

## 第2回 京都市バス・地下鉄事業経営健全化有識者会議 次第

日 時 平成21年2月18日（水） 15時30分～17時30分

場 所 京都市交通局庁舎3階大会議室

議事次第 1 開会

2 議事

① 資料説明

② 審議

③ その他

3 閉会

### 配布資料

資料1 配席図

資料2 第2回 京都市バス・地下鉄事業経営健全化有識者会議説明資料

資料3 土井委員からのご意見

資料4 第1回 京都市バス・地下鉄事業経営健全化有識者会議 議事録

参考 計画案（骨子）への市民意見の内容について

(委員名簿)

氏 名	役 職 等
◎ 飯田 恭敬 (いいた やすのり)	京都大学名誉教授， 社団法人システム科学研究所会長
位高 光司 (いたか こうし)	日新電機株式会社取締役会長， 京都経営者協会会長， 京都商工会議所常議員
上村 多恵子 (うえむら たえこ)	京南倉庫株式会社代表取締役社長， 社団法人京都経済同友会常任幹事
大島 祥子 (おおしま さちこ)	スーク創生事務所代表， 楽洛まちぶら会事務局
川本 八郎 (かわもと はちろう)	学校法人立命館顧問
木田 喜代江 (きだ きよえ)	公認会計士
木戸 美一 (きど よしかず)	近畿労働金庫常務理事兼執行役員京都府本部本部長
○ 塚口 博司 (つかぐち ひろし)	立命館大学理工学部教授
土井 勉 (どい つとむ)	神戸国際大学経済学部都市環境・観光学科教授
西村 周三 (にしむら しゅうぞう)	京都大学副学長・経済学研究科教授
南 隆明 (みなみ たかあき)	京都駅ビル開発株式会社代表取締役社長， 京都商工会議所常議員， 社団法人京都経済同友会幹事

◎は座長， ○は副座長

(敬称略)

(議事内容)

開会

(司会：交通局 企画総務部長)

出口企画総務部長

本日、皆様方にはご多忙の中、また大変お寒い中をお集まりいただきまして、誠にありがとうございます。

ただいまから、第2回「京都市バス・地下鉄事業経営健全化有識者会議」を開催させていただきます。

なお、本日の会議でございますが、南 隆明委員、上村 多恵子委員、西村 周三委員、土井 勉委員、以上の4名の方々につきましては、所用のためご欠席をされておりますので、ご報告を申し上げます。

それでは、会議の進行につきまして、座長よろしく申し上げます。

飯田座長

時間の関係もございますので、早速審議に入りたいと思います。今回は地下鉄事業の経営健全化について、「収入増加策」、「コスト削減策」、「一般会計の支援と国への要望」の3つに論点を絞って、ご審議をお願いします。それでは、事務局から本日の資料の説明をお願いします。

阿部企画課長

企画課長の阿部でございます。座って説明させていただきます。パワーポイントにてご説明をいたしますので、あちらのスクリーンをご覧ください。恐れ入りますが、座長、副座長におかれましては、座席の移動をお願いいたします。なお、報道関係者の皆様へのお願いでございます。これ以降の、ビデオやカメラでの撮影はご遠慮下さいますようお願いいたします。

資料説明

(事務局一略)

阿部企画課長

以上で説明を終わります。座長・副座長におかれましては、正面のお席にお戻りください。

なお、本日ご欠席されておられます土井委員から、ご意見をまとめたものをお手元に資料3として、配布しております。項目だけ紹介させていただきます。

「2 有識者会議の議論の着地点について」、「3 公共交通の赤字＝不採算について」、「4 地下鉄検討の目標」、「5 資本コストとオペレーションコストの対策を分けて検討する」、「6 オペレーションコスト削減策」、「7 資本コスト削減策」、「8 運賃改定を織り込むこと」、「9 利用者増加策と総合交通政策の必要性」の8つにわけて意見をいただいております。ご参照くださいますよう、よろしくお願いいたします。

また、他のご欠席の委員の方々からも論点2と3についてご意見をいただいておりますので、議論のテーマごとに、事務局よりご紹介させていただきます。

(質疑応答)

飯田座長

- 今の説明で、本日議論を行うために3つの論点にわけて説明してもらいました。それぞれの論点別にこれから議論を進めていきたいと思います。時間の関係もありますので、論点1と3については、30分程度で、論点2については、15分程度でお願いします。まず、論点1の「収入増加策」についてご審議いただきたいのですが、ポイントは、「お客様数を大幅に増加させるためには」、「達成すべきお客様数の目標は」、「今後の駅ナカビジネス拡大方法は」、「運賃改定の必要性は」の4つです。これについて、ご意見・ご議論いただきたいと思います。よろしくをお願いします。

木戸委員

- その前に、前回、市長の冒頭のご挨拶ではこの有識者会議における課題に触れられていました。その中で、「特に限界を超えた課題がある」という点についてお伺いします。挨拶では、地下鉄はこれまで経営努力をしてきた、また、増収増客対策もやってきた、しかし、地下鉄に関しては、なお限界を超えた課題があるのも事実だと言われました。その課題は、本日提案をされている3つの検討すべき課題と整合しているのかどうかを確認したい。

飯田座長

- 市長の言われたことと、本日説明されている資料の関係について、市長の挨拶された枠内で、この資料が作られているのかどうかについて、事務局から説明をお願いします。

西村次長

- 市長が挨拶で申ししたのは、京都市として、あるいは交通局としての経営努力、一般会計からの支援、そういうもので何とか地下鉄事業の経営健全化に取り組んでいますが、大きな借金、不良債務があるという中で、「限界を超えている」と申しした主旨は、日本の国の地下鉄事業における制度的・スキーム的な関係において限界を超えているということを市長は申し上げたと理解しています。
- 今日の資料の論点3でも、「一般会計の支援と国への要望」という項目がありますが、制度的な改正も含め、限界を超えたという主旨で申し上げたにご理解をいただければと思います。

飯田座長

- 今日の資料も含め、各委員さんから独自のご意見があればお願いします。

川本委員

- 第一回会議の冒頭でも質問しましたが、有識者会議の名において皆さんの意見もいただき、今日は一つ決めていただきたいことがあります。京都市における最大の財政問題は地下鉄問題であるのは、はっきりしてい

るのですが、交通局としては自分のことだから当然ですが、しかし収入増策をみてもコスト削減策をみても全て交通局主体になっています。なぜ、市全体としてこの課題を受け止めないのですか。極端な話をする、全市にわたってコスト削減、人員整理をしてみたら、みんなでやれば少し血を出す程度で済むはず。交通局だけやるから血をたくさん流さなくてはいけなくなる。だから市長が来て、有識者会議として検討して欲しいということ、全市として検討するという主体的責任をもって市長が提示しないと。例えば民生局が困ったから、民生局だけでやる、交通局が困ったから交通局だけで検討する、というのは駄目です。京都市全体として受け止めないといけないということがどうなっているのか、その説明がどこにもない。困ったところを助けるのが政策ではないのですか。そのことを、この会議として要望します。

飯田座長

- おっしゃることは正論だと思うのですが。

山崎副市長

- 交通局を所管し、また市長代理ということで、ご説明させていただきます。先程のご説明した資料に京都未来まちづくりプラン（資料2のP13）がありました。一般会計の財政収支見直しということで、21年度からの3年間の見直しをたてると、今のままでいくと964億円という財源不足が発生するという試算です。これは交通局の話ではなく、本体の一般会計の話です。つまり一般会計の方でも、すでに厳しい状況です。まず一般会計が身を律するために、未来まちづくりプランの中で964億円に上る財源不足を解消するという方法をとりました。どうやって964億円を解消したかといいますと、人件費の削減170億円、その次に事務事業の見直しで200億円、さらには政策経費ということで新しい事業にはこれまで年間40億円を投入していましたがこれを一割カットするとともに、市税徴収率の向上や市保有施設の売却で140億円、これに加えて退職手当債の発行等、何とか身を削って734億円を捻出しました。しかし、まだ足りない、今回断腸の思いで、緊急の人件費削減として全職員の給料をカットし、それでもなお足りない、行政改革推進債という特別の起債発行で、なんとか一般会計のやりくりして3年間の計画をつくることができました。この計画の中で、交通局に対しての一般会計からの支援（資料2のP10）は、健全化出資金として16年度から25年度まで総額640億円の出資を行うことと、三セク区間の三条京阪から御陵にかけての路線を会社から交通局の方で引き受けることに伴い一般会計からの追加の出資を行うことです。今のところ、この支援とまちづくりプランがセットになっています。もう一度、未来まちづくりプランにおける公営

企業改革の位置付け（資料2のP13）を見ていただきたいのですが、本体（母屋）部分も、かなり身を削る思いをしています。その中で今後、公営企業会計に一般会計ができることは大変厳しく、出資以外には難しいのが現状です。本市財政の最大の課題は地下鉄問題であるのは間違いないのですが、母屋に当たる一般会計も実は大変、厳しい状況であるということを議論の前提としていただきたいと思います。私から補足ということでした。

飯田座長

- 母屋も大変な状況だということです。そういう状況も見ながら交通局も自助努力が必要というお話です。時間の関係もあって、収入増加策についてご意見をいただければと思います。

大島委員

- 前回の会議の最後にゼスト御池でイベントをしますとお伝えしましたが、そのイベントの報告をさせていただきたいと思います。去る2月1日にゼスト御池の二つの広場を使いまして、ワークショップとして親子で参加できるイベントを実施しました。主催者の実感としては、平素は寂しいゼスト御池がずいぶん賑わったというように思ったのですが、データで見えますと前年の同じ日曜日と比較したところ、通行者のアップ数は105.7%と、5%しか増加していませんでした。実数でいきますと延べ1,245人増でした。カウンターが何箇所あり、何度かカウントされているので、割り戻して実質的には400人から500人増になると思います。実際の私たちのイベントに参加された親子が400人くらいになりますので、ほぼそれくらいの数しか変わっていません。市民意見を見ても、あるいは他の資料を見ても、イベントに対する期待は高いのですが、「賑わっているな」と感じるイベントにおいても来られるお客様数は実はそれ程、利用者の増加には繋がらないのだと実感しました。来られた方にアンケートを取っていますが、来られた方を100としますと地下鉄で来られた方は2割から3割程度です。当初は、公共交通利用を主眼において地下鉄で来てくださいと積極的には訴えていませんので、この数字になったと思いますが、イベントは、余程、意図的に仕掛けてやらないと、見た目以上の効果はなかなかないのではないのかと思いました。ただ即効性はないのですが、ジワジワと体質改善を図っていくという意味では有効だと思いますので、そういう意味では土井先生が資料で書かれている意見にあるような、全体の総合施策というか、単にイベントをやって公共交通で来てくださというのではなく、例えばクルマそのものの流入規制をすとか、いろいろなものと総合的に展開していかないと有効に効いてこないと実感しました。

木戸委員

- 川本委員の話とも関連しますが、公共交通のネットワークを活用していくというような、過去にこの会議以外で開かれた様々な会議（審議会）の中で、今、ここで議論されている公共交通ネットワークの構築とまちづくりとの関係はどうするのか、という議論がなされてきたと思います。つまり、クルマ社会が引き起こしている社会的損失である環境とか騒音、道路混雑率や交通事故、さらにはエネルギーの消費量とかの議論が行われて、よくスローガ的に言われます「マイカーから公共交通へ」の考え方に基づくいろいろな施策が行われてきたと思います。今回の議論をする時、過去の議論経過等との整合性を踏まえた課題提起と受け止めて議論すればよいのか。そうであるならば、更に改善を加えていかなければならない課題等があるとの認識に立ってみると、オール京都市的政策を打ち立てないといけないと思います。課題を3つに絞っていますが、結局すべてそこにつながっていると思います。これまでの施策の努力には、例えば5,000万人観光客のために、ピーク時の交通渋滞対策としてのパーク&ライドなどの取組みを打ち出されてきたこともあり、これをより一段と進めていくなど、今回の議論をするにあたって、仮に大きな政策提言をしていくのであれば、オール京都市の立場から議論を収斂させていく必要があると思います。個別課題を議論することも大事ですが、その辺りが過去の議論や今回、投げかけられている課題をどういうスタンスで受け止め、議論に参画していけばいいのか。正直言って借金構造とその額が非常に大きすぎるのを見て、また、この間の経営努力をもってしてもこれだけの効果かということを知り、議論についていけないところもあるので議論の生産性の観点から敢えて意見提起させていただいた次第です。

飯田座長

- いつも都市交通の会議で言われるところですね。塚口副座長のお考えはいかがですか。

塚口副座長

- 京都市として、今後の交通体系をどのように構築していくかという大きな議論があります。その中では「歩くまち・京都」という言葉に代表されているように、基本的な方向としては、賑わいがあって、安心して歩ける快適な空間を整備していくという方向性は明確なわけです。そこで、少なくとも都心においては、なにがしか自動車交通を抑制することと、京都市は地下鉄とバスを組み合わせれば非常に良好な公共交通ネットワークを有しておりますから、それを十分に活用することを、市の方針としてはっきりと打ち出される必要があると思います。しかし、「良好な公共交通ネットワーク」という

場合には前提であります。もともと地下鉄とバスの連携は難しいのですが、交通局も市も覚悟されて、地下鉄と市バスの連携を十分に図るというのを前提として議論していくべきです。ところで、利用者増には、2つの方法があると思います。一つは、公共交通のネットワークを十分に活用して、サービスを向上させることでお客さんを増加させることです。もう一つは、新たな施設立地です。1日あたり地下鉄でおおよそ30万人を運んでいることをこの前ご紹介いただきましたが、それを1千人、2千人増やすということではサービス向上で何とかできると思いますが、5万人という数字を示されたことから、京都市全体として考えて、今後の土地利用についても交通システムとリンクさせて集客増を図っていかないとサービスの向上だけでは、しんどいと思います。従いまして、川本委員や木戸委員が言われたように全市的な取組をして、都市計画と連携した交通システムを明確に打ち出さないと一日5万人の目標は厳しいと思います。

位高委員

- 収入増加策の中で、運賃改定の必要のウェイトは高いと思いますが、運賃改定をしないで、乗客数が増えた場合もカーブは右下がり収支均衡に近づいてくるのでしょうか。いろいろな施策が一緒になっているので少しわかりにくいのですが、なぜ山が落ちてくるのかの理由がわからないのです。運賃改定は絶対条件的なのでしょうか。

木村企画総務部  
担当部長

- 今、お見せしているグラフですが、健全化計画案（骨子）に示していますようにお客様の5万人増加と運賃改定を両方実施した場合です。シミュレーションの上にある橙色の部分の前提が5万人の増加するが、5年毎の5%の運賃改定はやらない場合で、この場合どうなるかを示しています。5万人増加しましても、山は下がってきません。今の状況では5万人の増加だけでは山は下がらないのです。お客さまをもう少し増やすか、運賃改定を定期的にやるのが今の計画では必要です。

位高委員

- 運賃改定は絶対条件的なことなのですね。
- 収入増についてお客さんを増やすことを考えたのですが、質問になりますが、観光客ウェイトと市民ウェイトは分離して分析されているのでしょうか。お客様のうち観光客が何割くらい寄与していて、市民の方が何割くらい寄与しているかです。データとして分析されているのでしょうか。一つはそういうことを考えないといけませんね。ポイントはまちの活性化で、人口が減っては困ります。それから乗客を増やすためには、ターミナルの魅力化は必要ですが、観光客のウェイトが高いのなら施策も変わってくるでしょう。



仮に市民のウェートが高ければ施策も変わってきますし、観光客と市民の両方を同時に考えるのか、別々に考えるのでしょうか。条件を少し整理して考えないと施策も行き当たりバッタリになってしまう気がします。

葛西管理者

- 京都の場合、他の都市に比べて観光客の率は非常に高いですから、観光客の部分のウェートは小さくはないと思います。大きく分けると7日のうちの2日間は主な観光客の移動、ウィークデー（月～金）は市民が基本的にいろいろな活動する日です。ベースの数字を上げるための大きなポイントは、市民がどれだけウィークデーの中で動かれるかが第一の目標になります。そういう意味では市民の皆様が日常生活の中で地下鉄の活用をどう高めていただけるかが大きなウェートになります。

木田委員

- 前回と比べて、今日の説明は随分、整理してくださってわかりやすくなりました。論点も示されて議論もしやすくなったと思います。まず収入の増加策で4つ挙げてもらっていますが、この他にもっと良い方法があるのかないのか、書かれている分で十分効果を上げ得るのが今日の議論だと思いますが、一つだけ、どうも難しいと思うのが運賃改定の問題だと思います。当然のことですが、運賃を上げれば乗客が減ると考えるのが普通だと思うのです。5%という率は今まで20人乗っていた人が、少し運賃が上ったから1人は歩くようになるということで、地下鉄に乗らないで他の方法をとったとすれば、帳消しになる数値です。運賃を上げるのと人数を増やすのは計算上、シミュレーションをするには、すごくやりやすい手法です。掛け算ででき、それで売上にすぐ計上できるのでよくやるのですが、この二つ（改定と乗客増）の関係を無視すると予定通りにはならないだろうと思います。先程のグラフで見てみたら21年度から60何年度までありましたが、これから平成60年までの間に40年あるとすれば、もう40%も値上がりになります。今までは物価も少しずつ上がって、経済の状態も右肩上がりでした。その頭で考えてしまうと、5年で5%（1年で1%）ならわずかだと思いますが、それだけ上げながら、人口減少の中で、乗客を減らさずに確保していくのは、かなり厳しいという感想をもちました。
- 乗客数の増加については、いろいろとこれをして良いと決まった方策があるのではなく、常にそれを考えて、イベントをすることも大切ですし、どこかの私鉄だったと思いますが例えばクリスマスの時に、子供にはプレゼントをすとか、ちょっとしたアイデアでも喜ばれることもあります。春や秋などのシーズンには、運賃を半分にするなど、きめ細かいサービスは利用者増加につながると思います。駅ナカビジネスは、スペースを貸して賃料を取る

という方式でしょうか。例えば、行政の方がされるのであれば、固定的な家賃ではなくて売上の何%をいただくという契約をして、皆で売れるように応援するなどの方向にもっていくとか、非常に細かい工夫をたくさんしていくのが必要です。

- 値上げをやらないと、なかなか債務が減らないというシミュレーションになっています。値上げについて直近の計画は 22 年度からとなっていますが、今の経済情勢ではなかなか難しい。高速道路も今まででなんとか料金値上げをしてきましたが、「償還をするという原則」ともう一つは「公正妥当」というわかりにくい基準ですが、二つのルールでやっています。料金が値上げをしないと収支に影響してくるとしても、他の物価の状況に比べて低く抑えられてしまうというのがこれまでの料金改定の状況でした。地下鉄の場合も、ただ単に債務を減らすために値上げをするだけでは、市民の納得がなかなか得られないと思います。料金値上げをするのであれば、料金システムを抜本的に改定すべきです。例えば、今は地下鉄とバスの乗り継ぎは、なかなかしにくいシステムになっていますが、地下鉄とバスを共通運賃化するというのも考えないといけないのではないのでしょうか。今すぐ制度的にはなかなか難しいのですが、方法論としては、IC カードを使えば、そういうことも実現可能になってくると思います。外国では、バスと地下鉄の乗り換え、あるいはバスとバスの乗り換えは、無料化が大きな流れになっています。利便性の向上とともに料金の値上げをセットにしないと利用者の理解は得られないでしょう。今のバスの料金をみえていますと切符あり、現金あり、カードありということで、IC 化がなかなか進んでなくて、運転士も大変です。将来的には IC カードで全部やることを考えるべきではないかなと思います。それが新しい料金体系につながっていくのだらうと思います。高速道路の ETC カードを持っている人はどんどん割引をやっていますので、ETC の普及につながっています。個別の対策だけでは実現が難しいので、セットで考えるべきです。
- 外国の都市交通の成功例として4つ挙げるとすると、一つはストラスブール、アメリカではポートランド、近くではソウル、南米ではクリチバが挙げられます。成功の理由は、市長が選挙のマニフェストとして新しい交通システムを創り上げるということを謳って当選されているわけです。非常に市民の支持も強いのです。前回からも議論になっていますが、理念がしっかりしています。例えば、ソウルは都市の渋滞対策がひとつの大きな目標になっていまして、バス・地下鉄やバス・バスの乗り継ぎが IC カードでできるようにする。利用者は乗り換え無料だったものの、最初はシステムも変わったため

乗客が減ったのですが、今では、前よりも格段に利用者が増えています。ストラスブールは都心の活性化ということを目指しています。都心にLRTを導入して、車の乗り入れ規制をする、その結果、都心への来訪者が増えて、大成功だと言われています。クリチバは都市の膨張対策でした。南米では都心に人が集中するが、地下鉄も何もないので、都心に人が集まらないようにするというので、バスの運行を基幹化と専用道化して、ソウルと同じように基幹バスと支線バスを組み合わせ、全市均一料金で乗り継ぎが無料というシステムを作り上げています。そして、周辺部にはターミナルを作って、行政の施設（学校、図書館等）を作って、そこで用事が済むような形にしており、都市の膨張を防いできたという経緯があります。それでも人口が集中してバスだけでは対応できないので、地下鉄を計画するという話も出ています。

- このように都市の将来像をどうするかということと組み合わせで交通計画が作られています。都市の将来目標を達成するために、どういう施策を組み合わせでセットを進めるか、これが成功例につながっていると思います。京都もそういうことを考えて、現状の制度的な壁もありますが、この壁もいつまでも変わらないというわけではないので、現状の中で、いろいろな正しい方法も考えられますので、そういったものを取り入れながらやっていくのが、新しい都市交通体系の姿を創り出していくのではないのでしょうか。

川本委員

- 皆さんの意見をお聞きしていると、総合的かつ抜本的な都市計画の必要性和同時に細かいコンセンサスも必要ということがわかりました。何かこう新しいことをやらなければいけないことになっていると感じます。私が仮に交通局に働いている職員としたら、地下鉄の赤字問題をどういうふうと考えてみたら良いかと思った場合に大きな話で恐縮ですが、これからの日本と社会はどの面が力をもって、実際の力を発揮し、生きていけるかということそれは文化だと思うのです。歴史は、そちらに向いている感じがします。そう考えると日本における文化の象徴的なところは京都です。京都市民はそれほど、大事にしているかという問題もありますが、文化というものに、もっと確信を持つ必要があるのではないのでしょうか。そう考えると7分の2の観光客ももっと、増大するようにする必要があるように思います。
- 私は六地蔵近くに住んでおりますが、六地蔵から地下鉄に乗って二条まで来ますが、嵐山に匹敵する京都の美観は宇治橋の景色だと私は思います。ところが嵐山と宇治の来訪者の数は格段の違いがあります。宇治の平等院や宇治という景観を生かしながら、六地蔵で東西線と結合出来ているのか。観光客増大政策として出来ているのか。近くに鴨長明の方丈記を書いた場所があ

り、醍醐三宝院、随心院があり、続いて勧修寺があります。四十七士の大石神社もあるわけです。宇治から六地蔵をわたり山科に至る一大観光ルートとして確立されているのかどうかです。しかし、実際にはされていない。これをどうしていくのか。観光ルートを生きた形でたくさん観光客が来られるようにするにはどうしたらいいのか。総合的にやろうとすれば、文化の時代だから、京都のいろいろな分野の文化を担っている人たちに、京都市は協力をお願いするべきでしょう。総合的にするには、皆で協力しながら、施策を充実させていかなければならない。神社・仏閣の観光料金は、田舎から出て来て家族で回ると、相当高いので大変です。お寺さんにも協力を依頼するべきです。日本は家族の崩壊が始まっています。文化を媒介にして家族の再生を図るべきです。例えば家族セットを作るのはどうでしょうか。子供からお年寄りまで家族で回れる観光の仕組みづくりが必要です。この前、東京駅に醍醐寺の桜のポスターが貼ってありました。迫力がありました。地下鉄とJRとどうつなぐのか、交通局はJR西日本やJR東海とどう提携をすればいいのか、啓蒙、宣伝や運賃のことも含めいろいろなことを考えて、活性化することが大事です。

飯田座長

- 都市のあり方から交通体系をどうするのかと考えることが原点であると思います。それに基づいて、収入増加策というものを考えるべきではないかと思います。続いて、論点の2 コスト削減策についてご意見を伺いたいと思います。資料ではP8 となっています。

木戸委員

- 私も気になっている話の一つに、平成19年度の資料ですけれども『公営・準公営企業会計の経営分析の結果』（大阪市計画企画室）というのが公表されているのを見つけました。そこでは、いわゆる収益性と健全性・安全性と効率性・生産性について経営分析をしている資料なのですが、例えば、資料にあるいくつかの指標と、今やろうとしているコスト削減策との関係でどうなのか。調査結果によると、鉄道事業等を類似事業と比較し、それぞれの指標の状況が一覧表にされているので、その指標との関係でいうと、京都市地下鉄の個々の収益性や健全性等々はいったいどうなっているのか。また、そのような指標を参考にされ、かつ置かれている現状の中から打つべき手立てとして、このような提起をされているのであれば、その考え方を、教えていただきたいと思います。

木村企画総務部  
担当部長

- 経営分析で示されている指標の部分を参考にしているのかということですが、鉄道事業者でしたら、国土交通省の外郭団体のまとめた指標はあります

が、実際には個々に路線の事情が大きく異なるため、例えば京都市交通局の場合は三セク区間の線路使用料がかかっているとか、各都市とも経費の掴み方も異なっています。そのため、この計画の中で十分に反映できているかという点と不十分なところもあるかと思えます。委員から話をお聞きし、我々の方でも検討させていただいて、次回以降の有識者会議の場で何か提示できるようなものがあれば、お見せしたいと思えます。

西村次長

- 補足ですが、国土交通省から指標的に分析したものは毎年公表されているものがあります。公表の手法については JR の各地域の比較と、大手の民鉄の比較と、地下鉄は地下鉄事業者 9 都市の事業者の比較に種類わけをして行われています。運営手法にそれぞれ違いがあるので、共通指標みたいなものを国の方で 3 区分に分けて、一応考えて分析されているのですが、部長が申しましたように、3 区分の中でもそれぞれで事情が異なるのでスッキリと比較ができるデータはないのです。もちろん営業キロ当たり職員数や職員の平均給与の平均単価とかは、当然、念頭に置いて人員の削減をしているところがあります。

飯田座長

- コスト削減策は、資料にはいくつか書かれていますが、現行国制度によるコスト削減策である企業債の借換えはなかなか見通しがつけにくいということですね。交通局が努力するコスト削減策ですが、これはどの程度までいけるのでしょうか。良いアイデアが浮かばないのですが、例えば、民間委託であればどの程度まで実現可能なのですか。

出口企画総務部長

- 民間委託化について計画案（骨子）に盛り込んでおりますのは、すでに平成 19 年度から実施しているもので、駅の改札口に立っている職員を対象に民間委託を始めています。今後これを拡大していき、将来的には、駅の責任者のみを直営で、それ以外については民間委託を凶っていきたいと考えています。もう一つは、車両の保守業務等は、全て民間委託化をしていきたいということです。

飯田座長

- 額は出ていませんが、額としてはどれくらいですか。かなり効いてくるものですか。

出口企画総務部長

- 駅職員を民間に委託しますと、現在の私どもの直営職員との給与格差が生じます。直営の方もかなり改善したと申しますか、新たに採用している人間については、国の行政職第二表を適用しています。ただ、平均単価では、まだ

差額がございますので、その分につきまして、現在 21 年度までの累計 60 名では 2 億円程度の効果が生じてくるものと思われます。

川本委員

- 更新期間の延長ですが、しっかりした調査に基づいて科学的に行われているので心配いらないと思いますが、表現だけ聞かせてもらうと、「地下鉄設備の更新期間の延長」とあると、日本は地震の国ですから、大丈夫かと最初に印象を受けます。これを提案するときは、相当、その辺のところをきちんとやっていただかないと地下鉄に乗る人が不安を抱きます。

出口企画総務部長

- おっしゃるとおりです。お客様を安全に運ぶのが地下鉄の最大の目的でございます。ただ、ここで我々が考えておりますのは、利用者の方に少しご迷惑をかけるかもしれませんが、改札機や券売機の更新については、できる限り更新時期を延ばそうとしております。この計画では 5 年間更新期間を延ばして約 16 億円の削減が見込まれます。もちろん安全面については十分、配慮いたしますし、当然、何もかも削減していくわけではございません。

川本委員

- 人間は、わりあい感情の生きものなので、私はよく東西線の石田駅を利用しますが、同駅の駅員のお客さんに対するサービスはとても気持ちがよいです。改札が少々混んでいても我慢しようと思います。駅員のサービスは大変、乗客に影響します。

飯田座長

- 少しお聞きしたいのですが、公的資金の起業債の借換えについて、例えば 5% から 2% に切り替えた場合、（4% で 1% 切り捨ててもらっても良いのですが）の効果は、乗客数をどれくらい増やすのと同じくらいになるのでしょうか。乗客を増やすというのは今のままでは難しいのです。金利による効果と乗客数増加の効果とは、どれくらい関係があるのでしょうか。それによっては、この制度の延長などについて説得材料にもなってきますので、その関係をデータとして作っておいていただけるとありがたいのですが、このデータはあるのですか。

木村企画総務部  
担当部長

- データとしては今、お示しはできませんが、数字としては資料 2 の P8 で 5% 以上のものを借り換えるということで、5 年間で 55 億円の効果があります。今、申し上げています 5 万人の増加が単年度で 33 億円になり、1 万人に換算すると 6 億円から 7 億円ということです。

- 飯田座長
- どちらも努力しないといけませんが、どちらがやさしいか、実現しやすいかということですね。
- 西村次長
- 5万人の増加は単年度では33億円の増収になり、1万人の増加では単年度で6億6000万円の増収になります。さらに申しますと、5%の運賃改定では、単年度で10億円の増収になります。
- 飯田座長
- その辺の関係を一度、整理しておいてください。
- 塚口副座長
- いろいろな施策が組み合わされて効果が出てくるのですが、施策間の関係をもう少し分析する必要があると思います。というのは、運賃を値上げすれば、乗客数が減るとというのが、一般的なことです。それを運賃を上げて、そして乗客を増やすこともできるという理屈ですね、1日あたりの利用者が毎年何千人ずつか増えてはなっていますが、少し絵空事に感じます。どういう施策をもって、5年毎に5%の運賃を上げても、これだけのお客さんが増えるということの理屈をはっきりさせないと絵にかいた餅になります。いろいろな施策間の関係を別々に考えるのではなく、相互関係を出来る限り分析して、定性的にでも良いので、どういう理屈で、ある施策と別の施策が、同時に効果を発揮するのか明らかにすることが必要です。非常に難しいと思いますが、ここには立派なことが書いてあるので、それを実現させるためには、フイージビリティ（実現可能性）を高めていく必要がありますので、できる範囲でお願いしたいと思います。
- 飯田座長
- 論点2につきまして、さきほど事務局から、本日欠席の委員からのご意見を紹介するということでしたので、事務局からお願いします。
- 阿部企画課長
- それでは西村委員からのご意見をご報告させていただきます。
  - 人員の削減など交通局の企業努力と、金利負担の軽減は、次元の違う話であり、切り分けて議論すべきです。また、これだけのことをやっても、抜本的解決にはならず、大変な状況であることを、市民に分かるように説明していくことが必要です。
- 飯田座長
- 続きまして、論点3の「一般会計の支援と国への要望」です。これについて、何かご意見・ご質問があればどうぞお願いします。

位高委員

- これに関しては、資料2のP10上のグラフですが、山がずっと上がって行って、平らになって落ちてきますが、なぜ、こうなるのかの理屈がわからないのです。以前、教えていただいた不良債務の表がありますが、これの時系列を見ていけば、これがわかるのでしょうか。問題は経常損益と資本収支の二つが大きな要因だと思いますが、それが時系列的にどういう風に推移していくのかを示していただかないと、この山がピンとこないのです。どの時期に、運賃改定がどのように織り込まれていくか、また、乗客をどう増やしていくのかの前提条件付きで、この表をわかるように説明していただかないとピンとこないのです。深刻さもよくわからないのです。山がいったんずっと上って行き、途中から下がってきているのはどういうことでしょうか。

西村次長

- (山が上って下がるのは) 借金(償還)の返済がこれから増えていく過程の最中は山が上り続け、途中から返済が少なくなっていくためです。現金収支で黒字が出れば、その分を返済に充てていくことになります。

位高委員

- 数字を時系列的に出してもらいたいのですが。

木村企画総務部  
担当部長

- あまり細かくなならない程度で、もう少しわかるような数字を用意させてもらいます。

木田委員

- 支払利息120億円という数字は他の経費を全部足した数字と人件費を足した数字に匹敵します。収入の半分くらいが支払利息という、考えられないくらい異常な状態を示していると思います。利率も4%、5%という、それは、資料にあるようにこういう形で借換えていくということですが、何としても抜本的に支払利息を少なくする方法を講じないといけないと思います。資料2のP9にある不良債務がどんどん増えていくのをどうするのか。こんな多額のお金を民間市中から借りるのか、どこかでお金を工面していかないと破綻してしまうという数字になっています。今でも不良債務が大変なのに、このグラフでいくと1,000億円とか1,500億円とか信じられない数字に膨れ上がっていきます。当面の対応としては、償却を延ばして返済を少し遅らせるとのことですが、その辺で、すごく理解しにくい印象を受けます。それは、「不良債務」と言われているのは流動負債の問題で、言い換えれば流動負債と流動資産の差額で短期の資金の問題ですが、一方で長期負債があります。今は短期の方を意識しているので、長い間にわたって少しずつ返していくと、負債は減っていくという理屈立てだと思いますが、これではいつまで経っても利息はなかなか減らないことになります。全体としての債務を早く減らさな



いと支払利息はどうにもならないという感じです。次回は、このグラフに並べて、長期債務がどのように動いていくのかということも作っていただきたいと思います。

木戸委員

- 国への要望は不可欠だと思います。論点2及び3に関連して、ポイント①に示されている経営健全化出資の継続ですが、現行制度は16年度に策定され、25年度までとされていますが、それを26年度からさらに10年間延長しようというのが前回の会議で副市長が言われていた追試ということの意味だと理解しています。延長するための必要条件というものについて、16年度の現行制度策定の際に認められたものと、今回、改めて追試を受けるために乗り越えなくてはならない新たな条件、課題はあるのかを教えてください。
- つまり、16年度に策定した現行制度について、私なりの理解では、どういう努力をするのかを要求されて、そしてこれだけの経営改善努力をするよう示して、国のほうに了解してもらったと思っています。この努力と、併せて一般会計から10年間で640億円の出資を受けるという二つの大きな要素があって、策定できているという認識です。従って、今回の論点2及び論点3の施策をさらに継続していくこととの関係でお聞きしておきたいのです。今後、いろいろな施策をやっていっても、国への要望が100%満たされない場合の手立てはどうするのか、その対応策について実現の見通しと併せ考え方を聞かせていただきたい。

木村企画総務部  
担当部長

- 15年度の健全化対策につきまして、仲間が我々も含め4市ある中で、大変、地下鉄が厳しいということ国の方で了解をもらい策定されました。当然、それぞれの都市の努力が必要でしたので、一例では運賃改定も条件ですし、駅職員の業務の委託化、増客対策をやることで、現行の不良債務を減らす努力をするということで、16年度から25年度まで認められたわけです。今回、国への要望ということで、26年以降のお願いをしていこうとしています。まだ、具体的にこういう条件とは求められていませんが、当然のこととして我々の健全化の努力、京都市トータルとしてどういったことができるのかということ。現行制度も一般会計からの出資ということで、健全化出資という一般会計を含めた京都市総体としての努力の方向を認めていただいたということではありますが、まだ、今はそこまでの話はできていない状況です。今後、我々としての努力をしていく必要があります。

山崎副市長

- 今回、有識者会議でご議論をいただき、今後の段取りで考えていますのは、京都市の場合は現時点で、地下鉄事業が健全化団体になるということが確実ですので、いずれ法律に基づく経営健全化計画を作らなければいけません。これはこの有識者会議でのご意見を入れて、来年の今頃には市会にお諮りをして、市民の代表である議員の先生方のご了解を得たものを作り上げないといけないということが法律上の責務となっています。計画策定の過程で国との調整が必要になります。そのほかに法律上では監査にもかけなければなりません。このようにいくつかの手続きを経て、最終的には、法律に基づく経営健全化計画を作っていくので、その辺りで国が求めてくるものも自ずとわかってくると思います。イメージ的にはそのような感じです。

川本委員

- 国は地方自治体の地下鉄を作るのに援助してくれているわけですが、しかし、今日の段階になって、こんなに高い利息を持続しているという考え方が納得できないのです。今やこの高い利率の利息の持続が、公共交通を推進するのではなく、困難に至らしめている結果になっているのです。その問題について国はどう考えているのですか。私学も国に金を借りると利息が高いのです。今日に至っても続けているその考え方がわからない。今の経済状況の中で、この利息は安くしないといけません。これについては、本気で要望すべきだし、相手は国ですから、そう簡単ではないと思いますが、その辺はどう考えたらよいのかを教えてください。

山崎副市長

- お手元の資料の中で第1回の議事録のP15あたりに前回お話しした内容があるので、ぜひご参照いただければと思いますが、高い金利が原因で、先程からこういう収支の山になっている状況はおよそ民間企業では考えられないというお話もありました。しかしながら、こういう状況は建設をする段階である程度わかっていたことで、突然の話ではないということです。むしろ計画と変わってきたのは、乗客が当時の計画ほどには、残念ながらお乗りいただいていない。また、当初、想定した建設費より結果的に高い額になってしまったというのが非常に大きな話だろうと思います。建設の時に旧運輸省が認可をし、起債を旧自治省が認めた際には、収支均衡するという形での計画がありましたが、残念ながら計画が現実と乖離しているという状態が京都市の場合、特に大きかったということです。建設や運輸制度についてもいくつかご意見がありましたが、資料2のP8で他の8事業者とほぼ同じような運賃体系で、京都市以外の地下鉄は（京都市と同時期に建設をしていた自治体も含まれる。）、何とかやりくりをされていて、こういう大きな山になる状態になっていません。極論すれば、京都市の地下鉄だけが特殊な例になっていま

す。ですので、今後、国とどのような協議をしていくかは、京都市だけが独りで頑張らなければならない立場になっているということです。

塚口副座長

- 計画の時から利率はわかっていたというお話ですが、経済状況の変化もありますから、最初からわかっていたから全く国は知らないというのは、どうかたと私は思います。例えば道路関係で申しまして、今、全国的に有料道路事業で作った地下駐車場の経営は厳しいという話もあり、やはり国が何がしかの資金を提供してくれた事業の返済計画はかなり厳しいのが一般的だろうと思います。従いまして金利が社会通念上、許されない範囲まで高いとは申しませんし、また前回も金利についてお話をされましたので、副市長の言われたことは重々、承知しておりますが、地方自治体の立場からすれば、できるだけ安い金利のものに借り換えていくことが必要だろうと思います。
- 事務局へのお願いですが、資料2のP10にある京都市からの一般会計支援の内容のところですが、国への要望の一方で、京都市の一般会計から、さらなる支援をいただかなければならないという理屈ですね。なぜ、一般会計から支援をいただけるのか、いただいても間違いではないというところを、もう少し説明を補強しておいていただけたらと思います。要するに東西線の必要性です。必要性の議論としては、それほどデータとして出ていなかったと思います。もし東西線がなかったらどうなるかということも含めて、これだけ役に立っているというのを説明しないと、単に赤字だから一般会計から支援いただきたいだけでは弱いと思います。これだけの効果があるからこれだけの援助をいただくと市民に説明しないといけないと思います。

飯田座長

- 金利が高いというのは大変ですね。高速道路の場合でももっと安い利率ですよ。今2.5%くらいでやっているのでしょうか。お金を借りるところが違うのでそうなっているのだらうと思いますが、なぜそんなに違いがあるのか調べておいてもらってはどうでしょう。それと日本の都市交通で一番大きな問題というのは自主財源がないということでしょう。今日の資料にもありますが、正司先生がまとめられた諸外国での地下鉄の建設資金構成事例（資料2のP14）、ヨーロッパでは政府からの補助が非常に大きいですね。日本は非常に経営環境が厳しいところがありますね。先程のストラスブールの成功事例でも、市が交通税を取れる制度があります。その税金をLRTの建設運用に回すという自主財源をもっている強みがあります。ロンドンで有名になったロード・プライシングは、都心のある地区に車が入ってくると課金（5ポンド）されます。そのロード・プライシングの収入は一般財源化になっていますが、主として公

公共交通のサービス化に使えるという制度なのです。ロンドンの地下鉄も老朽化していて、故障も多いのですが、ロード・プライシングの収入で、地下鉄の更新やバスのサービス改善（本数を増やす）に使われています。日本の場合、ある地区に車が入ってきたらお金を取るのは法律でできないのですが、それに替わるアイデアとして駐車場に車を止めれば協力金をもらうことはできるのです。いつまでも国の補助に頼るばかりではなく、もちろんそれも増やしてもらわなければいけないのですが、もうそろそろ自主財源を導入できる環境づくりも考えなくてはいけないのではないのでしょうか。いろいろなアイデアがあっても今の制度では、なかなか実現できませんが、そういう方向にアドバルーンを揚げておくことが必要ではないかと思えます。

- 論点3について事務局より、本日欠席の委員からの意見の報告をお願いします。

阿部企画課長

- 西村委員と南委員からのご意見をご報告させていただきます。
- 問題を先送りにするのではなく、抜本的な解決策を検討すべきです。非常に厳しいことを申し上げるが、地下鉄計画時の見通しの甘さがあったことについて、責任の所在を明確にするべきであり、市の努力だけでは解決できない問題であり、以上のようなことを踏まえ、国への要望を行っていくべきです。
- 不良債務については、現状は一時借入金という形で民間金融機関が肩代わりしています。この肩代わりは交通局が民間資金から担保なしで300億円から400億円を借りているものです。健全化計画案（骨子）で見込んでいた資金不足の最大値3,500億円はもとより、計画案骨子での取組を実施したとして発生する1,490億円でも、民間金融機関が交通局に対して貸してくれることは困難になります。したがって、多額に上る資金不足に対する資金手当をどうするのが課題であるということになります。負担の大きい元金償還にあわせた借換措置を制度化する必要があるのではないのでしょうか。こういう制度があれば、資金不足の山をもっと低くすることが可能になります。そもそも民間会社の発想では、施設が稼動している以上、償還元金を返済しきらなくても良いのではないですか。損益計算書上で利子までが確実に払えて、それで、まだ余剰ができれば、元金償還にまわせればよく、それを超える部分は借換を行い、不良債務化しないようにするということが良いのではないのでしょうか。本日の資料2のP9の論点3のポイント3に追加して、元金償還にあわせたスムーズな借換債の発行の一項目を加えることを提案します。

大島委員

- 論点1にある駅ナカビジネスの取組の話に戻りたいと思うのですが、平素は自転車を利用し、それ以外は公共交通を使うのですが、ユーザーの視点からしますと、こういう駅ナカのパン屋さんやATMというのは非常にありがたいサービスなのです。そういう「痒いところに手が届く」サービスというのは、今お話しにでていたような大きな額の課題に比べたら、規模の小さな取組かもしれませんが、体質を変えていくためには看過できない課題だとは思いますが。資料によりますと、取組の中で、「収益性の高い事業とは」との問いかけがされていますが、その問については、おそらく、従来の「聖域」を外して、民間の事業者の才覚に任せてやっていくことが良いのではと思いました。ただ、今回、ゼスト御池で通行者の方にアンケートを取らせてもらっても現れているのですが、京都は、地下空間がこざっぱりして歩きやすいのが良いと評価されているように、なかなか大阪のように地下文化が育ちにくいのかもかもしれません。しかしこういう新しいビジネスを開拓していくのは意義があるのではないかと考えています。資料によると21年度下半期から大規模に展開と考えておられるようですが、具体的にどこでどのような事業展開をしていくということは考えておられるのでしょうか。

真下高速鉄道部長

- 資料にありますように20年度は積極的に取り組み始めた最初の頃でありまして、銀行ATMや自動販売機に加えまして、持ち運びできる販売スタイルと、つい先日もオープンしましたが、パン屋さんのような固定的なタイプのモデルとなるような試行を始めました。それを踏まえて、今後の展開をどう行うのかを、また計画的にどうやっていくかを民間のノウハウも活用しながら拡大計画を上半期に作り、下半期から本格的に展開していきたいと考えています。今まさに中期的なビジョン作りをしている状況です。

大島委員

- 今あるインフラでそういう活用ができる床面積は結構あるのでしょうか。

真下高速鉄道部長

- 店舗の形態によって、いろいろなスペースの考え方があると思うので、今のスタイルの中で運行に支障がなく、安全であることを前提にして最大限柔軟な発想で考えていきたいと思えます。

大島委員

- 例えば建築でいうところの建蔽（ぺい）率や容積率の関係で、ギリギリまで作っているのではなくて、新たに固定的な店舗を増やしていける余裕はあるのでしょうか。

- 真下高速鉄道部長
- 道路下の専用コーナーなので、建蔽（ぺい）率等のしぼりは関係がありません。むしろ、空きスペースで通行に支障がないかという観点で、空きスペースの活用を考えていきます。
- 飯田座長
- 予定の時間も来たのですが、特に全体を通してのご意見があれば伺いたいと思います。
- 川本委員
- 利用客の増加を考える上で、京都市民や府民の利用が圧倒的に多いのであれば、まちの活性化と関係があるので、そここのところの議論も今後、必要ではないかと考えています。
- 飯田座長
- いろいろな意見が出されましたが、要するに個別対策だけではなくて、対策間のつながりを考えるべきということですね。そして、それが将来の都市のあり方を見据えた対策であることが大切ということですね。事務局で整理をしてもらって、今日、少しわかりにくい点もいくつかあったようなので、わかりやすい説明も加えていただいて整理をしていただけたらと思います。
- 位高委員
- 論点の3つの中では、論点2でやるべきことは限られると思います。民間会社では、いろいろな指標を“見える形”として、例えば物を作るときに、どれだけ時間をかけずにできるかを示して、働くことのインセンティブ（報酬・褒賞）を出すというやり方もあります。地下鉄の場合、このやり方が効くかどうかかわからないですが。また、論点3は案が出ているので、この後どう取り組んで行くかという問題です。
  - 知恵の出どころは収入増加策で、例えばパーク&ライドのように、地下鉄やバスに乗らざるを得ない状況にするのは有効な手段ではないでしょうか。もう一つ、値段を上げたら客数は減りますが、逆に値段を下げて客数を増やす方法はないでしょうか。パーク&ライドと組み合わせて、その代わり運賃は下げるとすることで客数が増えるようなことは考えられないでしょうか、もちろん、どれくらい増えればよいかの試算は必要です。
- 葛西管理者
- すでにいろいろな企画券を出しています。例えば210円のものでも基本的な割賦の取り分となると150円、160円となってきますが、実際の運用の中では、企画券を発売することで、たくさんのお客様が乗ってくれることで増収につながっています。

西村次長

- 参考ですが、運賃の改定で前回、平成 17 年度 (18 年の 1 月) に計画での 10% を最終 7.4% に引き下げて改定をしました。議会でも相当意見が出て、我々も利用減を心配したのですが、分析の結果、その時の 7.4% の値上げについては旅客の減少に影響を及ぼしていません。しかし、今後どうなるのかは未定です。
- 1 日乗車券 (600 円券) や J R との連携等により、京都観光で 1 日乗車券と合わせることによって、一人当りの運賃収入は減少しますが、その代わりに利用されるお客様が増えて、最終的に増収につながった例はたくさんあります。

飯田座長

- なんとか増収につながる策があれば良いと思います。時間が来ましたので、委員の皆様には、このほかに何かご意見があれば、メールかファックスで事務局までご連絡をお願いします。それでは、次回開催の予定について、事務局から説明を願います。

出口企画総務部長

- 第 3 回の会議については、3 月中下旬での開催を予定しております。現在、日程を調整中です。詳細な日時、場所については委員の皆様には事務局から通知させていただくことと致します。

飯田座長

- これにて、閉会とさせていただきます。本日はありがとうございました。