加するため、将来的には、地元の民営事業者とも遜色のない水準となる枠組みが既に整っている。

また、接客サービス面については、市バス・地下鉄両事業とも、お客様からの賞詞が大幅に増加する一方、苦情が減少するなど、接客サービスの改善が進んでいる。

エ 市内交通サービスからの民営事業者の撤退

路線バスサービスについては、市営交通事業が従来から市域内のサービスを担っているが、民営事業者も、市内から郊外への路線により、一部の市域内輸送を担ってきた。

名古屋市は、東京都区部・大阪市と比べて自動車の利用割合が高い交通体系となっている上、市街化区域面積当たりの人口が、他の 5 都市（東京、横浜、京都、大阪、神戸）と比べても最も低く、交通事業として需要が見込みにくい、厳しい経営環境となっている。

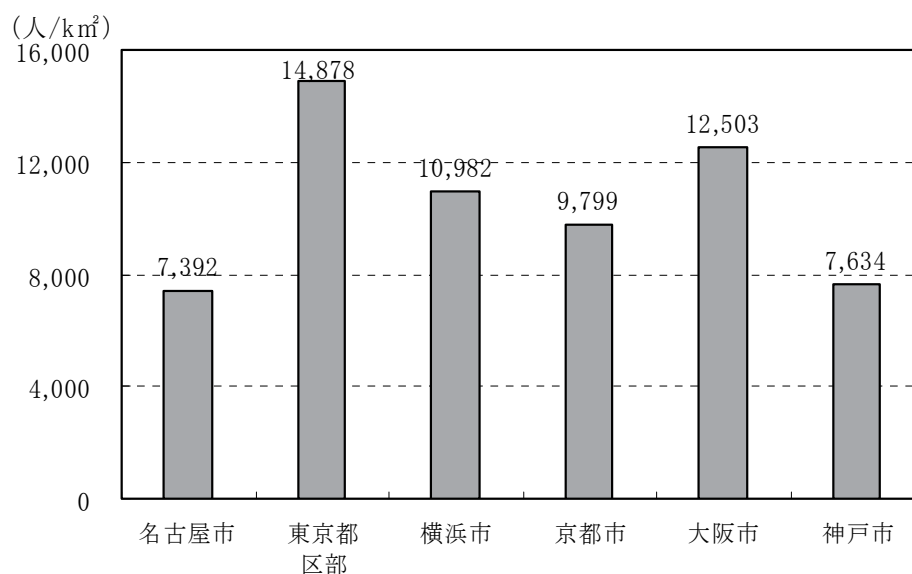
こうしたことなどから、民営事業者は、他都市においてはほとんど廃止がないところ、名古屋市においては、平成 14 年の規制緩和後、26 路線の廃止が行われた。

この地域の手大民営事業者の所有車両数は、市バスの約 5～6 割程度であり、一般路線バスの縮小、高速路線バスへの特化もみられる中、市営交通事業による市内の路線バスサービスの提供の役割がさらに大きくなっている。

規制緩和以降に廃止された民営バス事業者の路線数（平成 14～20 年度）

都市	廃止路線数
名古屋市	26 路線
東京都区部	なし
横浜市	1 路線
京都市	なし
大阪市	なし
神戸市	6 路線

市街化区域面積あたり人口



注) 平成 19 年 10 月の人口により算出

資料) 大都市比較統計年表

4-2 市営交通事業への期待

「安全第一に、より安い費用で、より利便性の高い交通サービスを提供する」という市営交通事業の使命を果たすために、交通事業者としての事業運営・経営の観点からのみではなく、市の交通政策に対する施策の提言というさらなる役割を発揮することが期待される。

また、競争性を絶えず意識して、さらに経営改善を進めることが重要である。

ア 市の交通政策に対する施策提言

名古屋市の交通政策においては、市内公共交通全体の利便性の向上が重要なテーマの1つとなっている。

より利便性の高い交通サービスを提供するためには、利用実態を把握し、それを路線やダイヤに反映することが必要である。そのためには、実際に運行を行い、現場実態を把握していることが重要である。

交通局は、市役所の中で、唯一、公共交通事業の現場をもっている立場から、事業運営の観点からのみではなく、市内公共交通全体の利便性の向上という交通政策的な観点からも検討を行い、市民・利用者の利便性の向上のため、交通政策への施策提言を行っていくことが必要である。

さらに、公共交通改善の枠にとどまらず、住民福祉、低炭素都市の実現や地域活性化などの今日的な課題にかかる交通政策についても、市バス・地下鉄が大きな役割を果たすことが期待されていることを考えると、それらの政策実現に向けての施策提言が望まれる。

イ さらなる競争性の発揮

平成18年度からの経営改革計画の取り組みにより、民営事業者と遜色のないコスト体質・サービスに改善がなされているものの、「安全第一に、より安い費用で、より利便性の高い交通サービスを提供する」という市営交通事業の使命を果たすためには、引き続き、競争性を意識した取り組みを進めていくことが必要である。

これまでの取り組みにより、民営事業者と遜色のないコスト体質・サービスに改善されたことや、市バスにかかる公費負担ルールに基づく地域巡回路線等維持補助金が漸減していることは、競争性の発揮の結果であり、今後さらに、取り組みを継続・改善することが不可欠である。

また、交通局内部においても、既に市バス・地下鉄の職場単位などで、競争性をもたせて安全運転やサービス向上を図る取り組みが行われているが、

こうした取り組みをさらに推進することが必要である。

また、市バスと民営バスとの共同運行、民営事業者への市バスの管理委託や地下鉄運転業務委託については、コスト削減だけではなく、事業者間のサービス・品質向上競争につながっている。このような観点からも、市バスの管理委託の拡大や地下鉄の駅務業務委託の導入を進めるべきである。

4-3 経営健全化の基本的な考え方

平成 18 年度からの経営改革計画の着実な取り組みにより、市バス・地下鉄両事業とも、経常収支の黒字化となり、単年度収支の大幅な改善が図られたところである。

しかしながら、市バス事業については、第 3 章で述べたように、平成 20 年度決算見込では、経常収支は 9 億円の黒字、累積資金不足額は 105 億円であるが、今後の収支見通しでは、22 年度以降、経常収支は赤字に転じ、累積資金不足額は今後さらに 156 億円悪化し、目標年度である 28 年度には 261 億円となる見通しである。

事業規模を示す営業収益が 190 億円程度と見込まれることから、累積資金不足額を経営健全化基準である営業収益の 20%未満となる 38 億円とするためには、平成 21 年度から 28 年度の 8 年間に於いて、223 億円の縮減を図ることが必要となっている。

こうしたことから、今後の経営健全化を進めるに当たっては、単年度の経常収支の黒字幅の増加のための施策と、それだけでは縮減できない大幅な資金不足の縮減のための施策に総合的に取り組む必要がある。

さらには、「安全第一に、より安い費用で、より利便性の高い交通サービスを提供する」という市営交通事業の使命を一層発揮できるよう、経営を進めていくことが重要である。

ア 現行サービスを維持し、さらに利便性の高い交通サービスを提供

一日当たり、市バスは 10 万キロ、地下鉄は 18 万キロの現行サービスを維持し、利用者のニーズや利用実態をふまえた市バス路線・運行回数の見直しや地下鉄の運行回数の見直しなどを行うことにより、さらに利便性の高い交通サービスを提供することが必要である。これによる利用者の増加が経営健全化に資することとなる。

イ 民営事業者と遜色のないコスト体質・サービス

経営改革計画の取り組みにより、民営事業者と遜色のないコスト体質・サ

ービスに改善がなされているものの、引き続き、改善を進めることが必要である。

ウ 競争性の発揮によるサービス改善

交通局内部でのサービス向上につながる、より一層の競争の取り組みや、市バスの管理委託の拡大及び地下鉄の駅務業務委託の導入による事業者間のサービス・品質向上競争により、サービス改善を進めることが必要である。

エ 市バス事業の大幅な資金不足の縮減のための施策

大幅な資金不足の縮減のためには、まずは、交通局の有する資産売却や基金の活用などを行う必要がある。また、現在の一般会計からの支援に加え、さらに、市バス事業については、不採算でありながらサービスを提供し、市民の移動手段を確保したことにより、累積資金不足が増加したことをふまえると、新たな一般会計からの支援を要望していくことが必要である。

第5章 経営健全化方策

5-1 利便性の高い交通サービスの提供

ア 市バスの運行サービス

市バスは、平成17年度から、一日当たり10万キロの運行サービスを提供しているが、22年度の地下鉄桜通線野並・徳重間の延長開業に際しては、地下鉄と重複するバス路線の廃止、地下鉄へのバス路線の接続など、効率的で利便性の高いバス路線への見直しが必要である。

現在、利用者が着実に増加していることをふまえると、この見直しを除いては、現行の一日当たり10万キロの運行サービス水準を維持することが望ましく、これを前提に、さらに利用者ニーズや利用実態をふまえた路線見直しなど、より利用しやすく利便性の高い運行サービスの提供が必要である。

路線バスは、その輸送効率を発揮するとともに、多くの利用者に利便性を提供するためには、複雑な路線網は望ましくなく、路線を整理して集約化し、利便性を向上させることで、利用者の増加が期待できる。

このため、路線形態の考え方としては、広域的な移動を支える路線や地域内の生活に密着した移動を支える地域巡回路線など、バス路線の機能による位置付けを明確にする必要がある。

広域的な移動を支える路線については、路線の集約化を行うことにより、運行回数の多い利便性の高い路線とし、さらに、その集約した路線については、地下鉄駅に直結することによって、市バスと地下鉄のネットワークによる都心などへの運行サービスを高めることが必要である。

地域内の生活に密着した移動を支える地域巡回路線については、区役所や病院などへの移動を支える地域にとって必要なバスサービスを提供できるよう路線を設定するとともに、地域住民や利用者がより主体的に関わることができるような仕組みについても検討する必要がある。

利用者層に着眼したバス運行も検討する必要がある。例えば、現在、周辺部から都心部へ運行している路線について、朝夕ラッシュ時は、通勤・通学利用者の利便性のため、最寄の地下鉄駅への接続を中心に運行し、高齢者の利用の多い昼間時間帯は、運行回数は減ることになるが都心部へ運行するなど、運行方法の見直しによっても利便性と効率性の向上が同時に期待できる。

なお、効率的で利便性の高い路線の検討に当たっては、機動性やルート選定・運行頻度などの柔軟性といったバスの特性を最大限活かすことができるよう、エリアマーケティング手法などを活用し、利用実態や地域の特性をふまえることが必要である。

イ 地下鉄の運行サービス

地下鉄事業についても、市バス事業と同様、利用者が着実に増加している現状をふまえると、現行の一日当たり 18 万キロの運行サービス水準を維持することを前提に、利用者ニーズや利用実態をふまえた、より利用しやすく効率的な運行回数の設定などが必要であると考えられる。

5-2 収入増加方策

経営健全化を進めるにあたっては、事業の根幹である運輸収益を、これまでに以上に確保・増加させることが基本である。

今後の少子高齢化の進展に伴う人口構成の変化により、固定的利用者である通勤や通学の対象となる年齢階層の人口減少が見込まれるところであり、運輸収益の増加のためには、これまで以上に固定的利用者である通勤通学利用者の維持拡大に努めることが必要である。

定期外の乗車人員は、定期券への移行等もあり、減少傾向にある。さらに、景気低迷の影響により、定期外の減少が顕著に現れてきており、買い物・行楽などの自由目的利用者に対する増加策の検討が必要である。

また、高齢者を対象とした情報発信、ICカード乗車券の普及促進、割安な料金のPR、マイバス・マイ地下鉄意識の浸透などに取り組む必要がある。

さらに、運輸収益以外の附帯事業収入の拡大により、収入の拡大を図っていく必要がある。

(1) 利用促進

ア 通勤、通学など固定的利用者の拡大

市バスについては、通勤定期券は平成 16 年度まで、通学定期券は 17 年度まで減少が続いていたが、18 年度からのバス通勤定期券の全線化、特得 60 バス定期の新設、バス・地下鉄全線定期券の値下げ、バス通学定期券（4 キロ超）の全線化などにより、通勤定期券は 17 年度に対して 20 年度は 43% の増、通学定期券は同様に 21% の増となっている。いずれも対象人口は減少傾向である中での増加であり、新たな乗車券サービスは、継続的な利用者の拡大、新規の固定客の獲得に効果が高いと考えられることから、今後もその導入を図っていくことが必要である。

特に、通学需要については、平成 18、19 年度には制度変更がないにもかかわらず増加に転じているが、この背景には、若年世代の自動車離れの傾向や 18 年からの駐車規制の強化などがあると考えられる。このため、潜在需

要はあると考えられるので、20年度に実施したバス通学定期券（4キロ超）の全線化に引き続き、今後も新たな乗車券サービスの展開に取り組むことが必要である。

地下鉄については、通勤定期券は平成17年度に対して20年度は8%の増、通学定期券は同様に9%の増となっている。いずれも対象人口は減少傾向である中での増加である。地下鉄環状線の効果もあるものの、バス地下鉄連絡定期券のバス部分の全線化など市バス事業と一体となった新たな乗車券サービスなどの利用促進の取り組みは、継続的な利用者の拡大、新規の固定客の獲得に効果が高いと考えられることから、今後もその導入を図っていくことが必要である。

地下鉄の通学需要については、市バスと同様、制度変更がないにもかかわらず増加に転じているが、地下鉄事業においても、今後も新たな乗車券サービスの展開に取り組むことが必要である。

また、ICカードの導入により、現在サービスセンター9箇所や一部の駅のみでの取り扱いとなっている定期券について、地下鉄全駅での購入が可能となることから、定期券のお求めやすさについても、積極的にPRに努めることが必要である。

イ 買い物・行楽など自由目的利用者の拡大

一日乗車券については、平成18年度、19年度と大きく増加しており、定期外の減少幅を抑えることができている。これは、ドニチエコきっぷがヒット商品となったことが主な要因である。一日600円で市バス・地下鉄が乗り放題であるきっぷの割安感とともに、さらに沿線施設の割引といった特典により、リビング新聞で「助かりました大賞」を受賞するなど、主婦層の支持を受け、定期外の減少幅を縮めることができていると考える。

また、ドニチエコきっぷについては、利用者アンケートによると、以前は自動車等を利用していた方が、平成18年度は約5%、19年度は約9%、20年度は約11%となっており、自動車から市バス・地下鉄利用へ転換するきっかけにもなったものと考えられる。

ドニチエコきっぷなどお得な乗車券や施設割引などの特典を積極的にPRするとともに、利用者は何らかの目的を持って市バス・地下鉄を利用することから、市内イベントなど出かけたくなるような情報提供を積極的に行い、駅ちかウォーキングなどのイベント企画の充実を図ることも必要である。

地下鉄全体としての利用動向のみではなく、路線別、駅別、地域別などの利用動向もふまえ、買い物や行楽など自由目的利用者の多い栄地区などについて、地域に応じた重点的な施策の検討も必要である。また、利用実態を把握できる最前線の職員と営業部門の連携や、さらにマーケティングのプロの

力を借りる検討も含めて、効果を発揮できるよう努めることが大切である。

さらには、日頃、市バス・地下鉄をご利用されない方に対しても、市バス・地下鉄の利便性などをあわせてPRするとともに、交通局施設外での、例えばショッピングセンターなどでPRをすることも重要である。

ウ 高齢者の利用促進を図るための情報発信

65歳以上の市内人口は平成17年の40万9千人から20年には45万2千人と増加している。敬老パスの乗車人員は、地下鉄については、バリアフリー化の推進などもあり8万3千人から9万1千人と増加しているが、市バスは9万2千人から8万3千人と減少している。今後、ますます増加が予想される高齢者の方々に、より多くご利用いただくための利用促進策が必要である。

今後も引き続き、高齢者の方々が外出のきっかけとなる高齢者向けのイベント情報を提供するとともに、高齢者の方々が買い物や趣味などで利用する施設においてPRすることも必要である。

エ ICカード乗車券の普及促進

ICカード乗車券については、平成22年度の第4四半期に導入が予定されているところであるが、ICカードは、一枚のカードで、タッチするだけで乗車でき、地下鉄などとの乗り換えもスムーズに行えるなど、市バス・地下鉄利用時の煩雑さを軽減できることから、他の先行事例においても、利用促進の効果が見られる。

ICカードでは、基本的な機能として定期区間外の利用に際しては自動的にチャージ金から引き去ることができる。さらに名古屋市では、時間帯や利用実績に応じて変動するポイントを付与するマイレージポイントの採用、電子マネーサービスの実施など、カードが有する機能が飛躍的に向上することから、このカードを多くの方に所持していただき、利用促進につなげられるようPRに努めることが必要である。

さらに、ICカードは多くの情報量を蓄積できる特長があり、カードの利用情報から顧客の利用実態などを的確に捉えた営業戦略への活用なども検討していく必要がある。

オ 割安な料金のPR

市バスの料金は、200円均一制を採用しており、この基本料金については、他都市と同水準であるものの、お客様一人当たりの実質的な料金単価は、ユリカにおける購入時の割引や乗継割引、一日乗車券の割引などの制度が充実

していることから、他の5都市（東京・横浜・京都・大阪・神戸）と比較して最も低くなっている。

地下鉄は、初乗り料金については、東京を除き、他都市と同水準であるものの、お客様一人当たりの実質的な料金単価は、ユリカにおける購入時の割引や乗継割引、一日乗車券の割引などの制度が充実していることや、他都市に比べて、長距離区間の料金が低いことなどから、他の8都市（札幌・仙台・東京・横浜・京都・大阪・神戸・福岡）と比較して、有料では、基本料金の異なる東京を除き、最も低くなっている。

しかしながら、料金が割安であるという情報は、市民・利用者に行き届いていない。料金が安く「お値打ち」であることを市民や利用者を知っていただき、もっとご利用いただけるよう、また、お得な乗車券についても料金表に大きく記載するなど、目に見える形で積極的にPRに努める必要がある。

カ マイバス・マイ地下鉄意識の浸透

全国のコミュニティーバス等の事例に見られるように、地域住民や利用者に、自分たちの交通手段は自分たちが支え育てる、という意識を持っていただけのような、沿線住民や地域商店街等と連携した取り組みが必要である。

交通局は、地域のイベント等に積極的に参加することや、そのような場でPRを行う必要がある。また、「沿線マップ・ガイド」を作成するなど、市民が主体的に活動できるきっかけや環境を作ることも、マイバス・マイ地下鉄意識を高め、市バス・地下鉄を利用するきっかけにつながると考えられる。

さらに、「親しまれる駅長室」の活用などにより、地域と連携した駅周辺のイベントや施設の情報を、常時、駅員が提供し、「地下鉄の駅」が、地域に密着した重要な情報センターとしての役割を担うなど、まちの拠点として多様な機能を兼ね備えていく必要がある。

キ 徳重プロジェクト

平成22年度に予定されている地下鉄桜通線野並・徳重間の延長開業によって、開業前に市バスと地下鉄を利用していたお客様が地下鉄のみの利用に移行するというだけでは、市バス・地下鉄全体でみた乗車人員は減少してしまうことになる。

この延長開業に際して、これまで市バス・地下鉄をご利用されていなかったお客様を対象として開業に向けた利用促進のPRを実施するとともに、桜通線の終端駅として結節拠点となる徳重駅等に新たに集客するため、バス路

線再編成などによりバスと地下鉄のネットワークエリアの拡大を図り、お客様の利便性向上と市バス・地下鉄全体の乗車人員の増加を両立させる必要がある。

ク 施策の再検証

これまで実施してきた利用促進策は、時間とともに徐々に効果が薄くなってきていることから、現在取り組んでいる施策についても、体系化し、効果を検証し、改善の必要があるものは改善するなど、より効果的な施策の組み立てができるよう、施策の再構築を行うことが必要である。

ケ 消費税

平成9年度に消費税が3%から5%に引き上げられた際には、料金への反映がなされなかったため、経営の大きな負担となっている。本来、消費税は消費者が最終的な負担者となることが前提の税であるため、今後の消費税率の改定がある場合には、消費税の趣旨をふまえ、利用者に負担していただけるよう、料金改定を行うことが必要である。

(2) 附帯事業収入の拡大

多くの市民・利用者が行き交うとともに、多くの人の目が集まる駅やバスターミナル、地下鉄・バス車両などは、情報提供に適した場であるとともに、企業にとっても広告価値の高い場と考えられる。

現下の景気低迷の影響もあり広告主の確保が難しい状況であるものの、今後、広告料収入の確保・拡大に取り組む必要がある。

市バス事業においては、広告料収入は主要商品であるラッピングバスが減少していることもあり、平成16年度から減少傾向が続いているが、バスの運行は地域的であることから、その特性を活かした商品開発や料金設定などに努め、収益の確保を図る必要がある。

地下鉄事業においては、広告料収入は、平成16年度の地下鉄名城線の環状化とともに、駅での集中広告、名古屋駅ビッグウォール等の大型広告といった新商品の開発により、増加傾向にあったが、20年度は減少に転じている。

今後は、車内広告、駅壁面広告といった既存媒体については、顧客ニーズなどをふまえた商品構成やお求めやすい料金設定、市周辺部の地下鉄駅構内については、地域的な特色を活かした販売方法や料金設定などにより掲出率を向上させるとともに、大型広告や動画映像広告の拡大、新規媒体の開発により、収入確保・拡大に努めることが必要である。

地下鉄では、土地物件貸付料収入についても、有効活用ビルの賃貸収入、自動販売機の設置、駅構内店舗の設置などにより、増加傾向にあったが、平成 20 年度は横ばいである。

今後は、利用者ニーズを捉え、A T M など入替提案型を含めた店舗等の設置を進めるとともに、地下鉄駅構内における、いわゆる「駅ナカ」商業施設の開発についても検討を進めるなど新規事業の開拓に努め、附帯事業の拡大を図る必要がある。

また、バスターミナルにおいても、自動販売機の設置など施設の有効活用に努め、収入の拡大を図ることが必要である。

さらには、I C カード乗車券の電子マネー機能を活用することで、収入の増加を図ることが必要である。

5-3 支出抑制方策

(1) 人件費の効率化

市営交通事業として、市バス・地下鉄事業を運営していくためには、民営事業者と遜色のないコスト体質を維持することが前提であり、これまでの人件費の効率化の取り組みを継続・拡大していくことが必要である。

ア 給与の見直し

給与制度については、平成 19 年度以降に正規職員に採用された現業職員については、生涯賃金で 20% 程度の減となる新たな給与制度を導入しているところである。また、その他の職員については、22 年度までの暫定的な措置として、公営企業の中では全国最大規模の 5% から 13% の給与カットを実施してきたところであるが、今後も給与カットを継続していくことが必要である。

なお、現業職員については、給与制度が 2 種類となっていることから、給与カットを受けている現業職員について、給与カットと同程度の削減効果を前提として、平成 19 年度以降採用の現業職員に適用している新たな給与制度へ移行することが望ましい。

イ 業務の委託化

市バス事業における管理の委託は、人件費の効率化に有効な手法であり、これまで、営業所単位での委託を実施してきたところであり、今後も拡大し

ていく必要がある。

しかしながら、今後は退職者数が減少するため営業所単位での委託を実施しにくくなることや、一度に委託する規模が大きいため応募事業者が限られていることから、路線ごとの委託や段階的な委託、さらには、小規模事業者への委託先の拡大なども視野に入れ、経費削減策としてだけでなく、路線網の維持・拡充策につながるような管理の委託の手法について幅広く検討していく必要がある。

地下鉄事業については、名古屋市においては、これまで他の多くの都市が導入している駅務業務の委託ではなく、人件費単価が一般職員と比べ約5割程度の再雇用職員・嘱託職員を活用した駅務業務の再雇用化を進めてきたところである。全職員数に占める再雇用職員・嘱託職員の割合が16%と公営地下鉄事業者9都市の中で京都に次いで高く、再雇用職員を活用した人件費の効率化が進んでいる状況である。

しかしながら、今後の退職者の減少に伴い再雇用職員についても減少が見込まれることから、駅務業務の委託について、導入が必要である。

さらに、市バス・地下鉄の業務の委託に関しては、委託先の民営事業者との間で、サービス・品質向上競争が可能であり、その仕組みづくりについて、検討することが必要である。

例えば、市バス事業では、路線単位での直営運行と管理委託運行との並存など、民営事業者と競争性を持たせ、事業者間の切磋琢磨による利用者サービスの向上を図る仕組みなどについて検討することも必要である。

また、両事業とも、その他の業務についても、再点検を行い、可能な業務については委託化を検討する必要がある。

ウ 業務の見直し

業務の見直しについては、これまでも業務全般について様々な取り組みが行われてきており、人件費の効率化が図られている。

今後においても、これまでの枠組みにとらわれず、すべての業務について再点検を行い、作業効率の向上などにより、さらなる効率化を図ることが必要である。

(2) 投資計画

適正な投資規模については、一般的に減価償却費が基準となる。しかし、市バス・地下鉄両事業の場合、その減価償却費が借入金の償還に充当されている。特に地下鉄の場合、それだけでは不足し、毎年度、多額の資金不足が増加している。このような現状をふまえると、投資については、安全確保・

老朽化更新にかかるものなど不可欠なものに限定すべきである。また、民営事業者が取り組んでいるような、コスト管理の専門家の意見を活用し、一層のコスト削減に努める必要がある。

ア 地下鉄の整備

地下鉄については、平成4年1月の運輸政策審議会答申第12号「名古屋圏における高速鉄道を中心とする交通網の整備に関する基本計画」に基づき、整備を進めてきており、現在は、桜通線野並・徳重間（4.1キロ）の整備を進めている。

運輸政策審議会答申A路線のうちまだ整備されていない上飯田線（平安通～丸田町）、東部線（笹島～高針橋）の建設については、既存の営業路線と並行する区間が多く、また路線周辺に新たな開発も見込まれないため、市民・利用者にとっては利便性が向上するものの、事業者にとっては多額の新規投資に対して新たな需要が見込めず、その費用対効果や採算性の面から、現状の経営をさらに圧迫することにつながりかねないと考える。

また、地下鉄の整備に関する直近の答申である近畿地方交通審議会答申第8号（平成16年10月）においては、新線建設について、「国や地方自治体による一定の支援措置を前提に、施設整備により便益を受ける関係者の協力等も求め、採算性が見込めるまでの支援内容を手当することが必要であり、このような支援措置が講じられなければ具体化することが困難である」との考え方が示されているところである。

今後の地下鉄整備については、交通局の経営の現状、採算性、近畿地方交通審議会答申の考え方をふまえると、現行の地下鉄の補助制度を大きく上回る、採算性が見込めるまでの支援措置が講じられなければ、具体化することは極めて困難であり、凍結せざるを得ないものとする。

イ 建設改良

市バス事業においては、平成22年度のICカード乗車券の導入に向けた施設整備や22年度までに自動車NO_x・PM法による排出ガス規制に適合するためのバス車両の大量更新など多額の投資が必要であり、投資に優先順位をつけるとともにコストの削減に努める必要がある。

法に基づくバス車両の更新が経営の圧迫につながっていることから、市バス事業の厳しい経営状況をふまえ、今後、自動車NO_x・PM法による排出ガス規制に適合するためのバス車両の大量更新の終了後においては、バス車両の耐久性や他都市の使用年数を参考に、安全を確保しながら、更新時期を現状の12年から大幅に延長することが必要である。

地下鉄事業においては、現在、建設改良には毎年約 80 億円（過去 5 年間平均）を投資している。開業後 50 年余りを経過した中、今後の老朽化した車両、駅施設、電気設備等の更新・改修に更なる投資が必要となるほか、ICカードの導入など新たな施設整備が必要なことから、現行より投資額が増加すると見込まれる。

厳しい経営状況の中で、施設・設備を適正に維持管理し、安全を確保していくことを前提に、資産とその実質耐用年数を勘案し、より長寿命化に努め、投資規模の抑制に努めることが必要である。

（3）経費等の削減

安全で快適な交通サービスを安定的に提供していくためには、輸送や施設の安全確保につながる経費に重点配分するとともに、お客さまのニーズに応える、めりはりのある経費配分をすることが必要である。

そのうえで、安全性やサービスの低下につなげることなく、他都市や民営事業者が行っている経費削減の取り組みを参考にするとともに、民間のコスト管理の専門家の意見を活用し、これまでの経費に限らず、事業全般について目標を持って一層の経費削減に努める必要がある。

市バス事業については、経費の 28% を占めている自動車燃料費については、これまでもアイドリングストップ運転を始めとした省エネ運転に取り組み節減に努めているが、燃料価格の高騰が収支を圧迫することから、さらなる使用量の節減を図るための仕組みづくりを検討する必要がある。

また、施設・設備の長寿命化やコストの平準化を図るアセットマネジメントの考え方も取り入れて維持管理に努めることが必要である。

5-4 財政基盤の安定化方策

（1）バス事業運営費負担金の充実

多くの市バス路線が地下鉄のフィーダー路線として大きな役割を果たしており、市バスと地下鉄は一体的なネットワークを形成し、輸送サービスを提供している。

地下鉄整備に伴い、利用の多い黒字の市バス路線の廃止や、地下鉄のフィーダー路線として市バス路線を維持することなどにより、市バス事業の経営に負担が生じていることから、市民の交通移動手段にかかる利便性を維持することを目的として、地下鉄事業は市バス事業へ、市バス路線再編成等による収入減少分に対して、バス事業運営費負担金を支出している。

今後、地下鉄桜通線野並・徳重間の延長開業にともない、市バス路線の再編成が予定されるが、新駅への接続など路線の見直しにともなって市バスの減収が見込まれるため、地下鉄事業から市バス事業への負担金を充実させていくことについて検討すべきである。

(2) 地下鉄事業の資金負担の軽減

地下鉄事業については、平成 22 年度以降は、当年度資金不足の資金手当として緩和債の発行が必要となる見込みである。しかしながら、24 年度に特例債及び経営健全化出資金制度が終了し、26 年度から緩和債の償還金が一括償還により大幅に増加することにより、26 年度から 28 年度にかけては、緩和債を発行しても、毎年平均 80 億円を超える資金が不足し、28 年度には、累積資金不足額が 329 億円と急激に資金収支が悪化する見込みである。

このような将来の急激な資金収支の悪化に対応するため、資金負担の軽減を図る方策に取り組むことが必要である。

ア 緩和債償還金の一括償還による増加への対応

一括償還の負担を平準化するため、本来は毎年度、償還の財源を積み立てる必要がある。

しかしながら、地下鉄事業の厳しい資金収支状況の中で、企業内部に資金を留保できていないことから、緩和債の一括償還に伴う負担を平準化することが必要である。

イ 特例債制度・経営健全化出資金制度の終了に対する対応

地下鉄事業の大きな元利償還負担の軽減を図るためには、特例債制度などの継続や資金手当制度の許可要件の緩和を国に要望していくことが必要である。

ウ 資金調達及び金利のマネジメントの検討

地下鉄事業は建設費が多額であり、その財源の企業債の元利償還負担が大きいことから、中・長期的な視点で収支均衡を図る特殊な収支構造となっている。高金利企業債の繰上償還等により金利負担を軽減し、収支改善を図っているところであるが、20 年度決算においても運輸収益（700 億円）に対する企業債利息（202 億円）の割合は 29%と民間企業では考えられないほど高い。従って、資金調達のコストダウンは経営改善の効果も大きいことから、

公営企業という一定の制約がある中でも、民間企業の手法を取り入れた資金調達や金利のマネジメントについて検討すべきである。

5-5 市バス事業の資金不足縮減方策

市バス事業の大幅な資金不足を縮減するためには、交通局の有する基金の活用や資産の売却も検討する必要がある。

また、資金不足の増加については、不採算でありながら、市民の移動手段を確保するために、サービスを提供したことが要因であることをふまえると、厳しい市の財政状況であるが、縮減のための一般会計からの新たな支援を要望していくことが必要である。

ア 基金の活用

名古屋市交通事業基金は、交通事業の健全な運営に資することを目的とし、平成6年4月に設置され、「交通事業の用に供する資産の有効活用を行い、又は交通事業に附帯する事業を実施するために必要な経費に充てるとき」又は、「管理者が交通事業の運営上必要と認めるとき」に処分することができる」とされている。

多くの市バス路線は地下鉄のフィーダー路線として大きな役割を果たしており、市バスと地下鉄が一体的なネットワークを形成し、輸送サービスを提供しているため、市バス事業の経営の悪化により市バスの輸送サービスが維持できなくなれば地下鉄事業にも多大な影響が生じることから、市バス事業の資金不足縮減は、「交通事業の運営上必要な場合」に該当すると考えられ、経営の健全化を図るために当該基金を活用すべきものとする。

イ 資産の売却

市バス事業のみならず地下鉄事業の用に供する資産についても、再点検を行い、売却可能な資産については、適切な時期に売却するとともに、名古屋市交通事業基金に積み立て、市バス事業の経営健全化に資するよう検討することが望ましい。

5-6 職員のモチベーション向上

交通局では経営改革計画期間中に、モデル事業所における ISO9001 の認証取得や、『私たちは、お客様から「ありがとう」の言葉がいただけるサービスをお届けします!』をスローガンとした“ありがとう”宣言による接客サ

ービス向上運動や、接客コンクールなどの取り組みにより、賞詞は大幅に増え苦情は減少するなど、お客様から良い評価をいただけるようになった。

今後とも、市営で交通事業を継続していくためには、これまで以上に安全で安心して快適にご利用いただける民営事業者以上に質の高い輸送サービスを提供することにより、さらに市民の高い信頼・評価を得ることが不可欠である。このためには、引き続き、これまでの取り組みのスパイラルアップを図るとともに、次の点についても、検討が必要である。

ア 現場職員の経営参画

サービスの最前線で働く職員は、直接お客様の声を聴き日々対応するなど、お客様の望むサービスを肌で感じている。こうした経験や知識は、現場の強みというべきものであり、これを経営資源として収集し活用していくことも、経営健全化に大きく寄与するとともに、職員のモチベーションの向上に大きく寄与するものである。

例えば、バス事業は、一車両に一人必ず運転士が乗務して街中を運行し、多くの利用客と接するため、それを通じて顧客ニーズを収集することが可能である。運転士が顧客ニーズの収集という役割を担い、収集した顧客ニーズを路線・ダイヤの改善に活用すれば、経営に資するだけでなく、職員のモチベーション向上に大きく寄与するものである。

イ 職員の努力に報いる仕組みづくり

一層のサービス向上を図るためには、職員に、自分の仕事や職場は市民のために重要な役割を担っているという誇りを持たせるとともに、お客様へのより良いサービスの提供が自らの励みとなるような動機付けを図ることが重要である。

そのためには、市バス営業所単位・地下鉄線区単位など職場単位でのサービス向上につながる取り組みを評価することが必要である。

また、他事業者において実施されているような、職員個々の日々の努力・成果をさらにきめ細かく評価する仕組みや、この評価を表彰・給与等に反映させる仕組みを導入することも必要である。

第6章 経営健全化の実現に向けて

交通局は、経営改革計画のすべての施策に計画初年度から局一丸となって取り組んだ結果、計画を前倒しし、市バス・地下鉄両事業とも、経常収支の黒字化を達成した。今後、引き続き、経常黒字を維持することにより、中・長期的に累積資金不足の縮減を図っていくという道筋ができたところであり、着実に経営改革が進んできている。

そのような中、地方財政健全化法により、市バス事業は経営健全化計画の策定が義務付けられ、8年間において223億円という多額な累積資金不足の縮減という新たな課題を背負うこととなった。

223億円という縮減額は、20年度の運輸収益168億円の1.3倍、人件費・経費206億円の1.1倍にあたるものである。これまで経営改革に取り組んできた交通局にとって、さらにこれだけの縮減を行うことは非常に厳しい。

そこで、本提言においては、まず、交通局が引き続き市営交通事業として事業運営を進めることが適当であるかどうかを精査し、その必要性を認めた上で、経営健全化方策をとりまとめた。

上記のような多額の累積資金不足の縮減を図るためには、事業の基本である料金や運行サービス水準の見直しが必要となる。しかしながら、「安全第一に、より安い費用で、より利便性の高い交通サービスを提供する。」という市営交通事業の使命を果たしながら、経営健全化を進めるという交通局の基本的な考えをふまえ、この部分については具体的な検討を行わなかったところである。

一方、経営健全化を進めるにあたっては、資金確保方策も大きな比重を占める。交通局の基金の活用や資産売却は当然であるが、一般会計へ新たな支援を要望していくことも必要である。

また、健全化計画は計画期間が8年間と、経営計画としては長い期間となる。このため、計画を着実に推進し、計画目標を達成するためには、進捗状況をしっかりと管理するとともに、乗車人員の動向など事業を取り巻く状況が大幅に変化した場合には、早期に施策の見直しなどに取り組むべきである。

おわりに

当委員会は、「地方財政健全化法」の全面的施行により、市営交通事業のうち市バス事業については資金不足比率を健全化基準（20%）未満に抑えるための「経営健全化計画」を策定する必要があること、及び地下鉄事業についても経営の健全化を要することから、経営の課題の検討並びに経営の健全化の基本方針及び方策への提言について、平成20年11月19日に交通局長から検討を依頼されたものである。

交通局は、累積資金不足をはじめとする経営状況の悪化について、今までも手をこまねいていたわけではなく、平成17年7月14日に、18年度から22年度までの5年間を計画期間とする「経営改革計画」を策定し、市バス・地下鉄事業の抜本的な経営改善を推進してきた。

民営事業者と比べて高いコストの是正と利用者へのサービス意識の向上に職員一丸となって努め、計画では平成22年度に経常収支を黒字化する目標であったが、市バス事業は18年度より連続で黒字を達成することができ、地下鉄事業も20年度に黒字を達成することができた。

「経営改革計画」の取り組みによる単年度の経常収支の黒字化により、今後はさらに毎年度の資金不足の抑制、さらには過去の累積資金不足の縮減の目安がついてきたところであるが、国の地方財政健全化法により、その縮減のスピードアップが求められたのである。

当委員会では、市民や利用者の立場に立ったサービスの向上への取り組みと事業の効率化について、更なる努力を重ねていくことを前提とし、さらに効果的で多岐にわたる方策を示すべく、積極的な議論を重ねてきた。

基本的には、「経営改革計画」の積極的な取り組みと成果を評価し、自動車の普及率が6大都市の中でも群を抜いて高く車依存型の社会が形成されている名古屋市において、市営交通が果たす役割は今後とも大きく、その枠組みの中で、改革を進めていくという前提から出発している。

また、これまで以上に市民の信頼と理解を得られるように、職員一人一人に努力が求められることはもちろんであるが、名古屋市民の日常生活に欠くことができない重要な社会的サービスであることに職員が誇りと責任を持てるような環境づくりも必要となるであろう。

さらに、民営事業者との競争を取り入れられるような業務委託方法の工夫や、路線やサービスについて職員からの提言の採用、市の交通政策に関する積極的な取り組みなど、これまでの改革方策のブラッシュアップを盛り込んだ提言となっている。

しかしながら、市営交通事業を支え育てるのは、市民・利用者であり、市民・利用者の理解と信頼が得られなければ、地方財政健全化法の下では市営交通事業の存続どころか、公共交通網自体の維持さえ危ういものとなる。

市民・利用者一人一人が、マイバス・マイ地下鉄意識を持って 1 回でも多くご乗車いただき、交通局の取組みに厳しくもやさしい眼を向けていただくこと、そして共に「安全で、より安く、より利便性の高い交通サービス」の提供と存続のために歩んでいけるような仕組みづくりをすることも重要である。

このような市民・利用者の理解のもと、職員がこれまでの経営改革への取組みに自信を得て、名古屋市民の移動を支えているという誇りを持ちながら、さらなる経営の改善に取り組んでいくことが、地方財政健全化法の要請に応え、さらに、魅力あふれる名古屋市を支える公共交通網の維持発展につながる唯一の道であるといえよう。

参考資料

1	市バス地下鉄両事業の資金不足比率(平成20年度決算見込) ……	1
2	市バス事業……………	2
3	地下鉄事業……………	10
4	検討依頼……………	18
5	名古屋市交通事業経営健全化検討委員会委員名簿……………	19
6	検討の経過……………	20
7	名古屋市交通事業経営健全化検討委員会設置要項……………	21

1 市バス地下鉄両事業の資金不足比率(平成20年度決算見込)

(1) 市バス事業の資金不足比率 55.3%

○ 資金不足比率の算出方法 (単位 百万円)

区 分		金 額
A	流動負債(控除未払金等を除く)	11,392
B	算入地方債の現在高	9,040
C	流動資産(控除財源を除く)	938
D	解消可能資金不足額	9,040
E	資金不足額 (A+B-C-D)	10,454
F	営業収益	18,889
資金不足比率 (E÷F×100)		55.3%

※ 解消可能資金不足額 建設改良費又は準建設改良費以外の経費の財源に充てるために起こした
地方債の現在高

(2) 地下鉄事業の資金不足比率 0.0%(資金不足無し)

○ 資金不足比率の算出方法 (単位 百万円)

区 分		金 額
A	流動負債(控除未払金等を除く)	22,395
B	算入地方債の現在高	0
C	流動資産(控除財源を除く)	12,991
D	解消可能資金不足額	33,866
E	資金不足額 (A+B-C-D)	△24,462
F	営業収益	76,177
資金不足比率 (E÷F×100)		0.0%

解消可能資金不足額の算出

(減価償却前経常利益による負債償還可能額算定方式) (単位 百万円)

区 分		金 額
①	流動負債	22,395
②	負債及び借入資本の額	732,634
③	償却前経常利益額	24,620
④	残存耐用年数相当額	45
解消可能資金不足額 (①÷②×③×④)		33,866

2 市バス事業

(1) 収支状況（計画対比）

区分				17年度	18年度		
				決算(A)	計画	決算	増減
収益的収支	収入	営業収益	運輸収益	16,786	15,785	16,179	394
			運輸雑収	1,814	2,193	2,075	△ 118
			小計	18,600	17,978	18,254	276
		営業外収益	一般会計補助金	5,804	5,753	5,081	△ 672
			うち資本費補助金	1,565	1,659	1,619	△ 40
			うち地域巡回路線等維持補助金	3,375	3,262	2,699	△ 563
			その他	86	89	110	21
		小計	5,890	5,842	5,191	△ 651	
		計	24,490	23,820	23,445	△ 375	
		特別利益	1,244	3,572	17,087	13,515	
	合計	25,734	27,392	40,532	13,140		
	支出	営業費用	人件費	18,833	17,903	17,215	△ 688
			うち退職金	1,194	903	1,155	252
			経費	3,904	4,065	3,903	△ 162
			減価償却費	1,446	1,559	1,522	△ 37
			小計	24,183	23,527	22,640	△ 887
		営業外費用	支払利息	321	408	304	△ 104
			その他	33	60	52	△ 8
			小計	354	468	356	△ 112
		計	24,537	23,995	22,996	△ 999	
特別損失		13,671	1,190	1,141	△ 49		
合計	38,208	25,185	24,137	△ 1,048			
営業損益	△ 5,583	△ 5,549	△ 4,386	1,163			
経常損益	△ 47	△ 175	449	624			
純損益	△ 12,474	2,207	16,395	14,188			
累積欠損金 (△)				△ 72,631	△ 71,100	△ 56,236	14,864
資本的収支	収入	企業債	1,474	3,064	2,989	△ 75	
		一般会計出資金	800	700	700	0	
		一般会計補助金	325	316	317	1	
		基金収入	1	1	1	0	
		その他	178	412	408	△ 4	
		計	2,778	4,493	4,415	△ 78	
	支出	建設改良費	1,973	3,716	3,681	△ 35	
		企業債償還金	1,786	1,833	1,833	0	
		その他	1	11	1	△ 10	
		計	3,760	5,560	5,515	△ 45	
資本的収支	△ 982	△ 1,067	△ 1,100	△ 33			
留保資金等				14,578	1,043	36	△ 1,007
当年度資金過不足				1,122	2,183	15,331	13,148
累積資金不足 (△)				△ 28,100	△ 26,539	△ 12,769	13,770
企業債残高				18,163	19,471	19,320	△ 151

※ 収益的収入及び支出は税抜、資本的収入及び支出は税込

(単位 百万円)

19年度			20年度			(B)-(A)
計画	決算	増減	計画	決算見込(B)	増減	
15,443	16,575	1,132	15,220	16,789	1,569	3
2,189	2,135	△ 54	2,188	2,100	△ 88	286
17,632	18,710	1,078	17,408	18,889	1,481	289
6,579	4,834	△ 1,745	7,013	5,378	△ 1,635	△ 426
2,346	2,262	△ 84	2,821	2,603	△ 218	1,038
3,386	1,995	△ 1,391	3,356	2,422	△ 934	△ 953
89	129	40	89	113	24	27
6,668	4,963	△ 1,705	7,102	5,491	△ 1,611	△ 399
24,300	23,673	△ 627	24,510	24,380	△ 130	△ 110
566	1,834	1,268	494	630	136	△ 614
24,866	25,507	641	25,004	25,010	6	△ 724
16,908	14,918	△ 1,990	16,582	15,009	△ 1,573	△ 3,824
859	519	△ 340	804	796	△ 8	△ 398
4,962	5,251	289	5,003	5,603	600	1,699
2,183	2,095	△ 88	2,598	2,354	△ 244	908
24,053	22,264	△ 1,789	24,183	22,966	△ 1,217	△ 1,217
421	382	△ 39	475	387	△ 88	66
48	87	39	48	90	42	57
469	469	0	523	477	△ 46	123
24,522	22,733	△ 1,789	24,706	23,443	△ 1,263	△ 1,094
57	777	720	148	614	466	△ 13,057
24,579	23,510	△ 1,069	24,854	24,057	△ 797	△ 14,151
△ 6,421	△ 3,554	2,867	△ 6,775	△ 4,077	2,698	1,506
△ 222	940	1,162	△ 196	937	1,133	984
287	1,997	1,710	150	953	803	13,427
△ 70,813	△ 54,239	16,574	△ 70,663	△ 53,286	17,377	19,345
3,357	3,017	△ 340	4,207	3,323	△ 884	1,849
600	500	△ 100	500	300	△ 200	△ 500
310	235	△ 75	310	231	△ 79	△ 94
1	5	4	1	4	3	3
310	323	13	310	235	△ 75	57
4,578	4,080	△ 498	5,328	4,093	△ 1,235	1,315
3,996	3,549	△ 447	4,847	3,810	△ 1,037	1,837
1,618	1,606	△ 12	2,098	2,070	△ 28	284
11	5	△ 6	11	4	△ 7	3
5,625	5,160	△ 465	6,956	5,884	△ 1,072	2,124
△ 1,047	△ 1,080	△ 33	△ 1,628	△ 1,791	△ 163	△ 809
908	479	△ 429	1,493	1,757	264	△ 12,821
148	1,396	1,248	15	919	904	△ 203
△ 26,377	△ 11,373	15,004	△ 26,377	△ 10,454	15,923	17,646
21,210	20,731	△ 479	23,319	21,984	△ 1,335	3,821

(2) 昭和 63 年度～平成 20 年度の収支の推移

区 分		昭63	平1	2	3	4	5	6	7	8		
収益的収支	収入	営業収益	運輸収益	28,393	28,771	27,661	28,313	30,730	31,074	28,880	28,560	27,181
			うち敬老・福祉分	6,768	6,858	7,149	7,476	8,497	9,076	9,446	9,930	9,884
			運輸雑収	451	467	483	529	577	510	479	433	465
			小計	28,844	29,238	28,144	28,842	31,307	31,584	29,359	28,993	27,646
		営業外収益	一般会計補助金	3,617	4,554	4,484	5,653	5,924	7,882	7,217	7,206	7,393
			その他	251	231	330	385	233	159	88	73	90
			小計	3,868	4,785	4,814	6,038	6,157	8,041	7,305	7,279	7,483
		計	32,712	34,023	32,958	34,880	37,464	39,625	36,664	36,272	35,129	
		特別利益	121	-	2,030	774	749	769	1,707	1,268	1,200	
		合計	32,833	34,023	34,988	35,654	38,213	40,394	38,371	37,540	36,329	
	支出	営業費用	人件費	23,667	24,722	25,520	26,546	27,478	29,846	30,905	31,122	31,430
			うち給与費	23,266	24,220	25,162	25,817	26,616	27,570	27,988	28,280	28,157
			うち退職金	401	502	358	729	862	2,276	2,917	2,842	3,273
			経費	3,848	4,221	4,049	4,386	4,450	4,629	4,762	4,530	4,512
			減価償却費	2,118	2,347	1,845	2,148	2,385	2,291	2,295	2,450	2,725
小計			29,633	31,290	31,414	33,080	34,313	36,766	37,962	38,102	38,667	
営業外費用		支払利息	1,434	1,396	1,325	1,377	1,343	1,271	1,159	1,083	840	
		その他	1,743	1,856	1,785	1,604	1,470	1,296	45	44	32	
		小計	3,177	3,252	3,110	2,981	2,813	2,567	1,204	1,127	872	
		計	32,810	34,542	34,524	36,061	37,126	39,333	39,166	39,229	39,539	
特別損失	-	-	-	118	-	-	89	-	-			
合計	32,810	34,542	34,524	36,179	37,126	39,333	39,255	39,229	39,539			
営業損益	△789	△2,052	△3,270	△4,238	△3,006	△5,182	△8,603	△9,109	△11,021			
経常損益	△98	△519	△1,566	△1,181	338	292	△2,502	△2,957	△4,410			
純損益	23	△519	464	△525	1,087	1,061	△884	△1,689	△3,210			
累積欠損金 (△)	△23,078	△23,597	△23,133	△23,658	△22,571	△21,510	△22,394	△24,083	△27,293			
資本的収支	収入	企業債	2,286	1,842	2,555	3,236	2,943	2,196	3,328	3,692	5,448	
		一般会計出資金	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		一般会計補助金	28	10	10	155	101	162	182	163	151	
		国庫補助金	7	-	-	58	-	81	66	49	72	
		その他	64	22	15	120	12	143	810	155	389	
		計	2,385	1,874	2,580	3,569	3,056	2,582	4,386	4,059	6,060	
	支出	建設改良費	2,394	1,940	2,595	3,583	3,093	2,515	3,666	4,018	6,019	
		企業債償還金	2,530	3,674	3,629	4,015	4,336	4,461	4,065	3,711	3,656	
		その他	1,606	1,171	536	486	215	75	748	100	79	
		計	6,530	6,785	6,760	8,084	7,644	7,051	8,479	7,829	9,754	
	資本的収支	△4,145	△4,911	△4,180	△4,515	△4,588	△4,469	△4,093	△3,770	△3,694		
	留保資金等	3,905	4,374	3,767	3,937	3,956	3,671	2,520	2,654	2,995		
	退職手当債・長期借入金	-	-	700	700	300	-	-	1,000	1,000		
	当年度資金過不足	△217	△1,056	751	△403	755	263	△2,457	△1,805	△2,909		
	累積資金不足 (△)	1,323	265	1,016	613	1,368	1,630	△827	△2,632	△5,541		
営業収支率(%)	97.3	93.4	89.6	87.2	91.2	85.9	77.3	76.1	71.5			
経常収支率(%)	99.7	98.5	95.5	96.7	100.9	100.7	93.6	92.5	88.8			
営業損益/営業収益(%)	△ 2.7	△ 7.0	△ 11.6	△ 14.7	△ 9.6	△ 16.4	△ 29.3	△ 31.4	△ 39.9			
経常損益/営業収益(%)	△ 0.3	△ 1.8	△ 5.6	△ 4.1	1.1	0.9	△ 8.5	△ 10.2	△ 16.0			
累積欠損金/営業収益(%)	△ 80.0	△ 80.7	△ 82.2	△ 82.0	△ 72.1	△ 68.1	△ 76.3	△ 83.1	△ 98.7			
累積資金不足/営業収益(%)	4.6	0.9	3.6	2.1	4.4	5.2	△ 2.8	△ 9.1	△ 20.0			

(単位 百万円)

9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20決算見込
26,431	25,867	23,839	23,304	22,612	22,238	21,693	17,686	16,786	16,179	16,575	16,789
10,202	10,443	9,050	9,380	9,190	9,587	9,937	7,023	6,339	5,811	5,982	6,041
502	489	1,699	1,701	1,855	1,823	1,784	1,788	1,814	2,075	2,135	2,100
26,933	26,356	25,538	25,005	24,467	24,061	23,477	19,474	18,600	18,254	18,710	18,889
7,413	7,604	7,445	6,703	7,027	5,795	5,218	5,290	5,804	5,081	4,834	5,378
48	51	56	100	132	144	120	92	86	110	129	113
7,461	7,655	7,501	6,803	7,159	5,939	5,338	5,382	5,890	5,191	4,963	5,491
34,394	34,011	33,039	31,808	31,626	30,000	28,815	24,856	24,490	23,445	23,673	24,380
874	85	7	-	99	-	-	-	1,244	17,087	1,834	630
35,268	34,096	33,046	31,808	31,725	30,000	28,815	24,856	25,734	40,532	25,507	25,010
31,852	29,883	30,441	31,041	29,837	27,451	24,694	21,956	18,833	17,215	14,918	15,009
27,932	27,086	26,531	25,935	24,733	22,744	20,534	18,811	17,639	16,060	14,399	14,213
3,920	2,797	3,910	5,106	5,104	4,707	4,160	3,145	1,194	1,155	519	796
4,789	4,423	4,408	4,500	4,219	4,543	3,874	3,690	3,904	3,903	5,251	5,603
3,160	3,542	3,356	2,924	2,544	2,215	2,075	1,858	1,446	1,522	2,095	2,354
39,801	37,848	38,205	38,465	36,600	34,209	30,643	27,504	24,183	22,640	22,264	22,966
830	796	571	530	431	374	334	333	321	304	382	387
54	53	47	58	47	57	66	52	33	52	87	90
884	849	618	588	478	431	400	385	354	356	469	477
40,685	38,697	38,823	39,053	37,078	34,640	31,043	27,889	24,537	22,996	22,733	23,443
-	-	13	25	-	-	152	-	13,671	1,141	777	614
40,685	38,697	38,836	39,078	37,078	34,640	31,195	27,889	38,208	24,137	23,510	24,057
△12,868	△11,492	△12,667	△13,460	△12,133	△10,148	△7,166	△8,030	△5,583	△4,386	△3,554	△4,077
△6,291	△4,686	△5,784	△7,245	△5,452	△4,640	△2,228	△3,033	△47	449	940	937
△5,417	△4,601	△5,790	△7,270	△5,353	△4,640	△2,380	△3,033	△12,474	16,395	1,997	953
△32,710	△37,311	△43,101	△50,371	△55,724	△60,364	△62,744	△65,777	△72,631	△56,236	△54,239	△53,286
4,964	2,560	1,853	1,939	1,338	1,126	1,046	1,282	1,474	2,989	3,017	3,323
-	1,000	1,000	1,000	1,000	900	800	800	800	700	500	300
115	96	69	132	221	230	212	320	325	317	235	231
59	62	74	130	222	185	212	120	122	317	235	231
40	34	29	23	37	42	31	21	57	92	93	8
5,178	3,752	3,025	3,224	2,818	2,483	2,301	2,543	2,778	4,415	4,080	4,093
5,211	2,749	2,079	2,269	1,845	1,602	1,513	1,694	1,973	3,681	3,549	3,810
3,558	3,141	3,760	3,461	3,404	3,149	2,316	2,126	1,786	1,833	1,606	2,070
5	5	2	2	0	1	1	1	1	1	5	4
8,774	5,895	5,841	5,732	5,249	4,752	3,830	3,821	3,760	5,515	5,160	5,884
△3,596	△2,143	△2,816	△2,508	△2,431	△2,269	△1,529	△1,278	△982	△1,100	△1,080	△1,791
3,643	3,744	3,542	3,107	2,644	2,421	2,341	1,897	14,577	36	479	1,757
1,000	-	-	1,350	1,350	1,350	2,695	2,290	-	-	-	-
△4,370	△3,000	△5,064	△5,321	△3,790	△3,138	1,127	△124	1,121	15,331	1,396	919
△9,911	△12,911	△17,975	△23,296	△27,086	△30,224	△29,097	△29,221	△28,100	△12,769	△11,373	△10,454
67.7	69.6	66.8	65.0	66.8	70.3	76.6	70.8	76.9	80.6	84.0	82.2
84.5	87.9	85.1	81.4	85.3	86.6	92.8	89.1	99.8	102.0	104.1	104.0
△ 47.8	△ 43.6	△ 49.6	△ 53.8	△ 49.6	△ 42.2	△ 30.5	△ 41.2	△ 30.0	△ 24.0	△ 19.0	△ 21.6
△ 23.4	△ 17.8	△ 22.6	△ 29.0	△ 22.3	△ 19.3	△ 9.5	△ 15.6	△ 0.3	2.5	5.0	5.0
△ 121.4	△ 141.6	△ 168.8	△ 201.4	△ 227.8	△ 250.9	△ 267.3	△ 337.8	△ 390.5	△ 308.1	△ 289.9	△ 282.1
△ 36.8	△ 49.0	△ 70.4	△ 93.2	△ 110.7	△ 125.6	△ 123.9	△ 150.1	△ 151.1	△ 70.0	△ 60.8	△ 55.3

(3) 収支見通し

区 分			19年度 決算	20年度 決算見込(A)	21年度 予算	22年度	
収 入	営業 収 益	運 輸 収 益	166	168	168	169	
		運 輸 雑 収	21	21	23	23	
		小 計	187	189	191	192	
	営業外 収 益	一 般 会 計 補 助 金	49	54	53	61	
		うち資本費補助金	23	26	27	31	
		うち地域巡回路線 等維持補助金	20	24	22	25	
		そ の 他	1	1	2	1	
		小 計	50	55	55	62	
		計	237	244	246	254	
	特 別 利 益		18	6	5	-	
	合 計		255	250	251	254	
	収 支	営業 支 出	人 件 費	149	150	139	144
			うち給与費	144	142	132	136
			うち退職金	5	8	7	8
			経 費	53	56	73	75
			減 価 償 却 費	21	24	26	29
			小 計	223	230	238	248
営業外 支 出		企 業 債 利 息	2	2	3	3	
		退 職 手 当 債 利 息	1	1	1	1	
		一 時 借 入 金 利 息	1	1	2	2	
		そ の 他	1	1	1	1	
		小 計	5	5	7	7	
計		228	235	245	255		
特 別 損 失		7	6	9	-		
合 計		235	241	254	255		
営 業 損 益		△ 36	△ 41	△ 47	△ 56		
経 常 損 益		9	9	1	△ 1		
純 損 益		20	9	△ 3	△ 1		
累 積 赤 字			△ 542	△ 533	△ 536	△ 537	
資 本 的 収 支	収 入	企 業 債	31	34	36	27	
		一 般 会 計 補 助 金	2	2	4	2	
		国 庫 補 助 金	2	2	4	2	
		一 般 会 計 出 資 金	5	3	-	-	
		そ の 他	1	0	1	1	
	計		41	41	45	32	
	支 出	建 設 改 良 費	35	38	44	31	
		企 業 債 償 還 金	16	21	26	31	
		退 職 手 当 債 償 還 金	-	-	7	7	
		そ の 他	0	0	1	1	
計		51	59	78	70		
当 年 度 資 金 過 不 足			14	9	△ 13	△ 13	
累 積 資 金 不 足			△ 114	△ 105	△ 118	△ 131	
累 積 資 金 不 足 比 率			60.8%	55.3%	61.9%	68.2%	

(注1) 収益的収入及び支出は税抜、資本的収入及び支出は税込

(注2) 算定条件：平成22年度以降、経営健全化施策を講じない前提で、

(運輸収益) … 乗車人員：今後の人口動向から推計 料金単価：21年度予算単価

(人件費) … 職員数：合理化等による削減を見込まない

人件費単価：22年度以降は給与カットは見込まない

(経費) … 自動車燃料費：21年度予算単価(軽油130円)

(支払利息) … 企業債利息等(新規発行分)：政府系 年3.0%、公庫 年3.1%

(単位 億円)

23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度 (B)	増減 (B)-(A)
169	169	168	168	168	168	0
23	23	23	23	23	23	2
192	192	191	191	191	191	2
63	61	58	56	54	55	1
31	28	23	19	16	14	△ 12
27	29	30	32	33	35	11
1	1	1	1	1	1	0
64	62	59	57	55	56	1
256	254	250	248	246	247	3
-	-	-	-	-	-	△ 6
256	254	250	248	246	247	△ 3
146	149	152	155	158	161	11
137	140	142	145	147	149	7
9	9	10	10	11	12	4
77	76	76	76	76	76	20
28	25	21	17	14	14	△ 10
251	250	249	248	248	251	21
3	3	2	2	1	1	△ 1
1	1	1	0	-	-	△ 1
2	2	2	3	3	3	2
1	0	0	0	0	0	△ 1
7	6	5	5	4	4	△ 1
258	256	254	253	252	255	20
-	-	-	-	-	-	△ 6
258	256	254	253	252	255	14
△ 59	△ 58	△ 58	△ 57	△ 57	△ 60	△ 19
△ 2	△ 2	△ 4	△ 5	△ 6	△ 8	△ 17
△ 2	△ 2	△ 4	△ 5	△ 6	△ 8	△ 17
△ 539	△ 541	△ 545	△ 550	△ 556	△ 564	△ 31
21	14	10	10	11	11	△ 23
2	1	1	1	1	1	△ 1
2	1	1	1	1	1	△ 1
-	-	-	-	-	-	△ 3
1	1	1	1	1	1	1
26	17	13	13	14	14	△ 27
25	17	12	12	14	14	△ 24
37	36	33	28	22	17	△ 4
13	13	27	23	-	-	0
1	1	1	1	1	1	1
76	67	73	64	37	32	△ 27
△ 20	△ 23	△ 39	△ 34	△ 9	△ 5	△ 14
△ 151	△ 174	△ 213	△ 247	△ 256	△ 261	△ 156
78.6%	90.9%	111.1%	129.0%	133.8%	136.4%	81.1%

(4) 乗車人員及び運輸収益の推移（計画対比）

（単位 人/日・千円・税抜）

区分	17年度		18年度		19年度		20年度		(B)-(A)
	決算(A)	計画	決算	増減	計画	決算	計画	増減	
乗車人員（1日当たり）	定期外	[125,297]							[△635]
	定期	125,785	120,536	125,203	4,667	117,704	125,129	115,934	△ 1,123
	計	67,763	72,803	78,744	5,941	71,092	85,415	70,024	24,117
敬老・福祉		[193,060]							[23,482]
		193,548	193,339	203,947	10,608	188,796	210,544	185,958	22,994
	敬老	91,603	83,271	83,271	0	81,501	81,832	80,008	△ 8,831
貸切	福祉	15,841	15,690	15,690	0	15,690	17,274	15,690	1,759
	計	107,444	98,961	98,961	0	97,191	99,106	95,698	△ 7,072
合計		[1,281]							[△150]
		3,006	2,400	1,066	△ 1,334	2,400	1,146	2,400	△ 1,269
合計		[301,785]							[16,260]
		303,998	294,700	303,974	9,274	288,387	310,796	284,056	14,047
運輸収益	定期外	[7,406,156]							[△ 139,340]
	定期	7,434,949	7,143,372	7,339,522	196,150	6,975,000	7,323,726	6,881,000	△ 168,133
	計	2,622,057	2,658,420	2,881,091	222,671	2,596,000	3,111,303	2,561,000	703,176
敬老・福祉		[10,028,213]							[563,836]
		10,057,006	9,801,792	10,220,613	418,821	9,571,000	10,435,029	9,442,000	535,043
	敬老	5,784,272	5,258,148	5,258,148	0	5,147,000	5,348,263	5,053,000	△ 389,354
貸切	福祉	554,551	552,380	552,380	0	552,000	634,036	552,000	91,492
	計	6,338,823	5,810,528	5,810,528	0	5,699,000	5,982,299	5,605,000	△ 297,862
合計		[140,698]							[14,798]
		389,870	173,114	147,190	△ 25,924	173,000	157,374	173,000	△ 234,374
合計		[16,507,734]							[280,772]
		16,785,699	15,785,434	16,178,331	392,897	15,443,000	16,574,702	15,220,000	2,807
									1,568,506

上段〔 〕は、愛・地球博による影響を除いた数値

(5) 券種別乗車人員の推移

○ 通勤定期券

(単位 人/日)

年度	17	18	19	20	増減率(%) (20-17)
バス単独定期券	12,699	19,812	22,528	24,751	94.9
地下鉄連絡定期券	31,635	34,561	37,227	38,810	22.7
計	44,334	54,373	59,755	63,561	43.4

○ 通学定期券

(単位 人/日)

年度	17	18	19	20	増減率(%) (20-17)
バス単独定期券	5,820	5,996	6,165	7,220	24.1
地下鉄連絡定期券	17,609	18,375	19,495	21,099	19.8
計	23,429	24,371	25,660	28,319	20.9

○ 定期外

(単位 人/日)

年度	17	18	19	20	増減率(%) (20-17)
現金等	38,222	35,747	35,061	34,397	△10.0
ユリカ	74,336	67,399	65,205	64,708	△13.0
一日乗車券	13,227	22,057	24,863	25,557	93.2
計	125,785	125,203	125,129	124,662	△0.9

3 地下鉄事業

(1) 収支状況 (計画対比)

区 分				17年度	18年度			
				決算(A)	計画	決算	増減	
収益的 収支	収入	経常 収入	営業 収益	運輸収益	70,430	69,427	69,966	539
				運輸雑収	5,731	5,815	6,094	279
				小計	76,161	75,242	76,060	818
		営業外 収益	一般会計補助金	5,271	5,002	4,990	△ 12	
			うち特例債元金償還 補助金	4,203	3,868	3,868	0	
			その他	845	615	682	67	
		小計	6,116	5,617	5,672	55		
		計	82,277	80,859	81,732	873		
		特別利益	-	394	722	328		
		合 計	82,277	81,253	82,454	1,201		
	支出	経常 支出	営業 費用	人件費	25,812	24,812	24,227	△ 585
				うち退職金	1,530	1,569	1,598	29
				経費	13,888	15,041	13,891	△ 1,150
				減価償却費	24,853	23,726	23,630	△ 96
				小計	64,553	63,579	61,748	△ 1,831
			営業外 費用	支払利息	25,805	24,667	24,204	△ 463
				その他	104	204	224	20
				小計	25,909	24,871	24,428	△ 443
			計	90,462	88,450	86,176	△ 2,274	
			特別損失	23,744	340	1,260	920	
		合 計	114,206	88,790	87,436	△ 1,354		
		営業損益	11,608	11,663	14,312	2,649		
		経常損益	△ 8,185	△ 7,591	△ 4,444	3,147		
		償却前経常収支	16,668	16,135	19,186	3,051		
		純損益	△ 31,929	△ 7,537	△ 4,982	2,555		
		累積欠損金 (△)	△ 313,540	△ 322,691	△ 318,522	4,169		
		資本的 収支	収入	建設債	4,265	7,329	5,990	△ 1,339
特例債	8,132			7,545	7,496	△ 49		
資本費平準化債	5,170			7,792	7,792	0		
高資本費対策借換債	2,912			5,000	3,211	△ 1,789		
一般会計出資金(建設)	1,691			2,801	2,671	△ 130		
一般会計出資金(経営健全化)	4,949			5,141	4,448	△ 693		
一般会計補助金	1,686			2,540	2,534	△ 6		
国庫補助金	1,296			2,018	1,512	△ 506		
その他	566			483	355	△ 128		
計	30,667			40,649	36,009	△ 4,640		
支出	建設改良費		9,282	14,996	11,836	△ 3,160		
	企業債償還金		33,324	36,518	34,694	△ 1,824		
	特例債償還金		4,203	3,868	3,868	0		
	緩和債償還金		7,793	7,662	7,662	0		
	その他		1	13	3	△ 10		
	計		54,603	63,057	58,063	△ 4,994		
	資本的収支		△ 23,936	△ 22,408	△ 22,054	354		
留保資金等	47,646	23,776	22,941	△ 835				
資本費負担緩和分企業債	8,400	6,534	4,300	△ 2,234				
当年度資金過不足	181	365	205	△ 160				
資金手当債	13,570	14,326	12,092	△ 2,234				
累積資金不足 (△)	△ 10,118	△ 9,570	△ 9,913	△ 343				
実質累積資金不足 (△)	△ 227,917	△ 235,418	△ 232,142	3,276				
企業債残高	744,210	732,866	726,774	△ 6,092				

※ 収益的収入及び支出は税抜、資本的収入及び支出は税込

(単位 百万円)

19年度			20年度			(B)-(A)
計画	決算	増減	計画	決算(B)	増減	
69,740	70,063	323	69,892	70,048	156	△ 382
5,903	6,093	190	5,973	6,129	156	398
75,643	76,156	513	75,865	76,177	312	16
5,644	5,669	25	6,224	6,144	△ 80	873
4,466	4,466	0	5,028	4,909	△ 119	706
606	809	203	606	950	344	105
6,250	6,478	228	6,830	7,094	264	978
81,893	82,634	741	82,695	83,271	576	994
-	507	507	-	-	0	0
81,893	83,141	1,248	82,695	83,271	576	994
25,136	24,181	△ 955	25,083	23,733	△ 1,350	△ 2,079
1,376	1,284	△ 92	1,458	1,520	62	△ 10
14,958	14,066	△ 892	14,817	14,490	△ 327	602
23,191	23,079	△ 112	23,014	22,840	△ 174	△ 2,013
63,285	61,326	△ 1,959	62,914	61,063	△ 1,851	△ 3,490
23,972	22,774	△ 1,198	22,946	20,237	△ 2,709	△ 5,568
93	155	62	61	191	130	87
24,065	22,929	△ 1,136	23,007	20,428	△ 2,579	△ 5,481
87,350	84,255	△ 3,095	85,921	81,491	△ 4,430	△ 8,971
868	736	△ 132	494	-	△ 494	△ 23,744
88,218	84,991	△ 3,227	86,415	81,491	△ 4,924	△ 32,715
12,358	14,830	2,472	12,951	15,114	2,163	3,506
△ 5,457	△ 1,621	3,836	△ 3,226	1,780	5,006	9,965
17,734	21,458	3,724	19,788	24,620	4,832	7,952
△ 6,325	△ 1,850	4,475	△ 3,720	1,780	5,500	33,709
△ 329,016	△ 320,372	8,644	△ 332,736	△ 318,592	14,144	△ 5,052
11,050	8,700	△ 2,350	11,836	7,532	△ 4,304	3,267
7,027	6,894	△ 133	6,421	5,603	△ 818	△ 2,529
7,499	7,483	△ 16	8,136	8,628	492	3,458
-	12,615	12,615	-	26,954	26,954	24,042
4,433	2,975	△ 1,458	5,259	6,034	775	4,343
5,235	4,389	△ 846	4,555	3,434	△ 1,121	△ 1,515
4,285	2,706	△ 1,579	5,690	7,416	1,726	5,730
3,458	2,299	△ 1,159	4,593	3,559	△ 1,034	2,263
483	114	△ 369	483	2,358	1,875	1,792
43,470	48,175	4,705	46,973	71,518	24,545	40,851
22,929	17,592	△ 5,337	26,939	20,374	△ 6,565	11,092
30,690	43,235	12,545	31,150	58,422	27,272	25,098
4,466	4,466	0	5,028	4,909	△ 119	706
8,126	8,126	0	7,067	7,067	0	△ 726
3	10	7	3	153	150	152
66,214	73,429	7,215	70,187	90,925	20,738	36,322
△ 22,744	△ 25,254	△ 2,510	△ 23,214	△ 19,407	3,807	4,529
22,322	22,877	555	22,862	17,413	△ 5,449	△ 30,233
7,112	4,500	△ 2,612	4,437	450	△ 3,987	△ 7,950
365	273	△ 92	365	236	△ 129	55
14,611	11,983	△ 2,628	12,573	9,078	△ 3,495	△ 4,492
△ 9,205	△ 9,640	△ 435	△ 8,840	△ 9,404	△ 564	714
△ 241,538	△ 235,725	5,813	△ 246,679	△ 237,501	9,178	△ 9,584
722,272	711,139	△ 11,133	709,857	689,908	△ 19,949	△ 54,302

(2) 昭和63年度～平成20年度の収支の推移

区分		昭63	平1	2	3	4	5	6	7	8		
収益的収支	収入	営業収益	運輸収益	47,082	48,883	50,039	53,129	56,875	58,537	60,651	61,711	66,711
			運輸雑収	2,440	2,799	3,125	3,236	3,525	3,500	3,712	3,731	3,721
			小計	49,522	51,682	53,164	56,365	60,400	62,037	64,363	65,442	70,432
		営業外収益	補助金	11,056	24,626	22,453	2,748	3,872	3,959	3,848	3,866	3,556
			その他	388	399	924	621	815	629	550	440	276
			小計	11,444	25,025	23,377	3,369	4,687	4,588	4,398	4,306	3,832
	計	60,966	76,707	76,541	59,734	65,087	66,625	68,761	69,748	74,264		
	特別利益	2,983	26,406	9,528	3,636	8,037	8,391	9,097	8,940	8,897		
	合計	63,949	103,113	86,069	63,370	73,124	75,016	77,858	78,688	83,161		
	支出	営業費用	人件費	24,686	26,695	27,450	30,642	30,739	32,272	33,109	33,537	33,680
			うち給与費	23,972	25,111	26,430	28,349	28,607	29,170	29,689	29,692	29,197
			うち退職金	714	1,584	1,020	2,293	2,132	3,102	3,420	3,845	4,483
			経費	8,422	9,270	9,700	10,523	10,677	11,355	12,028	12,131	11,939
			減価償却費	9,878	9,787	17,546	16,936	16,107	15,849	24,718	24,219	23,156
		小計	42,986	45,752	54,696	58,101	57,523	59,476	69,855	69,887	68,775	
営業外費用		支払利息	27,404	33,213	38,450	37,819	37,817	37,706	43,116	41,908	40,333	
		その他	5,469	11,714	1,523	369	272	302	324	308	262	
		小計	32,873	44,927	39,973	38,188	38,089	38,008	43,440	42,216	40,595	
計		75,859	90,679	94,669	96,289	95,612	97,484	113,295	112,103	109,370		
特別損失	-	-	-	-	-	-	40	-	-			
合計	75,859	90,679	94,669	96,289	95,612	97,484	113,335	112,103	109,370			
営業損益	6,536	5,930	△1,532	△1,736	2,877	2,561	△5,492	△4,445	1,657			
経常損益	△14,893	△13,972	△18,128	△36,555	△30,525	△30,859	△44,534	△42,355	△35,106			
償却前経常損益	△5,015	△4,185	△582	△19,619	△14,418	△15,010	△19,816	△18,136	△11,950			
純損益	△11,910	12,434	△8,600	△32,919	△22,488	△22,468	△35,477	△33,415	△26,209			
累積欠損金(△)	△138,437	△126,003	△134,603	△167,522	△190,010	△212,478	△247,955	△281,370	△307,579			
資本的収支	収入	企業債	54,991	62,886	23,833	24,709	37,485	49,489	9,432	12,818	17,461	
		特例債	4,852	4,693	4,488	4,263	4,025	6,161	5,963	5,658	5,344	
		高資本費対策借換債	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		一般会計出資金(建設)	6,342	6,606	5,962	10,311	9,043	17,778	7,461	9,317	10,991	
		一般会計出資金(経営健全化)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		一般会計補助金	1,082	580	72	10,970	10,005	10,350	13,311	14,527	15,702	
		国庫補助金	-	-	-	11,536	11,090	11,388	11,764	14,001	14,515	
		資本費平準化債	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		その他	1,020	2,345	667	1,413	1,133	2,165	2,849	4,277	5,729	
		計	68,287	77,110	35,022	63,202	72,781	97,331	50,780	60,598	69,742	
	支出	建設改良費	62,552	73,197	30,434	46,049	54,471	76,050	19,616	29,538	39,685	
		企業債償還金	12,033	11,267	14,822	14,360	16,461	20,424	24,204	23,440	23,780	
		特例債償還金	2,830	3,100	3,423	3,544	7,732	8,287	9,100	8,817	8,846	
		緩和債償還金	870	1,635	2,430	3,276	3,396	3,516	3,854	3,147	2,234	
		その他	2,856	1,156	-	-	-	-	2,031	983	652	
計	81,141	90,355	51,109	67,229	82,060	108,277	58,805	65,925	75,197			
資本的収支	△12,854	△13,245	△16,087	△4,027	△9,279	△10,946	△8,025	△5,327	△5,455			
留保資金等	14,689	23,356	19,334	17,808	17,451	17,306	24,888	24,192	23,912			
資本費負担緩和分企業債	9,961	-	4,973	18,992	12,985	15,900	18,291	14,500	7,600			
当年度資金過不足	△114	22,545	△380	△146	△1,331	△208	△323	△50	△152			
累積資金不足(△)	△26,409	△3,864	△4,244	△4,390	△5,721	△5,929	△6,252	△6,302	△6,454			
実質累積資金不足(△)	△85,479	△61,298	△64,249	△80,118	△91,053	△103,645	△118,414	△129,817	△135,335			
営業収支率(%)	115.2	113.0	97.2	97.0	105.0	104.3	92.1	93.6	102.4			
経常収支率(%)	80.4	84.6	80.9	62.0	68.1	68.3	60.7	62.2	67.9			
営業損益/営業収益(%)	13.2	11.5	△2.9	△3.1	4.8	4.1	△8.5	△6.8	2.4			
経常損益/営業収益(%)	△30.1	△27.0	△34.1	△64.9	△50.5	△49.7	△69.2	△64.7	△49.8			
累積欠損金/営業収益(%)	△279.5	△243.8	△253.2	△297.2	△314.6	△342.5	△385.2	△430.0	△436.7			
累積資金不足/営業収益(%)	△53.3	△7.5	△8.0	△7.8	△9.5	△9.6	△9.7	△9.6	△9.2			
実質累積資金不足/営業収益(%)	△172.6	△118.6	△120.9	△142.1	△150.8	△167.1	△184.0	△198.4	△192.1			

(単位 百万円)

9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20決算見込
66,175	65,918	66,006	65,935	64,934	65,101	65,685	67,391	70,430	69,966	70,063	70,048
3,995	4,064	4,019	4,076	4,558	4,447	4,786	5,059	5,731	6,094	6,093	6,129
70,170	69,982	70,025	70,011	69,492	69,548	70,471	72,450	76,161	76,060	76,156	76,177
3,692	3,208	2,799	2,365	2,103	1,489	6,052	5,950	5,719	5,438	6,117	6,592
309	333	199	215	264	162	297	520	397	234	361	502
4,001	3,541	2,998	2,580	2,367	1,651	6,349	6,470	6,116	5,672	6,478	7,094
74,171	73,523	73,023	72,591	71,859	71,199	76,820	78,920	82,277	81,732	82,634	83,271
8,934	9,584	9,456	9,892	9,398	5,580	-	-	-	722	507	-
83,105	83,107	82,479	82,483	81,257	76,779	76,820	78,920	82,277	82,454	83,141	83,271
33,300	29,963	29,261	30,973	29,512	25,774	25,569	26,875	25,812	24,227	24,181	23,733
28,516	26,397	25,874	25,594	24,255	23,081	22,845	23,922	24,282	22,629	22,897	22,213
4,784	3,566	3,387	5,379	5,257	2,693	2,724	2,953	1,530	1,598	1,284	1,520
12,282	12,056	13,577	13,970	13,639	13,597	14,109	14,277	13,888	13,891	14,066	14,490
23,455	24,132	23,092	23,821	23,109	22,109	21,565	22,370	24,853	23,630	23,079	22,840
69,037	66,151	65,930	68,764	66,260	61,480	61,243	63,522	64,553	61,748	61,326	61,063
38,613	36,709	34,789	33,425	31,376	29,811	28,081	27,230	25,805	24,204	22,774	20,237
233	154	146	175	100	97	227	203	104	224	155	191
38,846	36,863	34,935	33,600	31,476	29,908	28,308	27,433	25,909	24,428	22,929	20,428
107,883	103,014	100,865	102,364	97,736	91,388	89,551	90,955	90,462	86,176	84,255	81,491
-	-	-	-	-	-	363	192	23,744	1,260	736	-
107,883	103,014	100,865	102,364	97,736	91,388	89,914	91,147	114,206	87,436	84,991	81,491
1,133	3,831	4,095	1,247	3,232	8,068	9,228	8,928	11,608	14,312	14,830	15,114
△33,712	△29,491	△27,842	△29,773	△25,877	△20,189	△12,731	△12,035	△8,185	△4,444	△1,621	1,780
△10,257	△5,359	△4,750	△5,952	△2,768	1,920	8,834	10,335	16,668	19,186	21,458	24,620
△24,778	△19,907	△18,386	△19,881	△16,479	△14,609	△13,094	△12,227	△31,929	△4,982	△1,850	1,780
△332,357	△352,264	△370,650	△390,531	△407,010	△421,619	△434,713	△446,940	△313,540	△318,522	△320,372	△318,592
19,175	14,899	20,310	20,979	18,205	21,371	17,341	13,982	4,265	5,990	8,700	7,532
4,998	4,552	4,153	3,656	3,202	2,771	9,477	8,749	8,132	7,496	6,894	5,603
-	-	-	3,611	3,156	2,569	3,500	1,881	2,912	3,211	12,615	26,954
14,676	11,874	13,739	7,377	9,575	5,771	4,362	4,126	1,691	2,671	2,975	6,034
-	-	-	-	-	-	4,610	5,366	4,949	4,448	4,389	3,434
16,393	11,856	8,507	8,092	12,687	6,053	2,138	1,835	1,686	2,534	2,706	7,416
11,118	12,371	9,543	9,009	7,237	2,025	3,143	5,735	1,296	1,512	2,299	3,559
-	-	-	-	-	-	-	-	5,170	7,792	7,483	8,628
4,527	6,657	5,761	7,465	6,760	9,144	1,116	2,438	566	355	114	2,358
70,887	62,209	62,013	60,189	60,822	49,704	45,687	44,112	30,667	36,009	48,175	71,518
36,266	41,597	45,297	46,443	42,292	45,650	32,587	24,171	9,282	11,836	17,592	20,374
26,406	25,970	22,514	26,269	25,529	27,723	32,640	33,364	33,324	34,694	43,235	58,422
8,935	9,570	9,458	9,762	9,398	5,258	5,000	4,609	4,203	3,868	4,466	4,909
2,006	1,643	1,949	2,192	2,431	4,260	3,031	7,948	7,793	7,662	8,126	7,067
495	27	9	12	2	2	2	2	1	3	10	153
74,108	78,807	79,227	84,678	79,652	82,893	73,260	70,094	54,603	58,063	73,429	90,925
△3,221	△16,598	△17,214	△24,489	△18,830	△33,189	△27,573	△25,982	△23,936	△22,054	△25,254	△19,407
17,263	28,644	26,632	26,259	16,679	27,059	27,905	23,568	47,646	22,941	22,877	17,413
10,600	7,700	8,900	17,900	18,500	20,590	12,300	12,113	8,400	4,300	4,500	450
△136	△161	△68	△211	△130	△149	△462	△2,528	181	205	273	236
△6,590	△6,751	△6,819	△7,030	△7,160	△7,309	△7,771	△10,299	△10,118	△9,913	△9,640	△9,404
△144,066	△150,283	△157,301	△173,220	△189,419	△205,898	△215,629	△222,322	△227,917	△232,142	△235,725	△237,501
101.6	105.8	106.2	101.8	104.9	113.1	115.1	114.1	118.0	123.2	124.2	124.8
68.8	71.4	72.4	70.9	73.5	77.9	85.8	86.8	91.0	94.8	98.1	102.2
1.6	5.5	5.8	1.8	4.7	11.6	13.1	12.3	15.2	18.8	19.5	19.8
△48.0	△42.1	△39.8	△42.5	△37.2	△29.0	△18.1	△16.6	△10.7	△5.8	△2.1	2.3
△473.6	△503.4	△529.3	△557.8	△585.7	△606.2	△616.9	△616.9	△411.7	△418.8	△420.7	△418.2
△9.4	△9.6	△9.7	△10.0	△10.3	△10.5	△11.0	△14.2	△13.3	△13.0	△12.7	△12.3
△205.3	△214.7	△224.6	△247.4	△272.6	△296.1	△306.0	△306.9	△299.3	△305.2	△309.5	△311.8

(3) 収支見通し

区 分			19年度 決算	20年度 決算見込(A)	21年度 予算	22年度	
収 入	営業 収 入	運 輸 収 益	700	700	708	708	
		運 輸 雑 収	61	62	64	64	
		小 計	761	762	772	772	
	営業 外 収 入	一 般 会 計 補 助 金	57	62	60	51	
		うち 特 例 債 元 金 償 還 補 助 金	45	49	47	42	
		そ の 他	8	9	5	2	
	小 計	65	71	65	53		
	計	826	833	837	825		
	特 別 利 益	5	-	4	-		
	合 計	831	833	841	825		
	支 出	営業 費 用	人 件 費	242	238	242	257
			うち 給 与 費	229	222	227	239
			うち 退 職 金	13	16	15	18
			経 費	140	145	158	170
			減 価 償 却 費	231	228	208	202
		小 計	613	611	608	629	
		営業 外 用 費	企 業 債 利 息	170	145	127	108
			特 例 債 利 息	6	6	7	7
			緩 和 債 利 息	49	48	46	44
			平 準 化 債 利 息	2	3	6	8
一 時 借 入 金 利 息			0	0	2	2	
そ の 他			2	2	2	1	
小 計		229	204	190	170		
計		842	815	798	799		
特 別 損 失	8	-	5	-			
合 計	850	815	803	799			
営 業 損 益	148	151	164	143			
経 常 損 益	△16	18	39	26			
純 損 益	△19	18	38	26			
累 積 赤 字	△3,204	△3,186	△3,148	△3,122			
資 本 的 収 入	収 入	企 業 債	87	75	141	206	
		特 例 債	69	56	45	33	
		高 金 利 対 策 借 換 債	126	270	249	-	
		資 本 費 平 準 化 債	75	86	107	121	
		一 般 会 計 出 資 金	30	61	37	78	
		建 設 健 全 化	44	34	39	46	
		一 般 会 計 補 助 金	27	74	37	64	
		国 庫 補 助 金	23	36	60	50	
	そ の 他	1	23	7	-		
	計	482	715	722	598		
	支 出	建 設 改 良 費	176	204	341	400	
		企 業 債 償 還 金	432	584	584	322	
		特 例 債 償 還 金	45	49	47	42	
		緩 和 債 償 還 金	81	71	67	80	
平 準 化 債 償 還 金		-	-	-	-		
そ の 他		0	1	1	0		
計	734	909	1,040	844			
緩 和 債	45	5	-	8			
当 年 度 資 金 過 不 足	3	2	3	4			
累 積 資 金 不 足	△96	△94	△91	△87			
実 質 累 積 資 金 不 足	△2,357	△2,375	△2,412	△2,457			

(注1) 収益的収入及び支出は税抜、資本的収入及び支出は税込

(注2) 算定条件：平成22年度以降、経営健全化施策を講じない前提下で、

(運輸収益) … 乗車人員：今後の人口動向から推計（22年度の地下鉄桜通線（野並料金単価：21年度予算単価

(人件費) … 職員数：合理化等による削減を見込まない（地下鉄桜通線（野並人件費単価：22年度以降は給与カットは見込まない

(経費) … 21年度予算を基に、地下鉄桜通線（野並・徳重間）分を上積み

(支払利息) … 企業債利息等（新規発行分）：政府系 年3.0%、公庫 年3.1%

(単位 億円)

23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度 (B)	増減 (B)-(A)
715	715	715	715	715	715	15
64	64	64	64	62	62	0
779	779	779	779	777	777	15
46	41	32	18	48	78	16
37	33	28	15	45	75	26
2	2	2	2	2	2	△ 7
48	43	34	20	50	80	9
827	822	813	799	827	857	24
-	-	-	-	-	-	0
827	822	813	799	827	857	24
257	257	259	262	263	265	27
240	240	240	243	245	246	24
17	17	19	19	18	19	3
170	171	171	167	165	166	21
228	222	216	211	207	204	△ 24
655	650	646	640	635	635	24
109	103	96	89	82	75	△ 70
8	8	8	8	7	6	0
42	40	39	39	38	35	△ 13
11	13	15	17	18	20	17
2	2	2	2	3	4	4
1	1	1	2	2	2	0
173	167	161	157	150	142	△ 62
828	817	807	797	785	777	△ 38
-	-	-	-	-	-	0
828	817	807	797	785	777	△ 38
124	129	133	139	142	142	△ 9
△1	5	6	2	42	80	62
△1	5	6	2	42	80	62
△3,123	△3,118	△3,112	△3,110	△3,068	△2,988	198
67	67	67	67	67	67	△ 8
29	24	-	-	-	-	△ 56
-	-	-	-	-	-	△ 270
76	69	94	56	54	52	△ 34
17	17	17	17	17	17	△ 44
41	38	-	-	-	-	△ 34
9	9	9	9	9	10	△ 64
-	-	-	-	-	-	△ 36
-	-	-	-	-	-	△ 23
239	224	187	149	147	146	△ 569
85	85	85	85	85	85	△ 119
305	290	310	266	260	256	△ 328
37	33	28	15	45	75	26
76	81	73	176	166	139	68
-	-	-	-	22	33	33
0	0	0	0	0	0	△ 1
503	489	496	542	578	588	△ 321
35	35	77	86	79	72	67
4	4	0	△82	△92	△75	△ 77
△84	△80	△80	△162	△253	△329	△ 235
△2,488	△2,508	△2,605	△2,653	△2,690	△2,717	△ 342

・徳重間)) の開業増を見込む)

・徳重間)) の開業要員を見込む)

(4) 乗車人員及び運輸収益の推移（計画対比）

（単位 人/日・千円・税抜）

区分	17年度		18年度		19年度		20年度		(B)-(A)
	決算(A)	計画	決算	計画	決算	計画	決算(B)	増減	
乗車人員	定期外	[547,071]							[△14,350]
	定期	562,813	547,601	545,267	548,976	540,765	547,936	532,721	△ 15,215
	計	488,095	485,497	504,534	486,716	517,650	485,794	530,056	44,262
当日当たり	敬老	[1,035,166]							[27,611]
	敬老・福祉	1,050,908	1,033,098	1,049,801	1,035,692	1,058,415	1,033,730	1,062,777	29,047
	計	83,492	88,431	88,431	90,782	87,550	93,413	90,780	△ 2,633
運輸	定期外	[40,877,466]							[△1,509,729]
	定期	42,061,027	40,707,438	40,365,527	40,792,000	40,122,850	40,755,000	39,367,737	△ 1,387,263
	計	21,179,845	21,034,262	21,915,202	21,078,000	22,506,406	21,060,000	22,976,271	1,916,271
収益	敬老	[62,057,311]							[286,697]
	敬老・福祉	63,240,872	61,741,700	62,280,729	61,870,000	62,629,256	61,815,000	62,344,008	529,008
	計	6,545,623	6,957,899	6,957,899	7,143,000	6,694,497	7,350,000	6,935,792	△ 414,208
益	定期外	643,653	727,008	727,008	727,000	739,428	727,000	768,869	41,869
	定期	7,189,276	7,684,907	7,684,907	7,870,000	7,433,925	8,077,000	7,704,661	△ 372,339
	計	[69,246,587]							[802,082]
合計	70,430,148	69,426,607	69,965,636	69,740,000	70,063,181	69,892,000	70,048,669	156,669	△ 381,479

上段〔 〕は、愛・地球博による影響を除いた数値

(5) 券種別乗車人員の推移

○ 通勤定期券 (単位 人/日)

年度	17	18	19	20	増減率(%) (20-17)
地下鉄単独定期券	280,099	288,531	293,038	299,214	6.8
バス連絡定期券	31,635	34,561	37,227	38,810	22.7
計	311,734	323,092	330,265	338,024	8.4

○ 通学定期券 (単位 人/日)

年度	17	18	19	20	増減率(%) (20-17)
地下鉄単独定期券	158,752	163,067	167,890	170,933	7.7
バス連絡定期券	17,609	18,375	19,495	21,099	19.8
計	176,361	181,442	187,385	192,032	8.9

○ 定期外 (単位 人/日)

年度	17	18	19	20	増減率(%) (20-17)
現金等	216,023	199,639	196,169	189,616	△12.2
ユリカ	306,594	297,966	296,059	295,135	△3.7
一日乗車券	40,196	47,662	48,537	47,970	19.3
計	562,813	545,267	540,765	532,721	△5.3

4 検討依頼

平成20年11月19日

名古屋市交通事業経営健全化検討委員会委員長 様

名古屋市交通局長 長谷川 康夫

名古屋市交通事業の経営の課題並びに経営の健全化の基本方針及び方策について（検討依頼）

現在、平成18年度から平成22年度を計画期間とする市営交通事業経営改革計画に基づき、バス・地下鉄事業の抜本的な経営改善を進めてきたところであります。

その結果、バス事業は平成22年度に経常収支の黒字化という計画での収支目標を前倒しし、平成18年度より2年連続黒字を達成することができ、また、地下鉄事業は経常収支が大幅に改善し、資金手当債の借入額も減少するなど着実に成果があがっておりますが、依然としてバス・地下鉄事業は大幅な資金不足や累積欠損金を抱え、経営基盤は非常に脆弱であります。

こうした中、バス事業は、地方公共団体の財政の健全化に関する法律により、必要最小限度の期間内に、資金不足を大幅に縮減する必要があり、また、一体的経営を行っている地下鉄事業につきましても、経営の健全化を推進する必要があります。

こうしたことから、バス・地下鉄事業の経営の課題並びに経営の健全化の基本方針及び方策につきまして、さまざまな観点から検討をしていただき、委員会の提言をふまえ、バス・地下鉄事業の経営の健全化に関する計画の策定を行ってまいりたいと考えております。

なお、提言につきましては、平成21年7月までをお願いいたします。

5 名古屋市交通事業経営健全化検討委員会委員名簿

名古屋市交通事業経営健全化検討委員会 委員名簿

(敬称略)

氏 名	役 職 等
◎青木 真美	同志社大学 商学部 商学科 教授
○加藤 博和	名古屋大学大学院 環境学研究科 准教授
市原 裕也	トーマツコンサルティング(株)代表取締役社長 公認会計士
加藤 義人	三菱UFJ リサーチ&コンサルティング(株) 研究開発第1部長兼 PFI 推進室長 主席研究員
神谷 紀子	税理士・名古屋大学法科大学院 非常勤講師

◎ 委員長

○ 副委員長

6 検討の経過

(1) 検討委員会

	開催日	内容
第1回	平成20年11月19日	経営の現状について
第2回	平成20年12月19日	経営の課題について（バス事業）
第3回	平成21年 1月22日	経営の課題について（地下鉄事業）
第4回	平成21年 3月26日	経営の課題について（バス・地下鉄事業）
第5回	平成21年 5月22日	バス事業に係る主な健全化方策
第6回	平成21年 6月18日	地下鉄事業に係る主な健全化方策
第7回	平成21年 7月23日	提言について

(2) 作業部会

	開催日	内容
第1回	平成21年 4月30日	第5回検討委員会資料について
第2回	平成21年 6月 5日	第6回検討委員会資料について
第3回	平成21年 7月 2日	提言(案)について
第4回	平成21年 7月16日	提言(案)について

7 名古屋市交通事業経営健全化検討委員会設置要項

名古屋市交通事業経営健全化検討委員会設置要項

(設置)

第1条 交通事業の経営の健全化について検討するため、名古屋市交通事業経営健全化検討委員会（以下「委員会」という。）を設置する。

(所掌事務)

第2条 委員会は、次の各号に掲げる事項について検討及び提言を行う。

- (1) バス・地下鉄事業の経営の課題
- (2) バス・地下鉄事業の経営の健全化の基本方針及び方策
- (3) その他必要な事項

(構成)

第3条 委員会は、委員6名以内で組織する。

2 委員は、経営に関する有識者のうちから、交通局長が委嘱する。

(委員長及び副委員長)

第4条 委員会に委員長及び副委員長を置く。

2 委員長は委員の互選により、副委員長は委員のうちから委員長が指名して定める。

3 委員長は、会議の議長となる。

4 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故があるとき又は欠けたときはその職務を代理する。

(会議)

第5条 委員長は、委員会の会議を招集する。

2 委員会は、委員の半数以上が出席しなければ、開催することができない。

(関係職員の出席)

第6条 委員長は、必要があるときは、委員会に関係職員の出席を求め、説明又は意見を聞くことができる。

(謝金)

第7条 委員会の会議及び関係職員による説明の場への出席に係る委員に対する謝金は、日額12,300円とする。

(庶務)

第8条 委員会の庶務は、交通局営業本部総合企画部経営企画課において処理する。

(その他)

第9条 この要項に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は、委員長が委員会に諮って定めるものとする。

附 則

この要項は、平成20年10月28日から施行する。

名古屋市交通事業の経営健全化方策について

提 言

発行（事務局） 名古屋市交通局営業本部総合企画部経営企画課

電話 (052) 972-3906 ファクス (052) 972-3938

E-mail : keiei-kikaku@tbcn.city.nagoya.lg.jp

