

# 市営交通事業経営健全化計画

平成22年3月  
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	7
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）	13
4	計画期間	17
5	計画の目標	17
	(1) 基本方針	17
	(2) 収支目標	17
6	市バス・地下鉄サービスの考え方	18
7	経営健全化方策	19
	(1) 収入増加方策	19
	(2) お客様サービスの向上	24
	(3) 支出抑制方策	26
	(4) 活力ある職場づくり	29
	(5) 市バス事業の経営基盤安定化方策	30
	(6) 市バス事業への他会計からの支援	31
8	収支計画	32
	(1) 市バス事業	32
	(2) 地下鉄事業	36
9	計画の進行管理	40
	おわりに	41

# 1 市営交通事業の役割

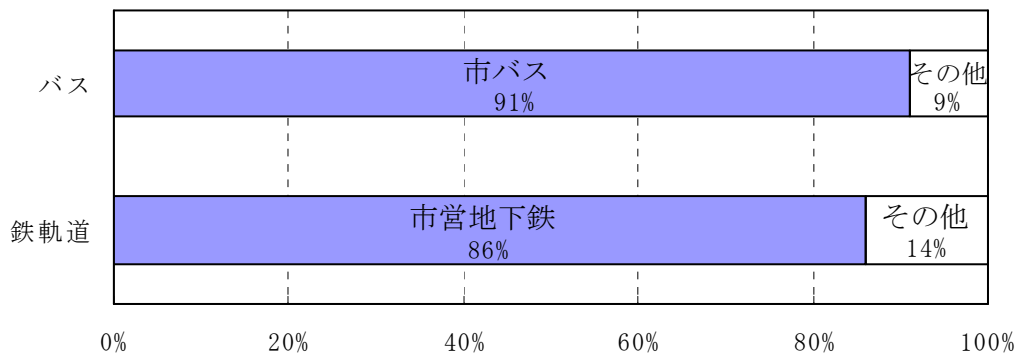
## (1) 市民の日常生活に欠くことのできない交通機関

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。

○ 名古屋市域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。

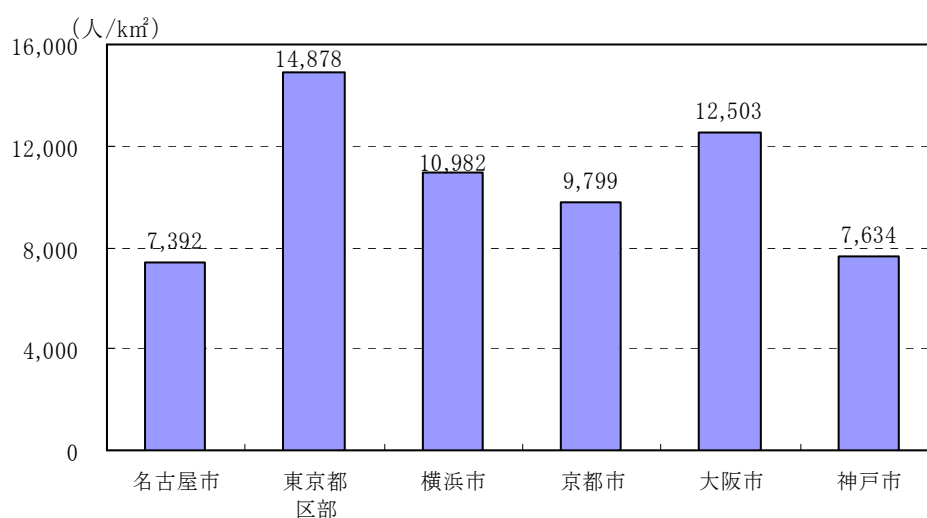
こうしたことなどから、民営バス事業者は、他都市においてはほとんど廃止がないところ、名古屋市においては、平成14年の規制緩和後、20年度までに26路線の廃止が行われました。

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きます。

## 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。

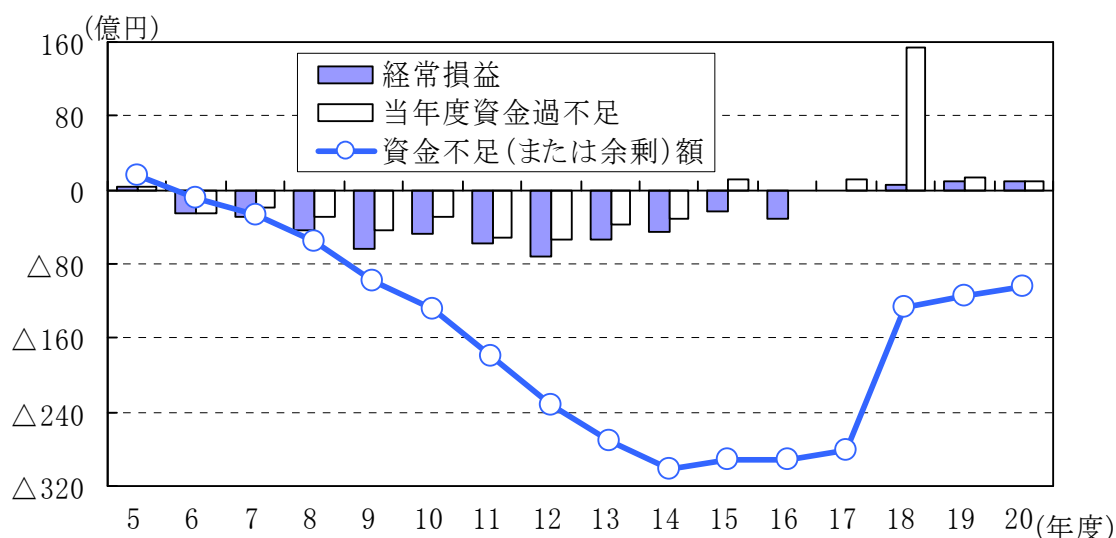
その後、自動車利用の増加や少子高齢化の進展等による乗車人員の減少があったものの市民の移動手段を確保してきたことと、地下鉄の開業に伴い需要の多いバス路線の利用者が地下鉄に転換したことによる乗車人員の減少等により、経常収支の赤字が続き、14 年度には資金不足は 302 億円にまで達しました。

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、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	5年度	14年度	17年度	18年度	19年度	20年度
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、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	5年度	14年度	17年度	18年度	19年度	20年度
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
資金不足 (または余剰) 額	16	△ 302	△ 281	△ 128	△ 114	△ 105

注 経常収入及び経常支出の額には消費税額及び地方消費税額を含まず、資本的収入及び資本的支出の額には消費税額及び地方消費税額を含む。

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。

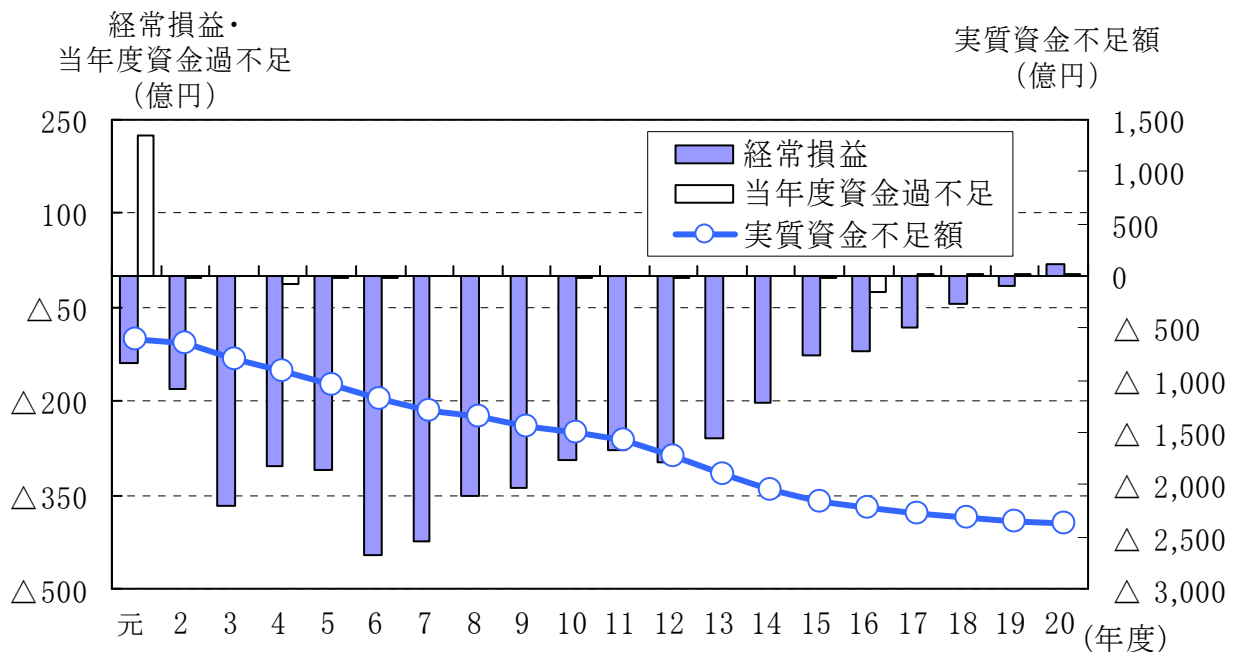
た。

しかしながら、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	元年度	14年度	17年度	18年度	19年度	20年度
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年度は中期経営健全化計画の初年度  
 ・平成17年度は経営改革計画開始の前年度

○ 地下鉄の収支推移

(単位 億円)

区 分	元年度	14年度	17年度	18年度	19年度	20年度
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
資金不足額	△ 39	△ 73	△ 101	△ 99	△ 96	△ 94
実質資金不足額	△ 613	△ 2,059	△ 2,279	△ 2,321	△ 2,357	△ 2,375

注 経常収入及び経常支出の額には消費税額及び地方消費税額を含まず、資本的収入及び資本的支出の額には消費税額及び地方消費税額を含む。

## (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年度	18年度			19年度			20年度		
	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)	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

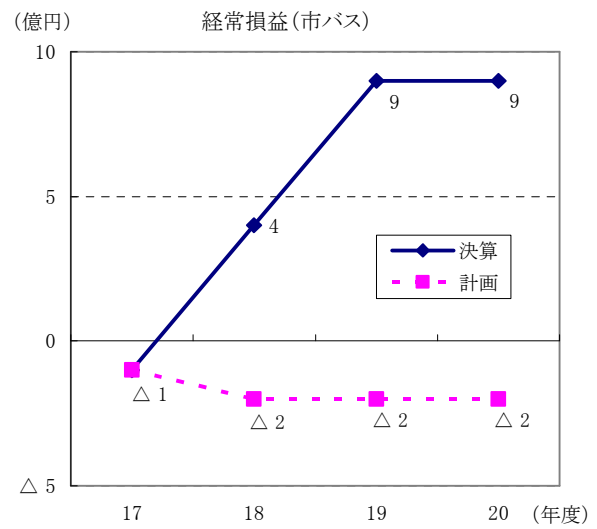
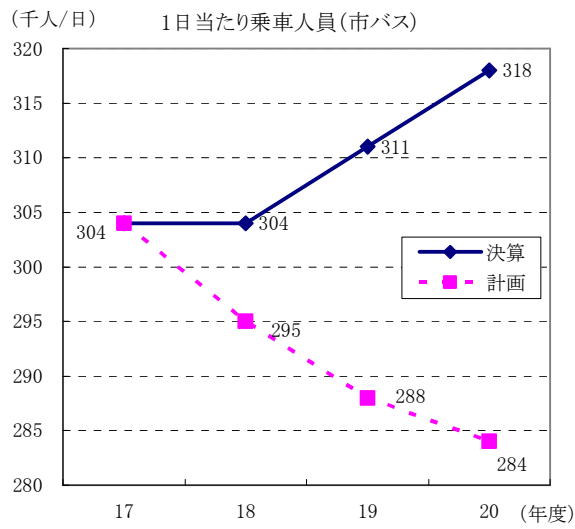
### ○ 市バスの収支推移

(単位 億円)

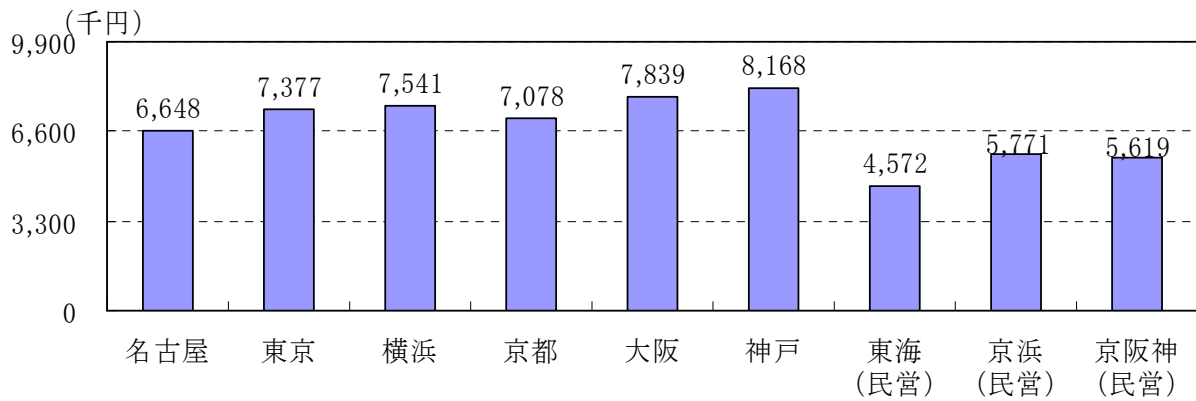
区 分	17年度	18年度			19年度			20年度		
	決算	計画	決算	差引	計画	決算	差引	計画	決算	差引
経常収入	245	238	234	△ 4	243	237	△ 6	245	244	△ 1
うち 運輸収益	168	158	162	4	154	166	12	152	168	16
経常支出	246	240	230	△ 10	245	228	△ 17	247	235	△ 12
うち 人件費	188	179	172	△ 7	169	149	△ 20	166	150	△ 16
うち 経費	40	40	39	△ 1	50	53	3	50	56	6
経常損益	△ 1	△ 2	4	6	△ 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
資金不足額	△ 281	△ 265	△ 128	137	△ 264	△ 114	150	△ 264	△ 105	159

注 経常収入及び経常支出の額には消費税額及び地方消費税額を含まない。

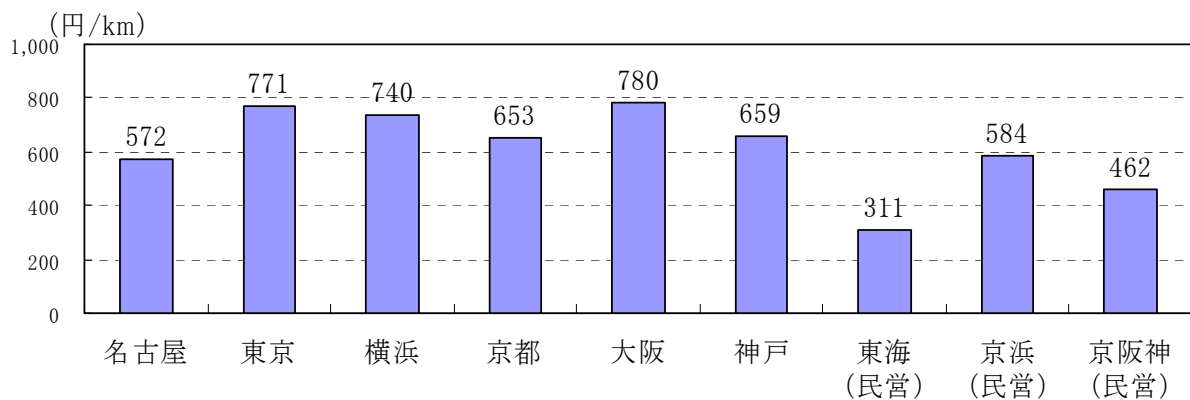
○ 市バスの1日当たり乗車人員と経常損益



○ 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年度	18年度			19年度			20年度		
	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

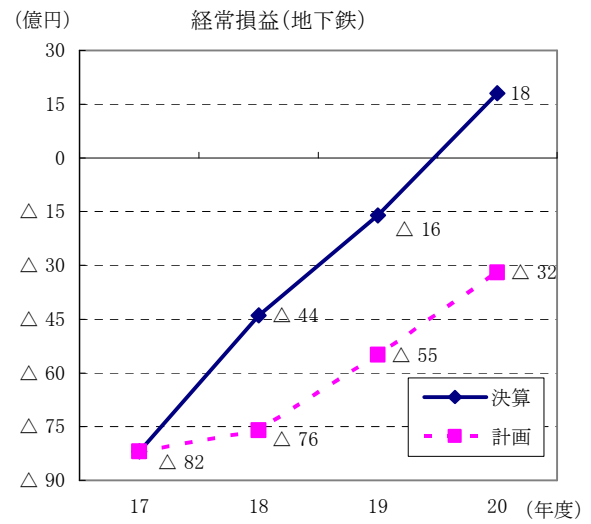
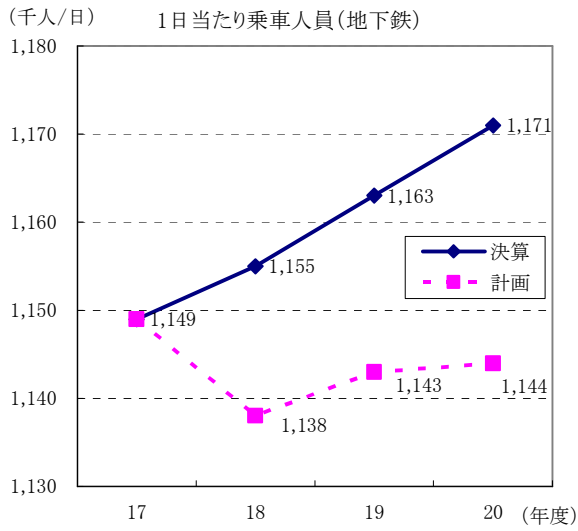
### ○ 地下鉄の収支推移

(単位 億円)

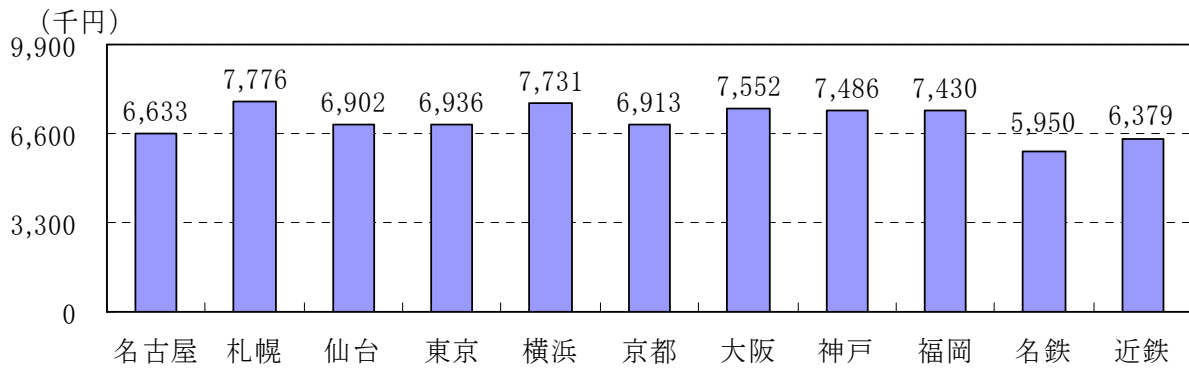
区 分	17年度	18年度			19年度			20年度		
	決算	計画	決算	差引	計画	決算	差引	計画	決算	差引
経常収入	823	808	818	10	819	826	7	827	833	6
うち 運輸収益	704	694	700	6	697	701	4	699	700	1
経常支出	905	884	862	△ 22	874	842	△ 32	859	815	△ 44
うち 人件費	258	248	242	△ 6	251	242	△ 9	251	238	△ 13
うち 経費	139	151	139	△ 12	150	140	△ 10	148	145	△ 3
経常損益	△ 82	△ 76	△ 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
資金不足額	△ 101	△ 96	△ 99	△ 3	△ 92	△ 96	△ 4	△ 88	△ 94	△ 6
実質資金不足額	△ 2,279	△ 2,354	△ 2,321	33	△ 2,415	△ 2,357	58	△ 2,467	△ 2,375	92

注 経常収入及び経常支出の額には消費税額及び地方消費税額を含まない。

○ 地下鉄の1日当たり乗車人員と経常損益



○ 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、資金不足額が 105 億円、資金不足比率が 55.3%と、経営健全化基準以上であることから、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

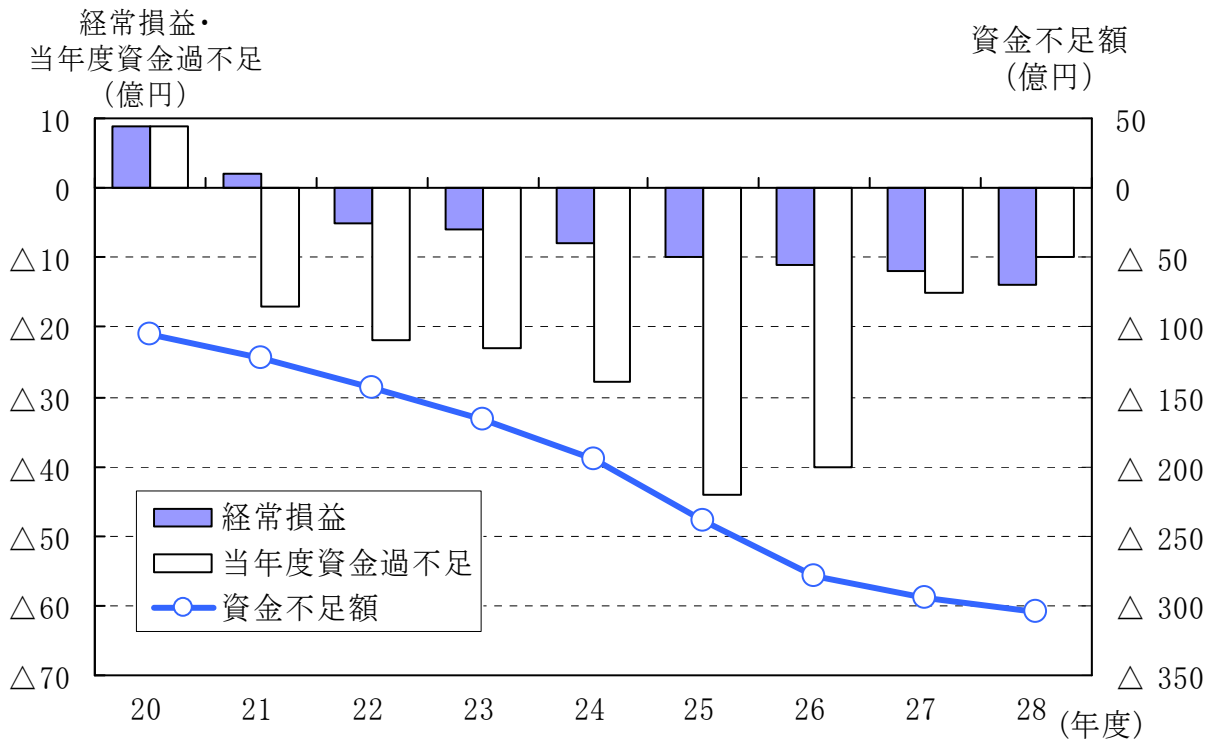
平成 20 年度決算では、経常収支は 9 億円の黒字、資金不足額は 105 億円です。

今後、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、さらに「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NOx・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、資金不足額は 28 年度に 304 億円となる見通しです。

#### ○ 市バスの業務量見通し

区 分	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度
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	3.16	3.16	3.08	3.07	3.07	3.07	3.06	3.06

#### ○ 市バス事業の収支見通し



(単位 億円)

区 分			20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	
自動車運送事業収益	經常収入	営業益	運輸収益	168	165	166	162	162	162	162	162	162
		運輸雑収	21	21	23	23	23	23	23	23	23	23
		小計	189	186	189	185	185	185	185	185	185	185
	営業外益	一般会計補助金	54	54	64	65	64	61	59	57	57	57
		うち資本費補助金	26	27	30	30	28	23	18	15	14	14
		うち地域巡回路線等維持補助金	24	22	29	30	32	33	35	36	38	38
		その他	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	小計	55	55	65	66	65	62	60	58	58	58	
	計	244	241	254	251	250	247	245	243	243	243	
	特別利益	6	7	-	-	-	-	-	-	-	-	
合計	250	248	254	251	250	247	245	243	243	243		
自動車運送事業費	經常支出	営業費用	人件費	150	155	160	159	163	166	169	172	175
			うち給与費	142	150	151	151	154	157	159	162	164
			うち退職金	8	5	9	8	9	9	10	10	11
		経費	56	54	65	64	64	64	64	64	64	
		減価償却費	24	26	28	28	25	21	17	14	13	
		小計	230	235	253	251	252	251	250	250	252	
	営業外用	企業債利息	2	2	3	3	2	2	2	1	1	
		退職手当債利息	1	1	1	1	1	1	0	-	-	
		一時借入金利息	1	0	1	1	2	2	3	3	3	
		その他	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
小計	5	4	6	6	6	6	6	5	5			
計	235	239	259	257	258	257	256	255	257			
特別損失	6	9	7	-	-	-	-	-	-			
合計	241	248	266	257	258	257	256	255	257			
営業損益	△41	△49	△64	△66	△67	△66	△65	△65	△67			
經常損益	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	企業債	34	33	31	23	14	9	9	10	9		
	一般会計補助金	2	3	2	2	1	1	1	1	1		
	国庫補助金	2	3	2	2	1	1	1	1	1		
	その他	3	1	0	0	0	0	0	0	0		
	計	41	40	35	27	16	11	11	12	11		
資本的支出	建設改良費	38	39	35	27	16	11	11	12	11		
	企業債償還金	21	26	31	35	35	33	29	23	17		
	退職手当償還金	-	7	7	14	14	27	23	-	-		
	その他	0	1	0	0	0	0	0	0	0		
	計	59	73	73	76	65	71	63	35	28		
収支差引	△18	△33	△38	△49	△49	△60	△52	△23	△17			
当年度分損益勘定留保資金等	18	16	28	32	29	26	23	20	21			
当年度資金過不足	9	△17	△22	△23	△28	△44	△40	△15	△10			
資金不足額	△105	△122	△144	△167	△195	△239	△279	△294	△304			
資金不足比率(%)	55.3	65.3	76.0	89.9	105.5	129.3	151.1	159.2	165.1			

注 自動車運送事業収益及び自動車運送事業費の額には消費税額及び地方消費税額を含まず、資本的収入、資本的支出及び収支差引の額には消費税額及び地方消費税額を含む。

## イ 地下鉄事業

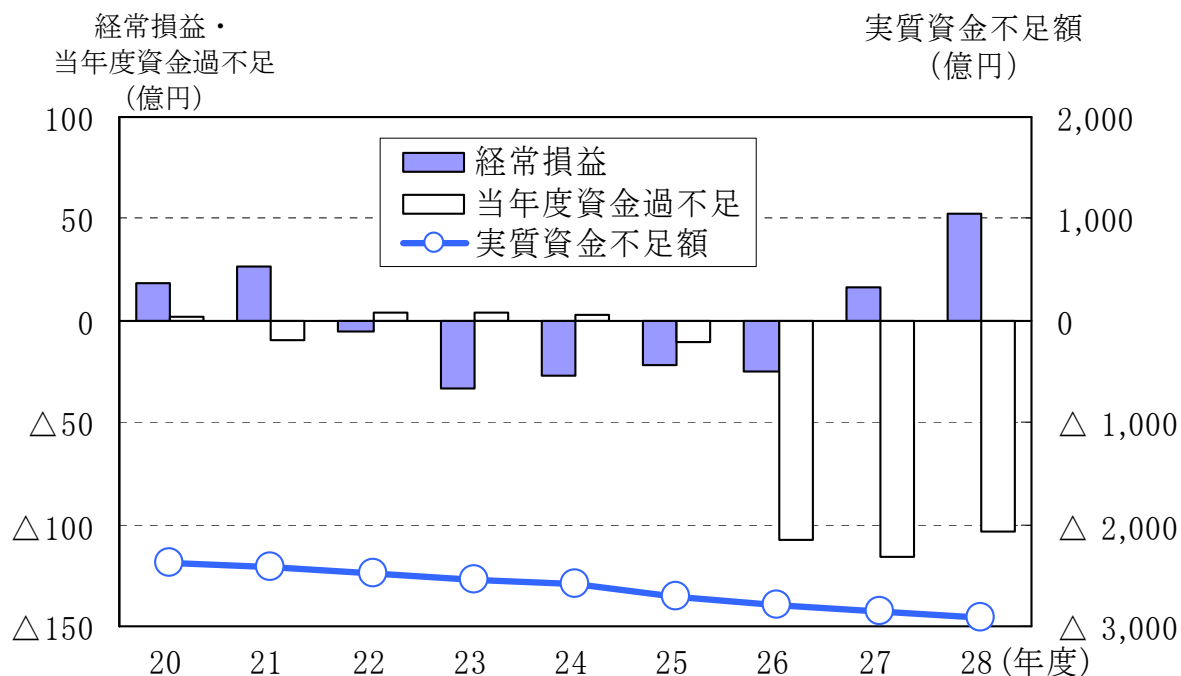
平成 20 年度決算では、経常収支は 18 億円の黒字、実質資金不足額は 2,375 億円です。

今後、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 年度から赤字に転じ、さらに特例債制度及び経営健全化出資金制度が 24 年度までとなっていることや緩和債償還金の大幅な増加などにより、実質資金不足額は 28 年度に 2,910 億円となる見通しです。

### ○ 地下鉄の業務量見通し

区 分	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度
営業キロ (km)	89.1	89.1	93.3	93.3	93.3	93.3	93.3	93.3	93.3
最多運転車両数 (両)	654	654	674	674	674	674	674	674	674
在籍車両数 (両)	762	762	782	782	782	782	782	782	782
1日当たり運転キロ (千km/日)	183	183	184	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	6.26	6.11	6.11	6.11	6.10	6.10	6.10

### ○ 地下鉄事業の収支見通し



(単位 億円)

区 分		20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	
高速度鉄道事業収益	経常収入	営業収益	700	684	686	691	691	691	691	691	690
		運輸雑収	62	57	57	57	57	57	57	57	56
		小計	762	741	743	748	748	748	748	748	746
	営業外収益	一般会計補助金	62	60	50	46	41	37	23	52	81
		うち特例債元金償還補助金	49	47	42	37	33	28	15	45	75
		その他	9	6	2	2	2	2	2	2	2
		小計	71	66	52	48	43	39	25	54	83
	計	833	807	795	796	791	787	773	802	829	
	特別利益	-	4	3	-	-	-	-	-	-	
	合計	833	811	798	796	791	787	773	802	829	
高速度鉄道事業費	営業費用	人件費	238	240	256	256	256	258	260	261	263
		うち給与費	222	229	238	239	239	239	241	243	244
		うち退職金	16	11	18	17	17	19	19	18	19
		経費	145	149	171	170	171	171	168	165	166
		減価償却費	228	206	200	227	221	215	210	207	203
		小計	611	595	627	653	648	644	638	633	632
	営業外費用	企業債利息	145	125	110	112	105	98	90	83	76
		特例債利息	6	7	7	8	8	8	8	7	6
		緩和債利息	48	46	44	42	42	41	41	40	38
		平準化債利息	3	5	8	11	12	14	17	18	19
		一時借入金利息	0	0	2	2	2	2	2	3	4
		その他	2	2	2	1	1	2	2	2	2
		小計	204	185	173	176	170	165	160	153	145
	計	815	780	800	829	818	809	798	786	777	
特別損失	-	7	-	-	-	-	-	-	-		
合計	815	787	800	829	818	809	798	786	777		
営業損益	151	146	116	95	100	104	110	115	114		
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	企業債	75	162	207	67	67	67	67	67	67	
	特例債	56	44	34	30	26	-	-	-	-	
	高金利対策借換債	270	147	-	-	-	-	-	-	-	
	資本費平準化債	86	107	122	76	69	95	55	56	54	
	一般会計	61	57	78	17	17	17	17	17	17	
	出資金	34	39	53	49	46	-	-	-	-	
	一般会計補助金	74	68	64	9	9	9	9	9	9	
	国庫補助金	36	88	50	0	-	-	-	-	-	
	その他	23	7	0	0	0	0	0	0	0	
計	715	719	608	248	234	188	148	149	147		
資本的支出	建設改良費	204	441	401	85	85	85	85	85	85	
	企業債償還金	584	482	320	303	290	310	265	262	257	
	特例債償還金	49	47	42	37	33	28	15	45	75	
	緩和債償還金	71	67	80	76	81	73	175	165	139	
	平準化債償還金	-	-	-	-	-	-	-	22	33	
	その他	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
計	909	1,037	843	501	489	496	540	579	589		
収支差引	△194	△318	△235	△253	△255	△308	△392	△430	△442		
当年度分損益勘定留保資金等	174	284	215	232	227	225	222	218	214		
緩和債	4	-	26	58	58	94	87	80	73		
当年度資金過不足	2	△10	4	4	3	△11	△108	△116	△103		
資金不足額	△94	△104	△100	△96	△93	△104	△212	△328	△431		
実質資金不足額	△2,375	△2,425	△2,489	△2,544	△2,586	△2,714	△2,788	△2,853	△2,910		

注 高速度鉄道事業収益及び高速度鉄道事業費の額には消費税額及び地方消費税額を含まず、資本的収入、資本的支出及び収支差引の額には消費税額及び地方消費税額を含む。

## 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。

（中間目標 平成24年度に資金不足比率を40%未満とします。）

さらに、32 年度に資金不足及び債務超過を解消します。

#### イ 地下鉄事業

経常収支の黒字を維持し、実質資金不足額の増加を 220 億円抑制し、平成 28 年度の実質資金不足額を 2,690 億円とします。

（中間目標 実質資金不足額の増加を 20 億円抑制し、平成 24 年度の実質資金不足額を 2,566 億円とします。）

## 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、系統別、時間帯別、バス停別の乗車人員、ご利用区間、お客様の属性等をきめ細かく調査するとともに、バス停勢圏の人口の集積、集客施設の設置状況等の地域の特性をふまえたうえで、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、市バス事業と同様に、お客様の利用実態をふまえたうえで、運行見直しを行い、利便性の向上を図ります。

ニーズや利用実態の把握にあたっては、お客様と日々接する現業職員を通じて収集するなど、効果的な手法を検討・実施します。

### (4) 地下鉄新線建設の考え方

地下鉄事業については、平成 20 年度において、実質資金不足が 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にあります。

また、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、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、このまま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。

今後、新線建設を検討するにあたっては、営業路線の運営に支障をきたすことのないよう、社会経済情勢の動向、需要及び採算性について、慎重に見極める必要があります。

## 7 経営健全化方策

市バス事業は、多くの赤字路線を抱えている中、一般会計からの補助金により、単年度の経常収支は黒字となっていますが、資金不足が多額で、日々の運転資金を借入金で賄っている状況です。

また、地下鉄事業についても、単年度の経常収支は黒字となっていますが、借入金の償還の負担が大きいため、実質資金不足が多額となっています。

このような事業の現状を十分に説明し、市民・利用者の皆様のご理解を求めていきます。

また、今後、高齢化の進展や、環境対策、まちづくりなど、さまざまな観点から、市内の公共交通をささえるしくみについて全庁的に検討を進めていくとともに、「なごや交通戦略」や「低炭素都市 2050 なごや戦略」と連携し、利用を促進する取り組みを進めていきます。

### (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。

- 通学要件を緩和した地下鉄学生定期券の新設
- バス学生全線定期券（中学生以上）の値下げ（7,200 円→5,400 円）、バス学生全線定期券（小学生以下）の新設
- バス・地下鉄共通全線定期券の 3 か月、6 か月券の新設
- バス・地下鉄共通学生全線定期券の新設
- ゆとりーとライン（高架区間）と市バス・地下鉄との乗継割引制度及び連絡定期券の新設

- b カードのサービス向上  
平成 22 年度に導入する I C 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。

#### (イ) 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、I C 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 P R  
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 P R 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いただけるよう、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。

### (イ) 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。

### (ロ) 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。

### (ハ) 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。

○ 乗車人員の見込

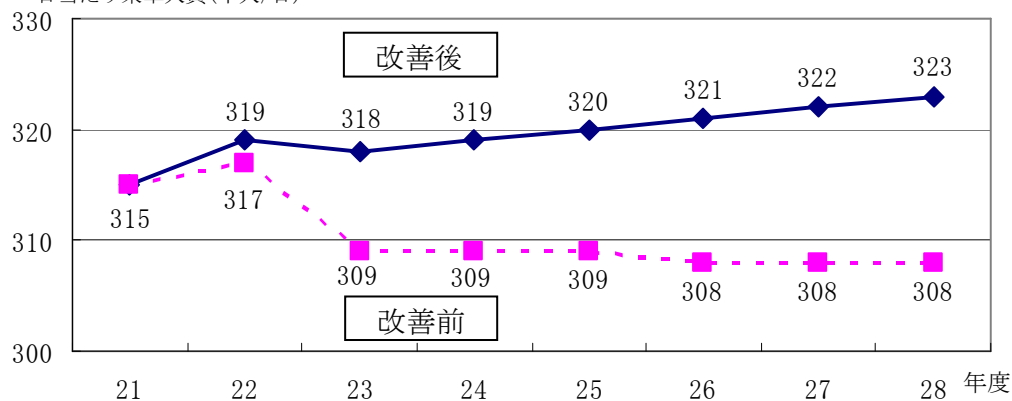
(単位 千人/日)

区 分	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度
市 バ ス	315	319	318	319	320	321	322	323
地 下 鉄	1,150	1,164	1,203	1,207	1,212	1,217	1,222	1,226

(参考)

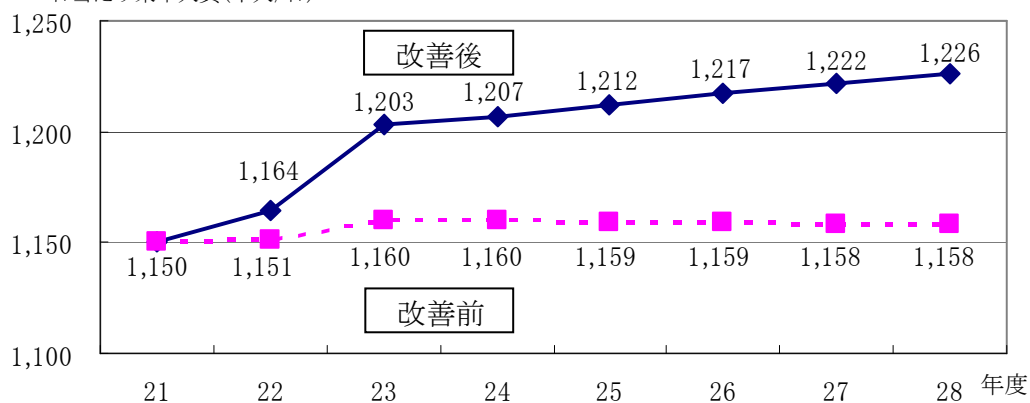
市バス

一日当たり乗車人員(千人/日)



地下鉄

一日当たり乗車人員(千人/日)



○ 運輸収益の見込額

(単位 億円・税抜)

区 分	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度
市 バ ス	165	167	167	167	167	168	169	169
地 下 鉄	684	694	715	718	722	725	730	733

○ 効果額

(単位 億円・税抜)

区 分	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	累計
市 バ ス	—	1	4	4	5	6	6	7	33
地 下 鉄	—	9	24	27	31	35	39	42	207

## 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観点から、自動販売機・A T M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) I C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I C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。

## ○ 附帯事業収入の見込額

(単位 億円・税抜)

区 分	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度
市 バ ス	3	4	4	4	4	4	4	4
地 下 鉄	53	56	58	60	60	61	62	62

## ○ 効果額

(単位 億円・税抜)

区 分	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	累計
市 バ ス	—	1	1	1	1	1	1	1	7
地 下 鉄	—	3	5	7	7	8	9	9	48

## (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。

#### (4) 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平成 25 年度までに全車両に導入して、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 駅に可動式ホーム柵を設置するとともに、平成 22・23 年度に桜通線中村区役所・野並間の各駅に設置します。東山線については、23 年度から整備を進め、27 年度に全駅に設置します。名城線・名港線については、32 年度の設置に向けて 28 年度以降整備を進めていきます。

#### (5) 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、ご意見箱や職員によるお客様アンケートなどにより、お客様の満足度や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、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。

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 接客対応の良い事例を職場内研修の教材として活用し、標準化することにより、接客レベルの向上を図ります。

c 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、民営事業者及び他の公営事業者とのサービス・コストなどの比較を行い、擬似的に市場化テストを行うことも検討するなど、より質の高いサービスレベルと適正なコスト構造を目指します。

このため、人件費効率化の取り組みを継続・拡大するとともに、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284億円、地下鉄事業で51億円、両事業合計で335億円を削減します。

###### 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年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度
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)適用に移行するが、移行者は引き続き給与カットを実施する。

## (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とともに、できるだけ早期に実施できるよう検討します。

### 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、現業部門・管理部門の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。

## (イ) 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、現業部門・管理部門の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。

## (オ) 市バス職員の地下鉄への配置転換等

職員の年齢構成の是正と人件費の抑制を図るため、市バス職員について、継続的に地下鉄に配置転換するとともに、早期退職を促す方策について検討します。

○ 職員計画数（定数）

（単位 人）

区 分	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	
市バス	一般職員	1,568	1,487	1,444	1,442	1,410	1,410	1,395	1,395	1,395
	再雇用・ 嘱託職員	605	443	453	445	371	368	251	251	251
	計	2,173	1,930	1,897	1,887	1,781	1,778	1,646	1,646	1,646
地下鉄	一般職員	2,663	2,660	2,698	2,698	2,697	2,696	2,695	2,695	2,694
	再雇用・ 嘱託職員	384	374	379	379	379	379	379	349	329
	計	3,047	3,034	3,077	3,077	3,076	3,075	3,074	3,044	3,023
合計	一般職員	4,231	4,147	4,142	4,140	4,107	4,106	4,090	4,090	4,089
	再雇用・ 嘱託職員	989	817	832	824	750	747	630	600	580
	合計	5,220	4,964	4,974	4,964	4,857	4,853	4,720	4,690	4,669

イ 経費の節減

**(7) 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。

**(4) 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。

**(7) 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。

**(1) ICカード乗車券の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。

**(7) その他全般的な経費の節減**

その他経費全般について、現業部門・管理部門のすべての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を平成22年4月に統合します。

### ○ 効果額

市バス

(単位 億円・税抜)

区 分	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	累計
人 件 費	△ 21	△ 27	△ 27	△ 34	△ 37	△ 44	△ 46	△ 48	△ 284
経 費	管理の委託拡大による増	13	13	13	19	19	25	25	152
	節 減 額	0	△ 1	△ 1	△ 1	△ 1	△ 1	△ 1	△ 7
	計	13	12	12	18	18	24	24	145
合 計	△ 8	△ 15	△ 15	△ 16	△ 19	△ 20	△ 22	△ 24	△ 139

地下鉄

(単位 億円・税抜)

区 分	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	累計
人 件 費	△ 10	△ 20	△ 7	△ 3	△ 3	△ 2	△ 3	△ 3	△ 51
経 費	駅務業務の委託による増	0	0	2	2	2	4	5	17
	バス事業運営費負担金の増	0	0	4	4	4	4	4	24
	節 減 額	0	△ 2	△ 2	△ 5	△ 6	△ 6	△ 6	△ 33
	計	0	△ 2	4	1	0	0	2	8
合 計	△ 10	△ 22	△ 3	△ 2	△ 3	△ 2	△ 1	0	△ 43

## (4) 活力ある職場づくり

お客様の信頼をいただいて交通事業を運営していくためには、職員が高い倫理意識とサービス意識を持ち、職務に取り組むことが必要不可欠であり、組織的に職員の意識改革を進めていきます。

さらに、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

民間事業者の優れた取り組みなどを参考に、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、研修内容を重点化するなど、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。

さらに、相談体制の充実などにより、職員が心身ともに健康で働くことができる職場づくりを進めます。

## (5) 市バス事業の経営基盤安定化方策

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。

(単位 億円)

区分	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	累計
金額	16	16	20	20	20	20	20	20	152

## イ 資産の売却

資産を売却し、市バス事業の資金不足縮減のために交通事業基金に積み立てます。

## ウ 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。

(単位 億円)

区 分	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	累計
金 額	—	—	—	—	32	20	—	—	52

## (6) 市バス事業への他会計からの支援

市バス事業は、公費負担ルールに基づく補助金を受けることにより、単年度の経常黒字を維持できているものの、計画期間中に資金不足を265億円縮減しなければなりません。

これまでに掲げた方策に全力で取り組むことにより、145億円の資金不足を縮減し、なお残る120億円の資金不足の縮減に充てるため、地下鉄会計及び一般会計から支援を受けます。

### 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 一般会計からの出資

公共の福祉の観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、その縮減のために一般会計からの出資を繰り入れます。

#### ○ 他会計からの出資額

(単位 億円)

区 分	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	累計
金 額	—	41	21	23	6	9	10	10	120

## 8 収支計画

### (1) 市バス事業

#### ア 各年度ごとの方策の効果額

(単位 億円)

区 分		21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	累計
収入 増加 方策	運輸収益の増	—	1	4	4	5	6	6	7	33
	広告料収入など 附帯事業収入の増	—	1	1	1	1	1	1	1	7
	計	—	2	5	5	6	7	7	8	40
支出 抑制 方策	人件費効率化	21	27	27	34	37	44	46	48	284
	管理の委託の拡大 による経費の増	△ 13	△ 13	△ 13	△ 19	△ 19	△ 25	△ 25	△ 25	△ 152
	経費の節減	—	1	1	1	1	1	1	1	7
	支払利息の減等	—	1	0	△ 3	0	1	5	2	6
	計	8	16	15	13	19	21	27	26	145
一般会計補助金の縮減		—	△ 9	△ 13	△ 13	△ 18	△ 19	△ 22	△ 22	△ 116
経営 基盤 安定 化 方策	バス事業運営費 負担金の増	—	—	4	4	4	4	4	4	24
	資産の売却・ 交通事業基金の活用	—	—	—	—	32	20	—	—	52
	計	—	—	4	4	36	24	4	4	76
他会計からの出資		—	41	21	23	6	9	10	10	120
合 計		8	50	32	32	49	42	26	26	265

#### ○ 方策の効果額

区 分	20年度	28年度		
		方策実施前(A)	計画(B)	効果額(B)-(A)
資金不足額(億円)	△105	△304	△39	265

# イ 収支計画（経営健全化方策実施後）

（単位 億円）

区 分			20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度
自動車運送事業収益	営業収益	運輸収益	168	165	167	167	167	167	168	169	169
		運輸雑収	21	21	24	28	28	28	28	28	28
		小計	189	186	191	195	195	195	196	197	197
	営業外収益	一般会計補助金	54	53	54	53	51	44	39	35	35
		うち資本費補助金	26	27	28	28	25	18	13	10	8
		うち地域巡回路線等維持補助金	24	22	21	20	22	21	22	21	22
		その他	1	2	2	1	1	1	1	1	1
		小計	55	55	56	54	52	45	40	36	36
	計		244	241	247	249	247	240	236	233	233
	特別利益		6	7	2	2	3	33	24	1	1
合計		250	248	249	251	250	273	260	234	234	
自動車運送事業費	営業費用	人件費	150	134	132	132	129	129	125	126	127
		うち給与費	142	129	125	125	123	123	118	119	120
		うち退職金	8	5	7	7	6	6	7	7	7
		経費	56	67	78	75	82	82	88	87	88
		減価償却費	24	26	28	26	23	16	12	9	8
		小計	230	227	238	233	234	227	225	222	223
	営業外費用	企業債利息	2	2	2	3	2	2	1	1	1
		退職手当債利息	1	1	1	1	1	1	1	-	-
		一時借入金利息	1	0	2	1	1	1	1	1	0
		その他	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		小計	5	4	6	6	5	5	4	3	2
	計		235	231	244	239	239	232	229	225	225
	特別損失		6	9	7	-	-	-	-	-	-
合計		241	240	251	239	239	232	229	225	225	
営業損益		△41	△41	△47	△38	△39	△32	△29	△25	△26	
経常損益		9	10	3	10	8	8	7	8	8	
純損益		9	8	△2	12	11	41	31	9	9	
累積欠損金		△533	△525	△527	△515	△504	△463	△432	△423	△414	
資本的収入	企業債	34	33	26	18	5	5	4	5	5	
	一般会計補助金	2	3	2	2	0	0	0	0	0	
	国庫補助金	2	3	2	2	0	0	0	0	0	
	出資金	-	-	41	21	23	6	9	10	10	
	その他	3	1	0	0	0	1	-	-	-	
計		41	40	71	43	28	12	13	15	15	
資本的支出	建設改良費	38	40	30	22	5	5	4	6	5	
	企業債償還金	21	26	31	36	34	31	24	17	11	
	退職手当債償還金	-	7	7	14	14	27	23	-	-	
	その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	計		59	73	68	72	53	63	51	23	16
収支差引		△18	△33	3	△29	△25	△51	△38	△8	△1	
当年度分損益勘定留保資金等		18	16	27	26	18	15	9	10	8	
当年度資金過不足		9	△9	28	9	4	5	2	11	16	
資金不足額		△105	△114	△86	△77	△73	△68	△66	△55	△39	
資金不足比率(%)		55.3	61.0	44.9	39.6	37.7	35.1	34.1	28.0	19.9	

注 自動車運送事業収益及び自動車運送事業費の額には消費税額及び地方消費税額を含まず、資本的収入、資本的支出及び収支差引の額には消費税額及び地方消費税額を含む。

## ○ 経営健全化方策実施前（再掲）

（単位 億円）

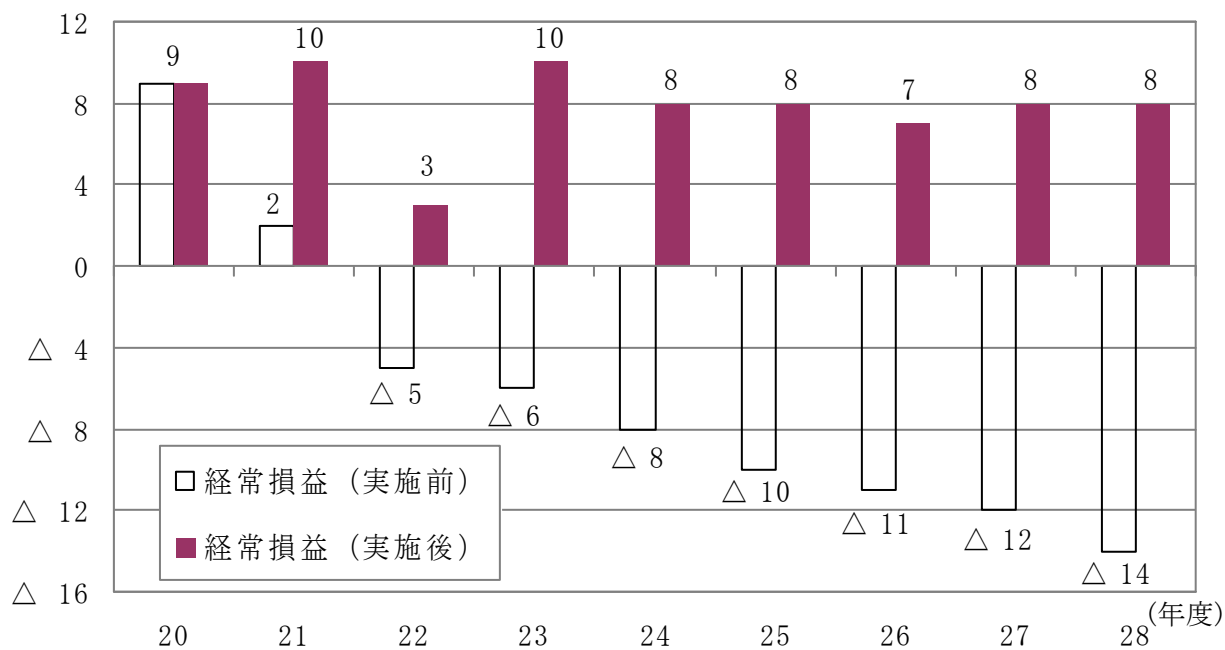
区 分			20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度
自動車運送事業収益	営業収益	運輸収益	168	165	166	162	162	162	162	162	162
		運輸雑収	21	21	23	23	23	23	23	23	23
		小計	189	186	189	185	185	185	185	185	185
	営業外収益	一般会計補助金	54	54	64	65	64	61	59	57	57
		うち資本費補助金	26	27	30	30	28	23	18	15	14
		うち地域巡回路線等維持補助金	24	22	29	30	32	33	35	36	38
		その他	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	小計	55	55	65	66	65	62	60	58	58	
	計	244	241	254	251	250	247	245	243	243	
	特別利益	6	7	-	-	-	-	-	-	-	
合計	250	248	254	251	250	247	245	243	243		
自動車運送事業費	営業費用	人件費	150	155	160	159	163	166	169	172	175
		うち給与費	142	150	151	151	154	157	159	162	164
		うち退職金	8	5	9	8	9	9	10	10	11
		経費	56	54	65	64	64	64	64	64	64
		減価償却費	24	26	28	28	25	21	17	14	13
		小計	230	235	253	251	252	251	250	250	252
	営業外用費	企業債利息	2	2	3	3	2	2	2	1	1
		退職手当債利息	1	1	1	1	1	1	0	-	-
		一時借入金利息	1	0	1	1	2	2	3	3	3
		その他	1	1	1	1	1	1	1	1	1
小計	5	4	6	6	6	6	6	5	5		
計	235	239	259	257	258	257	256	255	257		
特別損失	6	9	7	-	-	-	-	-	-		
合計	241	248	266	257	258	257	256	255	257		
営業損益	△41	△49	△64	△66	△67	△66	△65	△65	△67		
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	企業債	34	33	31	23	14	9	9	10	9	
	一般会計補助金	2	3	2	2	1	1	1	1	1	
	国庫補助金	2	3	2	2	1	1	1	1	1	
	その他	3	1	0	0	0	0	0	0	0	
	計	41	40	35	27	16	11	11	12	11	
資本的支出	建設改良費	38	39	35	27	16	11	11	12	11	
	企業債償還金	21	26	31	35	35	33	29	23	17	
	退職手当償還金	-	7	7	14	14	27	23	-	-	
	その他	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
	計	59	73	73	76	65	71	63	35	28	
収支差引	△18	△33	△38	△49	△49	△60	△52	△23	△17		
当年度分損益勘定留保資金等	18	16	28	32	29	26	23	20	21		
当年度資金過不足	9	△17	△22	△23	△28	△44	△40	△15	△10		
資金不足額	△105	△122	△144	△167	△195	△239	△279	△294	△304		
資金不足比率(%)	55.3	65.3	76.0	89.9	105.5	129.3	151.1	159.2	165.1		

注 自動車運送事業収益及び自動車運送事業費の額には消費税額及び地方消費税額を含まず、資本的収入、資本的支出及び収支差引の額には消費税額及び地方消費税額を含む。

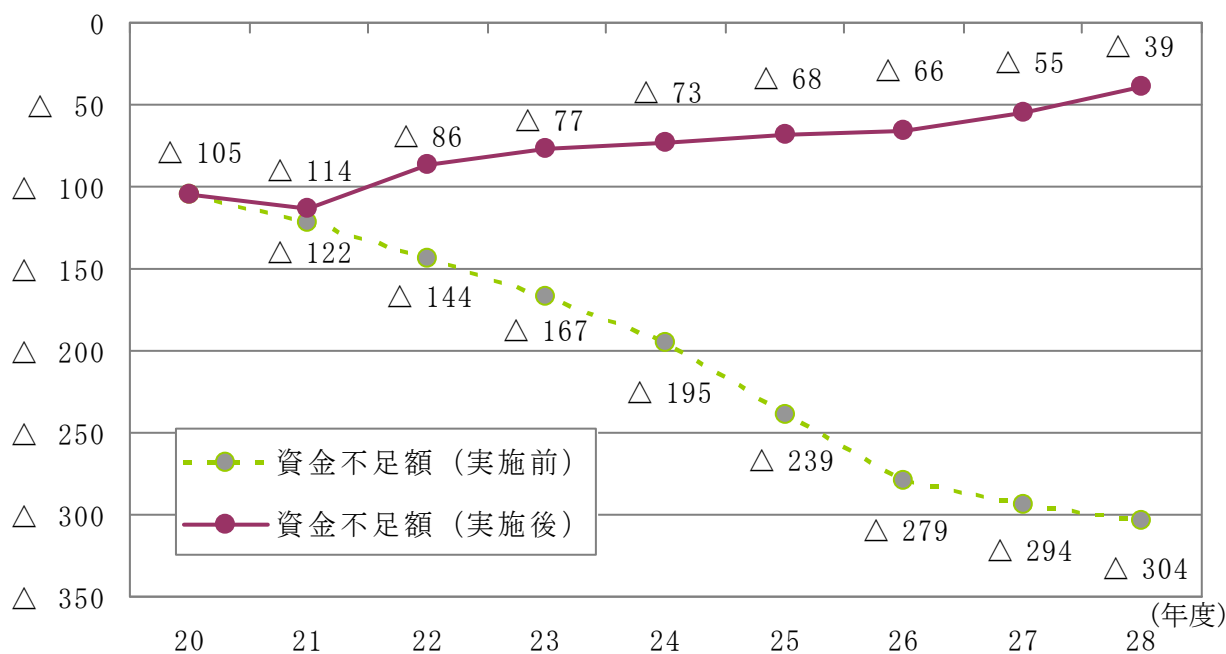
## ウ 経営健全化方策実施前後の比較

○ 経常損益と資金不足額の前後比較

経常損益(億円)



資金不足額(億円)



## (2) 地下鉄事業

### ア 各年度ごとの方策の効果額

(単位 億円)

区 分		21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	累計
収入 増加 方策	運輸収益の増	—	9	24	27	31	35	39	42	207
	広告料収入など 附帯事業収入の増	—	3	5	7	7	8	9	9	48
	小 計	—	12	29	34	38	43	48	51	255
支出 抑制 方策	人件費効率化	10	20	7	3	3	2	3	3	51
	駅務業務の委託 による経費の増	—	—	△ 2	△ 2	△ 2	△ 2	△ 4	△ 5	△ 17
	バス事業運営費 負担金の増による 経費の増	—	—	△ 4	△ 4	△ 4	△ 4	△ 4	△ 4	△ 24
	経費の節減	—	2	2	5	6	6	6	6	33
	支払利息の減等	—	△ 11	1	△ 2	4	2	2	6	2
	小 計	10	11	4	0	7	4	3	6	45
計	10	23	33	34	45	47	51	57	300	
市バス事業への出資	—	△ 40	△ 20	△ 20	—	—	—	—	△ 80	
合 計	10	△ 17	13	14	45	47	51	57	220	

### ○ 方策の効果額

区 分	20年度	28年度		
		方策実施前(A)	計画(B)	効果額(B)-(A)
実質資金不足額(億円)	△2,375	△2,910	△2,690	220

# イ 収支計画（経営健全化方策実施後）

（単位 億円）

区 分		20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	
高速度鉄道事業収益	営業収益	運輸収益	700	684	694	715	718	722	725	730	733
		運輸雑収	62	57	62	64	66	67	67	68	66
		小計	762	741	756	779	784	789	792	798	799
	営業外収益	一般会計補助金	62	60	50	45	41	36	23	52	81
		うち特例債元金償還補助金	49	47	42	37	33	28	15	45	75
		その他	9	6	4	1	1	1	1	1	1
		小計	71	66	54	46	42	37	24	53	82
	計	833	807	810	825	826	826	816	851	881	
	特別利益	-	4	3	-	-	10	-	-	-	
	合計	833	811	813	825	826	836	816	851	881	
高速度鉄道事業費	営業費用	人件費	238	230	236	249	253	255	258	258	260
		うち給与費	222	219	224	233	236	237	240	240	241
		うち退職金	16	11	12	16	17	18	18	18	19
		経費	145	149	177	172	170	170	167	166	167
		減価償却費	228	206	193	227	226	225	226	224	222
		小計	611	585	606	648	649	650	651	648	649
	営業外費用	企業債利息	145	125	110	111	104	98	92	85	78
		特例債利息	6	7	7	7	8	8	7	7	6
		緩和債利息	48	46	44	42	42	41	41	39	37
		平準化債利息	3	5	8	11	13	14	16	17	18
		一時借入金利息	0	0	2	2	2	2	2	3	3
		その他	2	2	2	2	2	2	2	2	2
		小計	204	185	173	175	171	165	160	153	144
計	815	770	779	823	820	815	811	801	793		
特別損失	-	7	2	2	3	27	24	1	1		
合計	815	777	781	825	822	842	835	802	794		
営業損益	151	156	150	131	135	139	141	150	150		
経常損益	18	37	31	2	6	11	5	50	88		
純損益	18	34	32	0	3	△6	△19	49	87		
累積欠損金	△3,186	△3,152	△3,120	△3,120	△3,117	△3,123	△3,142	△3,093	△3,006		
資本的収入	企業債	75	162	118	97	96	96	83	81	84	
	特例債	56	44	34	30	26	-	-	-	-	
	高金利対策借換債	270	147	-	-	-	-	-	-	-	
	資本費平準化債	86	107	126	76	64	84	38	39	35	
	一般会計出資金	建設	61	57	32	25	24	24	24	24	22
		健全化	34	39	58	44	41	-	-	-	-
	一般会計補助金	74	68	14	11	9	9	16	17	11	
	国庫補助金	36	88	5	3	-	-	6	7	2	
その他	23	7	15	9	9	15	20	-	-		
計	715	719	402	295	269	228	187	168	154		
資本的支出	建設改良費	204	441	172	127	120	120	120	120	110	
	企業債償還金	584	482	319	303	290	310	265	263	256	
	特例債償還金	49	47	42	37	33	28	15	45	75	
	緩和債償還金	71	67	80	76	81	73	175	166	140	
	平準化債償還金	-	-	-	-	-	-	-	22	33	
	出資金	-	-	40	20	20	-	-	-	-	
	その他	1	0	12	10	9	-	-	-	-	
計	909	1,037	665	573	553	531	575	616	614		
収支差引	△194	△318	△263	△278	△284	△303	△388	△448	△460		
当年度分損益勘定留保資金等	174	284	197	236	235	238	243	235	235		
緩和債	4	-	38	46	49	71	89	82	75		
当年度資金過不足	2	0	4	4	3	0	△75	△82	△63		
資金不足額	△94	△94	△90	△86	△83	△83	△157	△239	△302		
実質資金不足額	△2,375	△2,415	△2,495	△2,537	△2,566	△2,648	△2,675	△2,690	△2,690		

注 高速度鉄道事業収益及び高速度鉄道事業費の額には消費税額及び地方消費税額を含まず、資本的収入、資本的支出及び収支差引の額には消費税額及び地方消費税額を含む。

○ 経営健全化方策実施前（再掲）

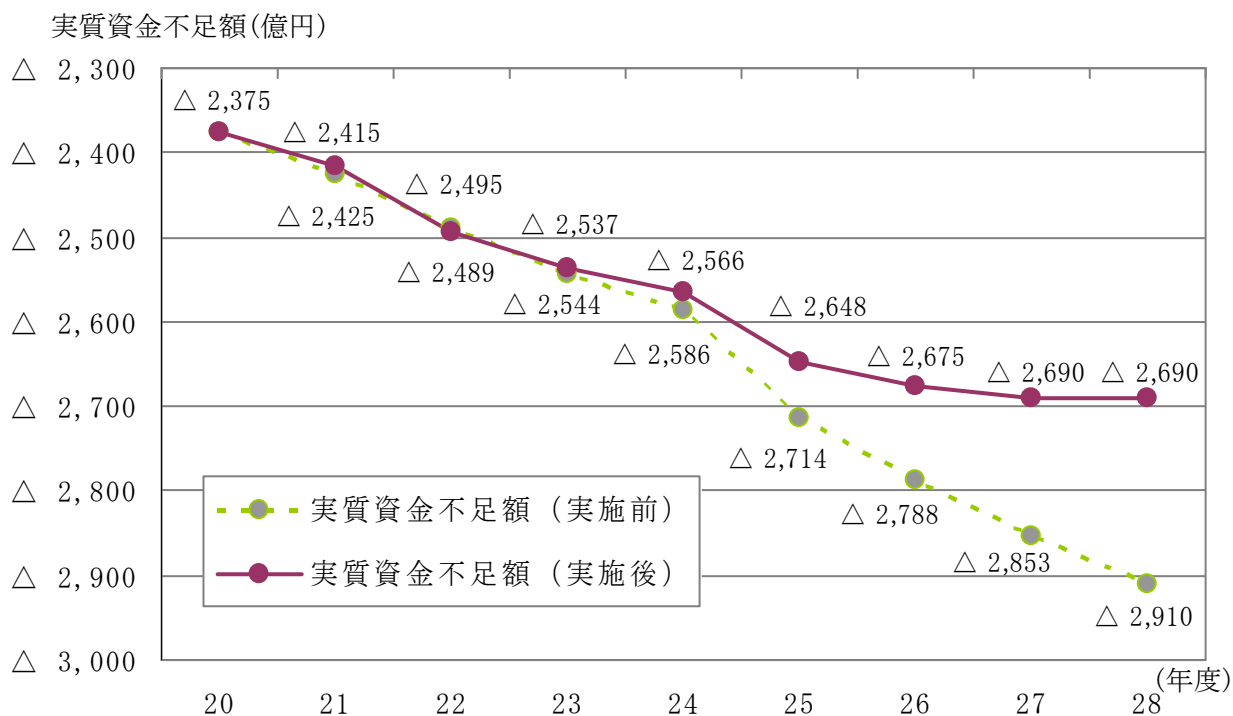
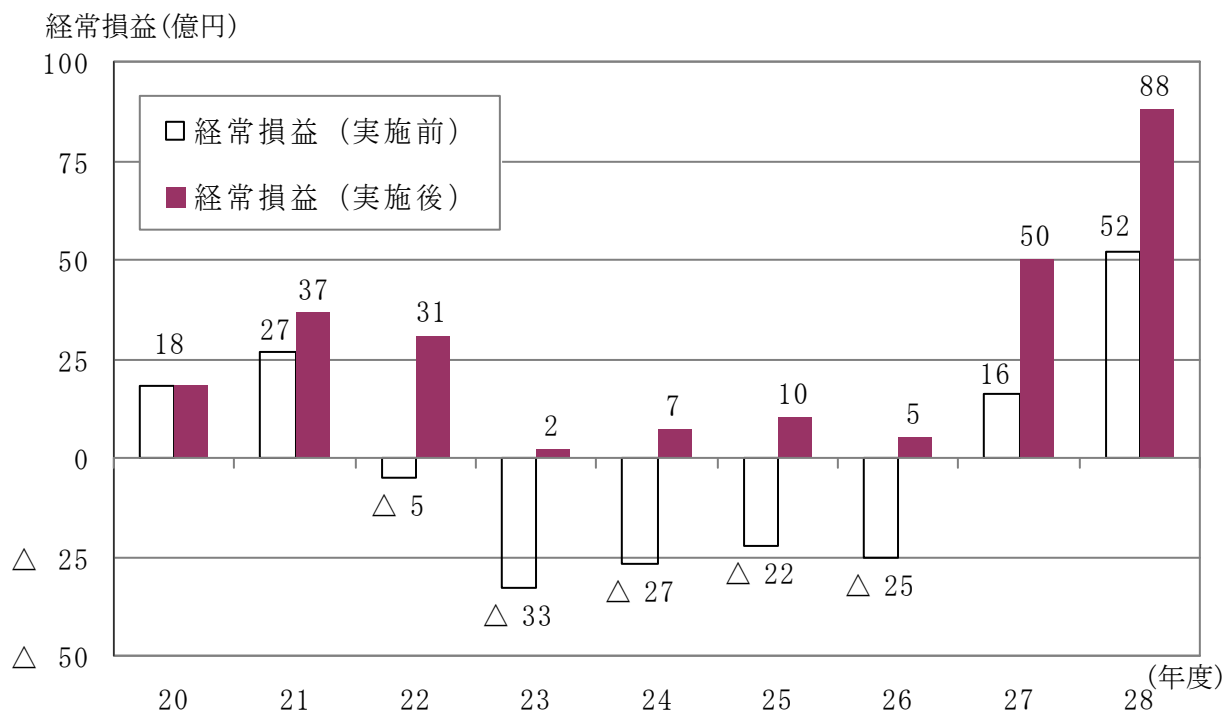
（単位 億円）

区 分		20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	
高速度鉄道事業収益	営業収益	運輸収益	700	684	686	691	691	691	691	691	690
		運輸雑収	62	57	57	57	57	57	57	57	56
		小計	762	741	743	748	748	748	748	748	746
	営業外収益	一般会計補助金	62	60	50	46	41	37	23	52	81
		うち特例債元金償還補助金	49	47	42	37	33	28	15	45	75
		その他	9	6	2	2	2	2	2	2	2
		小計	71	66	52	48	43	39	25	54	83
	計	833	807	795	796	791	787	773	802	829	
	特別利益	-	4	3	-	-	-	-	-	-	-
	合計	833	811	798	796	791	787	773	802	829	
高速度鉄道事業費	営業費用	人件費	238	240	256	256	256	258	260	261	263
		うち給与費	222	229	238	239	239	239	241	243	244
		うち退職金	16	11	18	17	17	19	19	18	19
		経費	145	149	171	170	171	171	168	165	166
		減価償却費	228	206	200	227	221	215	210	207	203
		小計	611	595	627	653	648	644	638	633	632
	営業外費用	企業債利息	145	125	110	112	105	98	90	83	76
		特例債利息	6	7	7	8	8	8	8	7	6
		緩和債利息	48	46	44	42	42	41	41	40	38
		平準化債利息	3	5	8	11	12	14	17	18	19
		一時借入金利息	0	0	2	2	2	2	2	3	4
		その他	2	2	2	1	1	2	2	2	2
		小計	204	185	173	176	170	165	160	153	145
	計	815	780	800	829	818	809	798	786	777	
	特別損失	-	7	-	-	-	-	-	-	-	-
合計	815	787	800	829	818	809	798	786	777		
営業損益	151	146	116	95	100	104	110	115	114		
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	企業債	75	162	207	67	67	67	67	67	67	
	特例債	56	44	34	30	26	-	-	-	-	
	高金利対策借換債	270	147	-	-	-	-	-	-	-	
	資本費平準化債	86	107	122	76	69	95	55	56	54	
	一般会計	61	57	78	17	17	17	17	17	17	
	出資金	34	39	53	49	46	-	-	-	-	
	一般会計補助金	74	68	64	9	9	9	9	9	9	
	国庫補助金	36	88	50	0	-	-	-	-	-	
	その他	23	7	0	0	0	0	0	0	0	
計	715	719	608	248	234	188	148	149	147		
資本的支出	建設改良費	204	441	401	85	85	85	85	85	85	
	企業債償還金	584	482	320	303	290	310	265	262	257	
	特例債償還金	49	47	42	37	33	28	15	45	75	
	緩和債償還金	71	67	80	76	81	73	175	165	139	
	平準化債償還金	-	-	-	-	-	-	-	22	33	
	その他	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
計	909	1,037	843	501	489	496	540	579	589		
収支差引	△194	△318	△235	△253	△255	△308	△392	△430	△442		
当年度分損益勘定留保資金等	174	284	215	232	227	225	222	218	214		
緩和債	4	-	26	58	58	94	87	80	73		
当年度資金過不足	2	△10	4	4	3	△11	△108	△116	△103		
資金不足額	△94	△104	△100	△96	△93	△104	△212	△328	△431		
実質資金不足額	△2,375	△2,425	△2,489	△2,544	△2,586	△2,714	△2,788	△2,853	△2,910		

注 高速度鉄道事業収益及び高速度鉄道事業費の額には消費税額及び地方消費税額を含まず、資本的収入、資本的支出及び収支差引の額には消費税額及び地方消費税額を含む。

## ウ 経営健全化方策実施前後の比較

○ 経常損益と実質資金不足額の前後比較



## 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、監査委員の監査に付し、議会に報告するとともに、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、計画目標の確実な達成に努めます。

## おわりに

市営交通事業経営健全化計画は、市バス・地下鉄の一体的なサービスを安定的に提供し、市民の移動手段を確保する役割を果たしていくために、市バス・地下鉄両事業の健全な経営基盤を確立することをめざして、平成 21 年度から 28 年度までの 8 年間の計画期間中に取り組む経営健全化の方策を取りまとめたものです。

市バス事業については、地方財政健全化法に基づき、計画の最終年度である 28 年度における資金不足比率を 20%未満とすることを目標としており、まずは目標達成に全力で取り組みます。さらに、資金不足の早期の解消や債務超過、累積欠損金の解消に向けた取り組みを進めていきます。

地下鉄事業については、実質資金不足額の抑制に努めるものの、28 年度において 2,690 億円と多額であり、実質資金不足の縮減に向けた取り組みを進めていきます。

このため、計画目標の達成に向け、計画に掲げた方策を着実に推進するとともに、さらに、将来にわたり安定的に運行サービスを提供できるよう、一層の経営の健全化に向けて、個別外部監査人の意見をふまえ、赤字路線の民間譲渡及び早期退職制度の見直しなどについて検討を行うとともに、幅広い観点から方策の検討を行い、取り組んでいきます。