

第2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

1 日 時 平成29年12月11日(月) 午後6時30分～午後8時30分

2 場 所 S A N S A (サンサ) 右京5階 大会議室

3 出席者(五十音順, 敬称略)

(1) 委 員 (14名)

- | | |
|---------|------------------------------------|
| ○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 | (立命館大学衣笠総合研究機構アート・リサーチセンター客員協力研究員) |
| 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) |
| 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)) |
| 山田 和夫 | (一般社団法人京都市老人クラブ連合会副会長) |
| 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) |

《◎委員長, ○副委員長》

(※御欠席(1名))
(岡 民子(株式会社ナベル 常務取締役))

(2) 京都市

京都市公営企業管理者交通局長, 次長, 理事(自動車部長事務取扱)
企画総務部担当部長, 企画総務部長,
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, 営業調査課長, 事務局(企画総務部総務課)

4 次 第

- (1) 出席者確認
- (2) 配布資料確認
- (3) 会議の定足数の確認
- (4) 会議の公開に関する説明
- (5) 議事
- (6) 閉会

5 議事内容

(1) 経営の現状と今後の財政需要等について

①事務局から資料説明（第2回会議資料P3～P19）

②質疑応答

委員： お客様数について、定期利用が増えている理由と、具体的にどのような種類の定期が増えているのか。

また、バス運転士不足の問題があげられているが、交通局でもバス運転士の確保に困っている状況にあるのか、仮にもし困っている状況が生じているのであれば、人件費以外で働きやすさを創出するための工夫はできないのか。

事務局： 定期について、平成28年度は平成27年度と比べ、市バスでは通勤定期が伸びている。それに通学定期についても、特に大学生の定期が伸びている。地下鉄についても同様に通勤定期が伸びている状況にある。これには「歩くまち・京都」の取組の浸透もあるが、雇用の安定という社会的な情勢も影響しているのではないかと考えている。

バス運転士不足の問題については、交通局の採用ではまだ2～3倍の倍率は確保できている。ただ、徐々に受験者が減少していることもあり、今年度から大型2種免許を持っていない方でも受験できる試験制度を導入し、先日試験を実施したところである。できるだけ若い方を採用できるよう取り組んでまいりたい。人件費以外の条件としては、民間事業者のもの比べると良いということで交通局を選んでいただけている状況ではないかと考えている。

委員： 地下鉄事業において、短期の運転資金の不足である累積資金不足については、すごい勢いで増加していくとのことであるが、長期の借入れである企業債については、償還が進み減少していくのではないのか。

短期の借入だけ取り出して考えると財政状況が非常に悪いような印象を受けるが、短期と長期の借入れを合わせた全体で債務がどうなっているのかという観点でも考えた方が良い。おそらく、今後の見込としては長期の企業債はどんどん減っていき、累積資金不足は増えていく状況になる。しかし、現金収支が毎年100億円以上確保できるのであれば、これをいかに維持し、全体として債務が増えないようにしていくということが今後10年間で必要ではないか。

事務局： 御指摘のとおり、今後様々な設備投資が想定されるものの、企業債の残高については減少する一方で、累積資金不足については増加する見込みである。これら2つを合わせた全体の債務を減らしていくという観点でも、今後しっかりと考えていきたい。

委員： 資料において、平成29年4月から実施されたICカードによる乗継割引による減収が3億円とされているが、これは想定内の減収なのか。

事務局： ICカードの乗継割引については、スイカなど全国相互利用できるカードについても乗継割引の対象となることから、3億円の減収になると考えており、これまでから想定しているものである。

委員： 駅ナカビジネスについて、これは京都資本の会社ではなくて主に東京資本の会社がメインで展開されているのか。今後、駅ナカビジネスの発展に向けて、京都市民に還元するという意味で、京都市にある企業にもしっかりと入ってもらうことは考えているのか。

事務局： 駅ナカビジネスは、財政が厳しい中で駅のスペースを活用していかたくさん賃料収入をもらえるかということで取り組んでおり、お客様がたくさん来られる駅には東京資本のお店も入っている。しかし、京都の企業が全然ないということではなく、パンの志津屋さんなど、京都の企業にも参画してもらっている。我々も地元企業に活躍していただければ、京都の経済にも好影響が期待できるので、京都の企業にも参画していただきたいと考えている。

委員： 現在の市バスの均一運賃区間について、もっと拡大させることができないか。他の事業者との兼ね合いもあるので、料金を均一にするのは難しいとは思いますが、将来を考えた場合に、お客様を増やすためには、均一運賃区間の拡大は有効ではないか。

敬老乗車証について、敬老乗車証の利用者負担が増額されると、高齢者にとっては非常に厳しい。

市バス・京都バス1日乗車券カードが500円から600円に値上げし、京都観光1日乗車券は1200円から900円に値下げされるとのことだが、市バス・京都バス1日乗車券カードについて、現行価格を維持することはできないのか。

事務局： まず、均一運賃区間については、これを拡大する方向で関係各社と協議してきたところであり、これまで、嵯峨・嵐山地域、岩倉・修学院地域、上賀茂・西賀茂地域において順次拡大してきた。これにより、京都バスと並行して運行している地域では均一化が完了した。この先は、京都バス以外の事業者との協議によるところとなる。各社とも運賃制度は経営の根幹であり、非常に慎重な姿勢はとっておられるが、私どもとしては、「はばたけ未来へ！京プラン」実施計画第2ステージにおいて均一運賃区間の拡大を柱の一つとしており、また、市会でも均一運賃区間拡大についての付帯決議も頂戴している。今後も関係各社と均一運賃区間の拡大について協議してまいりたい。

次に、500円の市バス・京都バス1日乗車券カードについて、このカードは当初均一運賃区間内の市バスでのみ利用できるものであったが、この間均一運賃区間が拡大して利用できる範囲が広がり、更に京都バスでも利用できるようになった。これまでは500円という値段を維持してきたが、1日乗車券カードは平均すると4回程度利用されており、1回当たり約125円程度となっていることを踏まえると、適正な価格にさせていただきたいと考えている。その一方で、地下鉄と市バスの両方で利用できる1200円の京都観光1日乗車券については900円に値下げすることとしており、これによって地下鉄とバスを有効に御利用させていただきたいと考えている。

敬老乗車証については、その方向性について保健福祉局で議論されており、交通局としては一つの事業者としてその状況を見守っていききたい。

委員： お客様が増えてきた結果、混雑ということが課題になってきているが、この間、市バスと地下鉄で混雑対策について教えてもらいたい。

事務局： 市バスの混雑緩和のための取組としては、まず輸送力を高めるため増車を行い、主要系統等の増便に努めてきた。また、バス車両の座席数を若干減らして床面積を広く取り乗車定員の多いラッシュ型車両を導入してきている。その他にも、10箇国語に対応できる京都市バスおもてなしコンシェルジュを京都駅等に配置し、観光客等に地下鉄や手ぶら観光受付窓口やコインロッカーの御案内を行っている。更に、先日実証実験を行った市バスの前乗り後降り方式についても、本格導入に向けた課題や改善点の検証を進めている。地下鉄においても時期や時間帯によっては混雑が見られる部分があり、その緩和のために取り組んできた。例えば、平成26年に同志社大学の文系学部が今出川キャンパスに戻ってきた際に、授業の2限目に出られる学生の方々による利用が大きく増えた午前10時台に、烏丸線において1本増便を行った。また、同じく烏丸線において、平成30年3月に、午前10時台や朝の通勤時間帯、夕方など、合計4便の増便を検討しているところである。

委員： 市バスの前乗り後降り方式についてであるが、混雑しているバスに乗った際には前から降りることが非常に困難である。バスのアナウンスでも、バスが停車してから動いてくださいと言われるが、混雑したバスで、止まってから前まで行って降りるといのは大変である。バスが止まった際に、後ろドアから降りることができれば非常に助かるのだが、その実現にはいろいろ改善しなければならない点があると思う。市バスの前乗り後降り方式は、近い将来実現できるものなのか。

事務局： 市バスの前乗り後降り方式については、先日実証実験を行ったところであり、データの分析を行うこととしている。ただ、課題としては、バス車両の乗降口が変わるため、バス停の整備やバス車両の改良が必要となり、これらの整備費用が発生する。まずは今回の実証実験の分析結果を踏まえて、本格導入に向けた課題や改善点を検証してまいりたい。

委員： 市バスの前乗り後降り方式について、降りやすくなり混雑緩和になるという面はもちろんあるが、まず乗るときに運転士の顔を見られるということでお客様が安心できるという側面もあると思う。また、運転士の方もお客様の顔を見ることができると、お年寄りが多いから少しゆっくり走ろうかとか、丁寧に走ろうかとか思うきっかけになるのではないか。更に、お客様が乗車時に運転士と顔を合わせることで匿名性が低くなり、例えば痴漢の抑制につながるなど、結果としてお客様の安心につながるのではないか。私も、バスに乗った際に運転士さんの顔が見えないと不安に思ってしまう。是非、前乗り後降りを実現していただきたい。

事務局： 前乗り後降り方式の導入によって、乗車に際して運転士に目的地等について尋ねることができ、乗り間違いを防げるという効果もあると考えている。委員御指摘の、お客様と運転士のフェイストゥーフェイスでの応対も可能になり、お客様に安心感を持っていただくということも重視している。今後しっかりと本格導入に向けた検討を行ってまいりたい。

(2) 経営基盤強化の取組の方向性について

①事務局から資料説明（第2回会議資料P20～P29）

②質疑応答

委員： 全体の方向性についての説明を聞いた限りでは、京都市の中の「交通局だけ」が頑張っているような印象を受けた。地域や区役所と連携したモビリティ・マネジメントの取組もまだまだ余地はあるのではないかと。

鉄道とバスとを組み合わせた利用促進の取組として、例えば、観光地のホームページの「アクセス欄」のところに、地下鉄と市バスを組み合わせた移動経路を優先的に記載していただけるような働きかけを積極的に行うなどして、地下鉄にうまく誘導できれば良いのではないかと。

また、修学旅行生に対しても500円の市バス・京都バス1日乗車券カードのみを使用するのではなく、市バスと地下鉄が両方使える「京都観光一日乗車券」を利用してもらえよう、更なる働きかけを行うのも一つの方策として考えられる。

このような公共交通の利用促進の取組は交通局だけの頑張りではなく、「みんなも一緒に頑張ろう」と市民理解を得られるかが大事である。「バスが混雑していて経営状況もよいのに運賃が安くない」というようなマイナスイメージを持たれないためにも、地下鉄の累積資金不足の問題などをしっかりと市民にPRし、市バスと地下鉄の両方が車の両輪となって全体的に底上げしていくことが必要である。

事務局： 委員御指摘のとおり、この間の経営健全化は、交通局だけの問題ではなく、京都市のすべての部局を挙げて取り組むことが必要であるとの認識のもとに推進してきたところである。「チーム電車・バスに乗るっ」の活動では民間企業も巻き込んで展開しているところであり、今後も地下鉄と市バスの連携を強化することで、しっかりと市民の足を守ってまいりたい。

委員： この先の10年間のスパンで考えたときには、コストの上昇傾向は避けられないと考えている。特に人材不足を背景とした人件費の上昇や昨今の原油価格の高騰が傾向として挙げられる。こうしたコスト上昇への対策として、AI（人工知能）の活用については何か検討されていることはあるのか。

また、京都議定書にも代表されるように京都は環境先進都市であり、CO2削減等の環境対策も先駆的な取組が必要であると考えられる。例えば市バスに電気自動車を導入するといった取組等も検討されているのか。

事務局： AIの活用や電気自動車等について、日進月歩で技術革新が進んでいるものと認識している。

いずれの項目も今後の10年間を考えるうえで重要な視点であり、技術の進歩を注意深く見守りながら検討してまいりたい。

委員： 本市における民泊の問題と関連して意見を述べさせていただきたい。京都市では民泊条例等による厳しい規制強化などの体制づくりも進んでいるところであるが、民泊の件数は5,500件あり、そのうちの約9割がいわゆる違法民泊であると言われている。

また、京都を訪れる訪日外国人をはじめとした観光客の増加を背景としてホテルの建設需要の高まりとともに、地元で長く生活されている方にとっては、「固定資産税が高くなる」、「マンションの家賃が上がる」、また、「大学生の下宿先も民泊に変わっていく」といった弊害も生み出されると指摘されている。

こういった問題への解決の一助として、例えば、西賀茂営業所や九条営業所などといった広大なバスの駐車スペースを活用して、マンションを併設するといった発想もあり得るのではないかと考えている。

人件費や原油高といった苦しい未来予想図が見えるからこそ、高度利用によって付帯収益を稼ぐ仕組みを作るといった「もしもに備えた」経営手法の導入についても検討の余地があると思われるが、交通局としてはいかがお考えか。

事務局： 資産活用については、梅津営業所等で実施しているところであり、増収に繋がるため、大事な取組であると考えている。一方で、市バスの混雑緩和対策のための増車も困難なほど、市バス営業所は駐車スペースが満杯であり、高度利用のためにバスの駐車スペースを捻出することさえ難しい状態となっているのが実情である。ただ、いただいた御意見を踏まえ、長期的な視点で更なる高度利用の可能性についても引き続き検討してまいりたい。

委員： 地域のモビリティ・マネジメントとの連携についても今後の交通局における課題であると認識されているが、われわれ地元住民もこういった活動を通じて、「増便」や「バスの駅の新設」など、交通局との良い関係を構築していくことが大事であると考えている。

「単に要求を突きつける」ことが行政機関との良い関係の構築につながるとは考えていないし、もし、83系統のうちの46系統の赤字路線を抱える地域で、そういった公共交通利用の機運が高まっている地域があれば、差し出がましい発言にはなるが、私も微力ながらお力添えさせていただきたいと考えている。

また、46系統の赤字路線のうち3%は営業係数が200を超えてい

るところであるが、こういった路線にも地域特有の様々な事情があるはずである。交通局や区役所をはじめとする関係機関と地元が共に協力していくことで、単に赤字路線を削減・廃止することにより経営改善を図るのではなく、利用促進を図って赤字幅を縮小させることにより良い市バス路線に生まれ変わらせることができるのではないかと考えている。

事務局： 現在、京都市内では7つの地域の皆様がモビリティ・マネジメントに取り組んでおられる。地域の皆様の声にしっかりと耳を傾け、区役所等と地元の皆様の取組に交通局としてもしっかりと参画して、委員御指摘のように、「市バスの御利用の増加が利便性の向上につながる」という好循環につなげてまいりたいと考えている。

委員： コスト削減の取組であるが、削減の努力をすとしても、今後コストは上がっていくものと考えられ、このことはアピールをされた方がいいと思う。バス運転士の「なり手不足」については、かねてから新聞報道等で見聞きするところであり、やはり人件費については今後上昇傾向にあるものと思われる。管理の受委託に係る委託料については、今の水準で推移していくとは考えられないし、もし受託者がいなくなれば、現行スキームも成り立たなくなるおそれもあるので、人件費の上昇トレンドに対してはそれなりの覚悟が必要ではないか。

また、市バス事業の経営健全化計画の際にはバス車両の更新年数を18年に延伸されたとのことであるが、昨今のバス車両は電子部品が増加していることもあり、従来型のバスのように単純な修繕による更新の延伸が難しくなることも考えられるため、今後はバス車両の更新年数の延長を経費削減策として捉えるのも難しい部分があると考えられる。そういう意味で、収益アップに重点を置いた今後の方向性の検討は良いと思われる。

これからの10年は交通局の頑張りだけでなく、他の交通事業者との連携強化による取組が重要である。例えば、市バスのお客様数について、平成26年度と平成28年度には、定期利用や1日乗車券カードの利用が大きく伸びているが、これは、単に均一区間の拡大によるものだけではなく、市バスと京都バスの均一区間内での共通利用が可能になり、そのエリアの利用者にとっては単純に利用できるバス路線が倍増したことで利便性が飛躍的に向上したことの表れと考えている。こういった経験を踏まえて、これからも他事業者と手を組んで公共交通全体としての利便性を高めることが出来れば、市民利用の増加につながるのではないかと考えている。

これからの京都市内の10年間で鑑みたとき、洛西などの郊外地域の高齢化が進展する一方で、ホテルの建設ラッシュによって市内中心部ではマンション着工が激減してしまい、ともすると他の都市に人口を逃がしてしまう危惧すら考えられる。

こういった問題は交通局だけで解決できる課題ではないので、京都市全体の都市計画の視点からしっかり取り組む必要がある。

それと、モビリティ・マネジメントの取組についても、これまでの成功体験を他のエリアにも広げていっていただきたい。赤字額の大きいところの路線を頑張って増客に繋げることが出来れば、赤字幅を縮小させることができ、交通局の収支改善にも寄与するのではないかと。

事務局： 委員御指摘のような問題についてはやはり交通局だけで対処していくのは難しいと考えている。平成21年度の経営健全化計画策定時も特に地下鉄については、交通局だけでやれる内容には限りがあり、それを全市的な問題に押し上げることが重要なテーマであった。経営健全化計画以前にも市バス・地下鉄とも、類似の計画を持っていたがいずれも「交通局どまり」の内容となっていた。

今後については、全庁体制はもちろんのこと、民間事業者との連携を一層進め、公共交通全体の利用促進を図っていく必要があると認識している。

また、経営健全化計画については、コストカットにも取り組むが、利便性を高め増客を図ることによって健全化を進めていくことを柱とした。その結果が今日のお客様増や収支改善につながっている。

市バス・地下鉄事業とも現在は単年度では黒字決算を確保しているものの、将来的には非常に厳しい経営状況が続くと見込まれる。この点についてはしっかりと市民に発信していく必要があると考えている。

委員長： 現行の経営健全化計画の策定に携わった際に、経営健全化有識者会議において門川市長が「オール京都市で取り組む」と宣言されたのが非常に印象に残っている。やはり、市バス・地下鉄の増収・増客の取組は交通局単独の課題ではなく、全庁を挙げて取り組むべきものであるという考えは今も昔も変わるところはないと思われる。

委員： ICカードで市バスや地下鉄を利用することが多いなか、乗継割引が適用されることで運賃面の負担が軽くなり非常にありがたいと思っている。しかし、目的地までどのように市バスや地下鉄を乗り継いでいけばよいのかわからないことが多い。自分自身はスマートフォンのアプリを活用して乗継方法を調べる機会が多いのだが、友人に聞く限り乗換方法を調べるためのツールとして何を活用しているかについては、京都市のアプリや汎用の検索システムなど、まちまちの媒体を利用されている場合が多い。交通局としても市バスや地下鉄の両方をしっかりと活用してもらえるようスマートフォンのアプリについてもPRしていくべきと考える。

事務局： 委員が御紹介いただいたアプリは「バス・鉄道の達人」という本市の都市計画局の歩くまち京都推進室が提供している無料アプリであると思われるが、これについてはまだまだ周知していく余地があると考えている。今後も、多くの方に利用していただけるようしっかりPRしてまいりたい。

委員： 増客の取組の中で、乗継ぎを前提とした誘導を図る際には、料金面、物理的バリア、情報の3つの課題がある。地上と地下を移動する必要があるという物理的バリアについては、なかなか改善は難しいが、情報という面では案内サインを充実させることで少しは乗継抵抗の緩和になるのではないか。

また、駅名を変更するのは各社の事情もあり非常に難しい面もあるが、京都市民にとっては「地下鉄四条駅」と「阪急烏丸駅」が同一の場所であることが当然であったとしても、よその者からすれば全く分からないというようなこともあるといった視点も必要である。

なお、「駅からバス停」の移動のための駅構内の案内サインは比較的充実しているが、「バス停から駅」への案内サインはまだまだ情報量が少ないと思われる。今後、案内サインの充実などで乗継抵抗の緩和に向けてカバーできる面もあると思われる。

事務局： 委員御指摘のような物理的バリアについて、特に高齢者は階段の利用を避ける傾向にあると聞いている。全ての出入口にエスカレーターやエレベーターが設置できることが理想であったとしても、現実問題としては用地の確保やコスト面で難しいのが実情である。市バスと地下鉄の乗継案内については、駅の改札を出たところの案内サインにバスの乗換についての記載を充実させるなど、取り組んでいるところであるが、まだまだ努力の途上であり、今後も市バスと地下鉄とをネットワークとして活用いただけるよう改善を進めてまいりたい。

委員： パークアンドライドの取組は市内の渋滞緩和にもなり非常に意味のある取組であると思われる。優待割引の導入など、パークアンドライドの取組を活用することにより利用する側のメリットを高めることが出来れば、公共交通の利用が増え、交通局の増収にも繋がるのではないか。また、タクシー業界では短距離利用の料金が格安となる「ちょい乗り」の議論が始まっているほか、コンビニ業界が「シェアサイクル」事業に乗り出す動きがあるなど、市バス利用の減少に繋がりがねない動きがある。

混雑緩和策として、バス車両や運転士などをどんどん増やしていくというのも利便性の向上による健全化の一つの方策であるが、それと同時にリスクにもなりうるということも忘れてはならない。私鉄との連携など、市バスが足りない部分を補いあう仕組みによる「減らして健全化する」という視点も持つべきであり、増やす部分と減らす部分それぞれバランスをとって健全化の取組を進めていただきたい。

事務局： パークアンドライドについては既に「タイムズ」との連携を図っており、駐車料金を割り引くサービスを実施している。「チーム電車・バスに乗る」といった市役所内部だけでなく、民間事業者も巻き込んだうえで、歩くまち・京都の視点も踏まえて取組を進めてまいりたい。

委員： 本日、交通局から示された今後の取組の方向性については、抜本的なコスト削減等が難しいなか、これまでの経営改善の取組の成果を踏まえ、増収・増客によって健全化を進めていくという発想それ自体は概ね正しいものと考えている。

今回、交通局の経営の現状について詳細にかつ、わかりやすく公表されていると印象を受けたが、一方でこれは非常に貴重な経営のデータでもあるので、市民の方にもこの情報をしっかり伝えていただき、これからの公共交通の利用促進に向けて市民ぐるみの問題として市民自らが主体的に関与してもらえよう、引き続き取組を進めていただきたい。

また、市バス・地下鉄はサービス業であるとともに、公共性の高い運輸事業でもあり、安全確保の観点から非常に厳しい法規制等が敷かれているものと考えている。こうした中でも、限られた資源を有効に活用する手法として「シェアリングエコノミー」の発想も重要である。例えば、バスの営業所は普段は車両の駐車スペースであっても、バス車両の稼働時にはオープンスペースとして活用することによって、所有資産を有効に活用することができ、また収益改善にも繋げられるのではないか。

規制の枠の中だけでの議論だけでなく、収支改善に向け、交通局が積極的に要望活用を行うなどして、構造改革も含めて規制の見直しを要望していくくらいの視点をもって取り組んでいただきたい。

委員長： 本日の議論を踏まえると、今後も市バスと地下鉄の両方を活かした施策展開が必要であると感じられた。特に、京都観光一日乗車券の900円への値下げは市バスと地下鉄とを一体のネットワークと捉えた非常に思い切った取組であると思われる。しかし、個々の施策展開については、未だに市バスと地下鉄が「別々の事業」であるとの意識が残る部分もある。サービスを改善することで、利用者の増加につながり、それが健全化の推進にも繋がるという視点は大事であると思うし、片方の事業が一時的に行き詰まったとしても、もう一方の事業がしっかり支えられるような仕組みを作っていかれるのが良いと思う。

なお、本日欠席の委員からも以下のような御意見が寄せられているのでこの場を借りて御紹介させていただく。

市バスと地下鉄は別事業として、会計も分けられているが、交通局は、市バス・地下鉄全体で市民の足を担っており、両者は一体的な事業であり、両方を合わせた全体で経営状況を見ないといけない。

市バス会計の黒字というのは、交通局の一部門が黒字であるというだけであって、地下鉄事業では膨大な債務を抱えており、合わせて見ると、とても黒字とはいえない大変厳しい経営状況である。部分ではなく全体をしっかりと説明し、皆さんに経営状況を正しく理解いただき、協力を得ていく必要がある。

市バスについては、赤字路線をしっかりと維持してかなければならず、また今後多額の設備投資などが見込まれる中で運営していくためには、引き続きしっかりと収益を上げられるところで上げていくということが重要である。

6 閉 会

- (1) 委員長から閉会のあいさつ
- (2) 事務局から3回目の開催時期等の説明
- (3) 閉 会

以 上