

横浜市営交通経営審議会(第10回) 会議録	
日 時	令和8年8月6日(木) 9:30～11:40
開 催 場 所	横浜市庁舎 19階大会議室
出 席 者	細見会長、内田委員、金子委員、川村委員、田邊委員
欠 席 者	なし
開 催 形 態	公開
議 題 等	1 開会 2 会長の選任 3 議題(市営交通中期経営計画 3年目振り返り、次期中期経営計画の基本的な考え方について(報告)) 4 意見交換 5 その他
議 事	1 開会 事務局より挨拶 2 会長の選任 委員の互選の結果、細見委員が会長に選出 3-1 議題(市営交通中期経営計画 3年目振り返り(報告)) (細見会長)それでは議題に入る。本日は、市営交通中期経営計画3年目振り返り、及び次期中期経営計画の基本的な考え方についてである。まずは中期経営計画の振り返りの報告である。事務局から説明をお願いする。 ～事務局より資料の説明～ 4-1 意見交換 (細見会長)続いて、意見交換に移る。令和7年度は、バス事業では人件費の増加などによって赤字額が大幅に増えている。一方、地下鉄では、利用者は増加しているけれども、コストが増加しているため減益となっているということで、企業努力や、収支改善も順調に推移しているという報告があった。 各委員の皆様、忌憚のない御意見、新しい提案等を御発言いただきたい。

	(田邊委員)大変難しい経営環境の中で様々な御努力をされていることは十分伝わった。 幾つか念のための確認をしたい。収入面の経緯は色々と記載されていたが、地下鉄事業でグリーンラインの6両編成化が完了し、混雑率がどの程度改善されたとか、バス路線の最適化があった。便数や路線長が減少しているようだが、利用者からすると定時性や、急行化による速達性といった努力もされている中で、そうしたサービスのものが最近どう改善されているのかを少しお伺いしたい。 (福島高速鉄道本部長)グリーンラインの6両編成化に伴う混雑率の変化は、コロナ禍前、平成30年頃は167%、161%あたりだったが、6両編成を令和4年から順次導入し、令和4年に混雑率127%、令和5年に123%、令和6年に116%、これは7編成まで導入した段階ではあるが、そういった形で着実に混雑率は減っている状況にある。 (田邊委員)混雑が減少することは利用者からすると大変嬉しいことではあるが、反面、コロナで利用者数が減少し、車内が少しすいているという側面もあると思う。近隣の他の事業者の混雑率も以前ほどではないような印象があるが、それに比べてもグリーンラインは混雑率の減少が見られるという理解でよいか。 (福島高速鉄道本部長) グリーンライン自体もかなりお客様が戻ってきているので、そういったところも鑑みると、混雑率はある程度緩和されていると考えている。 (亀本自動車本部長)今、御質問いただいた、路線キロがどのくらい短くなったというデータは手元に数字を持ち合わせていないが、便数ベースで言うと、令和7年度は資料に示してある63系統の廃止等々を含めて、1年間で81便削減させていただいた。全体としては年度当初で8,543便あったので、割合で言うと0.9%ぐらいの減となっている。 また、急行化の部分については、横浜駅から大黒ふ頭を走っているバスの急行化を行ったもので、基本大黒ふ頭に通勤している方は朝晩が中心であるが、日中の移動も少ないがあるため、そちらが横浜駅から各駅停車で大黒ふ頭のほうを回っていたものを、大黒ふ頭までは急行にすることによって横浜駅から大黒ふ頭に行く時間を短くすること、あるいは大黒ふ頭から横浜駅に戻ってくる便
--	--

	の速達性を図ったものである。 (田邊委員)例えば地下鉄やバスの定時性は、指標として持っているのか。地下鉄はあまり遅れるようなイメージはないが。 (亀本自動車本部長)月間で系統ごとに「平均してどのくらい遅れている」みたいな数字は持ち合わせていないので、お示しすることができない。 (川村委員)非常に外部環境が厳しい中で、利用増加による乗車料収入の増はとてもよいことだと感じた。支出のほうはどうしても人件費が上がっているので致し方がないと受け止めた。それから検査や修繕といったものも、単価も上がるし、どうしてもやらなくてはいけないことなので、これらは致し方ないというか、これを削ってはいけないと感じている。少なくとも人件費、修繕費という実際にキャッシュアウトする分を補うだけの収入増は取っていきたいと感じた。 修繕は、一旦先送りのようなものもあったような気がしたが、今、スケジュールどおりなのか。例えば地下鉄の検査対象車両数の増加といったところも、後送りにして遅れはないという理解でよいのか。 (三村局長)地下鉄の検査対象車両というのは、法律で何年あるいは何万キロ走行したら車体をばらして検査しなければならないと定められていて、非常にコストがかかる検査になるが、こちらの経過年数あるいは距離はある程度計算できるので、どうしてもその検査の対象となる本数が多くなってしまう年度と少なくなくて済む年度という波がある。令和7年度に関しては、前年に比べて検査しなければならない本数が多かった。そのため、先に送るとかそういった性質のものではない。 (金子委員)委員のお二方がおっしゃったとおりで、本当に厳しい経営環境の中で様々な取組、利用者のサービス向上であるとか子育て支援、カーボンニュートラルなど多様な取組をされていることに敬意を表したい。 ただ、令和7年度はちょっと厳しくなっているということで、もし取組としてできなかったことがあれば、それは次の中期経営計画でもちろん継続的に取り組んでいくとは思いますが、なかなかできないことなどがあれば教えていただきたい。また、市会からの附帯意見で資産の有効活用、要するに収入を増やしてくということ、もちろん運賃改定もあるが、収入を増やすために資産の有効活用をするとか、そういったところでまだ余地があるのか伺いたい。
--	---

	(三村交通局長) 現行計画の3年目の振り返りを報告した。計画に定めた取組に関しては、おおむね順調に進捗していると思っている。 ただ、金子委員がおっしゃっていただいた趣旨に立ち戻ると、そもそもこの計画を策定する時点で、現行計画の前の計画のときには、例えば冷房付きの待合所をまだ整備されていない駅に整備するといったような、お客様のサービスアップというメニューがもっと多かったが、現在の計画を策定する際一前計画期間中もコロナによる経営環境の急速な悪化があったので、前計画の際にも、その冷房付き待合所の整備計画は実施をストップさせた経緯がある。 それを引き継いで作った現行の計画では、子育て関連の施策については横浜市を挙げての取組なので、その趣旨を我々交通局としても踏まえてやっていこうと—その中でも極力コストはかけないようにといった工夫もしながらではあるが。ただ、駅の冷房化は今回の計画には盛り込んでいない。 金子委員のおっしゃったように次の計画については、次の議題でお話しさせていただくが、ここ数年の酷暑などを考えると、従前の計画のように箱である施設を造ってそこで冷房をきっちりやるといった整備手法等を考える余地はあると思う。そうした夏の酷暑対策や、世の中の変化、お客様から御期待いただくものに対して、何らかの私どもなりにできるお答えというのは、次の計画に盛り込んでいくべきなのではないかと思っている。 (金子委員) 限られた予算の中で、優先順位をつけながら取り組まれているということがよく分かった。増収の可能性についてはどうか。 (三村交通局長) 資産というか、私どもの保有している施設や空間の活用はかなり進んできていて、残されている余地は大分限定的になってきたかとは思っている。これまで令和8年度の予算等の説明の際にも若干触れたと思うが、地下鉄でこれから取り組んでいこうと思っているのは、ブルーラインの下飯田駅のまだ活用できていない軌道の上部、トンネルの上部の土地がある。下飯田駅は相鉄線のゆめが丘駅の近くにあって、その両駅の間にソラトスという大きな商業施設ができ、土地に対する御期待とかポテンシャルが上がってきているタイミングであるので、これから有効活用して、駅を利用される、あるいはゆめが丘ソラトスに来られる方の利便性の向上、そのことが収入増につながるよといった余地はあるかと思う。
--	---

	バスのほうでも1か所、この間の色々な路線の最適化の取組などから、それまで折り返し場として使っていたスペース、これは私ども交通局のバス事業の保有土地であるが、折り返し場としての機能が不要になったので、その土地の何らかの活用を行って収入につなげたい。これも今年度から具体的な検討を、民間事業者さんへのサウンディングであつたりという取組をこれから進めていき、収入につながるようなことをやっていきたいとは思っている。 (金子委員)バスの折り返し場の活用は、確か小田急バスでも取組があつたので、ぜひ期待したい。 (内田委員)振り返りに対する意見ということであれば、ほかの委員の方と同じように、企業努力のところが非常に細かくされたという印象。コロナ禍のときはどうなってしまうのかというところがあつたが、そのネガティブな予測を超えて、非常に皆様が努力されてきたと思っている。 これは、これからのという意味でもあるが、上がってきているのはいいが、その理由がちよつと雑駁で、もう少し解像度を上げて分析できるようになると非常に見えてくるものもあるように思う。何となく、グリーンラインの「家でのテレワークの定着によってこうなっている」というのも、「本当なのかな」みたいな部分もあって、どこまで裏付けがあつて分析されているのかなというのは何となく思う。 これから本当にAIの時代で、皆さんの行動みたいなものも何となく「見える化」されてくる中で、どこまで利用者の行動みたいなものを分析できるかというデータドリブンの意識が高まってくると、政策を打っていく手立てみたいなものもよりヒット率が高くなってくるのかなと思う。本当に世の中すさまじい勢いで、AI活用が想像以上に増えていて、これから社会インフラとして当然実装されていくという段階になってきていて、いろいろな規制も入ってくると思うが、そういった分析力みたいなものが高まってくるとおもしろいと思う。それが今後の一という感じである。 それから細かいところで、例えばベビーケアスペースで、これはよい。市民に寄り添うサービスとして、地下鉄の空間を使ってやるのにふさわしく賛成だが、利用件数を見ると、ひと月に25件と、大体1日1回ぐらいになっていて、空間の活用効率としては悪い。それをやれと言っているのではないが、ここでもし何か物を売ったらもつともつと儲かるということではないか。
--	---

	そのような感覚で見ると、もっと利用率を上げたい、なぜ1日1人しか使わないのだろうかと思わないか。知られていないのか、もしかしたら使った方が「これは何かちょっと使いにくいな」とか、何があるのかもしれない。もっともっと使ってくださっていいのかなとも思うし、そのあたりをアンケートなのか、利用者により一歩寄り添って何で使わないのか、使う理由は何か。せっかくいいことをやっているんで使ってもらって、中のモニター等でアンケートにお答えいただくようなものをちょっと設置すると、よりユーザーの意見みたいなものが吸い上げられる。せっかくこのスペースを使っているわけなので、かなりのスペースであるので、これを「はい、やりました」ではなく、もう少し、いかにこれを活用していただいてお客様の満足度を上げていくかといったことにもう一歩踏み込んでいけたらすばらしいのかなと。一事が万事、全てにおいて、そこら辺があるとやりがいも増えてくるかと思う。 これから収益を上げていくには、無駄をなくすか稼ぐかどちらかであると、毎回毎回言っていて、その部分で活用もされている。洋服のお直しのお店とか。何を選ぶかはすごく大事。洋服のお直しのお店とか、働く女性が増えている中で、行きたくてもなかなか行けないようなものが駅の中にあると本当に助かる。通勤途中にぱっと行って帰りに出来上がっているものをピックアップしてみたいな、そのようなことは本当に助かる。ほかにもそういったニーズはあると思うので、より生活を助けるサービスを、地下鉄の構内でできるようなものを突き詰めていくとすばらしいかなと思って拝見している。 それから広告収入もすばらしく、努力されている。ただ来たものを行っているだけではないのか—そのあたりの営業活動は分からないが、今はグリーンエクスポバブルみたいになっていると思うが、市役所の中でお金がぐるぐる回っている状態で、本当に喜ばしいかどうかは微妙なところではあるが、これで安穩としていけると、エクスポが終わりましたというときに広告収入の部分でお客様がついているかという、一方で不安もある。そのため、そこだけに甘んじないでこの広告は非常に価値がある、有益なんだとクライアントにいかにアピールしていけるかということをやっていくと、サステナビリティ、持続可能な広告収入という意味において、ここ2, 3年では増えたということではないようにしていただけるといいかと思う。
--	--

	あとは、あかいくつが伸び悩んでいる感じがあり、平日はきつとガラガラなのであろうと想像しているので、何かもうひと工夫―ベイサイドブルーのほうがちよつとよくないのか。せっかくすばらしい車両が動いていて横浜らしさみたいなものを出しているので、もう少し平日に利用してもらえるような、認知度を何か上げられればいいと思う。何となく、ふらっと横浜に来た人にとってみると「どこから乗るのだろう」「どこに行けるのだろう」みたいなことが分からない。横浜の人はご存知かもしれないが、インバウンドの人等がふらっと来たときにはちよつと分かりにくいのかなというのは前々から思っている。なぜそう言うかという、私が横浜に来たばかりのとき、ぱっと見て「あ、何かかわいいバスが走っている。乗りたいな」と思ったが、どこから乗るのだろう、どこに行けるのだろうみたいなことが、何か少し分かりにくい。そこら辺に何かひと工夫あれば、平日利用等も増えてくるのではないかなと思う。 安心して働ける職場づくりというところも、すばらしい。特に女性への配慮をいただいているというところがあって、職員にヒアリング、アンケートを取ってということだが、これから人的資本経営ということの本格的に考えると、やはり人になる。AIの時代になってくると人が大事で、人にやれること、どんなことが価値を高めていけるのかというところをより一層追求していかなければいけない時代になってくるので、その部分で人を育てていく、人に投資していくといったところをもう少し「見える化」して、満足度もできればそのアンケート等を我々も見たい。そのような経営の中で、どのように人的資本が成長していて、価値を高めていつているのかみたいなことも「見える化」して報告いただけるとうれしい。 あと、1つ気になっているのが、これは後半でお話しするところだと思うが、42ページの市会からの意見。「既存市営バスネットワークの維持に努め、取り組むこと」と言われているが、これは本当に大変な課題。既存のバスネットワークを維持しなさい、でも、これは値上げをする部分でどこまでカバーしていけるのか―後半の話で―という部分でも、当然カバーし切れない中で維持しなさい。でも、人件費や維持費はこれから下がることはなく、上がっていく一方。そういう出ていくものは増える、でも維持しなさい。これ聞くと、もう無理難題である。普通の民間企業だったら、もう本当に無理である。でも、何となく「赤字でも仕方がない」と許されるのは、やはり市営交通だからだと思う。これをどのようにカバーしていく
--	---

	のかは超難問である。今後の路線維持については、全部の路線のここが黒字、ここが赤字、ここはこういう維持費が毎年毎年かかってきてなど、もっとリアリティのある市営交通の運営を議員さんとも共有するための、コミュニケーションがこれから一層大事になると感じた。 (細見会長)12ページの関連指標がすごく上がってきている。労務単価にしてもそれぞれ上がってきているにもかかわらず、この上がった分を吸収するのは経費の削減と運賃ぐらいしかない。令和7年度の報告があったが、かなり幅広くやっていて、企業努力が如実に現れてきているのではないかと理解した。 例えば26ページでは、駅のホームと車両との段差解消がもう完了するということや、防犯カメラについても16ページにあるが、これも既におおむね完了しているということ、あるいは24ページの燃料の関係ではグリーンラインもブルーラインもCO₂排出ゼロで運行しているといったこと等も含めると、途中経過はあるにしても、かなり努力はされているのではないかと思う。 それから、質問になってしまうが、32ページの決済サービスの拡充において、手数料が結構かかると思うが、この手数料は年間どれぐらいかかっているのか。その辺を参考までに教えてほしい。決済サービスが上がってくるに従って手数料もかなり上がってくることが予想されるので、その分、運賃改定等で、そういうものでかなり持っていられる部分もあるのかなと思った。 それから38ページ、バス乗務員の採用状況だが、対応を改善されて採用者数も安定してきているということで理解はしているが、一方、職員の定着率というか、現時点で定数に対してどれぐらい不足があるのかといったことも触れていただきたいがどうか。 (三村交通局長)職員の定着率というか充足状況は、今現在、私どものバスの仕事量に対して乗務員の数は、ほぼ100%になっている。営業所が8つあるので若干のばらつきはあるが、営業所によっては100%を超えているところなどもあり、少し前では考えにくかったが、仕事があるのに乗務員が足りなくて、操車係と言われる勤務を組む担当が「公休出勤お願いできませんか」みたいな連絡を多くしていたのが2年ぐらい前の状況だったが、今、100%を上回っている営業所では、逆に休暇を促進するくらいの状況になりつつある感じである。
--	---

	採用というのは、やはり目先の過不足であまり変動しないほうがいいものだとは思っている。後段でも若干触れることはあると思うが、バスの乗務員の年齢構成は50代以上が半数以上になっているので、その方々がいずれバスの仕事から離れていかれることを見据えた一先ほど内田委員からも人的投資というお話をいただいたが、まさにそのとおりで、私どもの希望的には、できれば若年の方に私どもの仲間になっていただき、彼らが長く、スキルも積みながら、成長しながら私どものバスに勤めてもらえる状況をつくっていきたいと思っている。 ただ、ここ2年ほど100人近くの採用ができたといったことは、この先の退職を見込んだとしても、少しペースを落としても現行の仕事量は維持することができるのかなと、バス乗務員の採用に関しては一段落と言えるか。ただ、これもこの先の賃金のトレンド等を考えると、100%になったから、このまま現行の処遇ですとか、採用条件みたいなもので100%近い状況を維持できるかという、それは他社さんや他の業界でのスタンダードがどう変わっていくかにも目を光らせて改善はしていけないといけないので、そこは抜きがかりなく。ただ、ボリュームとしては少し落ち着かせることができるかとは思っている。 （細見会長）かなり処遇改善もされているので、いい取組だと思う。定着もしているなら全然問題ないと思う。 （福島高速鉄道本部長）加盟店手数料率は外にお出しすることができないが、サービス手数料と加盟店手数料を合わせて大体2,000万円前後になっている。 （三村交通局長）先ほど内田委員から色々な御意見を頂戴したことについて、一つ一つ本当におっしゃるとおりといいますか、私どもに足りていないところ、特にデータドリブンであったり、分析力を高めなければというのはおっしゃるとおりだと思う。 それと、これは市会から頂戴した意見であるため、私どもとしてはそれを真摯に受け止めて対応していかなければならないということではある。今週の月曜、火曜と京都のほうに出張しており、京都の市営バスなども何度か乗らせていただいた。これは市議会に対してというよりも、御利用されている
--	--

	お客様に対して、御乗車いただいているバスの状況がどうなのか、京都市では時刻表に営業係数といって、100円を得るために必要なコストを、例えば「この系統は91円なので黒字です」とか、逆に「この系統は百何十円かかっています。赤字です」といったこと。もちろん我々も路線別収支は作成しており、それは折に触れ議会のほうにも御報告等しており、議会の先生にもちゃんとこのように報告はしてまいりますが、増便、減便の影響を直接受けてしまうのはお客様であるので、お客様に対してそうした正しいというか、分かりやすい情報の伝え方というのは私どもも、京都市さんの取組なども真似したり参考にしたりしながらやっていく必要があるかなと思ったところである。 （田邊委員）42ページのバスの運賃改定のところで、これだけコストが上がっているのに運賃は上げないほうがおかしく、水準を上げるのは全く反対ではない。適切に値上げすべきだと思う。ただ、ここで書いてある内容が、横浜市の施策の方針として、子育て世帯の家計負担軽減であり、このような施策、特定の利用者層を安くするという施策は、近隣の他の事業者様も同様な取組をされているのか。地下鉄はどうなのか。バスだけの場合、それはどうしてか、他の利用者の皆様が思われるかもしれず、そこをお伺いしたい。 2つ目は、先ほどの内田委員の話と被るが、収入を増やすとなると、なかなか空いている土地がないので、手段は限られてくる。例えば駅構内に先ほどの子育て支援のブースを設けることは恐らく誰も反対しないと思うが、限られた空間の使い方としてこれがベストであるか分からない。ただ、単純に儲かる施設から順番に設置すべきなのか、公営企業がそこまで追求すべきなのか。実は儲からないが、公的な空間にこういう施設があったほうが、駅だけではなく駅周辺の地域の価値を高めるとか、利用者や住民の方の利便性を高める施設もあると思う。その辺はどう考えていったら良いか。お考えを伺いたい。 最後は、ここ数年で変わったこととしてA Iがとにかく普及しているので、例えば、どのようなサービスが必要になっているのか、どの地域でどのようなお客様がバス・地下鉄を利用されたいのかといったことはもっと活用していったほうがよいのではないかと。様々な実証実験もされているので、そ
--	--

	ういう実証実験をされても良いと思う。今までされたことがないのであれば、例えば市の力を利用することも検討されたほうがいいのかと感じた。 （三村交通局長）まず、今回の運賃改定の実施運賃の設定の中で、通学定期の据置きや、小学生以下のお子様の運賃は基本大人の半額なので、現金で御乗車いただく方に関しては120円と設定したが、ＩＣカードで御乗車いただく方に関しては、現行と比べても10円引き下げた100円という設定にさせていただいた。近隣の、Ａ社、Ｂ社、Ｃ社というわけではないが、他の鉄道・バス事業者さんも、趣旨は恐らく、沿線に子育て世代の方々の居住を促していくことが自社の鉄道利用、バス利用につながるといったお考えの下で、私どもよりもっと、例えば今回、我々は小児のバス運賃をＩＣでは100円と設定しましたがけれども、小児の方は1乗車50円といった取組をされているところもある。総じて私ども交通局だけでなく、横浜市が市役所を挙げて子育て世帯の負担軽減や子育て支援に取り組んでおり、これもオール横浜市という、市域の中にできるだけこれからの横浜を支えていただく若い世代の方々に居住していただきたい、そうしたことで取り組んできて、一定程度、その成果も上がっていて、30代の子育て世代の方々の転入が増えているといったことにつながってきている。私どもも、市の一つの装置であるので、そうしたことに連動した施策は設けるべきと考えた次第である。 地下鉄に関しては、現行の運賃は当面維持できそうではあるが、今後、運賃改定といった場面に遭遇するようなことになれば、そういった考え方も地下鉄なりに取り入れていく必要があるかもしれないと思っている。 そして、田邊委員はベビーケアスペースを象徴的におっしゃっていただいたが、先ほど、内田委員からもベビーケアスペースに関しては利用分析をというお話があり、それはおっしゃるとおりだと思う。 駅構内の空間活用という観点で言うと、内田委員からはママのリフォームを取り上げていただき、生活に役立つサービスといったものが駅に、これは公営とか民営とかいうことでなく、不特定多数の方々が御利用される、そして駅それぞれの地域性もあったりする。住宅地の最寄りの駅であったり、横浜、戸塚のように乗換えの駅であったり、その駅によって御利用されるお客様の特性も違っていて、そうした駅ごとに求められる機能も変わってくる。
--	--

	結果的には収入につながるのが我々も一番ハッピーではあるが、やはりその裏返しとしては、お客様から求められているサービス、ここにあるとうれしいと思っていただけるサービスが、駅構内で提供できることがスタートだと思うので、まずはお客様の利便向上につながるようなものという観点で今後の空間活用は考えていきたいと思っている。 それから、いつも悩んでいるところだが、御利用者の動向、分析というか一先ほど内田委員からも分析力が高まると良いといったお話をいただいたが、鉄道、バスともに、今、多くはＩＣカードでの御利用になっている。ＩＣカードの利用動態は、それぞれのＩＣカードを発行された事業者、例えばPASMOやSuicaの保有する情報となって、かつ、それが個人とひもづいている場合、記名式のＩＣカードであったりするとある意味、個人の行動というか、購買行動も全て含めてになるが、それを発行している事業者ではない第三者が一関係性で言うと、私どもの窓口で販売はしているが、御購入された方はＪＲ東日本からSuica、株式会社パスモからPASMOのＩＣカードを購入されている。 本音で言うと、事業者としてはそうしたものがいろいろと活用できて、技術的には恐らく可能だとは思いますが、そうした権利的な意味での制約、情報保護といった観点は非常に悩ましい。本音で言うと、このエリアにはどんな購買行動をしている人が多い、では駅構内の店舗活用にもその情報を生かせるであるとか、駅の御利用のパターン、時間帯、年代等が分かればそれなりの、私どももサービスとしてのお返しだったり、あるいはサービスの見直しだったり非常に有益な情報になると思っているがなかなか。ＩＣカードという面で言うと、我々もユーザーという立場でその利便を享受している立場になるので、そこはすごく歯がゆいという言い方がいいのか分からないが、データはあるのにというのが正直なところ。そうでなくて活用しようと思うと本当に、よく第三者のサービスを、携帯電話の移動状況などを有料で支払って分析をお願いしてといったことでしか活用できなくなり、ちょっと変な格好になってくるので、我々もデータ分析力を高めたいし、データはあるはずだと分かっているが、そこが活用できないのがすごく歯がゆいところ。どこの鉄道会社も御苦労されているところではないかと思うが。
--	--

3-2 議題(次期中期経営計画の基本的な考え方について(報告))

(細見会長) 次の議題に移りたい。次期中期経営計画の基本的な考え方について、事務局から説明をお願いする。

～事務局より資料の説明～

4-2 意見交換

(細見会長) 市民の実感を基盤として次期経営計画をつくるということだが、今、説明のあった案件について皆様から御意見をいただきたい。

(内田委員) いろいろ課題山積である。人口減少は、とにかく高齢化が進む中で、どういう社会、横浜の姿を皆さんが思い描いているのか。元気な高齢者がいるのか、それとも、もうほとんど家にいる一本当に今、気候変動等で7月、8月、9月は外に出られない。そういうふうにな人が外に出なくなる風景を思い浮かべているのか、これからの中期経営計画の中で皆さんの思い描く社会像がバラバラなのかもしれない。そのあたりをもう少しきちんと仮定することが大事ではないかと思う。

人口も減っていくが、今、やはり我々が想定している以上にA I の普及があり、エンジニア、プログラマーなども簡単なものはもうA I ができるから、このままだと自分が将来食いつばぐれる、もうエンジニアでは食べていけないということで転職する人も増えているし、A I を導入するのに企業もかなりコストをかけて、その分、人件費を減らさないとA I を入れる意味がない—だからホワイトカラーも30%も要らなくなるとか、皆さんも御存知だと思うが。そのように職にあぶれた人たちが、どんなふうになっていくのか。もしかしたらA I 時代、もうバスの運転手は絶対に人間でなければ駄目であるというようなアプローチで、将来の安定的な職業として「バスの運転手さんはありだな」という新しい価値づけみたいなものができる可能性はあるとも思っている。そういう絶対人でなければできないという部分を強調して埋めていく、それをチャンスにしていける可能性はあるのではないかと、今、急速に変わっていっている世の中で、感じるところである。

	それから、観光収入を取り込むということで、インバウンドの人たちが横浜は弱いというようなことだったと思う。インバウンドの人たちが求めるのは伝統的な日本の文化等といった流れがある中で、留学生の友人に、「なぜ日本を選んでいるのか」という中で、やはり「自分は小さい頃から日本のカルチャーで育って、アニメだとか漫画だとか、日本のそういう文化が大好き」と本当に熱狂的な、外国人の方の日本に対する憧れみたいなものは若い人たちの中にもあって、そういった人たちが大多数日本に来ると思うので、そういうものをイメージしながら観光需要に応えていくことが現実的な解になるのかなと思う。 あとはバスに乗るには目的地が必要である。現在バスは、もうこれ以上路線を増やすなんていうことはなく、減らすほうになっている。その中で、インバウンドというのはこれから日本の価値としてますます増えていくと思っている。だからそこは大きな収入源にしていかなければならないが、バスに乗るためには目的地が必要。例えば極端な例だが、コロナ禍の「ハンマーヘッドにみんな行け」と言われたらもうバスに乗らざるを得なくて、すごかった。そういう目的地があって「バスでしか行けないね」「じゃ、みんなバスに乗っていこう」といったものを横浜市がつかれるかどうかはすごく大きいと思っていて、山下ふ頭の再開発も期待できるころだと思うが、そういう世界中の人が求めてくるジャパニーズカルチャーの集積地みたいになっていて、そこに直行便もシャトルも何便も走らせるみたいなことになったらバスの収益も、もちろん上がっていくし、そこはインバウンド価格で500円ぐらい乗せて走らせるような感じのバスの仕様にすればいいのかなと思う。それでバスの中で移動中から楽しませるみたいな、そういう観光バスみたいなものをつくっていくみたいなことまで考えていかないと、ここの事業で収益を上げていくことは難しい。 55ページの運賃改定後でも全然足りなくて、いくらなら黒字になるのか。本当に黒字になる金額を教えてほしい。いくらなら本当にここを埋め合わせられるのかを、まず知りたい。その中で、ではどうするのか、埋め合わせていく部分は何なのかといったことだと思う。 また、安心・安全というのも非常にふわっとしている。安心と安全は違
--	---

	う、自分たちが「安全に運行できるように努めています」といくら言っても市民に安心感がなければ、その価値は伝わらない。原発がそうだったわけで、東電の人たちが「原発は安全である。五重の壁に閉ざされていて何があっても安全である。」とずっと言い続けてきたわけだが、蓋を開けてみたら想定外のことが起こって安全性みたいなものは、全然、脆弱であったという話。そこから市民の安心感は失われているという状況の中で、安心感というのは、やはり「いかなる想定外のことが起こっても我々はこれだけちゃんと考えていますよ」といったことをアピールしていくことになると思う。でも、全部それを網羅したらいくらお金があっても足りないわけで、そのあたりの落としどころは非常に難しい。 今も熊本大地震があって、まさかガス爆発が起こるなんて誰も思っていなかった。でも、今はもうみんなあれがトラウマになっていて、地震が起こった後、建物に戻ったら想定外のことが起こると日本中の国民が分かり、そうなったときに、その安心感をどう担保するのか―1回出したらもう二度と入れない、でも、あらゆる建物が、地震で一旦避難するけれども、おさまった、30分たったので「では戻ってください」といって東日本大震災のときはみんな建物に戻った。今後それをどうするのか。何が起こるか分からないような中で駅の中を「大丈夫、使えますよ」みたいなことをどのように担保していくのかみたいなことも、ちょっと難しい。本当に難しいと思うが、直下型地震は来ると言っているし、いつ来るか分からない中で、そのようなことを求められていくのかと思う。 (三村交通局長) 本当に黒字になる運賃ということだが、まず仕組み的な説明をすると、バスの運賃改定について、議会の議決を経て国に申請を出している。そこでは上限運賃270円として条例を設定し、国にも申請している。この270円という水準は、私どもが平年度ベースでかかっていくであろうコストを賄うその水準、計算値になっている。厳密に言うと、公営バス事業者の場合は適正な利潤をコストとして見込まないため黒字にはならないが、収支均衡になる論理的な金額は270円となる。ただ、内田委員がおっしゃった、将来の収支見通しの中で例えばこの先もずっと赤字が生じないことを担保する金額となると、この計画期間中、直近の収支見通しでも令和9年度から12年度にかけて原価を上げて計算し
--	---

	ているので、それに連動して、恐らくその年その年の黒字になる運賃は上がっていくことに論理的に言うとなる。 ただ、実際には地方公共団体が経営する我々バス事業の場合は、まず議会の議決を経てから国の認可をいただいて、その国の認可も普通の手続で順調に進んだとすると半年かかる。その前の議会も考えると一定の期間、極論すれば1年近く、その事態が見込まれた状態から実施できるまでにタイムラグがあるため、常にそれを後追い後追いしていくような形になると思う。そのため、この期間の物価高騰等もずっと続いていくとした場合、例えば令和9年度は、本来270円頂ければ収支とんとんになるかもしれない、翌年は280円、290円といったような、イメージとしてはそういう形になるのかと思う。 それから、AIの普及による人の価値は、これは内田委員がおっしゃったとおりだと思っていて、私は、少なくともこれから作る向こう4年間でいろいろとほかのバス会社、ほかの地方公共団体で自動運転等の実験は進んでいる。ただ、この4年間でそれらが実用化して動くとは到底思えないし、その間におっしゃっていただいたエンジニア、ホワイトカラーの方々がAIに置き換わっていくといったことを考えると、これはもしかしたら我々にとってはチャンスかなと。人でしかできない仕事、バスも地下鉄もそうだが、人でしかできない仕事ということをぜひアピールして、特に若年層の方々を私たちの仲間にお迎えできるようにといったことは、次の計画の中でも1つ大きなテーマになってくるかと思う。 (金子委員)2点ほどあり、1点は、57ページの次期計画のところで、企業努力に一層取り組むということと市営交通ネットワークの維持ということが書かれているが、確かに現行の計画はコロナからの回復ということでいろいろ取り組んできて、その流れでは確かにそうだが、一方で、次のページ以降は市民の方とかお客様が主体になっているので、そういった方向性としても、例えばお客様、市民の方の目線からサービスを向上するとか、そのような視点のほうがいいのかなと。経営計画なので、どうしても一層取組を強化するみたいな表現になるが、そのあたりは少し変えてもいいのかなと見ていて感じた。 また、ここに書いてある市営交通ネットワークの維持の話は、結局、採算が取れていない赤字の路線をどうするかという話になって、それは恐らくほかのバス事業者も同じことで、では市全体の公共交通計画はどうなっているのかというこ
--	---

	とになる。これは以前も申し上げたが、昨年4月に市としての地域公共交通計画が策定されていて、そこに同じような課題認識で方向性も書かれている。市営交通である以上は地域公共交通計画と整合を取りながら、採算が取れていない路線については、内部補助で対応すると結局運賃が上がって利用者の負担が増えてしまうので、市としてネットワークを維持するのであれば、一般会計を含めた財源の確保が必要という方向性になっていくのかと思う。 2点目が、61ページの経営目標で、これは今後またいろいろ議論があると思うが、「ずっと利用できる」というところに「365日毎日運行」とあるが、これまでだと当たり前のことであったが、実はこれを維持することが今後難しくなっている。例えば地下鉄では今まで夜間に保守をすることが前提で毎日運行していたが、夜間作業が避けられる傾向にある。保守の担い手が確保できなくなると、必然的に日中止めないといけないということになる可能性も出てくる。将来的にこの目標はすごく重い目標かと。保守だけではないが、担い手のことも含めて365日ということなのかと思った次第である。 (三村交通局長)今回、経営目標の例に載せたのは、私たち、中で働く人間にとっては当たり前のことだが、このことをどうすればご利用されているお客様にアピールポイントとしてアピールできるかという思いがあったのと、先行して計画を策定された下水道事業も、365日下水を機能させることが市民の暮らしを支える自分たちの使命そのものという、そこを私どもも何らかの形—具体的の中身はこれからになるため、金子委員がおっしゃったとおり、これを裏付ける担保はまさに地下鉄の保守やバスも同様、バスの整備員など全てそうだが、そうした体制をしっかりと維持し、それが維持できるような企業としての経営体力を持ちますということの表現だと思っているので、ここはさらっと書いてあるが、私どもとしても腹をくくらないと、という部分だと思っている。 もう一つおっしゃっていただいた、赤字路線については、事業者の立場ではなかなか申し上げにくいですが、ほかの地方などを見ると、運賃だけで、この先バスを維持することは、私も不可能だと思っている。まさに運賃水準もこれまでとは、もう考えものにならないような水準で維持していくといったことしか考え方がないのだろうなとは思っている。 横浜市には生活交通バス路線維持制度というのがあって、バス事業者がどう
--	---

	しても維持し切れないとなった場合に、そのバス路線がなくなってしまうと市民生活に大きな影響を与えてしまうと市が認定した場合には、そのバスの運行コストを一定程度公費というか、一般財源で補填して運行する。私どもの市営バスの中にも何路線かある。もともと、私ども横浜市営バスが運行していた路線を市営バスとしては維持できないということで廃止を申し出て、その廃止を申し出たバス路線を誰がやるかというときに、民間バス会社も含めた公募を行って、手が挙がった路線はその事業者にやっていただき、そこで出てくる不足分は市が補填する。公募をしても手が挙がらなかった路線は、引き続き私どもが運行する、そういう仕分けを一番最初にやって、私どもが今、運行している路線の中にもそうした補助制度を受けて運行している路線はある。 ですので、横浜市に仕組みがないかという、受皿となる仕組みはないわけではない。ただ、それは横浜市、交通政策側の判断や、我々がどこまで内部補助で維持できるか、どこかの段階で「ここはもう内部補助ではできない」と見切りをつけざるを得ないような場面が来るのかどうかというあたりとも関わってくるかと思うが、横浜市としては一応その受皿というか、そういう仕組みがあるかないかといえ、あるということである。 (川村委員)この期間で2回ぐらい値上げするのだろうなと思って伺っていた。「ずっと利用できる」とか「安心して利用できる」というのは、バスや地下鉄がなくならず利用し続けることができる、それが安心や「ずっと利用できる」ということにつながっていくと感じている。その上で安全に利用できるという、電車の隙間を埋めたりといった策は引き続きやっていかななくてはいけないのだろうと思う。 先ほど、採用がうまくいって少し余っている、余っていると言うと失礼だが、ちょっと多めに運転手さんがいらっしゃるところは、ぜひ単発の観光バスで稼いでいただくとか、そういったこともいいのかと思う。 広告の話とか有効スペースのお話は、まだ床が空いていると思っており、JRさんは床に結構いろいろなものを描いていると思うが、探せばまだ何かあるのではないかと思う。 先ほどの説明の中にもあった、利用者が利便性を感じるものと我々の収益性が上がるもの、例えば駅のATMであるとかクリーニングスポット等は、ウイン・ウインになるのでぜひ、まだ何かあるかもしれないと思うので、そこをアピールしてい
--	--

	くいいと思う。先ほどのベビーケアスペースも、よく空港とかオフィスビルでお手洗いにいくと「よかったですか」「清潔ですか」とタッチパネルで押すようなものもあるので、あれがいくらかかるか分からないが、そういったところでフィードバックは得られるのではないかと思います。 こういった一つ一つの施策もそうだが、やはり市営のものなので、市民の皆様を、交通ファンだけではなく何かもうちょっとサポーター的に巻き込むことはできないだろうか。市民割引等は収益的にちょっと厳しいと思うので、ちょっと調べたところ何十周年感謝デーを今までやっていらっしゃるので、あれを1年に1回ぐらいだったらやってもいいのではないかとか、電車に乗ってポイントを集めて抽選で車両基地の見学というのは子どもにはウケるのではないかとか、そういった施策を通じて、市営交通だということを認識してもらい、私のまちの交通機関を「私が使わないとなくなっちゃうかも」というような気持ちを持つようにちょっと刺激するといいかと思う。 横浜ベイスターズのCMでまちの名前をずっと挙げていくCMもすごく地域性を訴えているなと思う。横浜のまちを連呼しろという意味ではないが、そういった形で、お客さんだけではなく、運営を支えるのも市民であるという意識が高まるといいと思う。 (田邊委員) 今回の基本的な考え方に異存はないが、先ほど何人かの委員から言われたように、やはり自動運転は少し勉強したほうがいいのではないかと。今日はあまり議論にならなかったCO₂、特にバスのほうが、ハイブリッドが買えなくなったので、今後どうしていくのか少し心配である。 今日の議論を伺い、潜在的な利用者の情報をどう集めるかが非常に難しいと思った。局長が言われたように、ビッグデータはあるが高い場合、それは事実上利用できない。金子委員は多分よく御存知だと思うが、アンケートは、適切にデザインしないとアンケートをただけに終わってしまうというのがよくある。そこから有益な情報を引き出すことが、アンケート後ではどうしようもないので、ここは慣れている方にデザインを相談することが重要だろう。但し、スモールなデータだけれども、生きた情報を集める手段として、こうしたアンケートがベストか分からない。 意外と、1年に1回利用者感謝デーのような催しを開いて、フェース・トゥ・フェ
--	---

	ースでお客様のお話を聞く方が良いかもしれない。古典的な手法だが実は有益な情報を得られるのではないか。最近、特に駅等はそうだが、誰もいないので不満を言いたくても人がいない。そういったときに、SNSで不満を表明するぐらいしかない。そういう使える情報はどんどん取っていったほうがいいと思う。情報を集める方法の検討である。 もう一つは、先ほど局長が京都のバスの例を出されて、そこまでするのかと思ったが、こちらの置かれている状況を利用者や市民の皆様に正しく伝えられるか。今度は情報を伝えるというところで、路線別に「もう赤字がひどいですよ」と出す。それが本当に適切な方法かどうかは分からないが、多分利用者や市民の皆さんはそうした情報を御存知ない。職員の皆様の御努力を否定するわけではないが、まだ横浜は人口が十分にあるので、その点で交通事業者としては恵まれているほうだと思う。これから厳しい状況になり、横浜といえども人口が減ってきてしまう情勢になったときに、バスや地下鉄が便利に安全にずっと利用できるわけではないということをどう分かりやすく伝えていくのかは、実はもう近々に考えなければいけないことだと思う。 ホームページに資料を載せているから大丈夫だろうという伝え方は、いざバス路線を廃止するときに初めて住民が驚く、といったことは地方ではよくあることだと思うが、一方で「これだけ利用者が減っているから廃止は仕方ないよね」と思うかもしれない。恐らく横浜は全体としてはそこまで状況が悪くないと思うので、「一部の地域ではかなり厳しい状況になっています、これを維持するにも我々には限界があるので、地域の皆様と一緒に考えなければなりません。場合によっては利用者の皆様の御負担頂けなければなりません」。それは料金を値上げしたり、先ほど金子委員が言われたように減便したり、地下鉄であれば昼間の非混雑時間帯に列車の運行を止めて工事することをお許しください、そうするとこれだけコストが浮いて皆様に還元できます、といった耳の痛い情報を利用者の皆様にどう伝えていくのかも重要な視点なのかなと、皆様のお話を聞いていて思った。 (内田委員) 今、田邊委員がすごくいいお話をされて、例えば既存のビッグデータはお金がかかるから使えない、では仕方がないということではなく、それだとしたら、自分たちで情報を集めないといけないということになる。
--	---

	駅とかバスの中でQRコードを使って「市民の皆様の御意見を求めています」「よりよい市営交通のために御協力ください」といった形でアンケートを真摯に、本当に意見を受け止める覚悟があるならばやる。アンケートはどうしても、聞きたいことだけ聞いてしまうくらいがあるわけで、答えを誘導することができてしまうので、それだと何のためかみたいにも思ってしまうので、本当にリアリズム、サステナビリティを考えて市民に支えてもらえる市営交通にするということであれば本当の声を聞かなければいけなくて、それをどこまでやるか。いろいろな意見が出てくるから精査するのは大変だと思うが、それも1回全部受け止めてみて、それこそAIに分析させることもできると思う。膨大な意見をいただいても今はそういう処理の仕方ができるようになってきているので、そういうことをやってみて、何かヒントがあるかもしれない。やり続けていくうちに、そのアンケートの処理の仕方みたいなものも熟練されていく。データをどのように分析して、結果に導いて実行につなげていくかというのはとても大変なことだが、皆さん先生がいらっしゃるのでアドバイスもいただけると思うので、そういうことをこつこつ市民と向き合ってやっていく年度に入っていくのかという感じが、今、田邊委員のお話を聞きながら「あ、そういうことなのかな」と思った。 ぜひそういうことをやっていったら、見えるものもあるし、市民サポーターである。やっていって、伝え方も直接「こんなに赤字です」と言うよりも、京都を歩いていると「交通局だより」というのがいっぱいある。いろいろな情報が交通の中にあるが—何かそういう横浜市営交通アプリみたいなものはあるのか。 (三村交通局長) 今はない。 (内田委員) そういったものを市民の方にダウンロードしていただいて、ファン向けの情報もありつつ、一方で現状を共有する情報や局長対談ではないが、先生方との対談みたいな中でさりげなく現状みたいなものを語っていただき、市民の方に支えていただくような形で、そういうインフォメーションをやり続けることによって「市営交通はやっぱり厳しいのだな」といったことを、メディアを通じて伝えていくとか、そういう努力も必要かと感じた。 (田邊委員) YouTubeで対談するとか。 (内田委員) やってみてもいいかもしれない。 (細見会長) このアンケートはスマホか何かでされたのか。
--	--

	(緒方経営管理課長) パソコンとスマートフォンで行った。 (細見会長) アンケートは私も、今の職場でアンケートをどう取ったらいいのかといった関連もあって、「なるほどな」と思いながら聞いていた。やはり簡単に答えられて、最後まで分かるような仕組みで聞いていただくのが一番である。やはり文章が長いとアンケートに疲れてしまって、最初だけ答えて最後はもう流してしまうので、アンケートのやり方についても、いろいろ工夫しながらやらないといけないなと感じた。ただ、このアンケートについても、市民の目線でのアンケートなので、いろいろいただいた御意見を分析して将来に生かさないといけないと思う。 この経営目標も、全て市民とか住民、お客様目線での目標になるので、かなりここら辺についても、「安全に利用できる」「便利に利用できる」「ずっと利用できる」というのはやはりお客様対応の目線で、アンケートをどう分析するかによってやはり中身が違ってくるので、かなりその辺が重要だと思う。 先ほど委員から出たが、やはり路線を削らざるを得ない状況になったときに、住民に対してどれほど汗をかいて説明しているのかも多分問題になってくるので、今もかなりされていると思うが、その辺についても今後、丁寧にやっていくべきだと思う。 それから、高齢化に伴って、やはり高齢者が増えてくるので、高齢者を外出させるような手段としてバスとか電車とか、高齢者のパス等もあると思うが、その利活用をしてどんどん高齢者も外に出てもらって、元気なお年寄りを増やしていくことは医療費の削減にもつながり、市にとってもいい話だと思うので、やはりそういう観点も必要かとは思っている。 (内田委員) 行き先が大事である。乗せてどこに行くのか。 (細見会長) やはり目的がないと一高齢者であれば通院や買い物など、多分そういうところ、あとは若者と交われるところ。高齢者と若者が交われるところがあれば一番いい。例えば横浜駅の近くに何かあるとか、市役所の隣にできたとか、そこまでの送迎バスがあるとか、何かスポット的にそういう場所が必要だと思う。 そのほか意見はよろしいか。以上で第10回審議会を終了する。
資 料	別紙資料

・ 特 記 事 項	市営交通中期経営計画2023-2026
--------------	---------------------