

# 市営交通事業経営健全化計画(素案)

名古屋市交通局

## 目 次

1	市営交通事業の役割	1
2	経営の現状	4
	(1) 経営状況	4
	(2) これまでの取り組み	8
3	計画策定の背景	12
	(1) 地方財政健全化法の施行	12
	(2) 今後の収支見通し（経営健全化方策実施前）	12
4	計画期間	16
5	計画の目標	16
	(1) 基本方針	16
	(2) 収支目標	16
6	市バス・地下鉄サービスの考え方	17
7	経営健全化方策	18
	(1) 収入増加方策	18
	(2) お客様サービスの向上	21
	(3) 支出抑制方策	22
	(4) 活力ある職場づくり	25
	(5) 市バス事業の財政基盤安定化方策	26
	(6) 市バス事業への他会計からの必要な支援	26
8	経営健全化方策の効果	27
	(1) 市バス事業	27
	(2) 地下鉄事業	28
9	計画の進行管理	28
	(参考) 収支見通し（経営健全化方策実施前）	29

# 1 市営交通事業の役割

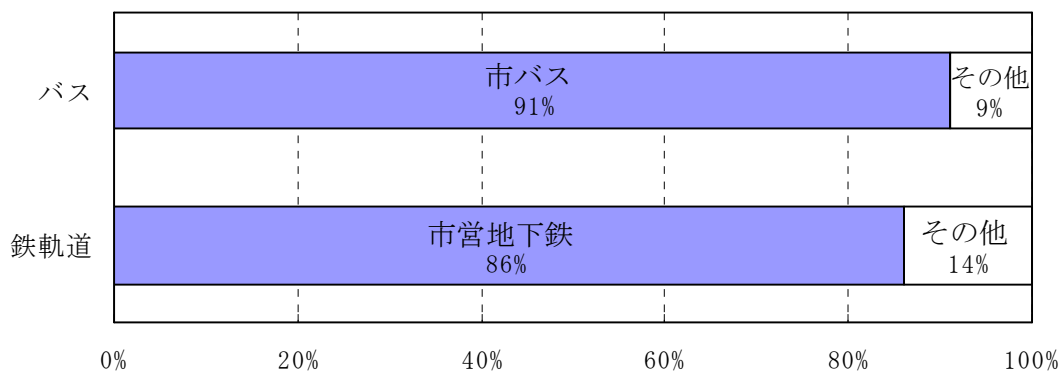
## (1) 市民の日常生活に欠くことのできない交通機関

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ました。

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ます。

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ます。

### ○ 名古屋市内利用における事業者別利用者数の割合（平成17年度）



## (2) 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ます。

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ます。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ます。

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ます。

### (3) 市内交通サービスからの民営バス事業者の撤退

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ますが、民営バス事業者も、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います。

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ます。

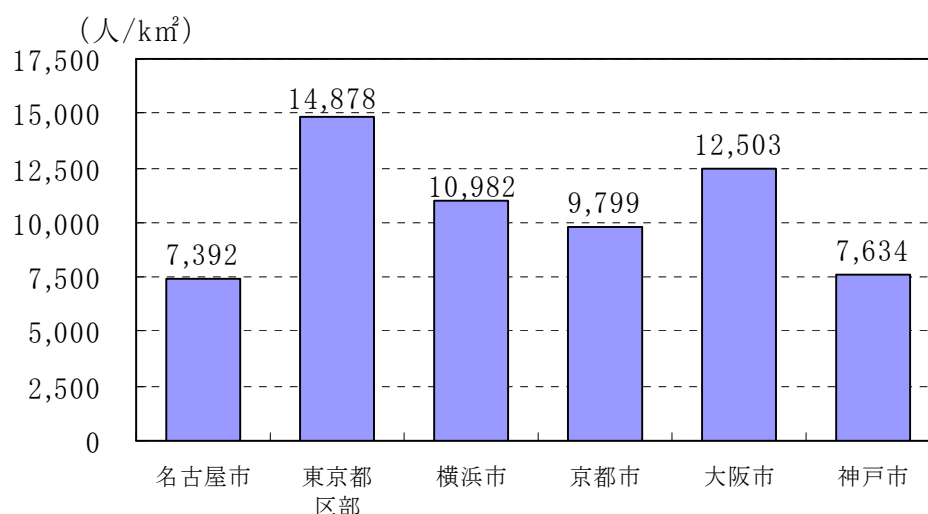
こうしたことなどから、民営バス事業者は、他都市においてはほとんど廃止がないところ、名古屋市においては、平成14年の規制緩和後、20年度までに26路線の廃止が行われました。

この地域の大手民営バス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ます。

#### ○ 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

#### ○ 市街化区域当たり人口



資料) 平成19年大都市比較統計年表  
(平成21年3月発行)

#### **(4) 他に移動手段を持たない市民への交通サービスの提供**

今後、高齢化の進展に伴い、移動手段を自動車に頼ることができない市民が増加し、このような方々の日常生活に必要な移動手段を確保することの必要性が高まり、さらに市営交通が果たす役割は大きくなっていきます。

#### **(5) 環境首都なごやの実現への貢献**

名古屋市は、未来へつながる環境首都を目指し、低炭素社会の実現に向けた取り組みを進めていますが、東京や大阪と比べて自動車依存型の交通体系となっていることなどから、自動車をはじめとする運輸部門からのCO<sub>2</sub>排出量の割合が高く、全国平均の約1.5倍となっています。

運輸部門からのCO<sub>2</sub>排出量を削減するためには、自動車からCO<sub>2</sub>排出量の少ない公共交通への利用転換を図ることが必要であり、市営交通が果たす役割は大きくなっています。

## 2 経営の現状

### (1) 経営状況

#### ア 市バス事業

平成 20 年度は、1 日平均 32 万人のお客様にご利用いただき、経常収入は 244 億円、経常支出は 235 億円となり、経常収支は 9 億円の黒字と 18 年度から 3 年連続で黒字を維持しています。

しかしながら、105 億円という多額の累積資金不足を抱え、人件費の支払いなど日常の運転資金が不足し一時借入金で賄うという非常に厳しい経営状況が依然として続いています。

昭和 62 年度から平成 5 年度までは累積資金不足はありませんでしたが、6 年度に経常収支が多額の赤字になるとともに資金不足が発生しました。

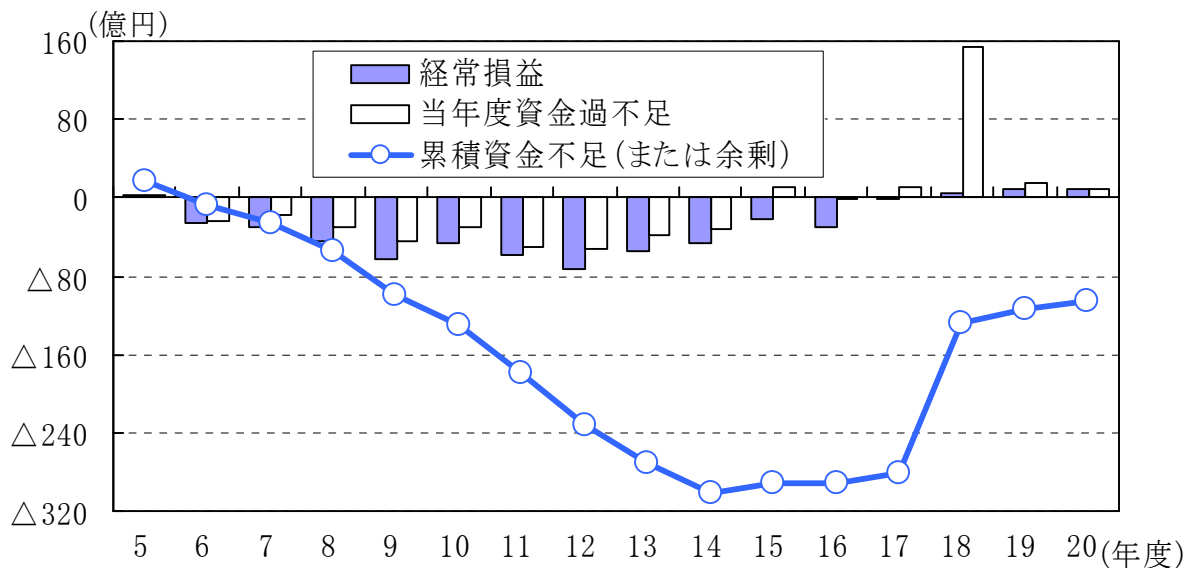
その後、自動車利用の増加や少子高齢化の進展、地下鉄の新線開業に際して行ってきた市バス路線の再編成によって需要の多いバス路線の利用者が地下鉄に転換したことによる乗車人員の減少が続いたことなどにより、経常収支の赤字が続き、14 年度には累積資金不足は 302 億円にまで達しました。

こうしたことから、「市営交通事業中期経営健全化計画」（14 年度から 17 年度）・「市営交通事業経営改革計画」（18 年度から 22 年度）を策定し、給与カットなどの人件費抑制策や乗車券制度の改善など利用促進策に取り組んできました。

また、市民の移動手段を確保する観点から、17 年度からは、地域巡回路線等維持補助金を一般会計から受ける、いわゆる公費負担ルールを確立し、交通局と行政の責任分担の明確化を図りました。

これらの取り組みにより、経常収支は 18 年度から黒字となり、また、累積資金不足は 15 年度から減少傾向となり、さらに 18 年度の旧那古野営業所用地の売却により大幅に縮減し、最大時の 302 億円から 105 億円まで縮減しました。

#### ○ 市バス事業収支の推移



○ 市バスの業務量推移

区 分	平5	14	17	18	19	20
営業キロ(km)	666	709	731	735	736	738
最多運転車両数 (両)	1,181	1,042	906	906	906	906
在籍車両数 (両)	1,310	1,130	1,027	1,027	1,027	1,027
1日当たり運転キロ(千km/日)	132	112	99	99	99	99
1日当たり乗車人員 (千人/日)	582	433	304	304	311	318
運転キロ当たり乗車人員 (人/km)	4.41	3.85	3.06	3.08	3.14	3.22

(注)・平成5年度は経常損益が赤字となった平成6年度の前年度

- ・平成14年度は中期経営健全化計画の初年度であり、累積資金不足が最大となった年度
- ・平成17年度は経営改革計画開始の前年度

○ 市バスの収支推移

(単位 億円)

区 分	平5	14	17	18	19	20
経常収入	396	300	245	234	237	244
うち 運輸収益	311	222	168	162	166	168
経常支出	393	346	246	230	228	235
うち 人件費	298	275	188	172	149	150
うち 経費	46	45	40	39	53	56
経常損益	3	△ 46	△ 1	4	9	9
純損益	11	△ 46	△ 125	164	20	9
累積欠損金	△ 215	△ 604	△ 726	△ 562	△ 542	△ 533
資本的収入	26	25	28	44	41	41
うち 企業債	22	11	15	30	30	34
資本的支出	71	48	38	55	52	59
うち 建設改良費	25	16	20	37	35	38
うち 償還金	45	31	18	18	16	21
当年度資金過不足	3	△ 31	11	153	14	9
累積資金不足(△)	16	△ 302	△ 281	△ 128	△ 114	△ 105

## イ 地下鉄事業

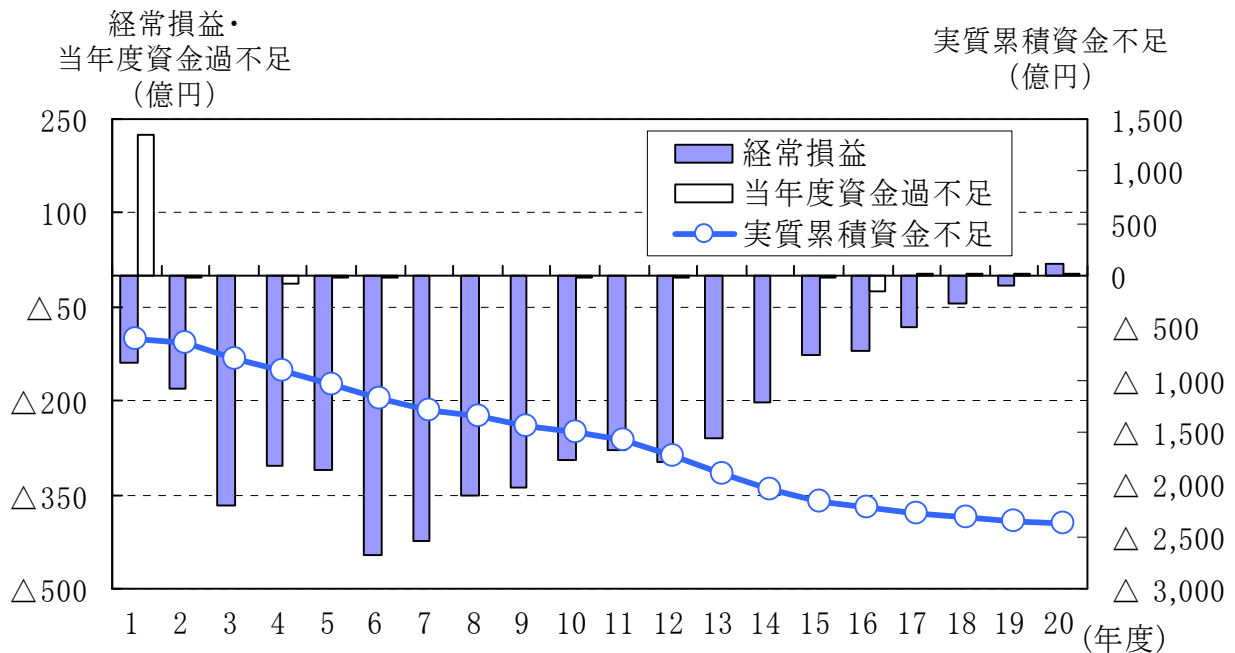
平成 20 年度は、1 日平均 117 万人のお客様にご利用いただき、経常収入は 833 億円、経常支出は 815 億円となり、経常収支は 27 年ぶりに 18 億円の黒字となりました。

しかしながら、累積資金不足に資本費負担緩和債及び資本費平準化債の残高を加えた実質累積資金不足は 2,375 億円と多額であり、人件費の支払いなど日常の運転資金が不足し一時借入金で賄うという非常に厳しい経営状況が依然として続いています。

地下鉄の建設のために発行した企業債の元利償還金の負担が大きかったことなどから、経常収支は昭和 57 年度から赤字が続き、実質累積資金不足の増加が続いています。

市バス事業と同様に、「市営交通事業中期経営健全化計画」・「市営交通事業経営改革計画」を策定し、給与カットなどの人件費抑制策や乗車券制度の改善など利用促進策に取り組むとともに、名城線環状化による乗車人員の増加や低金利の企業債への借換えによる支払利息の削減などにより、経常収支は平成 20 年度に黒字となりましたが、多額の元金償還のため、実質累積資金不足は依然として増加が続いています。

### ○ 地下鉄事業収支の推移



○ 地下鉄の業務量推移

区 分	平1	14	17	18	19	20
営業キロ(km)	66.5	79	89.1	89.1	89.1	89.1
最多運転車両数(両)	496	630	654	654	654	654
在籍車両数(両)	605	750	762	762	762	762
1日当たり運転キロ(千km/日)	144	188	183	183	183	183
1日当たり乗車人員(千人/日)	1,008	1,111	1,149	1,155	1,163	1,171
運転キロ当たり乗車人員(人/km)	6.98	5.91	6.27	6.30	6.36	6.41

(注)・平成元年度は実質累積資金不足の増加が始まった平成2年度の前年度  
 ・平成14年度以降は市バスの年度に合わせたもの

○ 地下鉄の収支推移

(単位 億円)

区 分	平1	14	17	18	19	20
経常収入	767	712	823	818	826	833
うち 運輸収益	489	651	704	700	700	700
経常支出	907	914	905	862	842	815
うち 人件費	267	258	258	242	242	238
うち 経費	93	136	139	139	140	145
経常損益	△ 140	△ 202	△ 82	△ 44	△ 16	18
純損益	124	△ 146	△ 319	△ 50	△ 19	18
累積欠損金	△ 1,260	△ 4,216	△ 3,135	△ 3,185	△ 3,204	△ 3,186
資本的収入	771	497	307	360	482	715
うち 企業債	629	214	43	60	87	75
うち 特例債	47	28	81	75	69	56
うち 一般会計出資金	66	58	66	71	74	95
資本的支出	904	829	546	581	734	909
うち 建設改良費	732	457	93	118	176	204
うち 企業債償還金	113	277	333	347	432	584
うち 特例債償還金	31	53	42	39	45	49
うち 緩和債償還金	16	43	78	77	81	71
当年度資金過不足	225	△ 1	2	2	3	2
累積資金不足(△)	△ 39	△ 73	△ 101	△ 99	△ 96	△ 94
実質累積資金不足(△)	△ 613	△ 2,059	△ 2,279	△ 2,321	△ 2,357	△ 2,375

## (2) これまでの取り組み

平成14年度から17年度までは「市営交通事業中期経営健全化計画」に基づき、18年度から22年度までは「市営交通事業経営改革計画」に基づき、経営の改善に取り組んできました。

これらの計画に基づき、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による経営体質の強化などに全力で取り組み、市バス・地下鉄両事業とも22年度の経常収支の黒字化を目標としていたところ、市バス事業は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ました。

### ア 市バス事業

乗車人員は、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、6年度から続いていた減少傾向に18年度には歯止めがかかり、19・20年度と計画を大幅に上回り、増加となりました。

また、コスト面では、給与カットを始めとした職員給与の見直しや19年度からの管理の委託などの人件費抑制策などにより、20年度の経常支出は、17年度に対して大幅な削減となっており、職員一人当たり平均人件費では、他都市比較で最も低く、また、運転キロ当たりの人件費・経費でも、他都市比較で最も低く、民営事業者との比較でも京浜ブロックの平均よりも低くなっています。

これらの取り組みの結果、経常収支は18年度から20年度まで3年連続で黒字を維持しています。

#### ○ 市バスの業務量推移

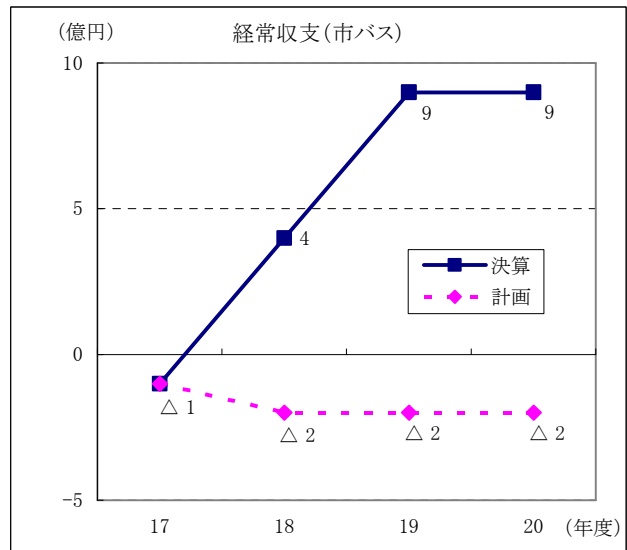
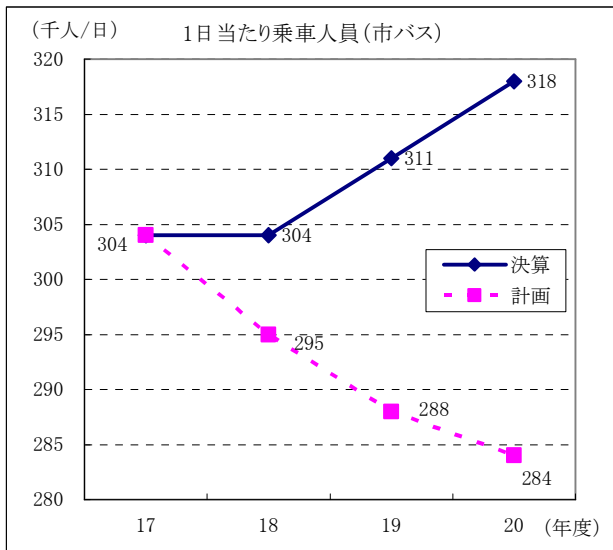
区 分	17 決算	18			19			20		
		計画	決算	差引	計画	決算	差引	計画	決算	差引
最多運転車両数(両)	906	906	906	0	906	906	0	906	906	0
在籍車両数(両)	1,027	1,027	1,027	0	1,027	1,027	0	1,027	1,027	0
1日当たり運転キロ(千km/日)	99	99	99	0	99	99	0	99	99	0
1日当たり乗車人員(千人/日)	304	295	304	9	288	311	23	284	318	34
運転キロ当たり乗車人員(人/km)	3.06	2.99	3.08	0.09	2.93	3.14	0.21	2.88	3.22	0.34

#### ○ 市バスの収支推移

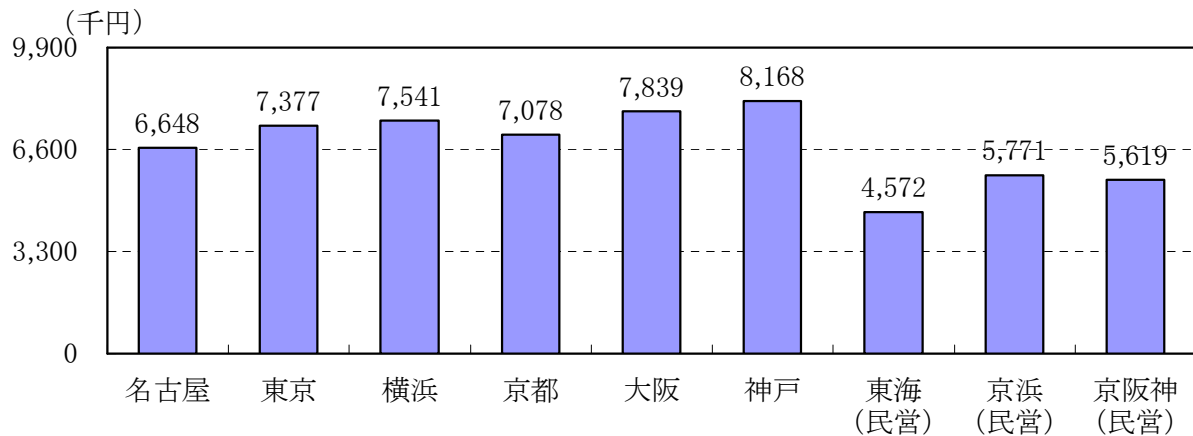
(単位 億円)

区 分	17 決算	18			19			20		
		計画	決算	差引	計画	決算	差引	計画	決算	差引
経常収入	245	238	234	△4	243	237	△6	245	244	△1
うち 運輸収益	168	158	162	4	154	166	12	152	168	16
経常支出	246	240	230	△10	245	228	△17	247	235	△12
うち 人件費	188	179	172	△7	169	149	△20	166	150	△16
うち 経費	40	40	39	△1	50	53	3	50	56	6
経常損益	△1	△2	4	6	△2	9	11	△2	9	11
純損益	△125	22	164	142	3	20	17	2	9	7
累積欠損金	△726	△711	△562	149	△708	△542	166	△706	△533	173
累積資金不足(△)	△281	△265	△128	137	△264	△114	150	△264	△105	159

○ 市バスの1日当たり乗車人員と経常収支



○ 市バスの職員1人当たり平均人件費(平成20年度)



○ 市バスの運転キロ当たり人件費・経費(平成20年度)



## イ 地下鉄事業

乗車人員は、平成16年10月の名城線環状線化による効果や、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、17年度から増加に転じています。

また、コスト面では、給与カットを始めとした職員給与の見直しや19年度からの上飯田線の運行委託などの人件費抑制策などにより、20年度の経常支出は、17年度に対して大幅な削減となっており、職員一人当たり平均人件費は、他都市比較で最も低くなっています。

これらの取り組みの結果、20年度には経常収支は黒字となり、大幅に改善することができました。

### ○ 地下鉄の業務量推移

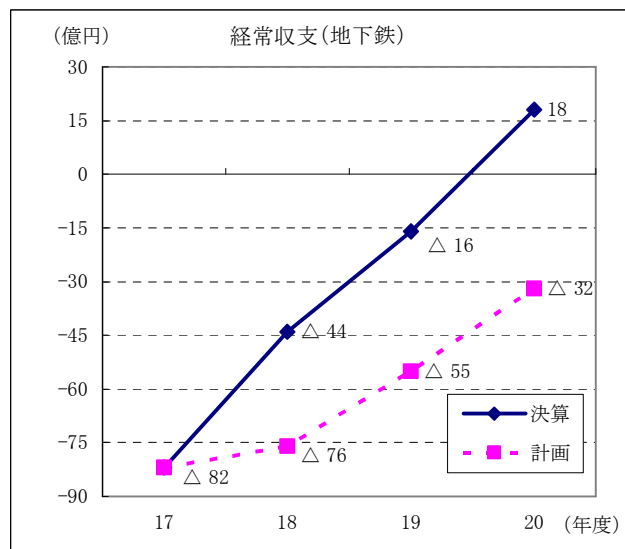
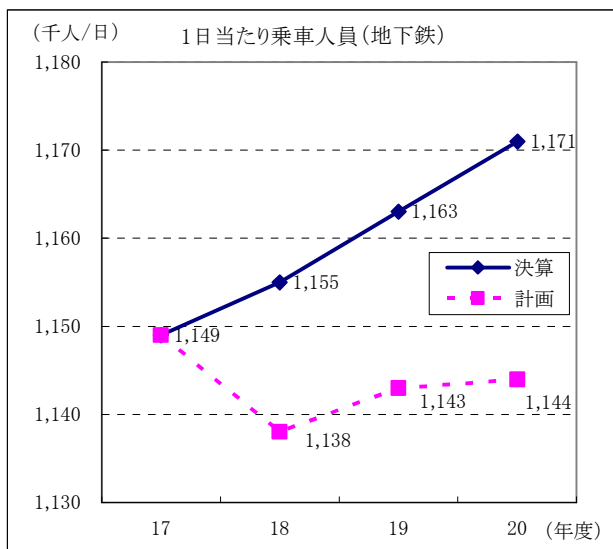
区 分	17	18			19			20		
	決算	計画	決算	差引	計画	決算	差引	計画	決算	差引
最多運転車両数(両)	654	654	654	0	654	654	0	654	654	0
在籍車両数(両)	762	762	762	0	762	762	0	762	762	0
1日当たり運転キロ(千km/日)	183	183	183	0	183	183	0	183	183	0
1日当たり乗車人員(千人/日)	1,149	1,138	1,155	17	1,143	1,163	20	1,144	1,171	28
運転キロ当たり乗車人員(人/km)	6.27	6.21	6.30	0.09	6.23	6.36	0.13	6.24	6.41	0.17

### ○ 地下鉄の収支推移

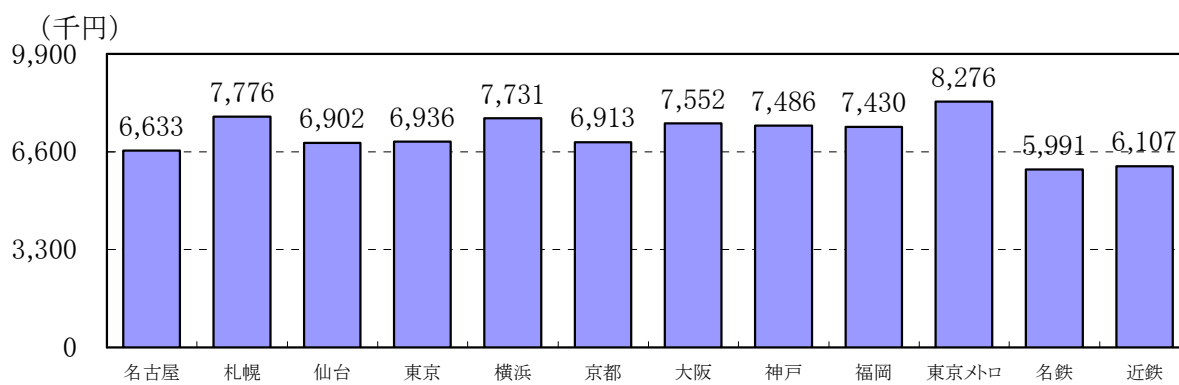
(単位 億円)

区 分	17	18			19			20		
	決算	計画	決算	差引	計画	決算	差引	計画	決算	差引
経常収入	823	808	818	10	819	826	7	827	833	6
うち 運輸収益	704	694	700	6	697	701	4	699	700	1
経常支出	905	884	862	△ 22	874	842	△ 32	859	815	△ 44
うち 人件費	258	248	242	△ 6	251	242	△ 9	251	238	△ 13
うち 経費	139	151	139	△ 12	150	140	△ 10	148	145	△ 3
経常損益	△ 82	△ 76	△ 44	32	△ 55	△ 16	39	△ 32	18	50
純損益	△ 319	△ 75	△ 50	25	△ 63	△ 19	44	△ 37	18	55
累積欠損金	△ 3,135	△ 3,227	△ 3,185	42	△ 3,290	△ 3,204	86	△ 3,327	△ 3,186	141
累積資金不足(△)	△ 101	△ 96	△ 99	△ 3	△ 92	△ 96	△ 4	△ 88	△ 94	△ 6
実質累積資金不足(△)	△ 2,279	△ 2,354	△ 2,321	33	△ 2,415	△ 2,357	58	△ 2,467	△ 2,375	92

### ○ 地下鉄の1日当たり乗車人員と経常収支



○ 地下鉄の職員 1 人当たり平均人件費（平成 20 年度）



### 3 計画策定の背景

#### (1) 地方財政健全化法の施行

地方公共団体の財政の健全化に関する法律（平成 19 年法律第 94 号。以下「地方財政健全化法」といいます。）が 21 年 4 月から全面的に施行されました。

この法律では、地方公営企業について、20 年度決算における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ます。

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をふまえ、公営企業の経営の健全化を図るための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ます。

##### ア 市バス事業

平成 20 年度決算において、累積資金不足額が 105 億円、資金不足比率が 55.3% 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、経営健全化計画を策定するものです。

##### イ 地下鉄事業

平成 20 年度決算において、地方財政健全化法に定める算定上の資金不足は発生していませんが、実質累積資金不足額 2,375 億円を抱え、極めて脆弱な経営基盤であることをふまえ、経営健全化計画を策定するものです。

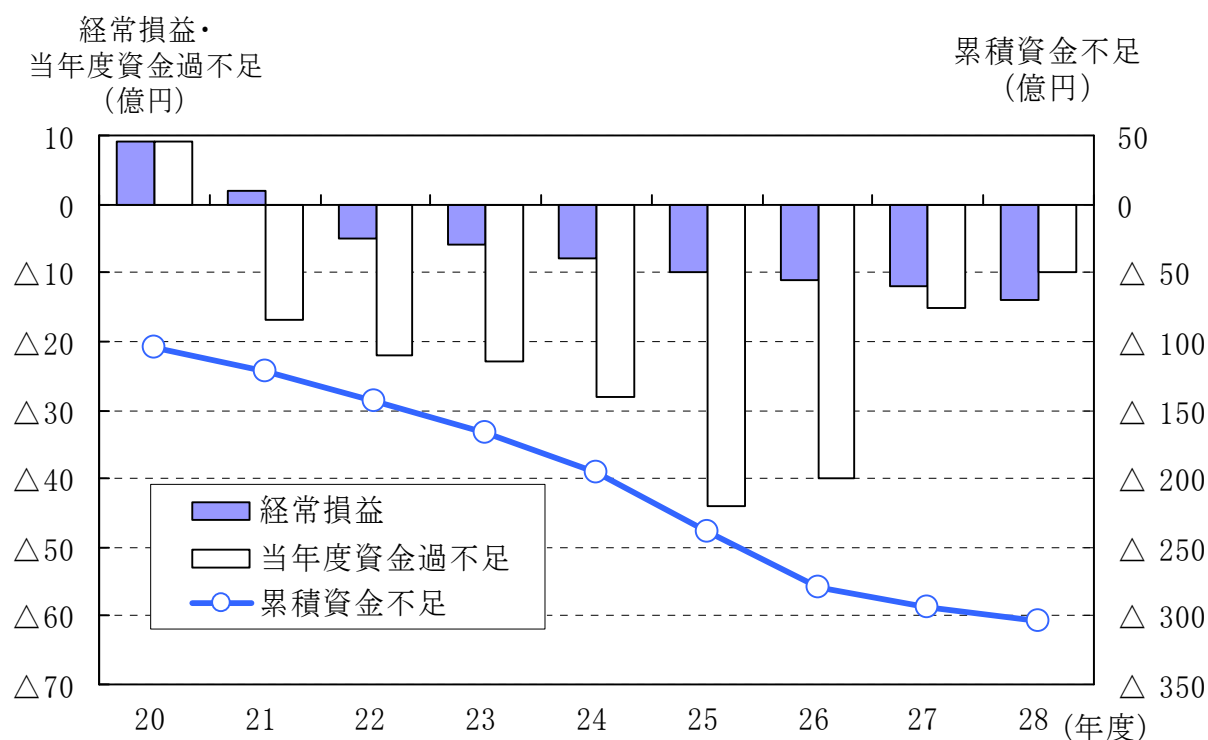
#### (2) 今後の収支見通し（経営健全化方策実施前）

##### ア 市バス事業

平成 20 年度決算では、経常収支は 9 億円の黒字、累積資金不足額は 105 億円です。

今後、「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<sub>x</sub>・PM 法」といいます。）に基づくバス車両の大量更新に伴う企業債償還金などが増加するため、人件費の効率化などの経営健全化方策を講じない場合には、経常収支は 22 年度から赤字に転じ、累積資金不足額は 28 年度に 304 億円となる見通しです。

### ○ 市バス事業の収支見通し



### ○ 市バスの業務量見通し

区分	20	21	22	23	24	25	26	27	28
営業キロ(km)	738	738	738	738	738	738	738	738	738
最多運転車両数(両)	906	906	906	906	906	906	906	906	906
在籍車両数(両)	1,027	1,027	1,027	1,027	1,027	1,027	1,027	1,027	1,027
1日当たり運転キロ(千km/日)	99	100	101	101	101	101	101	101	101
1日当たり乗車人員(千人/日)	318	315	317	309	309	309	308	308	308
運転キロ当たり乗車人員(人/km)	3.22	3.15	3.15	3.07	3.07	3.06	3.06	3.06	3.06

### ○ 市バスの収支見通し

(単位 億円)

区分	20	21	22	23	24	25	26	27	28
経常収入	244	241	254	251	250	247	245	243	243
うち 運輸収益	168	165	166	162	162	162	162	162	162
経常支出	235	239	259	257	258	257	256	255	257
うち 人件費	150	155	160	159	163	166	169	172	175
うち 経費	56	54	65	64	64	64	64	64	64
経常損益	9	2	△ 5	△ 6	△ 8	△ 10	△ 11	△ 12	△ 14
純損益	9	0	△ 12	△ 6	△ 8	△ 10	△ 11	△ 12	△ 14
累積欠損金	△ 533	△ 533	△ 545	△ 551	△ 559	△ 569	△ 580	△ 592	△ 606
資本的収入	41	40	35	27	16	11	11	13	12
うち 企業債	34	33	31	23	14	9	9	11	10
資本的支出	59	73	73	76	65	71	62	35	28
うち 建設改良費	38	39	35	27	16	11	10	12	11
うち 企業債償還金	21	26	31	35	35	33	29	23	17
うち 退職手当償還金	0	7	7	14	14	27	23	0	0
当年度資金過不足	9	△ 17	△ 22	△ 23	△ 28	△ 44	△ 40	△ 15	△ 10
累積資金不足(△)	△ 105	△ 122	△ 144	△ 167	△ 195	△ 239	△ 279	△ 294	△ 304

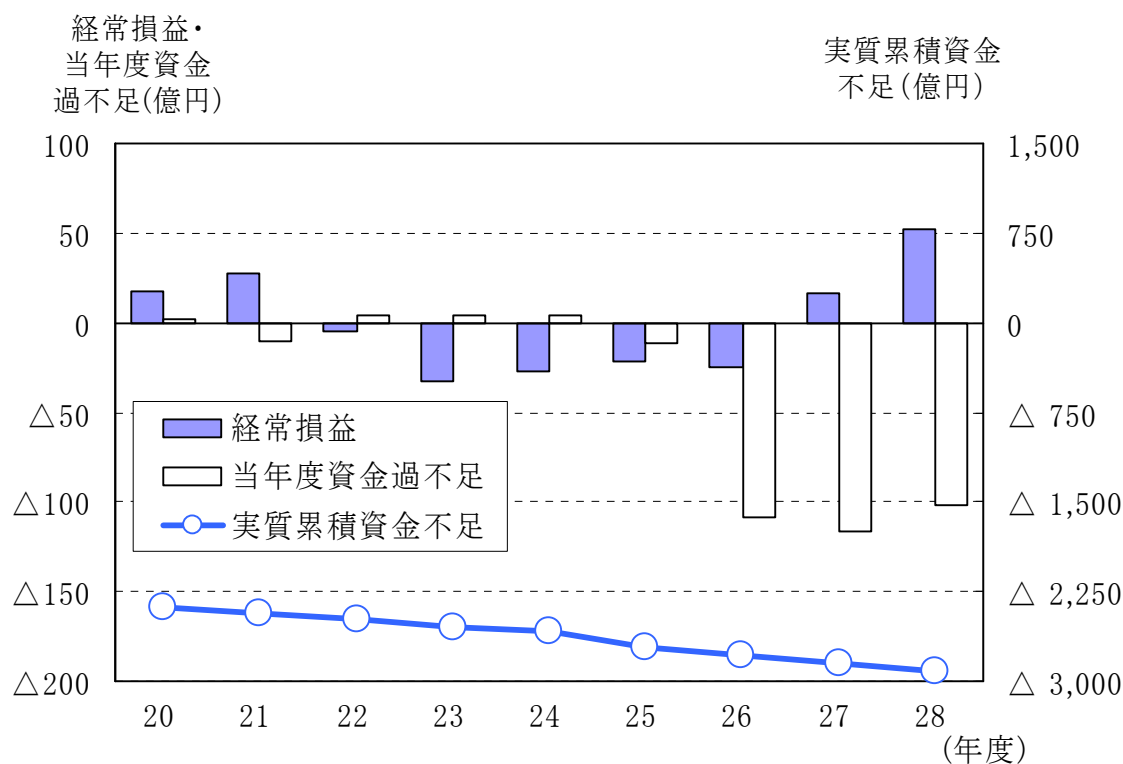
(注) 平成 21 年度は、上半期の実績に基づく見込額、22 年度以降は推計値。

## イ 地下鉄事業

平成 20 年度決算では、経常収支は 18 億円の黒字、実質累積資金不足額は 2,375 億円です。

今後、企業債償還金の増加などにより、人件費の効率化など経営健全化方策を講じない場合には、経常収支は 22 年度から赤字が続き、実質累積資金不足額は 28 年度に 2,910 億円となる見通しです。

### ○ 地下鉄事業の収支見通し



### ○ 地下鉄の業務量見通し

区分	20	21	22	23	24	25	26	27	28
営業キロ(km)	89.1	89.1	89.1	93.3	93.3	93.3	93.3	93.3	93.3
最多運転車両数(両)	654	654	654	674	674	674	674	674	674
在籍車両数(両)	762	762	762	782	782	782	782	782	782
1日当たり運転キロ(千km/日)	183	183	183	190	190	190	190	190	190
1日当たり乗車人員(千人/日)	1,171	1,150	1,151	1,160	1,160	1,159	1,159	1,158	1,158
運転キロ当たり乗車人員(人/km)	6.41	6.27	6.28	6.11	6.11	6.11	6.10	6.10	6.10

○ 地下鉄の収支見通し

(単位 億円)

区 分	20	21	22	23	24	25	26	27	28
経常収入	833	807	795	796	791	787	773	802	829
うち 運輸収益	700	684	686	691	691	691	691	691	690
経常支出	815	780	800	829	818	809	798	786	777
うち 人件費	238	240	256	256	256	258	260	261	263
うち 経費	145	149	171	170	171	171	168	165	166
経常損益	18	27	△ 5	△ 33	△ 27	△ 22	△ 25	16	52
純損益	18	24	△ 2	△ 33	△ 27	△ 22	△ 25	16	52
累積欠損金	△ 3,186	△ 3,162	△ 3,164	△ 3,197	△ 3,224	△ 3,246	△ 3,271	△ 3,255	△ 3,203
資本的収入	715	719	608	248	234	188	148	148	147
うち 企業債	75	162	207	67	67	67	67	67	67
うち 特例債	56	44	34	30	26	0	0	0	0
うち 一般会計出資金	95	96	131	66	63	17	17	17	17
資本的支出	909	1,038	843	501	489	496	540	579	590
うち 建設改良費	204	441	401	85	85	85	85	85	85
うち 企業債償還金	584	482	320	303	290	310	265	262	257
うち 特例債償還金	49	47	42	37	33	28	15	45	75
うち 緩和債等償還金	71	67	80	76	81	73	175	187	173
当年度資金過不足	2	△ 10	4	4	4	△ 11	△ 109	△ 116	△ 103
累積資金不足(△)	△ 94	△ 104	△ 100	△ 96	△ 92	△ 103	△ 212	△ 328	△ 431
実質累積資金不足(△)	△ 2,375	△ 2,425	△ 2,489	△ 2,544	△ 2,586	△ 2,714	△ 2,788	△ 2,853	△ 2,910

(注) 平成 21 年度は、上半期の実績に基づく見込額、22 年度以降は推計値。

## 4 計画期間

計画期間は、平成 21 年度から 28 年度までの 8 年間とします。

## 5 計画の目標

### (1) 基本方針

- ア 市バス・地下鉄の一体的サービスの提供により、市民の移動手段としての役割を担っていきます。
- イ お客様第一主義に基づき、安心・安全で、快適な、より利便性の高いサービスを提供します。
- ウ 事業運営の効率化をさらに進め、経営の健全化を図ります。
- エ 職員一人ひとりがいきいきと働くことができる、活力ある組織を目指します。

### (2) 収支目標

#### ア 市バス事業

経常収支の黒字を維持し、平成 28 年度に資金不足比率を経営健全化基準（20%）未満とします。

#### イ 地下鉄事業

経常収支の黒字を維持し、実質累積資金不足額の増加を抑制します。

## 6 市バス・地下鉄サービスの考え方

### (1) 路線・運行サービス水準

- ア 市バス 現行の事業規模（地下鉄桜通線野並・徳重間開業に伴う見直しを除く）に基づくサービス水準
- イ 地下鉄 現行の運行回数に基づくサービス水準

### (2) 地下鉄桜通線野並・徳重間の開業、バス路線の再編成

地下鉄桜通線野並・徳重間 4.2 キロを平成 23 年 3 月に開業します。

開業にあわせて、市バス路線は、地下鉄との競合や並行を避け、地下鉄駅へ接続し、効率的で利便性の高いバス路線とします。

また、鳴子北駅（仮称）にバスターミナルを新設するとともに、徳重地区における交通広場を活用し、市バスと地下鉄との乗り継ぎ利便性の向上を図ります。

### (3) 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

市バスについては、現行の事業規模を前提に、お客様の利用実態や地域の特性をふまえた運行見直しを行い、利便性と効率性の向上を図ります。

また、地下鉄についても、お客様の利用実態をふまえた運行見直しを行い、利便性の向上を図ります。

### (4) 地下鉄の新線建設の休止

桜通線野並・徳重間開業後の地下鉄の営業キロは 93.3 km となり、また、既に多くの方々に地下鉄をご利用いただいていることから、今後も新線建設を進めた場合、新たなお客様が多くは見込めないため、経営状況がさらに大幅に悪化します。

地下鉄事業については、平成 20 年度において、実質累積資金不足が 2,375 億円と多額であり、今後も資金不足が増加する非常に厳しい経営状況であることから、当面、新たな路線の建設は休止し、まずは、営業路線の運営に支障をきたすことのないよう、着実に経営の健全化を図っていきます。

## 7 経営健全化方策

### (1) 収入増加方策

今後、少子・高齢化が進み、利用者の減少が見込まれるなか、事業の根幹である運輸収益の増加を図っていくことが最も重要な課題です。

お客様のニーズをふまえ、きめ細やかに利用促進の取り組みを進め、通勤・通学などの固定的利用者の拡大、買物・行楽など自由目的利用者の拡大に努めるとともに、平成22年度に導入するICカード乗車券の普及促進に努めます。

また、地下鉄駅やバスターミナル、地下鉄・市バスの車両は、多くの人が利用する、広告に適した場所であり、その利点や特性を活かした商品開発や料金設定などに努め、広告料収入など料金収入以外の附帯事業収入の確保・拡大に努めます。

#### ア 利用促進

市バス・地下鉄の料金は日本一安くなっています。さらにお得にご利用いただけるよう、乗車券サービスの向上を図るとともに、乗車券をお買い求めやすくします。

また、市バス・地下鉄をご利用いただき、お出かけいただけるよう、積極的に情報提供に努めていきます。

#### (7) 乗車券サービスの向上

##### a 定期券のサービス向上

平成18年度から実施したバス通勤定期券の全線化やバス・地下鉄全線定期券の値下げ、20年度から実施したバス学生全線定期券の新設などにより、通勤・通学の定期券利用が増加していることをふまえ、さらに、定期券のサービスを向上します。

##### b カードのサービス向上

平成22年度に導入するICカード乗車券においては、利用すれば利用するほどお得なマイレージポイント制度を採用します。

##### c 特別割引きっぷの発売

市バス・地下鉄でお出かけいただきやすいよう、夏休みなど期間限定の特別割引きっぷを発売します。

##### d 一日乗車券のサービス向上

一日乗車券・ドニチエコきっぷの利用により、割引などの特典が受けられる観光施設や商業施設の拡大に努めます。

また、特典情報を掲載した「なごや得ナビ」を定期的に発行します。

#### (4) 乗車券のお買い求めやすさの向上

##### a 定期券の全駅発売

現在、定期券はサービスセンター及び地下鉄16駅に設置した自動定期券発行機での発売としていますが、ICカード乗車券導入後はサービスセンターのほか、地下鉄全駅での発売を行います。

- b クレジットカード決済の導入  
名古屋・栄・金山サービスセンターで、定期券購入においては、新たにクレジットカード決済を導入します。

#### (ウ) 販売活動の拡大

- a イベントなどでの販売  
イベントなどにおける乗車券販売に引き続き積極的に取り組みます。
- b ホテル等とのタイアップ販売  
ホテル等でのドニチエコきっぷの販売を拡大します。
- c ユリカ・一日乗車券の記念品利用の拡大  
商店街・企業等の記念品などへのユリカ・一日乗車券の利用の拡大を進めます。

#### (エ) 積極的な情報発信

- a 料金・乗車券等のPR  
市バス・地下鉄の料金は日本一安くなっています。お得さ、利用しやすさを重点的に、料金・乗車券のPRを積極的に進めます。
- b 路線図・時刻表の提供  
ご利用しやすいよう、駅・バスターミナル・バス停留所において、路線図・時刻表を定期的に提供していきます。
- c お出かけ情報の発信  
市バス・地下鉄でお出かけいただけるよう、市バス・地下鉄の沿線観光施設・イベントや駅周辺案内などのお出かけ情報を駅・車内において積極的に発信していきます。  
今後、増加する高齢者のニーズをふまえたお出かけ情報も発信していきます。
- d 情報提供スペースの充実  
地下鉄駅において、お客様が、料金・乗車券等リーフレット、路線図、時刻表、お出かけ情報などを利用しやすいよう、駅情報コーナーを充実します。  
日頃、市バス・地下鉄の利用の少ない方のご利用を促進するため、地域のイベントやスーパー等集客施設で積極的に情報発信します。
- e 子どもを対象にしたPR  
子どもたちに親しみをもってもらえるよう、地下鉄駅探検などのイベント活動を行う市バス・地下鉄ファンクラブ「ハッチーキッズクラブ」を充実するとともに、小学生のバス営業所・地下鉄駅の施設見学を学校に積極的に働きかけます。
- f 転入者を対象としたPR  
新たに名古屋市民になられた方に市バス・地下鉄をよりご利用いただけるよう、区役所において、路線図・利用案内を配布します。

#### (オ) イベントの拡充

「駅ちかウォーキング」(平成21年に12回開催)について、民間企業や観光施設・商店街との連携を進め、開催を拡大します。

また、子ども向けスタンプラリーを引き続き実施するとともに、一般向けスタンプラリーを実施します。

#### **(カ) ICカード乗車券の導入・普及促進**

平成22年度に導入するICカード乗車券は、ストアードフェアカードと定期券の基本的な機能に加え、乗れば乗るほどお得なマイレージポイントの採用、買い物にも利用できる電子マネーサービスの実施により、利便性が飛躍的に向上します。

こうしたICカード乗車券による利便性の向上が、より多くのお客様の利用につながるよう、積極的なPRに努め、普及促進を図ります。

さらに、24年度を目標に、JR東海の「TOICA」、JR東日本の「Suica」との相互利用サービスの実施に向けて検討を進めます。

#### **(キ) 地域との連携**

市民の皆様の利用が市バス・地下鉄の大きな支えとなることから、市バス・地下鉄を「マイバス・マイ地下鉄」と意識して積極的にご利用いただけるよう、市バス・地下鉄情報をお届けしてご利用をお願いする「出張トーク」を引き続き積極的に進めます。

また、地域におけるイベント等でユリカ・一日乗車券をご利用いただけるよう、販売活動にも努めます。

### **イ 附帯事業収入の拡大**

広告については、既存の広告媒体を最大限活用するため、広告主のニーズをふまえた商品構成や料金設定の見直しなどを行い、掲出率を向上させるとともに、新規媒体の開発などにより収入の拡大を図ります。さらに、交通局の保有資産を再点検し、その有効活用を図ります。

#### **(7) 既存媒体の活用による広告料収入の拡大**

ポスターや中吊広告などの既存の広告媒体については、割引料金やセット料金の設定など料金設定を工夫し、掲出率を向上させ、収入の拡大に努めます。

また、市バスや駅構内においては、地域的な特性を活かした販売方法や料金設定を行い、収入の拡大に努めます。

#### **(イ) 新規広告媒体の開発**

動画広告など、広告主のニーズをふまえた広告媒体の拡大を図るとともに、可動式ホーム柵へのステッカー広告など、新規広告媒体の開発を進めます。

#### **(ウ) 駅構内店舗の設置**

お客様の利便性向上の視点から、自動販売機・ATMの設置拡大やニーズをふまえた駅構内店舗等の展開を図ります。

### **(イ) ICカード乗車券の電子マネー機能の活用**

電子マネー機能については、平成22年度のICカード乗車券導入に合わせて導入し、利用できる店舗の開拓を積極的に進め、利用手数料収入の拡大に努めます。

## **(2) お客様サービスの向上**

お客様に安心してご利用いただき、より多くのお客様の満足度を高めるサービスの向上に努めます。

### **ア 安心・安全な市バス・地下鉄**

安全確保の取り組みの強化、安全に配慮した重点的な投資など、安全を最優先する取り組みを行うことにより、お客様に安心してご利用いただける運行サービスを提供します。

#### **(7) 安全への取り組みの強化**

お客様への安全な輸送の提供は、交通事業者の最大の使命であることから、輸送の安全に関する目標及び計画を設定し、定期的な進捗管理を通し、絶えず見直し・改善を実施する安全マネジメントを推進することにより、輸送の安全確保を徹底します。

- a 事故等の未然防止・さらなる削減を図るため、事故・ヒヤリハット情報の効果的な分析手法等を検討・実施します。
- b 職種・階層に応じた安全教育、事故・災害の発生を想定した実践的な訓練など、輸送の安全に関する教育訓練を充実します。
- c 安全確保の取り組みが有効に機能しているかを検証するなど、内部監査機能を充実し、安全マネジメントの継続的な見直し・改善を行います。

#### **(イ) 安全に配慮した重点的な投資**

- a 市バスへのデジタルタコグラフ付ドライブレコーダーの導入  
市バスの運行時の映像やデータを記録することができるデジタルタコグラフ付ドライブレコーダーを本格導入して、乗務員の研修、指導に活用し、事故のさらなる削減に取り組みます。
- b 可動式ホーム柵の設置  
線路への転落事故を防止するため、延長開業する地下鉄桜通線の新設4駅に引き続き、平成23年度に桜通線中村区役所・野並間の全駅に可動式ホーム柵を設置するとともに、27年度に東山線の全駅に設置します。

#### **(ウ) 施設・車両の故障の未然防止のための整備**

故障を未然に防止し、安全性・快適性の向上を図るため、エレベーター・エスカレーターなどの施設及び市バス・地下鉄車両の計画的な保守を実施します。

## イ 快適で利用しやすい市バス・地下鉄

より快適で利便性の高い市バス・地下鉄サービスを提供するため、お客様のニーズの把握に努め、きめ細やかな施策を検討し、実施します。

### (7) 接客サービスの取り組み

「お客様第一主義」に基づき、接客サービスに対する職員の意識・能力の向上に努める取り組みを絶えず見直し、改善・継続することにより、職員一人ひとりがお客様との接点を大切にし、“ありがとうと言っていただけ”サービスを提供します。

a お客様サービスの向上に努力した職員を評価し、表彰・給与に反映させる制度を検討・実施します。

また、優れた取り組みを行った職員、職場を表彰する制度を拡充することにより、職員のサービス向上に対する一層の意識向上を図ります。

b 職場毎の接客サービス向上に対する取り組みを競うコンクールや、職員の接客技術を競う接客コンクールの実施など、職員間、職場間で競い合うことを通し、接客に対する意識や能力の向上を図ることにより、接客サービスの一層の向上を図ります。

### (イ) バリアフリー化の推進

地下鉄駅について、ホームから地上まで円滑に移動できる車いすルートの1ルート確保を平成22年度までに完了するとともに、さらに、エレベーターによる上下移動ができない駅について、引き続きエレベーターの整備を進めるほか、多機能トイレの整備や誘導案内設備の整備などバリアフリー化を進めます。

### (ウ) ノンステップバスの導入

バス車両の更新にあたっては、引き続きバリアフリー対応のノンステップバスを購入します。

### (エ) バス停留所施設の整備

照明付き標識・上屋・ベンチの整備・改修を引き続き行います。

### (オ) 新型地下鉄車両の導入

東山線5000形車両及び鶴舞線3000形車両を、順次、新型車両に更新します。更新にあたっては、バリアフリー化、省エネルギー、乗り心地の向上を図った車両に更新します。

## (3) 支出抑制方策

民営事業者と遜色のないコスト体質を維持するため、人件費効率化の取り組みを継続・拡大するなど、支出の抑制を図ります。

また、車両や施設の更新・改修にあたっては、安全確保を前提に、より長寿命化に

努め、コストの削減に努めます。

## ア 人件費の抜本的な効率化

### (7) 削減目標

#### a 人件費

計画期間中に、人件費効率化施策を実施しない場合の人件費と比較して、バス事業で266億円、地下鉄事業で42億円、両事業合計で308億円を削減します。

#### b 職員数

計画期間中に、現行定数（再雇用、嘱託職員を含む。）と比較して、バス事業で24%、地下鉄事業で1%、両事業合計で11%の職員を削減します。

### (4) 給与制度等の見直し

現業職員について適用する給料表を企業職給料表(3)に統合するとともに、その効果をふまえた給与カットを継続します。

#### a 企業職給料表(2)適用職員の企業職給料表(3)適用への移行

平成18年度以前に採用した現業職員には、企業職給料表(2)を適用していますが、19年度以降に採用した職員には、国の行政職俸給表(二)に準じ、昇給幅を抑制することにより生涯賃金で20%程度の減となる企業職給料表(3)を適用しています。

23年4月から、企業職給料表(2)を適用している職員についても、企業職給料表(3)適用に移行し、以後、新たな給与制度を適用します。

#### b 給与カットの継続

引き続き、給与カットを継続します。カット率については、企業職給料表(3)移行による人件費削減効果をふまえ順次縮小します。

#### 【給与カット率】

(単位 %)

区 分	21	22	23	24	25	26	27	28
企業職給料表 (1)適用職員	5	5	4	3	2	1	1	0
企業職給料表 (2)適用職員	8	8	6	5	4	3	2	0
管理職	10~13	10~13	8~11	6~9	4~7	2~5	2~5	1~2

注) 平成23年度以降、企業職給料表(2)適用職員を企業職給料表(3)適用に移行しますが、移行者は引き続き給与カットを実施します。

### (ウ) 業務の委託化

#### a 市バスの管理の委託の拡大

平成19年度の大森営業所、21年度の浄心営業所の委託により、事業量の20%の委託規模を、計画期間中に、事業量の30%を目途に拡大します。拡大にあたっては、これまで実施してきた営業所単位のほか、段階的な委託や路線ごとの委託などの新たな手法についても検討を行う。

- b バス車両保守業務の委託の拡大  
自動車工場で実施しているバス車両の車検業務等の委託規模を順次拡大し、自動車工場を廃止します。
- c 地下鉄駅務業務の委託の導入  
地下鉄桜通線野並・徳重間の開業にあわせて、駅務業務を新たに委託化し、計画期間中に駅務業務の20%を目途に委託化します。
- d 地下鉄運転業務の委託の拡大の検討  
地下鉄運転業務について、委託の拡大を検討します。
- e さらに委託化の拡大  
これまでの枠組みにとらわれず、すべての業務の再点検を行い、可能なものについて委託を実施します。

### (I) 業務の見直し

- a 運輸現業職場における長短勤務の導入  
市バス乗務員や地下鉄乗務員をはじめとした運輸現業職場において、長短勤務を導入します。
- b 地下鉄桜通線野並・徳重間の開業にあわせたバス路線の再編成  
地下鉄桜通線野並・徳重間の開業にあわせてバス路線の再編成を行うとともに、再編成に伴う事業規模の縮小をふまえ、野並営業所を分所化します。
- c 可動式ホーム柵の設置に伴う地下鉄駅務業務等の見直し  
可動式ホーム柵の設置に伴い、地下鉄駅務業務の見直しを行います。また、可動式ホーム柵の整備状況等をふまえ、ワンマン運転の拡大について検討します。
- d さらに業務の見直しの拡大  
これまでの枠組みにとらわれず、すべての業務の再点検を行い、可能なものについて見直しを実施します。

### (II) 市バス職員の地下鉄への配置転換

職員の年齢構成の是正等を図るため、市バス職員について、継続的に地下鉄に配置転換します。

## イ 経費の節減

### (1) アセットマネジメントをふまえた施設の維持管理

既存施設の維持管理計画を平成22年度に策定し、施設の計画的維持管理や長寿命化を図ります。

### (2) バス車両の更新期間の延長

現在、自動車NOx・PM法の規制を受けるバス車両については、12年更新が義務付けられていますが、平成24年度に全車両が同法に適合することとなるため、他事業者の例も参考に、バス車両の更新期間を18年に延長します。

#### **(ウ) 省エネルギーの推進**

市バスについては、引き続きマニュアルトランスミッション車両の購入やデジタルタコグラフ付ドライブレコーダーを活用したエコドライブの実施により、地下鉄については、省エネルギー型車両の購入により、環境にやさしい取り組みを進めるとともに、経費の節減に努めます。

#### **(エ) ICカード導入による経費の節減**

平成 22 年度の IC カード乗車券の導入により、機器保守費用、磁気券用機器更新費用、磁気カード作成費用などを削減します。

#### **(オ) その他全般的な経費の節減**

その他経費全般について、再点検を行い節減に努めます。

また、可能な限り競争入札を実施することによる契約全般の見直しなどによる経費の節減に努めます。

### **ウ 外郭団体の整理統合**

(株)名古屋交通開発機構、名古屋地下鉄振興(株)及び(株)交通エンジニアリングについて平成 22 年 4 月に統合します。

## **(4) 活力ある職場づくり**

高いサービス意識を持ち意欲的に職務に取り組むことができるよう、現場職員の日々の努力や貢献に報いるための仕組みづくりを始め、職員の資質向上、職員の積極的な参画、執務環境等の充実等に総合的に取り組むことにより、目標とやりがいを持って、いきいきと働くことのできる、活力ある職場を目指します。

### **ア 評価制度の導入及び表彰制度の拡充**

安全・接客サービス等について、職員の日々の努力・成果を評価し、その評価を表彰・給与に反映させる制度を検討・実施します。

また、職員の意識高揚を図るため、職員個人の取り組みに対する表彰制度について、新たな視点から充実を図るとともに、努力の結果がより反映されるよう改善します。

### **イ 職員の能力開発**

所属、階層、職務ごとに必要とされる知識や技能などを明確にした上で、研修内容の重点化を図ることにより、研修効果をより高めます。

また、実践的な職場内研修や各種訓練の取り組みをさらに推進します。

## ウ 職員がいきいきと働くための職場づくり

職員提案制度、職場改善運動のコンクール、組織横断プロジェクトなどの日常の業務に根ざした職員からの提案や意見を、事業運営や利用促進などに反映する仕組みをより強化し、職員の参画意識を高めます。

また、職員が、やりがいや達成感を持って業務にあたることができるよう、計画に掲げた取り組みの成果や計画達成状況をわかりやすい形で継続的に提供し、経営情報の共有化を図ります。

## (5) 市バス事業の財政基盤安定化方策

経常収支の黒字を維持・拡大しても、それだけでは縮減できない大幅な資金不足を縮減するため、バス事業運営費負担金の充実や交通事業基金の活用及び資産の売却を行います。

### ア バス事業運営費負担金の充実

地下鉄の開業にあわせてバス路線を見直すことによる市バス事業の減収に対応するため、地下鉄事業から市バス事業へのバス事業運営費負担金を充実します。

### イ 交通事業基金の活用

名古屋市交通事業基金を取り崩し、市バス事業の資金不足縮減に充てます。

### ウ 資産の売却

資産を売却し、市バス事業の資金不足縮減に充てます。

## (6) 市バス事業への他会計からの必要な支援

### ア 地下鉄会計からの出資

市バスは全路線の約9割が地下鉄と接続し、地下鉄と一体で市民の移動手段の確保という大きな役割を果たしています。

市バス事業の経営が立ち行かなくなれば、地下鉄へお客様を運ぶことが困難となり、地下鉄事業の経営への悪影響は避けられません。

したがって、市バス事業の経営健全化のために地下鉄事業から出資を行います。

### イ 一般会計からの支援

公共の福祉の視点から市民の移動手段を確保するために、不採算ではあるものの日常生活にとって不可欠な路線を維持してきたことが、市バス事業の資金不足が累積した主な要因になっており、その縮減のためには一般会計からの支援が必要です。

## 8 経営健全化方策の効果

### (1) 市バス事業

#### ア 累積資金不足額

区 分	20年度	28年度	
		方策実施前	方策実施後
金 額 ( 億 円 )	105	304	39
資金不足比率 (%)	55.3	165.1	19.9

#### イ 効果額内訳 (平成 21 年度～28 年度累計)

(単位 億円)

区 分		金 額
平成28年度末累積資金不足 (実施前) (A)		304
経営健全化方策	運輸収益の増	33
	広告料収入など附帯事業収入の増	7
	人件費効率化	284
	管理の委託の拡大による経費の増	△ 152
	その他経費の減	8
	支払利息の減	5
	経営健全化方策実施に伴う 従来的一般会計補助金の縮減	△ 116
	バス事業運営費負担金の増	24
	交通事業基金の活用	22
	資産の売却	30
	他会計からの支援	120
計 (B)	265	
平成28年度末累積資金不足 (実施後) (A-B)		39

## (2) 地下鉄事業

### ア 累積資金不足額

区 分	20年度	28年度		
		方策等実施前	方策等実施後	差引
金額（億円）	2,375	2,910	2,691	△ 219

### イ 効果額内訳（平成21年度～28年度累計）

（単位 億円）

区 分		金 額
平成28年度末実質累積資金不足（実施前）（A）		2,910
経営健全化方策	運輸収益の増	207
	広告料収入など附帯事業収入の増	48
	人件費効率化	50
	バス事業運営費負担金の増による経費の増	△ 24
	駅務業務の委託による経費の増	△ 17
	その他経費の減	35
	計（B）	299
市バス事業への出資（C）		△ 80
平成28年度末実質累積資金不足（実施後）（A-B-C）		2,691

## 9 計画の進行管理

計画を着実に推進し、計画目標の達成を図るため、計画の進捗状況や施策の取り組み状況について、外部有識者の意見をふまえながら、進行管理を行っていきます。

計画の進捗状況については、毎年度、交通局ニュースやウェブサイトなどにより、市民・利用者の皆様にわかりやすく情報提供していきます。

また、事業を取り巻く社会経済情勢等が計画策定時と大幅に変化した場合には、計画の見直しについて検討し、確実な計画目標の達成に努めます。

(参考) 収支見通し (経営健全化方策実施前)

1 市バス事業

単位 (億円)

区 分		20年度 (A)	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度 (B)	増減 (B)-(A)		
収 入	営業 収 益	運 輸 収 益	168	165	166	162	162	162	162	162	162	△ 6	
		運 輸 雑 収	21	21	23	23	23	23	23	23	23	23	2
		小 計	189	186	189	185	185	185	185	185	185	185	△ 4
	営業外 収 益	一般会計補助金	54	54	64	65	64	61	59	57	57	57	3
		うち資本費補助金	26	27	30	30	28	23	18	15	14	14	△ 12
		うち地域巡回路線 等維持補助金	24	22	29	30	32	33	35	36	38	38	14
		そ の 他	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
		小 計	55	55	65	66	65	62	60	58	58	58	3
	計	244	241	254	251	250	247	245	243	243	243	△ 1	
	特 別 利 益	6	7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	△ 6
	合 計	250	248	254	251	250	247	245	243	243	243	△ 7	
	収 支	営業 支 出	人 件 費	150	155	160	159	163	166	169	172	175	25
			うち給 与 費	142	150	151	151	154	157	159	162	164	22
			うち退 職 金	8	5	9	8	9	9	10	10	11	3
			経 費	56	54	65	64	64	64	64	64	64	64
減 価 償 却 費			24	26	28	28	25	21	17	14	13	13	△ 11
小 計			230	235	253	251	252	251	250	250	250	252	22
営業外 支 出		企 業 債 利 息	2	2	3	3	2	2	2	1	1	1	△ 1
		退 職 手 当 債 利 息	1	1	1	1	1	1	0	-	-	-	△ 1
		一 時 借 入 金 利 息	1	0	1	1	2	2	3	3	3	3	2
		そ の 他	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
		小 計	5	4	6	6	6	6	6	5	5	5	0
計		235	239	259	257	258	257	256	255	255	257	22	
特 別 損 失		6	9	7	-	-	-	-	-	-	-	-	△ 6
合 計		241	248	266	257	258	257	256	255	255	257	16	
営 業 損 益		△41	△49	△64	△66	△67	△66	△65	△65	△65	△67	△ 26	
経 常 損 益	9	2	△5	△6	△8	△10	△11	△12	△12	△14	△ 23		
純 損 益	9	0	△12	△6	△8	△10	△11	△12	△12	△14	△ 23		
累 積 赤 字	△533	△533	△545	△551	△559	△569	△580	△592	△592	△606	△ 73		
資 本 的 収 支	収 入	企 業 債	34	33	31	23	14	9	9	11	10	△ 24	
		一 般 会 計 補 助 金	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	△ 1
		国 庫 補 助 金	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	△ 1
		一 般 会 計 出 資 金	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	△ 3
		他 会 計 出 資 金	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
		そ の 他	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	0
	計	41	40	35	27	16	11	11	13	12	12	△ 29	
	支 出	建 設 改 良 費	38	39	35	27	16	11	10	12	11	11	△ 27
		企 業 債 償 還 金	21	26	31	35	35	33	29	23	17	17	△ 4
		退 職 手 当 償 還 金	-	7	7	14	14	27	23	-	-	-	0
そ の 他		-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	0	
計	59	73	73	76	65	71	62	35	28	28	△ 31		
当 年 度 資 金 過 不 足	9	△17	△22	△23	△28	△44	△40	△15	△10	△10	△ 19		
累 積 資 金 不 足	△105	△122	△144	△167	△195	△239	△279	△294	△294	△304	△ 199		
累 積 資 金 不 足 比 率	55.3%	65.2%	76.0%	89.9%	105.5%	129.3%	151.1%	159.2%	159.2%	165.1%	109.8%		

## 2 地下鉄事業

単位 (億円)

区 分		20年度 (A)	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度 (B)	増減 (B)-(A)	
収入	經常収入	營業益	700	684	686	691	691	691	691	691	690	△ 10
		運輸收益	62	57	57	57	57	57	57	57	56	△ 6
		運輸雑収	62	57	57	57	57	57	57	57	56	△ 6
	營業外益	小計	762	741	743	748	748	748	748	748	746	△ 16
		一般会計補助金	62	60	50	46	41	37	23	52	81	19
		うち特例債元金	49	47	42	37	33	28	15	45	75	26
		償還補助金	9	6	2	2	2	2	2	2	2	△ 7
		その他	9	6	2	2	2	2	2	2	2	△ 7
	小計	71	66	52	48	43	39	25	54	83	12	
	計	833	807	795	796	791	787	773	802	829	△ 4	
	特別利益	-	4	3	-	-	-	-	-	-	-	0
	合計	833	811	798	796	791	787	773	802	829	△ 4	
支出	經常支出	營業用	238	240	256	256	256	258	260	261	263	25
		人件費	222	229	238	239	239	239	241	243	244	22
		うち給与費	16	11	18	17	17	19	19	18	19	3
		うち退職金	145	149	171	170	171	171	168	165	166	21
		経費	228	206	200	227	221	215	210	207	203	△ 25
	減価償却費	611	595	627	653	648	644	638	633	632	21	
	小計	145	125	110	112	105	98	90	83	76	△ 69	
	企業債利息	6	7	7	8	8	8	8	7	6	0	
	特例債利息	48	46	44	42	42	41	41	40	38	△ 10	
	緩和債利息	3	5	8	11	12	14	17	18	19	16	
	平準化債利息	0	0	2	2	2	2	2	3	4	4	
	一時借入金利息	2	2	2	1	1	2	2	2	2	0	
その他	204	185	173	176	170	165	160	153	145	△ 59		
小計	815	780	800	829	818	809	798	786	777	△ 38		
計	-	7	-	-	-	-	-	-	-	-	0	
特別損失	815	787	800	829	818	809	798	786	777	△ 38		
合計	151	146	116	95	100	104	110	115	114	△ 37		
營業損益	18	27	△ 5	△ 33	△ 27	△ 22	△ 25	16	52	34		
經常損益	18	24	△ 2	△ 33	△ 27	△ 22	△ 25	16	52	34		
純損益	△ 3,186	△ 3,162	△ 3,164	△ 3,197	△ 3,224	△ 3,246	△ 3,271	△ 3,255	△ 3,203	△ 17		
累積赤字	75	162	207	67	67	67	67	67	67	67	△ 8	
企業債	56	44	34	30	26	-	-	-	-	-	△ 56	
特例債	270	147	-	-	-	-	-	-	-	-	△ 270	
高金利対策借換債	86	107	122	76	69	95	55	55	54	△ 32		
資本費平準化債	61	57	78	17	17	17	17	17	17	△ 44		
一般会計建設	34	39	53	49	46	-	-	-	-	△ 34		
出資金健全化	74	68	64	9	9	9	9	9	9	△ 65		
一般会計補助金	36	88	50	-	-	-	-	-	-	△ 36		
国庫補助金	23	7	-	-	-	-	-	-	-	△ 23		
その他	715	719	608	248	234	188	148	148	147	△ 568		
計	204	441	401	85	85	85	85	85	85	△ 119		
建設改良費	584	482	320	303	290	310	265	262	257	△ 327		
企業債償還金	49	47	42	37	33	28	15	45	75	26		
特例債償還金	71	67	80	76	81	73	175	165	140	69		
緩和債償還金	-	-	-	-	-	-	-	22	33	33		
平準化債償還金	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0		
他会計出資金	1	1	-	-	-	-	-	-	-	△ 1		
その他	909	1,038	843	501	489	496	540	579	590	△ 319		
計	5	-	26	58	58	94	87	80	73	68		
緩和債	2	△ 10	4	4	4	△ 11	△ 109	△ 116	△ 103	△ 105		
当年度資金過不足	△ 94	△ 104	△ 100	△ 96	△ 92	△ 103	△ 212	△ 328	△ 431	△ 337		
累積資金不足	△ 2,375	△ 2,425	△ 2,489	△ 2,544	△ 2,586	△ 2,714	△ 2,788	△ 2,853	△ 2,910	△ 535		
実質累積資金不足												