

第1回京都市交通局市バス・地下鉄事業経営ビジョン検討委員会議事録

日 時 平成29年8月30日(水) 午後2時00分～午後4時00分

場 所 京都学園大学 京都太秦キャンパス 北館N303講義室

出席者(五十音順, 敬称略)

1 委 員

青木 真美	(同志社大学商学部教授)
伊豆田 富美子	(京都市地域女性連合会常任委員)
井上 学	(平安女学院大学国際観光学部准教授)
岩井 一路	(京都商工会議所観光産業特別委員会委員長)
宇野 伸宏	(京都大学大学院工学研究科教授)
大西 辰彦	(大学コンソーシアム京都運営委員会副委員長)
岡 民子	(株式会社ナベル 常務取締役)
新納 麻衣子	(公認会計士)
高岡 宏行	(南太秦自治連合会会長)
塚口 博司	(立命館大学理工学部特任教授)
徳田 葵	(市民公募委員)
羽田 登喜	(染織工芸作家(友禅))
吉川 忠男	(京都市市民参加推進フォーラム委員)
吉川 舞	(市民公募委員)

2 京都市

京都市長

京都市公営企業管理者交通局長, 次長, 理事
企画総務部担当部長, 企画総務部長, 営業推進室長,
自動車部担当部長, 高速鉄道部長, 高速鉄道部担当部長,
総務課担当課長, 財務課長, 事務局(企画総務部総務課)

次 第

1 開 会

- (1) 京都市あいさつ
- (2) 委員の紹介
- (3) 委嘱状の交付
- (4) 委員会運営に関する説明
- (5) 交通局からの出席者の紹介

2 委員長，副委員長の選任

- (1) 委員長の選任
- (2) 委員長あいさつ
- (3) 副委員長の選任
- (4) 副委員長あいさつ

3 交通局から委員会への諮問

4 議 題

市バス・地下鉄事業の概要及び今後の検討課題等

5 閉 会

内 容

1 開 会

(1) 京都市あいさつ（京都市長 門川 大作）

京 都 市： 各界の錚々たる方々，市民の代表である方々に参画いただき，この会議を発足できることを，嬉しく，心強く感じている。

本日の会場であるこの場所は，かつては京都市の浄水場であったが，節水型社会が進化する中で水需要の将来予測をし，それまで4つあった浄水場を3つにするという全国でも初めてという大規模な転換を行った。その場所に，京都学園大学や，大和学園，更に病院もできる。そして，ここに地下鉄が通って京福電鉄と結節し，バスの拠点にもなった。いかに交通がまちを変えていくかという象徴的な出来事である。

亀岡からここに一部移転された京都学園大学は，長年学生の確保に苦勞されていたところ，ここ太秦天神川に拠点を作ってからは，亀岡も含めて応募者が急増し，京都と亀岡の両方が安定した経営ができているとのことである。更に，この京都学園大学にロボットやモーターの専門的な大学を作って充実させようというプランも進んでいる。地下鉄がなければこんなことはなかったと，交通の重要性を実感している。

京都市の交通事業は，明治45年に市電が開業し，100年を超えて市民の暮らしとまちの文化や産業を支え続けてきた。その歴史においては，自動車社会の到来に伴うマイカーブームを受けて市電を廃止し，地下鉄を開業した。しかし，地下鉄は膨大な建設費により赤字が続き，市バスもお客様が激減するという状況が続いた。そんな中，私が市長に就任した際には，地下鉄は1日あたり4，600万円

の赤字となっており、市バスも多額の累積債務があった。これをクルマ中心社会からひとと公共交通優先社会に転換しようという取組を市民ぐるみで着実に浸透させ、同時に地下鉄の経営健全化のため、10年間で1日あたりのお客様を5万人増やそうという目標を作り、取組を進めた。その5万人増客のキックオフ宣言をした際に「大変な借金を地下鉄で抱えたが、無駄なことをして作った借金ではない。また、この借金は京都市の借金であるけど、市民の借金でもある。これを使えば財産になる。」という話を伺ったことを印象深く覚えている。

10年で1日の地下鉄のお客様を5万人増やそうという目標は、当時の外部監査委員の公認会計士の方から絵空事だと言われたが、交通局が先頭に立って、市役所職員も一丸となってあらゆる取組を進めてきた結果、2年前倒しで達成することができた。

市バスも累積債務を全て返還し、税金の支援なしに自立して運営できるようになった。この間、74系統から83系統となり車両も808両と大幅に増車し、「全てはお客様のために」と攻めの経営を進めてきた。

地下鉄についても単年度の黒字を達成することができた。しかし、これは多額の税金の補助がなされている。更に、なお約3,700億円という巨額の借金がある全国一厳しい経営状況にあり、気を緩めることはできない。

このような状況の中、新たな目標として、地下鉄と市バス、更に民間のバス・鉄道も含めて、より一層公共交通優先の歩いて楽しいまちを作っていこうという目標と、同時に、地下鉄・市バスで1日あたりお客様を80万人にしようという目標を作った。これまでの8年間で地下鉄・市バスの両方でお客様が10万人増えたが、これを更にあと3年間で6万人というのは大変高い目標であり、簡単な目標でないことは痛感している。

ただ、我々の取組には、何よりも市民の皆様のご支援ご助力が必要であり、皆様からお知恵をお借りしながら取り組んでまいりたい。

人口減少社会の到来や、高齢者・交通弱者というような言葉も耳にする時代であるが、このような時に、民間の交通機関と共に、京都市の地下鉄・市バスが果たす役割は極めて大きい。また、観光振興にとっても地下鉄・市バスは大きな役割を果たすことができる。京都は公共交通がきちりしている、観光地にバス、地下鉄、民間鉄道でしっかり行くことができるとなれば、マイカーで来られる方が減ってくる。そのような視点も踏まえて、皆様にご議論いただきたい。よろしくお願い申し上げます。

(2) 委員の紹介

(3) 委嘱状の交付（席上配布）

* 市長退席

(4) 委員会運営に関する説明（事務局）

- ・ 配布資料確認
- ・ 委員会の定足数を満たすことの確認
- ・ 委員会の公開に関する説明
- ・ カメラ撮影を具体的審議前までとすることの説明
- ・ 傍聴者への注意事項の説明
- ・ 事務局が軽装であることの説明

(5) 交通局からの出席者の紹介

2 委員長，副委員長の選任

(1) 委員長の選任

京都市交通局市バス・地下鉄事業経営ビジョン検討委員会運営要綱第3条第2項に基づき，委員の互選により，塚口委員を委員長に選任

(2) 委員長あいさつ

私はこれまで，規制緩和に伴うバスの民営化，生活支援路線の維持をどのようにしていくのか，それから多額の有利子負債を抱え経営健全化計画を策定するときの有識者会議において，交通局と関わらせていただいた。いずれも非常に厳しい状況にあったが，現状では地下鉄の有利子負債は約3,700億円にまで減ってきたということであり，油断できない状況であることは言うまでもないが，少しずつ改善に向かっているということも事実ではないか。

今回，経営ビジョンを考えるに当たって，現状のままでなんとか経営を続けるのか，あるいはバス事業と地下鉄事業を一体化させるような取組を前向きに進めるのか，そういったことを検討するゆとりが少し出てきているのではないかと感じている。

この検討委員会においても，各方面から様々な論客がお集まりになっておられることから，皆様から積極的なご意見を頂戴して，今後10年間の経営について，こうあるべきだということ，この検討委員会として答申してまいりたい。よろしく願い申し上げます。

(3) 副委員長の選任

京都市交通局市バス・地下鉄事業経営ビジョン検討委員会運営要綱第3条第2項に基づき，委員長の指名により，青木委員を副委員長に選任

(4) 副委員長あいさつ

京都市交通局の仕事は初めてになるが、名古屋市や大阪市などの交通局の関連の仕事をやらせていただいた経験がある。その際には、バスの経営状況が非常に悪く、それをどう改善するかということに取り組み、バスの赤字を抑えることが可能になった。しかし、なかなかお客様が伸びないという状況で、経費削減、営業所の全面委託というような形で取り組むケースが多く、他事業者は苦勞している。

京都市の場合には、観光のおかげもあってお客様が順調に増えたということであるが、従来目標を達成したときに、次の10年に向けて新しい目標を考える、つまり悪くなった時にどうするかということではなく、良いときに考えることは非常に重要であると考えている。

3 交通局から委員会への諮問

交通局長から委員長へ諮問文を読み上げ、交付

(1) 諮問事項

京都市自動車運送事業及び高速鉄道事業の中長期的な経営計画に関する事項について

(2) 諮問の趣旨

交通局では、市バス・地下鉄事業の中長期的な視点に立った経営計画として、平成31年度から40年度までの10年間を期間とする新たな経営ビジョンを策定することとしている。

市バス・地下鉄は、市民の皆様の暮らしと本市のまちづくりを支える重要な都市機能であり、今後も将来にわたって「市民の足」としての役割をしっかりと果たしていく必要がある。

そのため、新たな経営ビジョンの策定に当たり、市バス・地下鉄事業の健全経営を確保しつつ、安全対策や利便性の向上はもとより、ひとと公共交通優先のまちづくりをはじめとした本市施策との連携等、様々な観点から、両事業の今後の経営の方向性について諮問する。

4 議 題

市バス・地下鉄事業の概要及び今後の検討課題等

(1) 事務局：資料の説明（資料6 1ページ～18ページ）

- ・経営ビジョンの策定趣旨、検討の視点、計画期間、位置付け
- ・委員会の設置目的
- ・市バス・地下鉄事業の概要
- ・これまでの取組の経過（経営健全化の経過）
- ・近年の主な取組

(2) 質疑応答：(なし)

(3) 事務局：資料の説明（資料6 19ページ～27ページ）

- ・今後の取組の検討に当たって
（市のまちづくりの基本方針, 事業を取り巻く環境と課題, 今後のスケジュール）

(4) 質疑応答

委員： 経営ビジョンを検討する上での視点として、まずは市バス・地下鉄を別々に捉えるべきではないと考えている。民間のバスや鉄道も含めて総合的に「公共交通」という枠組みで議論すべきであると感じている。他の事業者とも手を組んで、市民や観光客に「マイカーではなく公共交通で移動するのが便利な街」だと感じていただけるようになって行く視点が重要であると考えている。

事務局： 交通局では今年度、新たに「地下鉄・市バス1日80万人」という目標を掲げたが、これは交通局単体で簡単に達成できるものではなく、民間事業者にもご参画いただく「チーム電車・バスに乗るっ」という新組織を立ち上げたところであり、この中でも今後の取組を検討してまいりたいと考えている。

委員： 利便性の向上に取り組んでいるとのことであるが交通系ICカードの普及促進策について、あくまで利用者目線の意見であるが、市バスと地下鉄のみで使えるオリジナルのICカードについては発売を検討しているのかお尋ねしたい。

事務局： まず、交通局では以前から近畿圏の鉄道・バス事業者らで構成する「スルッとKANSAI」のグループに属しているが、今年度はICOCAカードによるIC定期券のサービスを導入した。ご指摘のような「ハウスICカード」の導入には多額の費用がかかる場所であり、現時点ではハウスICカードの導入は予定していない。

事務局： ハウスカードの導入には多額の費用が必要であるなど難しい問題があると認識しているが、ICカードの問題は重要である。今回は10年後の計画を考える委員会であるので、視野を広げて忌憚のないご意見をいただきたい。

委員： ハウスICカードを全国的に展開すべきであるとは考えていないが、京都観光の外国人旅行者をターゲットに京都の特徴を生かしたデザイン等が入ったICカードを発売して、そのまま「記念品」としてデポジット部分の返金を受けずに持ち帰ってもらうことができれば、デポジット部分を収益化でき、交通局において不足する財源の足しになると思って意見した。

委員： 鋭い意見である。私も先日シンガポールへ旅行した際に同じように10ドルのIC乗車券をそのまま持って帰った。今までにない視点でのご発言をいただいたと思う。

委員： 8年前に「未来まちづくり100人委員会」に参画した時から交通局の問題にも携わっている。市民の目線と観光客の目線とは分けて考えるべきである。
また、市バスと地下鉄の乗継ぎにICカードが対応したのは良いことだと思うが、京福や阪急などの民間事業者との乗継ぎにおいてもたとえ10円でも割引できるような仕組みができたならもっと利用しやすい公共交通機関になると考えている。

委員： 四条通りと御池通りを比較したときに、バスの便数に極端な違いがある。御池通りは地下鉄に乗っていただきたいというコンセプトのもとに、過去の路線再編において市バス系統は整理されたのだと思う。一方で、四条通はバス路線は非常に充実しているが、同じように地下には阪急電車が走っており、民間事業者と連携していけばバス路線の効率化を図ることができるのではないかと思う。

次に「市バス・京都バス1日乗車券カード」と「京都観光1日乗車券」の価格見直しをされるそうであるが、交通局が本気で地下鉄に誘導したいと考えているのであれば、京都駅バスターミナルにあるカード販売機で、「京都観光1日乗車券」を販売するべきである。それに加えて、地下鉄の利便性についてきちんと説明する「販売員」を配置して、市バスと地下鉄を組み合わせた移動方法についてしっかりと案内するのが良いのではないか。交通局にはそういった姿勢を見せて市バスの混雑緩和に取り組んでほしい。

本来なら東西線は環状線にするとか、太秦天神川から西進するといった建設計画があったと思われるが、その点をどのように市民に説明するのか。

加えて、市バスのIC定期はICOCAのシステムを利用しており乗降データの活用には費用面での課題があるという話をお聞きした。交通局のハウスICカードを作るかどうかは議論があると思うが、交通局がしっかり市バスの乗降データを活用して路線再編等に活かしていけるようにしていただけるよう、データ活用の視点についてもご検討いただきたいと思う。

事務局： 企画乗車券の見直しの件であるが、市バスと地下鉄が両方利用できる「京都観光1日乗車券」(名称変更予定)の販売方法の見直しについては、市会での議論や昨日(平成29年8月29日)に開催された第4回懇話会でも同じご指摘をいただいたところである。それに、「いかに地下鉄が便利であるか」ということについてもしっかりPRすべきであるというご意見もいただいていたところである。ICカードについても現状では利用率が低いですがPiTaPaについては利用データの提供を受けることができるのでしっかり活用していきたい。

事務局： 地下鉄の延伸については、京都市総体としての都市政策上の課題であると認識しており、この場で延伸する、しないについて明言できない点をご理解いただきたい。

委員： 地下鉄の西進は交通局のみで論じられない大きな問題であることは理解できるが、経営ビジョンを策定するにあたって、現在の市バス・地下鉄の枠組みを維持するためのビジョンなのか、或いは必要であれば事業規模やシステムを拡大するといったことも含めた経営ビジョンなのか、交通局としてどのように捉えているのか。

事務局： 財政の状況だけを考えるとこの10年間で地下鉄の延伸について具体的な議論は非常に難しいと考えている。平成16年に出された国の答申において、地下鉄東西線については西進、烏丸線についても南進が「長期的に望まれる路線」であるとされているが、この経営ビジョンを語る上では、そこに踏み込んだ議論をするのは難しいというのが率直な感想である。市バスについては柔軟な対応ができるので多様な意見を賜りたいと考えている。

委員： 約10年前に東西線が太秦天神川まで延伸した際に市バスの70号系統が再編された。私の地元である南太秦地域の区間は昭和50年代に別の市バス路線が運行していたが利用者が減少していったためいつの間にか廃止された経過がある。高齢化社会が進展する中でバス輸送へのニーズが高まっている中、もう二度とバス路線が廃線になるようなことはあってはならないと考えている。

70号系統は運行当初は60分間隔の便数で1日当たり480人のご利用があったが、現在では30分間隔にまで増便され、1日当たり1,700人近くまで利用が伸びている。数年前には営業係数も黒字化した。市バスの黒字路線はまだまだ少ないのが実情であるが、延伸や増便を望む地域にも出向いて微力ながらモビリティマネジメント（MM）の活動に携わっている。地域主導で行われているMMの活動が交通局の運営に寄与していることはうれしいことであるし、こういった活動を進めていきたいので交通局からのサポートをしていただけたら幸いであると思っている。

委員： お客様サービスサポート会議でも意見を述べたことがあるが、循環系統の途中入庫の問題についてはまだ改善する余地があると思う。せっかく座ったバスが入庫して、近くのバス停まで歩かないといけない。時刻表の掲出についても、同方向の系統は同じ場所に掲出するなど工夫の余地があると思う。しっかりと利用者の目線に立って事業運営を進めていただきたいと考えているのでよろしくお願ひしたい。

委員： これまで複数の委員からもご指摘があったように市バス・地下鉄だけでなく総合的な「公共交通」として捉える視点は重要である。「歩くまち京都ナビ」などのツールを活用して「バス路線がわかりにくい」といった利用者の不満を解消する必要がある。混雑路線を回避するなどの視点で「5分歩けば別の路線がある」といった適切な情報提供も必要である。

また労働力不足に対応していく視点も必要である。地方都市ではバス運転士が不足するために廃線になる事例が当たり前になっている。この10年間で自動運転がどこまで実用化されるかはわからないが、そのほかにも接続バスなどの導入によってお客様を運ぶ輸送力は確保するなど労働力不足の対策としては機能するのではないかと考えている。

それと、安心・安全の視点から、全国的な課題となっている可動式ホーム柵の設置やバス車両の更新など様々な課題はあると思うが、設備の維持管理費用の問題も踏まえながら検討を進めていきたいと考えている。

委員： 「大学のまち京都」の魅力を高める視点も重要であると考えている。18歳人口が減少する中で大学間競争にとどまらず都市間競争に勝ち残るうえでしっかりと公共交通を維持・運営していくことは重要である。「供給サイド」の交通局だけで解決する問題ではなく、「需要サイド」である大学も巻き込んだ形で計画を推進する視点が重要である。

京都産業大学の地元である柘野学区におけるMM活動のように、「需要サイド」と連携することによって特37号系統が新設され維持できている事例もある。IoT、ビッグデータ、AIが一つのトレンドになっているが京都ではそれらの先端を走る研究室や企業も多く、そういったところとも連携しながらサービスの質の向上などを図っていく取り組みも必要である。

委員： 少子高齢化や人口減少が今後の10年間で加速すると思われる。31年度からの10年間のビジョンを描いたときに、はじめの2年目に東京オリンピックが開催され訪日外国人が増える。しかし、必ずその後には反動減がある。

今までの10年と同じように発展していけるのか、しっかり考えた計画を立てる必要がある。「3年、3年、4年」の3区分くらいに分けたうえで、トータルの10年計画を検討していくべきではないか。将来を考えるときに「最高」と「最悪」の両方は必ず想定しないといけない。計画は良い方向を描きがちである。最悪の結果が出たときに、次の一手をどう打つかという視点で、資産の売却や土地の有効利用なども考える余地があるのではないかと思う。

委員： 地下鉄の企業債等残高が3,764億円に上るというのを初めて聞いたときに非常に驚いたのが率直な感想である。企業人の感覚からいえばとっくに経営破たんしているレベルである。儲かっている企業に「公共交通協力金」や「公共交通利用税」などの手法が取れないものか。「京都で事業を営んでいる」という誇りから地域貢献したいという思いを持つ経営者は多いと思うのでどんな手

法があるか検討していきたい。

委員： これまでの経営改善には敬意を表するところである。これまで以上に黒字の額をもっと増やしていく必要があるが、そのためには端的には収入を増やすか、経費を減らすかの2点である。

しかし、今後の10年間では少子高齢化の進展で利用者の大幅な増加は見込めない中、大きなウエイトを占めているであろう高齢者の方に乗っていただくための施策を検討する必要がある。例えば大阪の地下鉄と比べても京都の地下鉄の出入口にはエレベーターやエスカレーターなどの機械設備が少なく階段しか設けられていないところもある。こういったことが高齢者が地下鉄利用を回避する要因とも考えられるのではないか。また、敬老乗車証は収入に占める割合は大きいとは思いますがどういった収入形態になっているのか。

経費削減についても、その対策があまり触れられていないので、現在の人件費の状況などどのようなになっているのか示していただきたい。

委員： きゅんきゅん京都という地下鉄駅周辺の情報誌の制作に携わった経験がある。自分自身がそれまで利用したことはなかったが、取材を通じて近隣の飲食店など多様な魅力が埋もれていることに気付いた。そういった情報を若い世代にも発信できれば地下鉄の増客にも寄与できるのではないかと考えている。

委員： 京都には、他府県であればその一人の芸術家だけで美術館ができるクラスの「大家」がたくさんいらっしゃる。他府県の「美術列車」のような取組を見聞きすると「京都であればもっともっと上のクラスの芸術家がいっぱいいるのに…」と悔しい思いすら感じることがある。広告だけではなく、乗車時間にラッピングやステッカーで芸術を身近に感じられるような電車やバスがあってほしい。最近では写真や印刷の精度が向上し、絵画などの現物を展示しなくても十分に文化・芸術に触れていただけるのではないか。

委員： 委員の皆様、様々な貴重なご意見に感謝申し上げます。

本日のところは、時間にも限りもあり、ご意見をいただくのは一旦ここで終わりとさせていただきたい。ご質問やご意見等については、委員会の場に限らず、事務局にお伝えいただければと思う。本日いただいたご意見を踏まえながら、引き続き、市バス・地下鉄事業の10年間の経営ビジョンについて議論を進めていくので、各委員においてもよろしくお願ひしたい。

5 閉 会

- (1) 委員長から閉会のあいさつ
- (2) 事務局から2回目の審議予定内容の説明
- (3) 閉 会