

横浜市営交通経営審議会(第4回) 会議録	
日 時	令和5年2月6日(月) 15:00~17:15
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、鈴木委員、田邊委員
欠 席 者	なし
開 催 形 態	公開
議 題 等	1 議題(議論の整理と今後の経営の方向性について) 2 意見交換 3 その他
議 事	<p>1 開会 事務局より挨拶</p> <p>2 議題(議論の整理と今後の経営の方向性について) 事務局より資料の説明</p> <p>(細見会長)続いて、議事の3、意見交換に移りたい。</p> <p>最初の議論の整理では、これまでの審議会の意見を項目ごとに整理してもらった。次の令和5年度予算案は、とりわけ電気代高騰の影響が大きく、これを発射台にした今後の収支見通しということで、17ページからは収支見通しの前提条件や乗車料収入の見通し、28ページからは地下鉄事業、バス事業の収支見通し、35ページからは経営改善効果を見込んだ収支見通しについて説明があった。</p> <p>まず、前段の議論の整理。意見を取りまとめているが、この中で意見、追加意見等があればいただきたい。</p> <p>(鈴木委員)支出管理について、経費の削減余地という観点だが、私は人件費は経費とは思っていない。人件費は投資だと思うので、絶対減らしてはいけなし、むしろ2千万円厚くして今やっていくのは、とても良いことだと思う。</p> <p>ただ、経費といったときに、包括外部監査で他都市の監査をしているが、民間の企業や社会福祉法人、医療法人とか、民間の組織を見てきた観点からすると、役所は本当に特殊な文化があると思う。</p>

まず第1に、会議体がいそうな準備が必要で、準備が大変なんだなというのと、あと紙が非常に多い。少し安い紙を使っているが、例えばカラーコピーは白黒より高い。カラーで見せてほしいものは沢山あるし、今回の資料などはカラーでないとは分かりづらい。ただ、もう4回目なので、今回のこういう資料は、果たして全部必要なのか。次第は事前にいただいたし、席次表も発言の際に名乗ってもらえれば構わない。委員名簿も必要ない。民間だったらこんなの作らないよねと。運営側は必要なのかもしれないが、私たちには必要ない。事前説明も、各委員に時間を割いて色々な方法でやっているが、日程調整して1回で、オンラインで収まらないのかなと。5人のために時間を割くのは、意味があることなのかと思えた。そのときにカラーでもらい、今回もきれいに刷ってもらっている。差し替えがあるならその部分だけ差し替える。この1冊も、40ページで20枚だとして、それなりにお金がかかる。本当に必要なのか。あと、この間カラーコピーで説明してもらったものがあるが、部屋のモニター画面で見せてもらえれば十分である。特別に配慮いただいているとは思いますが、内部での紙やコピー、出力に関して、どれだけの意識なのかというのが非常にある。微々たるものだが、そういった積み重ねは非常に大きな力になると思う。それこそ民間だと、立ったままの会議で1回15分以内とかでやっている。そういう意識改革とか、いま一度、本当にこれが必要なのかということを考えてほしい。

あと、以前、委託比率について話を聞いたときに、安全・保安などに関する委託は、技術の継承ということで、十分納得した。ただ、例えば民間の企業がちょっと危なくなった、傾きかけたときに、最初に着手するのは、人事部門の給与計算や採用をアウトソーシングするという形で、現業は勿論きちんと手厚く、安全・安心な運行のためには減らしてはいけませんが、一般管理費の部分はいち早く外部に任せたりしている。他都市では、給与計算システムや業務PCなど、一般管理費の3割近くを委託しているところもあり、横浜市はまだ15%。委託することによりもっと効率的に、人も増やすことなくできると思う。

そういった面で今一度、経費はもっとスリムになるのではということで、それは職員の皆さんにも、こういうふうな意識でこれからカウントしていきますと。例えば、これが何%削減したら、1回みんなでお菓子を食べましょうとか、そんな感じでもいいし、こういった暁には、例えば給料で少し上乗せするとか、数字に見え

る形で誘導して、本当にこれでいいのかというところの経費削減をしたほうがいいのではないか。

(金子委員)網羅的に整理されていると思うが、答申にこの部分をどう反映するのか。要は意見なので、思いつきも含めていろいろ上がっている中で、答申には実効性を伴うものを載せていく必要があると考えている。参考意見として答申の後ろのほうに載せるのか、あるいはこれを踏まえて具体的に次の中期経営計画で取り組む内容を書くのかによって、1件1件の確認も違ってくるので、そういう趣旨の質問である。参考意見でこういう議論があったと載せるのであればこれでよいと思うが、1件1件、交通局としてもこれらに対してどう対応するか検討するということなのか。

(細見会長)現状の課題と今後の方向性、収支改善に向けた方策といった項目で、切り分けて載せていくようなことかと思う。

(瀧澤経営管理部長)いただいた意見については、交通局として次期中期経営計画を策定する中で、再度検討し、可能なもの、それから長期的に可能なものなど、それに応じてどのように対応していくかを整理しようと考えている。

(金子委員)中計は令和5年度からだが、5年度中に検討するのか。

(瀧澤経営管理部長)5年度からの開始だが、5年度中に策定をしたいと考えている。その中で改めて、いただいた意見をどのように反映させていくかを検討したい。

(金子委員)分かった。このまま載せる感じか、それとも表現とか、いろいろ改善の余地はあると思うが。

(瀧澤経営管理部長)具体的なイメージまではいっていないが、いただいた意見に対して、こういうような対応をしていくとか、こういう考えで臨みたいというような形で整理ができればと考えている。

(田邊委員)議論の整理は網羅的で、個々の情報は間違っていないと思うが、やや体系的に整理できていない印象であった。例えば、「収支改善」と「支出管理」・「増収に向けた取組」との関係性である。金子委員の意見で理解できたが、答申案の項目に合わせた整理が必要ではないか。

(細見会長)次回、答申案の形で、形を変えてやっていきたいと思うので、今の発言も含めて、どのような答申案を作っていくか相談したい。

(内田委員)他の委員が言われたのと同意見というか、今回は、これまでの議論で委員が何を言ったかを箇条書にしたということで、これで間違いないかという確認だろうと思うので、これはこれでいいと思う。だが、確かにもう少し分かりやすく、課題、現状認識としてはこう、課題としてはこういう余地がある、具体的な方策としてどう行動に具体的に落とし込むかという、そういう流れというのが、この次の作業なのだということが、皆さんの話で分かった。そうするべきだろうと思ったので、議論の整理のところはこれでいいと思う。

(細見会長)それでは、令和5年度予算案、収支見通しの前提条件や乗車料収入の見通しについて説明があったが、この中で意見等があればいただきたい。

(鈴木委員)本当にこれは大変なことだなということで、やはり思うのは、バスの料金が単一料金である必要性があるのか。唯一、他社と競合しているところだけは距離に応じてだが、物やサービスの値段というのは、個別原価計算というのがあるが、原価を計算して、それに利益率をある程度乗せて決まるというのが1つ。あとは需給バランスである。

令和3年度実績のバス路線別収支状況について聞いたが、営業係数がどうしてこんなに100を上回るのがあるのか。1日当たりの乗車人員がこんなに多いのにどうして営業係数が高いのか、おかしいのではということで、この間説明を聞いた。走行距離が長いとか、それで人件費と燃料費となるのであれば、例えば41系統、1日当たりの乗車人員が1万5千人も乗っていてトップなのに、営業係数は100を上回っている。あとは、例えば38系統、これも比較的多い。1日当たりの乗車人員が3.9千人なのに営業係数が124.1。何でこんなに高いのかという話になり、やはり対キロ、走行距離に応じた運賃というのは駄目なのかということで聞いたら、「いや、そういうものなのです」というような話で、本当にそういうものなのかと思った。

他都市を見てみると、東京都は23区は均一運賃だが、一般系統は210円で学バス系統というのが180円で系統により違うとか、多摩地域は対キロ区間制。180円の初乗りだが、青梅車庫から小平駅前まで、始点から終点まで乗ると490円かかる。相当長いのだと思うけれども。東京都は、多摩地域は確かに人口も少ないこともあるが、でもやっている。

神戸市は、普通区と近郊区に分けている。普通区は主に市街地、近郊区は主に市の周辺部を運行するということで、これも対キロ区間制。

横浜市も対キロ区間制にしてもいいのではと純粹に思う。なぜそんなに単一料金にこだわるかという、そんなに長い区間乗るなら、それなりに頂いても全然おかしくないのではと。それによって路線を残して運行することのほうが、よほど利用者にとっては便宜性が高くいいのではと、一般の利用者としては思う。そうすると、この収支はまた全然違ってくるし、どこを例えば対キロ区間にするかなどいろいろあるだろうし、いずれかはという話で、少し考えてもいいのかと思う。

(三村交通局長)横浜市内でも戸塚区のほうとか、民間のバス会社がやっているところは対キロ区間制を採用している。横浜市営バスの営業エリア内だと、今は1路線だけが距離により料金が異なる。これは元々のベースが、民間バス会社の路線に共同運行という形で相乗りをしているので、運賃は民間の対キロ制に乗っかっている。ただ、非常に特殊な取扱いの対キロ制になっている。横浜市営バスはほぼ99%が均一制なので、バスの設備の中に、中扉で乗って前扉で支払い降りるとい、乗るときにタッチ、降りるときにもう一度タッチ、あるいは前には料金表があるという設備を一切備えていない。対キロ制を、これからいろいろなエリアの中で入れていこうと、仮にそういう方針を取った場合、かなりの議論を呼ぶことになる。これは議会も含めてになるかと思うが、これまでの市の中心エリアでのバスの利用方法をがらっと変えることになる。これまでそれに慣れている地域の路線の方々、中扉で乗って終点の例えば駅で、1人ずつ支払いをしながら降りるとい、利用方法が当たり前となっているが、市営バスのエリアはほぼ何十年もの間、均一料金制で、自宅付近から乗車される際に、前払いで決まった均一料金を支払い、終点の駅になると一斉にお客様が、前の扉も後の扉も開けて、一斉に駅に向かって降りていく。我々がまず距離制に応じた設備投資ができる体力があるかどうかということと、それをお客様が許容できるか、利用形態の変化に対応していただけるかというのが一番心配なところで、これまでずっと均一区間制を採用しているのではないか。朝の時間などに自宅等から駅に運んで、そこで車内に滞留されることをお客様が望んでいるのか、お客様の人の流れとバスの利用のされ方といったところが、対キロ制と均一制の大きな違いになると思う。

(鈴木委員)でもきっと、こういうものだというふうに、しなくてはしようがないものもあるのではと思う。色々なことが今までとは違いますよと。人口も少なくなるし、それは利用者としては受け入れざるを得ないとしないと、組織として存続が危ぶまれたらもっと大変だという話だと思う。色々事情は分かった。

(三村交通局長)各系統の営業係数について、私は港北営業所の所長経験があり、当時と全く同じ状況。41系統が当時からこれだけたくさんご利用いただいているのに赤字で、便数もとても多い。所長という立場だったので、多くの乗務員が汗をかいて仕事をしてきているのに、赤字はおかしいだろうというのは、着任したときの一番の問題意識であった。41系統も色々な系統のパターンがあり、川向町と鶴見駅西口と代表的には表記しているが、一番端では中山駅から新羽駅までとか、色々な系統が入り乱れている。丹念に分析して、お客様の多いところ、利用者数に対して便数を少し削っても輸送力がもつところを丁寧に分析していくと、必ず改善の余地はある。41系統は今でも黒字に出来ると思っており、その努力はこれまでもやってきているつもりだが、コロナの状況からある程度落ち着きが見えてくると、その先を見据えて、改善にもっと取り組んでいかないといけないと思っている。

(金子委員)乗車料収入に関しては、人口の推計で、特にバスはある程度エリアや券種別で見ているなど、現時点でできる範囲のことはしているのが妥当かなと思う。ただし、コロナの影響に関しては過渡期でもあり、今後、テレワークがどうなるか。出社が増えるかもしれないし、まだ現状では分からない。インバウンドの動向なども含めて、引き続き注視していく必要があると思う。

収支見通しについて、29ページだが、電気代が当初とちょっと変わってきている。この議論を始めたときと比較して、電気代が予想以上に影響が大きいということで、令和5年度は今予算を組んだということであるが、6年度以降は5年度と同じ値で計算しているという理解でよいか。計算の前提条件であるが。

(緒方経営改善担当課長)基本的には、6年度から8年度までは1%ずつ上げて計算している。

(金子委員)上げているということか。電気代の上昇は外的要因によるものなので、電気代が費用をかなり押し上げている状況であると、問題の本質が見えなくなる可能性がある。内部的な検討でいいと思うが、仮に4年度と同じだったらどう

なるかを見ておいたほうがよく、電気代が落ち着いた場合でも経営的に厳しいということであれば、そこは改善しないといけないという事かと思う。

もう1点、令和8年度までが中期経営計画の対象期間で、16年度まで載せているのは何か理由があるのか。特に長期的な収支を見る上では重要ではあるが、28ページの乗車料収入のところ、8年度まで上がって、あと一定で、人口で変化するとしているが、今回シナリオを作ったものが8年度で終わるわけではなくて、この赤のラインとか多少上がっていくかもしれないし、ただ今回は対象外ということで、ここを含めるとちょっと違和感がある。

(瀧澤経営管理部長)次期中期経営計画は4年間の計画だが、総務省に提出する経営戦略では10か年程度の収支の見通しを示すことになっており、併せてこのような形で整理している。

(金子委員)したがって、少なくとも8年度以降はこういう理由で推移している、8年度の値がそのまま微増あるいは微減になっているということは、注意書きとして入れておいたほうが、ミスリードしないのかと思う。

(田邊委員)17ページ目の収支見通しの前提条件について何点か質問がある。第1に、これはバスと地下鉄を分けずに、ほぼ同じ条件で試算している。金子委員も言われたように、経費の年1%というのが、経営判断としてどのくらい妥当なのかが分からなかった。例えば地下鉄は電力費が非常に上がっているが、バスも燃油代が上がっているが地下鉄ほどではないとすると、両方とも1%で8年までという仮定は妥当か。

第2に、地下鉄の延伸を入れていないのはなぜかということ。

第3に、この収支見通しでかなり厳しい状況が出てきている。どう考えても料金を値上げしなければならないように思える。例えば10円、20円を上げるシナリオは、なぜ、この試算に入れていないのか。料金を上げると利用者数も当然減少すると思うので、そうした情報も必要ではないか。

最後に、見通しなので何とも言えないかと思うが、人口で需要を予測しており、人口が減少している地域を走る特にバス等は、便数を減らす、終電を早める、最悪の場合は廃線も残念ながらあるかとは思っている。そうした努力が含まれての数字なのか。こうした情報を含めての収支の予測のほうが、さらに経営努力をしなければならぬ危機感につながるのではないか。

(三村交通局長)収支の前提条件の考え方だが、燃料代に関しては、希望としてはこのような電気代が続いてほしくないのが本音だが、かといって楽観的な見通しを立てるのも、今の時点で、この先電気代が下がる材料を持ち合わせておらず、このままの事態が続くとうなるという、ある意味悲観的な、ほかに材料がなければこの状況が続くという形で、前提条件をつくっているというのが、燃料代あるいは電気代についての考え方。

3号線延伸を収支に見込んでいない理由は、形式的な話になるが、私どもはまだ鉄道事業として事業許可を得ている状況ではなく、事業許可を得るに当たっては、延伸区間の需要や収支の見通し、それで事業性が果たしてあるのかという諸々の判断を受けて、許可を得た上で初めて我々鉄道事業者の仕事になったという定義づけを頂けるとい認識でいる。やるということを対外的には表明はしており、その点に関して川崎、横浜両市で合意をし、その事業者は交通局であるということは、三者の合意としては決定しているが、事業として許可の必要な事業なので、手続的に、法的に私どもの仕事になっていないという理由から、延伸は見込んでいない。

料金の値上げについて。これはなかなか私どもの口から申し上げることはどうなのか。そこまでの間に、市民やお客様に色々な負担をお願いするに当たり、我々はそれまでにやらなければならないことはもっとあるのではないか。

鈴木委員からも色々、公務員としての意識面や、我々はもしかしたら当たり前と思っているような資料の作り方や会議の持ち方なども含めて、まだまだやらないといけないことは沢山あると思う。かつ、私どもは公営企業なので、企業単独の判断で運賃の値上げを国土交通省に申請というわけにはいかないの、その前段に議会の議決というプロセスも必要である。

現に市内で営業しているバス事業者で、先月末に相鉄バスは値上げの申請を出した。これは市内の均一エリアではないが、ただ、市域内かどうかという意味だと、二俣川から出る路線などは距離により料金が上がる、そうした市内の路線も対象になっているようなので、周辺のバスや鉄道事業者の運賃の動向といったようなことも考えていかないといけない。

ただ、その前段には、やるべきことは全てやり尽くしているかどうか、その点に関して、まずは委員の皆様方にもいろいろ意見をいただきたいし、今後いただく

答申でも我々に対して提言をしていただきたい。その上での判断ということなので、なかなか値上げについて軽々に申し上げるような立場ではないと思う。

(細見会長) 13ページにも「デフレ経済が続き値上げは悪と言われてきた」と、「原材料も上がっている中で、透明性をもってデータ分析を行いながら、それをどう価格に転嫁していくか、それを理解してもらうかを考えるのは当たり前になっていく」という話もあるように、経費が上がっている中で、どう抑えていくか、どう運営していくかは非常に問題であり、最初からその点は非常に重要な視点とは思っているので、きちんと書かないといけない論点だと思う。

(田邊委員) 運賃に関しては、最善の努力をした上で、どうしてもという状況になったときに初めて意思決定を下すことであり、まず収支見通しの前提条件で安易な値上げというのは考えていないと理解した。

(内田委員) 蒸し返すようで悪いが、そのための議論だと思う。様々な観点から何を改善し、あまりにも手詰まりだよ、値上げしかないというところまで、ここで議論をすることが大事なのだろうと、そういう会だと認識している。

本当に前提条件が、全く世の中が変わっていて、様々な項目がこれまでの延長線上にはない。この議論はすごく難しいものを行っていると思っており、まず鉄道・バス事業というのは、ぎゅうぎゅうに満員に詰め込まれて、ドアからはみ出た体を押し込まれて運ばれていたのが前提で成立している。でも今や、大企業、中堅企業も含めて、会社へ行くのは、今まで月に20日間くらい通っていたのが週1になっている。月に4回しか行っていないのだから、当然、業績が落ち込むに決まっている。これを、コロナが5類になり、企業がコミュニケーション不足も生産性を阻害しているとだんだんできてきている中で、週1から週2にするとか、週3まではまだハードルがある。定期はどこが損益分岐点なのかという、20日以上来るか来ないかぐらいか。週2だと月8回で、これでは足りない。定期を買ったほうが得だよというふうに、どのようにインフォメーションとして持っていくかという努力はやる価値があると思う。

あと、電気代はよく分からない。本当に不確実な時代と言ってみんなごまかしているけれど、不透明、不確実、曖昧でVUCAの時代と言って、そういう分からないことが前提なので、我々もモヤモヤする。本当にそうなのかというのものもあるけれど、電気代が高止まりするであろうと考えて、結果的に下がればいい、利益が

出てくればよいという前提でよいと思う。

あとは工事。工事の部材や人件費。今、私は建設会社の社外取締役もやっているが、本当に人がいなくなっていて、職人みたいな技術を持つ人もどんどんいなくなってきて、多分、電気代よりも高止まりすると思っている。

あと、鈴木委員が言われたことに大賛成で、やはり乗った分だけ払ってもらおうというものではないか。これだけ前提条件が変わっていて、人口は安定していてよかったねという話があったが、本当にそれが乗るかどうかというのは別の話なので、やはり利用者負担、受益者負担という料金でやると。そういう設備がないから一律で乗ってもらおうというので、もう十何年もやってきているということだが、例えばアプリを共同開発し、乗るところと降りるところを事前に登録して、クレジット決済にして、タッチするだけでオーケーになるとか、そういうITのアプリ開発で何とかできるのではと思う。何か全部バスに設備を付けなくてもできるのでは。そういう時代だと思う。他のバス会社と共同で、そういった問題を解決するアプリを議論したりすると、何かすごいソリューション、イノベーションが出てくるのではないかという気もするので、そこは果敢にチャレンジしてほしい。ITの技術で、きちんと乗った分をそれぞれ個別に頂くというようなことがバスはできるのではないか。ジャストアイデアだが、そういうこともきっとできるだろうと思っている。

地下鉄に関しては多分値上げ前提なのでしょう。絶対値上げしないと維持できないというのは、誰がどう見ても分かる。だから、コストも削減して減らす、いろいろな努力で収益も伸ばす、値上げもするという全部含めてやらないと、維持できないのは分かり切っているので、その議論にどう説得性をもっていかということなのだろうと理解している。

(金子委員)1点気になったのは、運賃の話が出たので、交通局の方はもちろん承知しているが、バリアフリー料金制度と運賃改定は、利用者からすると運賃が上がるのは変わらないが、バリアフリー料金制度はあくまでバリアフリー施設の整備、更新にかかるものを利用者の一部を負担してもらおう仕組みなので、バリアフリーにしか使えない。そうすると、バリアフリーの投資が今後どのくらい必要かということが議論の焦点になってくる。一方、運賃改定は、制度自体は基本的に鉄道の運行にかかる費用と適正利潤を運賃収入で賄うという、総括原価方式の下で行うものであり、今後、向こう3年間、電気代を含めて費用が増加するという

場合、利用者全体で負担するということになるので、両者の違いに留意が必要である。

(細見会長)26ページの地方債について、これは当協会でも要望をしたものだが、特別減収対策企業債は1年限り延長が認められ、6年度以降は反映していないということだが、これも見ていかないといけないのか。28ページのパターン2でいうと、乗車料収入の盛り返しが全然足らなくなる。平成30年度をスタートとするならば全然狭まっていないので、やはり要望していかないといけないと思う。特例債も、10年間の延長を要望していたが、5年間しか認められないことになったが、5年間で44億円は結構大きい話なので、有効活用できるのはいいとしても、特別減収対策企業債についても念頭に入れていかないといけない。「経営改善に関する主な意見」の中でも、国に対する要望を引き続き求めていく形で入れてもいいかもしれない。特別減収対策企業債も5年度は発行までには来年のぎりぎり年度末になると思うので、その辺の状況を見ながら、4年度決算の状況や、5年度決算見込などを見ながらやっていくとは思う。バスについては、それほど資金のへこみは大きくないので、発行は多分されないと思う。

皆さんの意見としては、こういう見通しを立てるのはいいが、経営改善に対する方策についてはどうかということで、運賃の改定などいろいろな意見が出ているので、その辺も含めて見ていく必要があるのかと思う。

それでは、28ページから終わりまで、地下鉄とバスの収支見通し、改善効果込みも含めて、これについてはどうか。

地下鉄だと経常損益の29ページと36ページを比べたら、経営改善込みにもかかわらず全然縮まっていないので、そういうものを見ながら、特別減収対策企業債を入れるとこれだけ、横ばいよりもちょっと上に行くとか、そういう見方も必要ではないか。国の制度も取り入れながらやっていかないと、単独では非常に厳しいという意見がある。夢が全然ないような見通しで、経営改善込みでも、真ん中のパターンで言うと2億位の違いしかなく、そんなに改善されていない。

バスも経常損益の33ページと38ページを比べると、1億ほどしか変わらない。これだけ経営改善を、5%とかいろいろ反映しても、あまり増収につながらず、運賃改定や地方債の話とか、取り入れるのも仕方がないのか。

(金子委員) 会長が言われたとおりで、29ページの例えばパターン2で見ると、電気料金の上昇分が込みということだが、経常損益で損失のほうが拡大してくると、このまま放置できないという話になるかと。例えばこの状態が続いて収支が悪化してしまったとか、でも地下鉄を止めるわけにもいかないし、仮に市民の負担というか、市による支援が必要とかそういう話になったとき、これまで何もしなかったのかという話にもなりかねないくらいの赤字幅である。運賃改定もその一つだと思うし、企業債の話もあるし、財務的な検討をしないと、このままでは持続可能という観点から、問題を先送りしてしまうということになりかねない。

(田邊委員) 17ページの前提条件と35ページの経営改善について、35ページの増収は、貸切バス事業の収入を5%増やすとある。会長が言われたように、改善効果込みのグラフで大きな影響が出ないのは、残念ながら、全体では大きな増収にならないということだろう。

経費削減については、バスが5%減、地下鉄が10%減である。営業費用をこれだけ下げるとい目標は、路線の見直しやダイヤ改正といった通常の方法での費用削減が含まれているのか。含まれていないのであれば、新しいイノベーション的なもの、例えば記載にあるようなAIを使わないと実現できないものなのか。その点が気になった。

投資の話に戻ると、例えば安全運行のための設備投資をもっとしないといけないとか、カーボンニュートラルに向けた取組をやらないといけないとか、人材がより採りにくくなるというのは、全てコスト増になりそうだが、この辺はどう考えていくのか。それを含めるともっと厳しい状況になるということか。

(三村交通局長) 安全対策等の投資に関しては、これまで2回目、3回目で、こうした投資が必要になると説明したものは全部入っている。あと、特にバスは、事業規模、路線の見直しの要素は、この経営改善前の状態では見込んでいない。今の事業規模を維持した場合が経営改善前の状態で、バス5%というのは、どの路線を見直してというのは一切抜きで、単純にそのコストを5%下げたらこうなるというものになる。

なので、例えば、これは分からないが、答申でもっと路線を丹念に見て、お客様が乗っていないならもっと大胆に見直しを、といったことを仮に答申されたとすれば、それを受けて我々が収支見通しの中で、この先4年間の取組の中でそ

うしたことをやっていこうと、その効果額をこのぐらいと見込むとかというのが、次の中期計画をつくっていく段階で、我々がより精査をした上で、その効果額や具体的な取組方策などを計画としてまとめていく、そういうプロセスになってくる。今回の収支見通しは、特段、バスの路線で言うと、5年度予算で示している事業規模がこのまま続くとした場合を見込んでいる。

(内田委員)民間企業の場合は、赤字であるという状況はあってはならないこと。赤字というのは、その会社は存続しないほうがいいという、そういう厳しいところに置かれる。少なくとも公共事業なので、サステナビリティを考えたときには、そんなに黒字にならなくてもいいがせめてとんとんであると、そうしないと維持できない。そのときに、幾ら足りないのかということ。損益分岐点というか、維持していくために事業費用として幾らかかるのかというのがあって、このままだと何億足りないというのが出てくる。この足りない分を何で補うのかということになる。コスト削減でその部分の何億を稼ぐ、収益を生むという意味でもっと、駅を活用して家賃収入でこれだけ上げる、あとはもうどうにも足りないから残りは運賃値上げで補うという、民間企業では多分こういう議論。中期計画に落とし込むプロセスの中でその作業をしていくということである。その前段の議論ということ。あえて整理するとそういうことで、当然、とんとんで維持できるということが大前提として、どうそれを捻出していくかという議論だと思う。

(細見会長)確認だが、35ページの経営改善に関する主な意見を含めたら、36ページ以降の見込みが立てられるということか。先ほどから運賃改定などの話が出ているが、文章でバリアフリー料金や運賃改定の話とか、今後検討すべき課題というような、そういう言い方になると思うので、その辺はまた相談したい。

27ページで、改善基準告示の改正とか給与改善原資とか、40名のバス人員を増やしていくとか、毎年度一定額、2千万ずつ増やしていくとあるが、詳細な根拠があって書いている前提か。

(緒方経営改善担当課長)細かく中身まで詰め切っている数字ではないが、改善基準告示の改正は、現状の路線規模を維持していく上で、基本的には乗務員が今40名ぐらい不足している状況にあるので、それが100%措置できれば、おそらく改善基準告示が入っても大丈夫だろうという数字である。

給与改善原資は、こちらも何で幾らと積み上げている数字ではなく、今年度、

国の勧告で若年層の給与改善があり、地下鉄で概ね2千万位というところがあったので、その数字を参考にしている。

(内田委員)40人必要になるのはかなりハードルが高く、40人集まるのか。かなり大変では。あえて言うと増員をせずに、本当に今の状況で維持できるものでやっていったらどうなるかという考え方。今はとにかく維持前提ですよ。でも、今は緊急事態で、やはり大きな転換点。維持して増員というのも、市民の足ということもあってというのも分かるが、増員しないという考え方もあるのかと。できることでやる、それは仕方がないから。今ある資源でベストを尽くしてやるという考え方というのはいかがなのか。

(細見会長)でもこれは、従わないと勧告なり、そういう方向になるのでは。

(三村交通局長)内田委員が言われたことはよく分かる。つい先日、北海道の民間バスが、今期の定年退職者が沢山出て、でも採用はできないので緊急減便のようなものをやった。昨年の夏も、例えばコロナに感染して出勤ができない人が多いので減便したバス会社が関東近郊でも幾つかあった。私どもは幸いそうした事態には至らずに運行は確保できたが、そうした事業者も出てくる。そういう事態に当たることは、可能性としてゼロではないと思っている。

40人を確保するというのは、人件費的な問題ではなく、現実的に希望される方を確保できるかということ。今、バスの乗務員で言うと、免許を持っていない方を対象に一旦採用を決めて、免許を取ってもらうことをやっている。ただあと2年、6年4月までに我々は、一方で採用する努力はし続けたいといけないうし、他方で、極力お客様に迷惑をかけない路線などでどれだけ仕事を落とし込めるか。パラレルでやっていかないと、現実問題として乗り切れない。収支上の計算はこれでやっているが、これをリアルに残り2年間でオペレートしていくのは、なかなかしんどいなというのは、ご心配いただいたとおりである。

(内田委員)やはりいいタイミングというか、そこは、違法なことをやれと言うのでは全くなくて、こういう状況の中で選択肢が2つある。今あるものでやれる、身の丈に合ったものでやるという、そういう判断というので、ここからの人件費を40人分増やすということも、この収支を見ると非現実的かと思う。そういうことだと思うので、同じ理解である。

(金子委員)先ほどカーボンニュートラルの話があり、ハイブリッド車などを導入

するとコストがかかる場合もあるということで、そうなると余計に経営に影響する。地下鉄やバスなど公共交通への転換を促進していくという、要は自動車を減らしていくような、そういう取組自体も、カーボンニュートラルに寄与するのではないかと思う。それは交通局だけでなく市としての対応にもなるが、そういう取組をしていくのは、カーボンニュートラルの取組に入るのではないか。

(鈴木委員)先ほど内田委員が言われた人の確保の話だと、現在65歳まで定年退職を延ばしている。65歳以降の方も大丈夫かと聞いたら、アルバイトで貸切バスや送迎バスという話を聞いたけれども、実際にその方が健康で、いろいろな感覚が衰えていなければ、きちんとした検査を踏まえた上だが、今、民間企業で週休3日制とか4日制とか、5日間勤務ではなくいろんな働き方がある。例えば1日3時間だけ働くとか、長年の経験に基づいたものは継承して、まだ働ける方がいろんな形で、雇用契約はどういう形か分からないが、少しでも社会と接点を持って、少しでもまだ働ける方が働いていけるような仕組みを考えてもいいのかと思う。

R5年度の予算概要で、新しい人を採るための施策をいろいろ考えていて、もちろんそれは当然だけれども、今いる方々が安心して長く働いて居続けてもらえる、きちんとした運転をする方々を表彰する制度があるけれども、そういうのも含めて、今いる方々がしっかりと働き続けてくれるような仕組みももっと、お金がなるべくかからずに何かあるといい。具体的にはまだ思いつかないが、そう切に希望している。

(内田委員)私も、人を増やすよりも、今いる人の賃金を上げるところにお金を使ったほうがいいだろうということで、給料を下げるという選択はないと思う。本当に、そこは維持してあげてほしい。給与は改善して、今いる人はより報いて、この増やす分を回してという気持ち。

もう1つ、明るいことを言うとインバウンドは絶対伸びてくると思う。いろいろ出張に行くが、外国人の方、中国は今まだハードルが高くて、本当はもっと来るはずだけれども、欧米からの観光客が今増えている。伸びるところとしては大きいので、インバウンド向けの観光でバスや地下鉄をどううまく利用してもらえたらいいのかアイディアはぱっと出ないが、そこは明るいところだと思うので、やってほしい。

	<p>(細見会長)ほかに意見がなければ、以上で議事は終了する。</p> <p>本日の審議を踏まえて、第5回に向けて審議会としての答申案を作成していきたい。各委員におかれては、事前の確認などよろしくお願ひしたい。</p> <p>そのほか全体を通じて何かなければ、審議を終了する。</p>
<p>資 料</p> <p>・</p> <p>特 記 事 項</p>	<p>資料</p> <p>(1) 横浜市営交通経営審議会第4回会議資料</p> <p>(2) 令和5年度予算概要</p>