

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

日 時 令和3年8月11日（水） 午後3時00分～午後5時10分

場 所 交通局本庁舎3階大会議室（京都市右京区太秦下刑部町12サンサ右京3階）

出席者（五十音順，敬称略）

- 青木 真美 同志社大学名誉教授
- 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
- 川崎 雅史 京都大学大学院工学研究科教授
- 新納 麻衣子 公認会計士
- 田原 志穂 市民公募委員
- ◎塚口 博司 立命館大学名誉教授
- 東山 真子 市民公募委員
- 藤井 健志 株式会社藤井大丸代表取締役社長
- 宗田 好史 京都府立大学教授
- 村川 武嗣 株式会社JTB京都支店 事業開発室観光開発プロデューサー
- 山田 忠史 京都大学経営管理大学院教授（大学院工学研究科教授併任）

【 ◎委員長， ○副委員長 】

議 題

財政目標について

今後のお客様の動向見込みについて

経費削減，収入増加の取組について

収支予測について

○ 事務局：資料の説明（資料 1 ページ～39 ページ）

- ・財政目標について
- ・今後のお客様の動向見込みについて
- ・経費削減，収入増加の取組について
- ・収支予測について

委 員： 財政目標については，資料に示されたとおりだと考える。財政目標では，市バス事業では経営健全化団体を回避，または，経営健全化団体となった場合は早期に脱却することを，地下鉄事業では，早期に経営健全化団体から脱却することを掲げているが，現在毎日赤字が続いている状況の下，この赤字を止めるための早急な対応が必要であると考えている。

諸手続きに時間を要することも踏まえ、仮に令和6年度に運賃値上げを実施した場合の収支の動きをお示しいただいたが、運賃改定についてはこの1、2年で実施しなければならないような緊急状態にある。

怖いのは、既に市バス事業が目前まで迫っているが、交通の基盤インフラシステムが破綻すると、都市全体が破綻する方向へ急速に進んでいく可能性があることである。夕張市が財政破綻したときは、極端な人口減が進み、市役所職員も大半が辞めていき、行政が滞る状況になった。今もこの状況は続いており、国の管理下におかれ、自治体の自治権がなくなってしまう。自分たちの意志で経営努力ができなくなってしまい、ほとんど何もできないという負のスパイラルに陥り、施設は潰れ、行政サービスは極端に縮小し、土地の価格も下落するため、夕張市民は他のまちに移り住んだ方がいいという話になるのは必然である。現在の京都市は、そこに一歩足を踏み入れている状態にあることを認識すべきである。

このような状況における応急措置の在り方として、財政目標を立てるわけだが、財政目標達成に向けた取組を実行し、そのプロセスそのものにも時間をかけていられないのではないか。今年度中にでもプライマリーバランスをゼロにするための応急的な取組を今すぐにも行わないといけないと考えている。

地下鉄事業については、累積資金不足の将来の最大値を900億円以下にすることも財政目標に掲げているが、ここをしっかりと考えていく必要がある。

通常時のプロセスではいけない、緊急事態下である。例えば市民主導で実施しようとする、何度も市民の意見を聞いた上での実施となり時間がかかってしまう。今も数十億の赤字の血を毎日流して続けている中、むしろ行政が主体的に決断し、主導していくというやり方を決行していかないといけない。

まず、運賃値上げについては早急に決定し、13ページに記載の短期の取組に、すぐに入れ込むべきである。議論を繰り返し、時間をかけて議会や市民の意見を聞いている場合ではなく、行政の主導で一致団結して全員がそれぐらいの覚悟を持って取り組んでいくべきである。令和2年度で約▲5億円、令和3年度で約▲9億円の経費節減がなされたが、交通局がどれだけ経営努力を重ねても数億円単位の額であり、今回の減収額を踏まえると100億円近い財政効果が見込める取組を検討しないといけない。仮に運賃値上げ等の抜本的な取組を行ったとしても、将来的に収入が戻れば元に戻せばいい。運賃値上げによる黒字は、収支予測上それほど大きくすぐには出ないが、もし経営状況が改善すれば、5年、10年後にまた運賃を下げることも可能なので、そういったプロセスを文面に入れておいた方が良くはないか。

委員：ただ今の御発言は「京都市持続可能な行財政審議会」の委員でもあり、同審議会での議論も踏まえたうえでの意見だったと思う。ここにいる委員全員がその雰囲気を知っているわけではないので、同審議会の委員であるお二人に、我々に伝えていただけることがあれば一言頂きたい。

委員：簡単に言うと、私も含めてだがこれまで皆さんに財政の非常事態のリアリティがなかった。しかし、審議会において一つ一つの経営的な資料を見ていくと、財政破綻という都市としてゴーストタウン化していく一步手前になっていると感じた。本当にスピーディーな対策を行わないといけないと思った。

「歩くまち・京都」総合交通戦略審議会」では、共有用地の活用等について議論があった。交通局においても、附帯事業として駅ナカビジネスで少しずつ利益を上げていくような仕組みや、費用便益効果があるような形での都市計画の行政など、個々の中長期の取組も実施しなければならない。ただ、今回のこの巨額赤字の問題は、本当に日々大きな出血なので、まずは出血をすぐに止めるという方法論が必要である。第1回検討委員会で、運賃改定が緊急措置としての案として示されたが、それも実行できない場合は何か別の案を考えなくてはならない。その代替案が出てこなければ、運賃改定をすぐに行政主導で速やかに実施していかないといけない。

委員：行財政局で厳しく点検している中で、パブリックコメントの結果を拝見させていただいているが、「累積赤字は昨日今日始まったことじゃないだろう」や、「積立金を使い込んでいるのも、もう数年、10年近く続いていることである。市長は何をしていたんだ」といった声が聞こえてくるが、その説明は簡単で、観光の効果により固定資産税や個人市民税をはじめとした税収が増えていたからである。

交通局も、インバウンドも含めて観光客が増えていたことにより、コロナ禍さえなければ、このような経営状況にはならず、あと十数年後にかなり経営状況は改善するという見込みであった。それがコロナのせいでインバウンドが止まったことにより、一般会計や交通局はもとより、民間事業者も大変苦しんでいる状況になった。観光客のプレゼンスが大きいことを示す数字として、京都市の人口は146万人だが、観光客が1年間に消費する金額を、市民の人数に換算すると72万人分である。これは、名古屋市分の飲食、宿泊、買い物に相当する数字であり、非常に京都は豊かだった。製造業もすごく稼いでくれているが、観光事業にサービス業があるおかげで、女性、高齢者、学生の所得が上がり、それが着実に市税収入に繋がった。このように、観光に支えられていた。

先ほど、夕張市の事例を御紹介いただいたが、夕張市は炭鉱から観光に転換したため上手くいかなかった。そのため、安易に観光に依存すべきではないという話はそのとおりだが、京都は昨日今日始まった観光都市ではない。江戸時代以前の中世の時代から観光客は来ており、その時代に合わせて観光と共存してきた。この20年、30年の間においても、1990年代に21世紀には観光ビッグバンが起ると言われていた。それは当たり前のもので、中開発国の所得が上がれば平均寿命が延び、お金にも余裕がでてくる。寿命が延びると行るのが観光である。世界中がそのような状況の中、観光ビッグバンが起ることがわかってきたため、まず観光交通対策をしたわけである。

新幹線、次に高速道路からマイカーで来る観光客が京都中に溢れたため、観

光客を市バス・地下鉄にシフトさせ、公共交通で観光してもらうというを行い、それが大成功したのである。

観光が止まっている今こそ、観光が戻ってきた時にどうしていくかということを考える新しい転換の時期ではないかと思う。これだけ精緻によく整った市バス・地下鉄がある以上、観光客が戻ってきたときに、これを絶対維持する必要がある。

そのため、先ほど委員がおっしゃったように、この数年は市民の皆さんに負担をいただき、値上げをしてでも市バス・地下鉄を維持したい。

観光客の交通利用があれば、例えば敬老乗車証制度を維持しても、観光客からの収入があればなんとかなると考える。今は収入がないから困っているだけであり、観光客が戻ってくるまでの間、72万人分に値する観光客の消費金額分を、とりあえず4、5年の短期の間、市民の御負担をお願いし、支えていただいたうえで、観光客が戻ってきてフル稼働するようになれば、また運賃の値下げなどを検討すればいいと思う。その際は、これまで観光客を重点的に割り引いてきたので、市民の方を重点的に割り引いていくという方法や、高齢者を中心に割り引くといったような、そのような戦略も必要だと思う。

駅ナカビジネスについて、収入は1,024百万円あり、これは名古屋市の1,126百万円に匹敵する額である。京都市は2路線、名古屋市は6路線あり、走行距離もおよそ3倍である。利用客数も名古屋市の方が3倍あるにもかかわらず名古屋市並みの駅ナカビジネス収入があり、それが営業収益の3.6%を占めている。京都市は観光都市で、コンパクトにまとまっている都市でもあるため、烏丸線、東西線沿線の駅ナカビジネスをもう少し効率的にしていくことで、営業収益に占める駅ナカビジネス収入の割合を現在の3.6%から20%ぐらいにできないかと考えている。これも市民の皆さんに値上げをお願いする一方で、駅ナカビジネスにも御協力いただき、テナント料収入を上げることはできないか。頑張っているお店もたくさんあるので、様々な方法で交通局の収入を上げつつ、この交通体系を維持し、人口が減少しても観光客の利用で京都市の経済を維持する。次の観光が伸びていくチャンスに向けて、何とかその交通システムを支えていただきたい。

行財政の方も何とかコロナ前の10年間の伸びがあれば、だいぶ京都の財政は息がつけるので、絶望せずにぜひインバウンドの回復に期待したいと思っている。

委員： お二人から、現状は、交通局にとどまらず、京都市全体として非常に危機的な状況にあり、そのことは十分認識してほしいとともに、市民の皆様にも若干の負担増などをお願いするにしても、このような状況は未来永劫続くわけではなくて、うまくいけば短期間に終わるのではというような趣旨の御発言を頂いたかと思う。

委員： 危機感が市民に伝わらないことを危惧している。第1回検討委員会の傍聴者

から御意見があったように、何のために資料を作っているのかということ、計画として出すときにはしっかりと打ち出していきたい。このままいくと市バスも地下鉄も経営が立ち行かなくなってしまうという状況にあることをわかっていない方がとても多いと思う。

今年度、旅客流動調査を行い、路線・ダイヤの見直しを検討するというような方向で考えられているが、それでは一部の方の負担になり、非常に不満が出たり、御意見が出たりということが多いため、運賃値上げの方を先に取り組んだ方が、市民全体に御負担いただくということで御理解が得やすいのではないかと。そのため、短期の取組として運賃改定を盛り込んでいかないと。

委員： 財政目標について、収支均衡を図ることや、経営健全化団体にならないこと、経営健全化団体になった場合は早期に脱却することなどが記載されているが、これらは目標と言うより、最低限事業を維持するために必要なものであり、この目標は低すぎるのではないかと。この目標でいいのか。また、「累積資金不足の将来の最大値を 900 億円以下に抑制すること」とあるが、累積資金不足がない状態にすることが目標にはならないのか。

13 ページに記載の短期と中長期の取組については、短期と中長期に分かれているが、中長期のものでも今年できるものは全部やればよいと思う。実際取り組み始められるものが多々あるかと思うので、わざわざ中長期としなくてもいいのではないかと。

運賃の改定は難しいところではある。京都市だけで勝手に決められることではないが、まん延防止等重点措置や緊急事態宣言が発出されている状況の下、人流を抑制したいのであれば、例えば運賃を、まん延防止等重点措置中は 2 倍に、緊急事態宣言中は 3 倍にするなどし、移動に係るコストをどんどん跳ね上げてしまえば人の流れが抑制できると思う。短期的に今すぐできることをもってやっていくべきかと思う。

委員： 2 点質問を受けたかと思うので、これについて事務局からお答えいただきたい。

事務局： 目標が低すぎるのではないかと御指摘について、公営企業は、「経済性の発揮」と「公共の福祉の増進」という 2 つのバランスをとるという形で運営している。利益を追求するだけではないということであり、そういった特性から、財政的な目標は、事業を運営できる最低限のところという形でお示しさせていただいた。

次に、累積資金不足の将来の最大値を 900 億円以下に抑制するという財政目標については、地下鉄事業は初期投資が非常に大きいという事業性質を有しており、また一方で、本市の場合、烏丸線、東西線共に建設費が高騰したこと、その後、お客様数が伸び悩んだこともあり、企業債等の負債が多い状況にある。現在でも 300 億円を超える資金不足がある中で、これをゼロにしていくには、経

費節減と収入増加の取組が考えられるが、費用減を大幅にすることは困難であり、また、駅ナカビジネス等での収入増についても、多額の累積資金不足を賄うには難しいところである。

そのため、これを賄うためには運賃改定が必要になるが、お客様にかなり御負担をおかけするため、目標については、事業を最低限運営、維持できるような目標とし、「累積資金不足の将来の最大値を900億円以下に抑制する」ことを目標値とさせていただいた。御指摘のとおり、これをゼロにしていくことが必要であり、それが安定経営にもつながるが、まずは事業を継続することを最優先に、このような目標とさせていただいた。

委員： 市民の皆さんはもちろん、交通局で働く皆さんが共に同じ目標に向かって進んでいかないといけないので、一致団結しにくい目標ではなく、その先にあるポジティブな目標を目標設定として立て、その結果マイナスは回避するといった目標設定にした方がいいのではないかと。マイナスを防ぐことだけに努めるのはしんどいと思うので、その辺は目標設定を立てる中で、もう少し出し方を変えた方がいいのではないかと。

委員： 13ページに記載の財政目標達成に向けた取組について、短期の取組は何年間の取組なのか。おそらく短期の期間が長いのではないかと。先ほど委員がおっしゃっていたような危機感というのは、超短期というか、喫緊というか、そのような項目があるのではないかと。そこにどのような施策を記載するかが必要なのではないかと。

先ほど委員がおっしゃったように、短期と中長期の取組は並行してやらなければいけないものである。中長期は5年後から取り組むなどではなく、今から種を蒔いていくということであり、もちろんそれは今からやっていくということである。

収支予測では運賃値上げが入っているが、財政目標達成に向けた取組には記載がない。他の委員も指摘されているが、運賃値上げがかなり有効な策であることはシミュレーションで明らかになったので、やはり、運賃値上げが主力の施策なのだと感じた。その他の施策は、ビジネス的にはリスクヘッジすることで理解できる。そうでなければ全ての取組を入れてシミュレーションをしなければいけない。それが難しいとなると、ある程度市民の御理解を得ながらも、思い切ってしばらくの期間は運賃を上げなければならない。

先ほど委員が、財政目標が暗いとおっしゃったが、私もそう思う。ビジネス上ではワークモチベーションがとても大事と言われているが、この目標で職員のワークモチベーションが湧くのだろうか。もっとクリエイティブな形で表現いただきたいと思う。マーケティング部門を作るとかデジタル・トランスフォーメーション(DX)とか、前向きかつ、ポジティブでクリエイティブな書き方があるのではないかと。また、それを考える上で大事なこととして、観光客はきっと戻ってくるだろうが、観光客に依存することが都市にとってある種の大きなリ

スクだということが今回わかったので、観光客を一つのリスクとしてリスクヘッジしていくというような考え方をみんなでクリエイティブしていくということも必要ではないかと思った。

事務局： 短期の取組の期間の考え方について、現在検討しているところであるが、できるだけ令和4年度予算に反映していきたいと思っているものを挙げさせていただいた。個別具体については現在検討中であり、お示しすることはできないが、そのような考え方で短期の取組に入れているということを御理解いただきたい。

委員： 可能性として、運賃の値上げを短期の取組に入れられてもいいのではないかと思う。

事務局： 運賃の値上げは非常にハードルが高く、検討はしていかなければいけないが、今ここで運賃改定をする、しないということを簡単に決められることではない。少しずつ市民の皆様も含め、様々な方に御理解いただきながら、どのように進めていくか、検討委員会でも御議論いただいた上でと考えている。

委員： 以前、運賃値上げについて議論したときに、皆さんの努力もあって増客を果たし、値上げを回避されてきたかと思う。運賃値上げのハードルが高いことは当たり前であり、誰でも安い方がいいと思っている。しかし、以前、10円、20円の運賃値上げを検討されたが、それを回避し、現在に至っている。運賃を急に上げるのではなく、今までインバウンドをはじめ市民以外の方にも貢献いただいたから値上げを回避できた。その分の運賃改定を行うというような説明をすれば、同じ運賃値上げと言っても受け止め方が違うのではないか。このような経過をもう少し市民の皆さんに説明いただいてもいいのではないかと思う。

事務局： 平成21年度に、平成21～30年度を計画期間とする地下鉄事業の経営健全化計画を策定し、その中で、計画の前半期間中に5%の運賃改定を計画していたが、市民の皆様、インバウンドをはじめとした観光客の方々の利用の増加や、駅ナカビジネスの収入増などの取組の結果、運賃改定を回避することができた。一方で、当時、運賃改定を回避することができた大きな要因であるお客様の増加が、現在減少に転じているということから、現在、経営状況が厳しいものになっているものである。

委員： 運賃は、市民の皆様にご理解いただいた上で、短期的に思い切って上げるべきかと考えている。事務局から説明があったとおり、値上げが難しい部分があるということは百も承知の上で、冒頭に委員がおっしゃっていたように、千年の都を無くすわけにはいかないのです、ここは固い決意と覚悟を持ち、値上げに踏み切っても良いと思う。

資料で、10円、20円、30円という形で収支予測を見ると、真ん中の20円が妥当という形で落ち着いてしまう。50円値を上げるが2年後にはこのような状況になるというような指標を示すだけでも、市民理解は大きく変わってくるのではないか。

私は大阪出身で、一番近いバス停からバスを利用すると、2キロ、3キロ先に進むごとにどんどん運賃が上がっていく方式になっており、終点で降りる時には280円を支払っている。京都市内で働いて20年以上になるが、230円でどこまでも乗れるという京都市バスの運賃サービスの手厚さは未だに少し驚いている。

今まで京都市民の皆さんのために頑張って運行してこられたということは重々理解できる場所なので、短期的に50円以上上げることになったとしても、私自身は強く賛成したい。

ただ、運賃を上げたからにはサービスを向上させるという姿勢は必要だと考えており、第1回検討委員会でも申し上げたが、例えば車内アナウンスを明るく充実させるとか、地域の観光情報などを常に運転手さんが発信してあげるような、コストゼロでもできる市民、観光客へのサービスもあると思うし、皆が市バス・地下鉄に乗りたい気分になるように、まずそういったところからサービスの強化を始めることも大切であると考えている。

寄付を募ることにも取り組まれているとは思いますが、国の方で企業版ふるさと納税にも力を入れており、千年の都である京都市を持続的に残していくために、制度を活用し全国に理解を求め、企業から寄付を積極的に募ることも必要ではないか。

委員： 運賃改定を行う場合に色々なハードルがあることはよくわかった。ただしそれは行政が通常のやり方でやるからハードルが高いわけで、民営経営の立場としてやれるぐらいの体質改善があれば、運賃改定を緊急措置として行うことは可能だろう。もちろん将来大阪市のように本当に民営化できるならそうすれば良い。事業規模として成立しない場合であれば民営的な経営ができる部署をつくるなど軽やかに動ける体制づくりも考えられる。

例えば市役所の場合は最終決断するのは市長であるが、市長は様々な多くの業務を抱えており、交通局だけを所管しているわけではないので、交通局も一定レベル独自で身軽に動ける体制づくりも必要になってくると思う。

敬老乗車証の見直しによる影響について20ページに記載があるが、見直しに係る方法論の議論はどこでやっておられるのか。私はこの方法論を聞いておらず、例えば世帯の合計所得金額に応じた方策や、一律に料金を徴収するという方策もあると思う。どちらがいいのかなども確認しておかないといけない。例えば合計所得金額によって負担金を分ける場合に、他都市でどういうことをやっているのか。横浜や仙台など色々なところで制度が実施されており、障害者の方は無料にしても生活保護者の方については2千円や、3千円の負担金をとっているところが多い。一方、京都市は生活保護受給者も負担金をゼロにして

いる。ここを見直すのかという点も歳入の議論の一つに入ってくると思う。

合計所得金額が 700 万円以上の方の負担金は段階的に引き上げていくと、2 千円、3 千円の引上げとなり、一番利用の多い 70 歳から 75 歳の年代の方の利用が減ってくる可能性がある。

最初に 1 万円払うかどうかを決断させると、地下鉄は高いのでどっちみちそんなに乗らないだろうからと、敬老乗車証を持っているよりも回数券で調整する方や、回数券で調整し、そこから自転車に切り替える方たちも出てくると思う。大阪市では一律 70 歳以上の方を対象に、「敬老優待乗車証」を発行しており、受益者負担の原則を徹底し、1 回乗る度に 50 円支払うようになっている。また、堺市では満 65 歳以上の堺市民の方が「おでかけ応援カード」を使うことにより、市内の路線バスや阪堺電車を 1 乗車 100 円で利用することができる。そうするとサービスを受ける側は自分の利用回数で調整できるようになる。最初に 1 万円、1 万 5 千円で、これを取るか取らないかという議論にならないので、収益増のトータルで考えると、もしかするとそっちの方が方法論としてはいいかもしれないという提案もある。これらは大阪市など近隣都市が一つの教訓みたいな事例でもあり、何か収益増を図れる方法があるかもしれない。そのあたりの方法論も検証しないといけないが、本検討委員会で議論するものか、情報を共有するものかどうかも含めて教えていただきたい。

委員： ただいまの質問について、事務局からお答えいただきたいが、それに加えて、敬老乗車証制度の変更によって、交通局の財政にどのような影響を及ぼすのか、この点も併せて御説明いただきたい。

事務局： 敬老乗車証制度は、福祉施策として保健福祉局が所管している制度である。この度の行財政改革の中で、行財政局が一定、敬老乗車証の改革についてもお示しされている。また、実際に制度を構築されている保健福祉局が具体的な見直しに当たり、これから条例を改正していくものであり、交通局で制度の構築をしているものではない。

あくまで交通局は、敬老乗車証の交付枚数に応じた運賃相当額を頂くという制度になっている。保健福祉局にて負担金の引上げや所得制限、年齢の引上げという 3 点の方針が示されているが、具体的にどういった影響が出るのか現段階では正確に把握できていない。ただ、負担金の値上げや所得制限により、交付枚数自体は減ることが想定される。交付枚数が減ると、交通局が収入する負担金が減ることは間違いないと思うので、今回の収支予測においては、その影響額を令和元年度比▲20%減と仮定し、お示しさせていただいた。

委員： つまり、ここではもう議論せず、保健福祉局の示す方針等を待つということではよろしいか。

事務局： 具体的な影響額等の算出を待ち、次回以降、収支予測に反映させていきたい

と考えている。

委員： 今後適切な案があれば、どのような案なのかを保健福祉局の方で明示していただき、情報を共有し、できれば、関連の部署が連携して少しでも収入が上がるような効率の良い方法論に対する意見交換を行う機会があってもよいと思う。

委員： 地下鉄事業については「累積資金不足の将来の最大値を 900 億円以下に抑制する」ことを財政目標に掲げているが、この数値は何とか事業を存続できるという数値であり、最悪 900 億円を超えないようにすれば何とか事業を維持できるということを広く市民に伝える必要がある。もちろんゼロであるに越したことはないが、それは難しく、900 億円ぐらいであれば何とか今後何十年、地下鉄を運営していけるということを伝えるべきと考える。

運賃の設定額は、コストに適正な利益を加えて設定されるよう国が示しているが、どう考えても今のコストで適正な利益が得られていない。そもそも今の総括原価運賃の考え方は、コロナ禍により利用者が激減した状況を想定しておらず、コンスタントに利用者があることを前提に決まっているものである。今、急激に利用者が減少し、国からの支援が期待できない状況の下では、運賃値上げをするしかない、極論で言えばそういうことである。

赤字なので仕方ないと思うが、一方、安易な運賃値上げは良くないといった意見もあるかと思う。そのため、運賃値上げに当たっては、「このまま値上げせずに今のままサービスを維持すると、何年後に市バス・地下鉄が止まりますよ」というようなことを明示するべきだろう。「もしこれだけ値上げすれば、しばらくは何とかなりますよ」、「もしお客さんが戻ってくれば、運賃は何とか戻せますよ」、「少しは値下げできます」といった伝え方が必要である。

その際は、今のような 230 円という運賃設定ではなく、もう少し運賃を頂かなければならない。なぜなら、この 30 年ぐらいで消費税改定を除いて、市バスでは 30 円しか値上げしていないからである。その間、コストや人件費等が上がっている中で、運賃値上げをずっと止めてきたのである。それも御理解いただいたうえで値上げせざるを得ないことを伝えていくべきだと思う。

地下鉄は運賃が高いと揶揄されるが、それでもかなり運賃を抑えてきている。一方、今このような状況なので、事業が破綻する前に、何とか御負担いただくべきである。

今回は、10 円から 30 円という、それほど大きな金額ではない範囲で提示されているが、前提として企画券等の割引がない前提なので、実際には 50 円ぐらい一気に値上げする必要があるだろう。議会で 30 円の運賃値上げが承認されたとしても、来年度に 10 円、再来年度に 20 円の値上げを行うといった形になるかと思う。そうすると利用者は、昔の国鉄の頃のように毎年値上げされるという思いになり、乗る気をなくすので、議会を説得し、値上げする時は一気にした方がいい。その際は、普通運賃は値上げするが、通学定期は抑え、IC を利用したらそれなりに還元するといった方法により、一見の方からきっちりと運賃を頂き、

ある程度使われる方の上げ幅は抑えるといった仕組みが必要である。このような方法によらないと、市民の心理的には、特に若者世代が、敬老乗車証により低廉な価格で市バス・地下鉄を利用されるような高齢世代に対して世代間格差を感じ、若者世代にメリットがないなら、他の都市に移り住んでしまうことも考えられる。そうならないよう、日頃よく利用いただく方は大幅な値上げをしないようにしなければならない。

コストカットに関する議論もある。敬老乗車証の負担金を上げることで、交通局の収益が下がるといった説明があったが、私はそれで良いと思う。敬老乗車証を持っているだけで乗りもしないのに、自分が使いたい時だけバスを走らせてほしいという系統が山のようにあり、そこを整理できるのは魅力的だと思う。今までは、ほぼ利用がなかった系統でもインバウンドで支えられてきた。それが蒸発し、蒸発したからにはどこか路線を削減しなければいけない。議論はあるかと思うが、やはり御利用のない系統は減らしていくべきだと思う。

多客時は臨時増発しなければならないが、増発するためには車両や人員が必要である。その際に、例えば土日に余力がある民間バス事業者に臨時増発のところは支援をお願いして、オール京都で収益性を上げていくような取組も早急にやっていくべきではないかと考える。

短期的に取り組むべきは運賃値上げである。国とのやりとりに相当の時間を要するため、かなり早いうちに取り組む必要がある。路線・ダイヤに関しては、今度の旅客流動調査を待たずに、今のデータを基に見直していくしかない。場合によっては土日運休でもいい。そうした取組を行った上で、利用者が戻ってきたら、その系統はそれなりにサービスを戻すことができればいいのか。

また、単なる運賃値上げだけでは厳しいことはわかるので、第1回検討委員会でも言ったが、コストはかかると思うが定期券を区間制に変更してはどうか。

日々利用している方の大きな不満は、近鉄電車で京都に来た場合と、竹田駅で乗り換えて地下鉄で京都に来た場合で運賃が異なることである。運営している会社が違うからというのは事業者の理屈なので、システム改修が大変なのは承知しているが、京都駅までであれば、近鉄電車でも地下鉄でも運賃を一緒にしますぐらいの大胆なことをした上で運賃値上げをお願いしていくことになるのではないか。

一番は議会に御理解いただくことである。今回の資料で御理解いただけているかと思うが、さらに、交通局が本当に危機的な状況であるということを、議会にも理解を深めていただけて、着々と進めていただければと思っている。

委員： 今後のお客様の動向見込みについて、予測するに当たっては保守的に考えるのが当たり前だと思うので、定期券については▲15%減までしか回復を見込んでおらず、定期外についてはインバウンドが5年後にほぼ回復すると見込むが、日常利用については5年後以降も▲5%減を見込んでおり、かなり保守的な考えで予測されているので良いと思う。

その前提条件の下で収支予測を立てているが、市バスも地下鉄も追加の健全化策を実施しても赤字になるので、このような緊急事態では運賃値上げは仕方なく、市民の理解も得られるのではないかと思う。

しかし、先ほどからの意見にもあるように、運賃値上げを今すぐ、または、1年以内に実施するのであれば市民にも仕方がないと思ってもらえるが、実施するための手続きに時間が掛かるため、早くても令和6年の実施になるとのことである。今から3年後には、現状と比べて経営状況が改善していると思うので、緊急事態なのでもっとスピード感を持って、例えば、来年の春や秋から実施するなど最低でもそれぐらいのスピード感を持たなければ、その間に借金が膨らんでいき、結局市民の負担になり、将来に向けた安定的な事業運営に支障が出てくることになる。運賃改定をせざるを得ない状況はわかるので、早急に運賃改定を実施すべきと思う。

財政目標について、「累積資金不足の将来の最大値を900億円以下に抑制すること」とある。専門用語でわかりにくいのが、簡単に言うと短期の運転資金が900億円ということであり、すぐに返済しなければいけない資金が900億円ということだが、収入の約3～4倍もの金額になるので、とてもではないが900億円では安定経営とは言い難い。企業債残高の返済は進んでいるので、もう少し長期借入を増やし、短期借入を減らすことで長期借入と短期借入のバランスをもう少し見直し、返済期間の長い長期借入や社債の割合を増やすなど、累積資金不足をもう少し減らし、安定的な経営に向けて進む方がいいのではないか。目標額として900億円は多すぎると思うが、借入を減らすことも難しいと思うので、短期借入と長期借入のバランスを見直すことが必要ではないか。

委員： 他の委員からの意見にもあったように短期の取組の中に運賃値上げを入れるべきと考える。市バス・地下鉄の初乗り運賃は他の地域と比較して高いが、企画乗車券の廃止だけでは経営を立て直していくことは難しいと思う。ただ運賃値上げについては、あまりにも大きな値上げ幅になると、利用者数の減少にもつながりかねないので、値上げ幅と利用者数の減少のバランスを見て考えていくべきである。

委員： 運賃値上げとそれに伴う利用者の減少については、当然に想定される事象だと思う。運賃値上げと利用者の動きについて、事務局ではどのように考えているのか。

事務局： 運賃が値上げされたから乗車しようとする方はいないと思うので、利用者が減少する可能性があると考えている。しかし、過去の事例では、近年、消費税増に伴う運賃改定を行ったが、改定前から利用者は減少しなかった。ただし、利用者の増減には他の要因もあるため、その事例だけで影響がなかったとは言いきれない。

運賃改定に伴う利用者の減少を見込むことは難しく、今回の収支予測におい

て利用者の減少は見込んでいない。

当然運賃の値上げ幅によると思うが、市バス・地下鉄を利用される方は基本的には目的があつたうえで御利用いただいていると思うので、大幅な減少にはならないのではないかと考えている。

委員： 他の委員と同じように短期の取組として、さらに超短期として収支改善に取り組む必要があると思う。また、29ページの市民の皆様への周知として、市民しんぶんを活用して、経営状況について詳細に記載された内容をお伝えいただいております、わかりやすいと思う。学生の立場から見ると、このような一時的な告知よりも、もっと市バスや地下鉄を利用している皆様に経営状況をお伝えするために、市バス・地下鉄の車内広告など、もっと目につく場所を活用して、お伝えしていくことで市民の皆様への理解に繋がるのではないかと思う。

委員： 先ほど委員の意見にもあつたが、平成21年度からの経営健全化の取組成果は非常に大きかったと思う。だから当時予定されていた運賃値上げを回避することができた。

この間市バスは非常に便利になった。私も京都に来て30年になるが、当時は市バスにあまり乗らなかったが、今では非常にわかりやすく、インターネットを使って検索できるようになった。これまでの取組で経営が改善してきた上で、今は非常に厳しいということをお知らせするべきである。

先ほど観光の話をしたが、インバウンドの減少により市バス路線等を減少するなど、少しでも劣化してしまうと、観光客が戻ってきたときにマイカーやタクシー等による渋滞が発生することになる。

コロナ前は観光客が増えて、マイカーやタクシー、商品を運ぶ営業用の車などが相当走っており、中心部は大渋滞だった。それを市バスと地下鉄が便利になってくれたおかげで、観光客が公共交通を利用し、何とか5,700万人まで増えた観光客を制御することができた。市バス206号系統が混雑していることも大変だが、当時の中心部の大渋滞があのままのペースで増え続けていたら大変なことになっていたということをお覚悟しておいてほしい。

運賃値上げに関しては、35～36年前になるが、国鉄が民営化した時、京阪神、名古屋圏で新快速を走らせた。例えば、阪急電鉄や京阪電車がライバルだとすると両社は複線である。しかしJRは複々線なので、圧倒的に新快速の時速が早いので、運賃を当時540円に設定したため、新快速よりも遅い阪急電鉄や京阪電車は値上げができなかった。値上げができないため設備更新ができなくなる。最高値さえ押さえてしまえば、絶対にJRの1人勝ちになるという戦略で運賃を540円に設定したということをお自慢しておられた。京都では地下鉄が独占状態にある。

JRは都市開発含めて、ものすごい膨大な商業投資や建築投資をしてJRに乗りなれば暮らせないような構造にした。地下鉄においても、JRと同じように、駅ナカビジネスではなく、地下鉄沿線上の都市構造や交通体系、土地利用

を総合的に考えて、地下鉄の経営がより良くなるような方針が必要である。

ただ駅ナカビジネスをするのではなく、例えば、どうすれば四条駅に入っている店舗のテナント料を2倍にすることができるのか。阪急電鉄にも協力いただいて、四条通の地下をどれだけ人が集まるような空間にするのか。そういう総合的に不動産経営を図るような戦略をすることで利用者も増えると思う。そうすることで利用者も増え、駅ナカビジネスが収入の増につながることもあると思う。

最後に、バスと地下鉄を連携して乗り方を工夫できないか。例えば250円や280円の運賃で山科の先の方から都心まで来ることができる。本来であれば、途中の地下鉄東西線の駅で地下鉄に乗り換えてもらう方が、労働が少ないなど色んな意味で利点があると思うが、何かそのような形で市民の動きを上手に都市構造の中に取り込みながら、地下鉄利用が増えてきて、一度ここで運賃を値上げするが、値上げした分だけの便益が市民に帰ってくるというようなことを考えていただくといいと思う。

大学の教員をしていて思うことだが、今は大学まで来ない学生が多い。伏見区の学生が、大学の近くの北大路駅にあるビブレのスターバックスまで来て、リモートで私の授業を受けて、そのまま大学まで来ずに地下鉄に乗ってアルバイトに行っている。それならば家で授業を受ければいいと思うが、家に居るのは嫌なのだと思う。

地下鉄に乗って、アルバイトに行ったり、リモート授業を受けに行ったり、こういう地下鉄の上で暮らしている学生が結構多くなってきており、その学生たちには着実に便益が及んでいる。インターネットの接続環境も駅ナカやバス停においても良くなってきているので、そういうことも含めて市民生活の便益について、わかるように伝えた上で、何とかこの厳しい状況を一緒に支えましょうという形で伝えていただく方がいいと思う。

委員：やはり家に居るとリラックスしてしまうので、どこか公共の場で勉強することは非常に効率が高く思う。

委員：先ほど委員がおっしゃったように夢や希望があるようなことも計画に盛り込んでいくべきである。働いている方のモチベーションにもつながると思う。また、先ほど、敬老乗車証の話があったが、敬老乗車証制度の見直しについて、交付年齢を70歳から75歳に引き上げるなどの案が出ているが、保健福祉局の所管であるからということで手をこまねいているのではなく、例えば70歳以上の方に敬老割引定期を作るなどを考えてはどうか。市バスの6箇月の通勤定期券が約5万2千円、特定割引運賃（注）では約3万6千円である。特定割引運賃だと1日200円で市バスが乗り放題ということになる。例えば、これを適用するなど、敬老乗車証制度の見直しに対して、交通局として何か対応策を打ち出してもいいのではないか。

また、長期的な話ではあるが、先ほど、民間バス事業者との連携や中心部の渋

滞という話があった。四条通ではいくつものバス路線が集中しているが、阪急電鉄との乗継割引を行うことで、阪急電鉄で京都河原町駅から大宮駅や西院駅まで乗ってもらうようなことを考えてみてはどうか。地下鉄東西線を開業した際に御池通の市バス路線を整理したが、そのような発想を長期的に持っていたきたい。そうすることで観光客が増えた場合の混乱にも対応できる。

加えて、現在、前乗り後降り方式の計画を延期しているが、観光客が戻ってきた時にすぐに対応できるように前もって準備をお願いしたい。

(注) 身体障害者等に発売する割引運賃額

委員：先ほど、運賃を値上げするのであれば、より早く実施するべきという話があった。収支予測では令和6年となっており、もちろんそれよりも早められるに越したことはないと思うが、現実的にはこれぐらいではないかと思う。

今後3年間、市バス、地下鉄ともに何もしなければ毎年約50億円の赤字になるという収支予測になっている。先ほど、不動産の活用や駅ナカの話もあったが、基本的には利用者が増えないと駅ナカビジネスや広告ビジネスの収入の増加が難しいことは間違いないが、その価値を短期的にどう引き上げていくかが大事である。

広告については、もっと、今活用している場所以外で利用できる価値のある場所はどこなのかを考える余地があると思う。

四条烏丸はこのような環境下でも人は多く、家賃を値上げできる余地がある場所だと思う。

おそらく職員の皆さんにできることはもっと多くあると思うので、例えば、外注している広告代理店への業務を直営化するなど、今できることとして、外へ出ていくお金を減らすことも必要である。

しばらく人流を抑制せざるを得ない環境下で、市バスや地下鉄の増客ができないのであれば、それ以外に何を増やせるのかということ、今後3年間掛けて、今すぐできることをもう少し増やさなければ、3年間マイナスを生むだけであり、その分をプラスで取り戻そうとすると、何十年もかかってしまうことになるので、そこを考えることが今すぐやるべきことではないかと思う。

運賃の値上げに関しては色々な意見があると思うが、私もどちらかというところ、現状の様々な物の値段と比較して、日本の公共交通の料金は安いと思う。コーヒー1杯500円、ラーメン一杯1,000円ぐらいの国なので、別に運賃が300円でも何ら問題ないと思う。

ただ、ヘビーユーザーや学生の定期券と、ライトユーザーというか、時々利用される方では考え方を考えてもいいと思う。

基本的にSuicaやICOCAなどIC切符で乗車している方は、そもそも運賃がいくらか見ていないと思う。後付けでも値段を確認される方はほとんどいないと思うので、運賃が500円でいいとは言わないが、500円になったとしても変わらず乗ると思う。

未来に向けて、人口も減り、観光客が戻ると思うが、観光客が戻りすぎてほしくないというのが京都市民の実感である。正直、京都市民としては2019年の観光客は多いと感じていたので、当時の80%ぐらいでいいと思っている。観光客の方にしっかり京都に残る形でお金を落として帰っていただくぐらいがちょうどいいと考えており、京都市民には、当時の95%まで戻ってほしくないと思っている人も結構いらっしゃるのではないかと思います。その辺のバランスをうまく考えながら、大袈裟に言えば、議会などとのやりとりを考え、収支予測を100円ぐらいまでの枠内で10円、50円、100円など3パターンぐらい作成し、間で着地するなら、最終50円ぐらいの値上げでもいいのではないかと。仮に他都市と比べて高いと言われたとしても、京都というプラスアルファの価値として胸を張れる300円になるように、今すぐにでも交渉してもいいのではないかと。運賃改定は令和6年のことなので、今後3年は本当に大変だと思う。これだけマイナスを積み上げてしまうと、次の数十年に影響してしまうので、今すぐできるプラスの取組を考えるべきである。

それが運賃収入以外の部分として、先ほどと少し似たようなアイデアになるが、世界の富裕層の方で京都が大好きな方はたくさんいらっしゃるのだから、そういう方に寄付をしていただくことや、何かしらの協賛などをお願いしてはどうか。また、市民の皆さんにも、市バス・地下鉄が大変な状況なのでチャリティーやクラウドファンディングなどをお願いしてはどうか。体裁にこだわりすぎず、いろんな方を頼るべきではないか。

市バスについては、今後、環境の変化に応じて増便、減便、路線の改廃ということができると思うが、地下鉄に関しては、掘った以上は使い切るしかないと思うので、個人的な視点にはなるが、烏丸線については、長期的にある程度、利用者が見込めると思うが、東西線は普通に沿線の方の利用だけでは正直厳しいのではないかと。過去の建設費分も含めて、将来的に単純な短距離の移動手段として以上の価値を付けていくようなことも考えていかないといけない。

地下鉄は、地下構造そのものを何かアトラクションにしてしまおうとか、前に少し話したかもしれないが、地下鉄任天堂線とか、マリオ線とか、そういった京都企業とのコラボレーションによって、地下鉄に乗ることそのものが目的になるようにすることも考えてはどうか。東西線については、乗ることが観光になるようなプラスアルファの要素を付けていかなければ、この先50年後も100年後も何百億円の借り入れを続ける構造になってしまうと思うので、中長期の取組ではあるが、運賃収入以外の収入をこの数年で本気で増やし、支出を本気で減らしていくべきである。外注に係るコストについては、おそらく見直す余地があると思うので、よりシビアに踏み込むべきだと思う。

委員： 交通というのは派生行為であるので、交通そのものを目的とするということとはほとんどない。しかし、今の話のように、地下鉄あるいはバスに乗ること自体が楽しく、それが少しでも目的になるならば、特定の路線では可能性があると思う。

委員： 実際、全国の民間鉄道会社は鉄道事業による収入よりも不動産事業など、事業の多角化による収益の方が大きい。ただ、公営企業と民間企業の違いで言うと、先ほど、事務局から公共の福祉の増進という話があり、それはもちろんそのとおりだが、公営は赤字を税金で埋めるわけである。それを利用者が負担するのか、税金で負担するのかという議論がどうしてもあるので、阪急電鉄やJR西日本のようにどんどん利益を出して儲けていいというわけでもない。民間鉄道会社も公益性という非常に高いものが要求されているので、あまり公営企業だからという制限を設けずに、できるだけ頑張って、駅ナカビジネスなど鉄道事業以外やバス事業以外で利益が上がれば、税金を注ぎ込まなくてよくなる。そういう公益の追求の仕方もあると思う。

また、先ほどICカードの話があったが、ICカードを上手に使うことで割引の道も開けるので、特に市民のヘビーユーザーの料金についてはICカードを利用することによって割引率が上がるんだということをしっかりPRしていくべきである。

委員： 市バス・地下鉄は公営企業なので、民間事業者のように自由に活動できない。確かに民間鉄道事業者は不動産で結構儲けており、比較的、経営に対してゆとりを持っているということがわかる。色々な議論や意見はあると思うが私は個人的に京都市の場合は、公営事業の方がいいのではないかと考えている。もちろん民営の方がいいという意見もあるかと思うが、公営企業でもやれることは多々あるわけである。事務局である交通局はプロなので、色々なことを考えられると思うが、最大限にできるところまで頑張っていただくことが必要だと思う。民営化しないとできないということもあるということはいくつもあるが、ギリギリのところまで頑張っていただく必要があるのではないかとと思う。

委員： 短期的な取組として、市民しんぶんの挟み込みについて、これがすごく良かったと思う。すぐに作っていただき、市民しんぶん区版と一緒に配布され、内容についても、一目で150億円の減収ということがわかり、収入の30%が蒸発ということや1日当たり4,000万円の減収で経営状況の大変さが伝わってきたので、これはすごくいい取組だったと思う。

さらに前回の検討委員会の後、市長が国に対して、今、京都市交通局が本当に大変であるということ伝えていただいたことは、すごくスピーディーで、とても良かったと思っている。引き続き、こういったことは市民に訴えるとともに、国に対しても、鉄道・バス・タクシー・旅行業界など分野を横断して、本当に大変であるということ皆でしっかり伝えていかないといけない。今、医療関係や飲食店が大変だということは皆感じていると思うが、交通事業については大丈夫だという感覚になっている。

本当は大丈夫ではないということ、本当にギリギリの状態で行っており大変であることを、業界を挙げて、国に対して声を上げていただきたい。

また、今度、公営事業者間で連携し、総務省に対して、しっかり声を上げていただきたい。国土交通省と総務省に対して本当に大変な状況であることを、分野を横断して皆で何度も何度もしっかり声を上げていただきたい。そうしなければ、どこかの事業者が倒れるまで何もしていただけないような感じになっている。どこかの事業者が倒れてからでは手遅れなので、しっかり声を上げていただきたい。

7月の4連休と8月の3連休にそれぞれ一日バスに乗ってみたところ、観光の方が多く乗車していた。日々の利用でも均一系統の利用があると感じており、着実に市民の方の利用が戻ってきていると感じた。

おもてなしコンシェルジュの日報を見ると、市民の方の満足度がかなり高くなっていることがわかる。コロナ以前では、特に京都駅前でおもてなしコンシェルジュの方が案内する際に、ほとんどがインバウンド対応で慌ただしかったが、最近では、市民の方からの質問が増えて満足度が上がっており、運賃以上の付加価値を与える満足度の高いサービスになっているという報告を日々受けている。

また、日々市バスに乗っていて、お客さんが減っていても、本当に運転士の方々がすごく接客レベルの高い対応をされており、改めて、市バス運転士の案内や接客のレベルが高いということを感じた。このような厳しい状況でも決してクオリティを落とすことなく、日々安全安心に運行されているということは素晴らしい、モチベーションにも繋がると思うので、そのような声があったことを運転士の方々に是非伝えていただきたい。

加えて、短期的な取組になるが、最近も販売していた市バスの方向幕などは、3、4万円するが一瞬で売れる。私も申し込んだが抽選でも全然当たらないぐらい需要がある。そう思っている人達が大勢いるということは、ふるさと納税の返礼品に加えれば、間違いなく寄付があると思うので、大した金額にはならないかもしれないが、やらないよりは少しでも収入になる方がいいので検討いただければと思う。

中長期的に私が不安に思うのが、8月の連休中、道路の状況を見ていると他府県ナンバーがかなり増えてきており、市バスの利用者の戻り以上に車が戻ってきていると感じた。おそらく、車で来れば安心安全と思っている方が来ると考えられるので、歩くまち京都推進室と連携して、お客さんが少ない時に、早めに車が京都市内に入らないような施策に取り組み、はっきりと車での入浴は拒否していただきたい。

中長期的に、市バス・地下鉄、他の民間の鉄道・バスを使って、市内を移動していただけるようなことを考えないと、もし京都に観光客が戻ってきたとしても、ほとんど車で来るのではないかという不安がある。

歩くまち京都推進室と連携し、日本で最高のクオリティの接客サービスを行っている市バス・地下鉄があるということを伝えていただきたいと思う。

委員： 個人的に一つだけ意見として追加させていただきたい。26 ページに記載され

ている「流動調査等を踏まえた輸送力の的確な配分」について、本年10月に旅客流動調査を実施される予定であるが、その結果を分析しようとする、しばらく時間が掛かるので、今回の計画には結果が反映できないということは理解できるが、せつかく旅客流動調査が行われるので、例えば、どのように分析していくのか、これまで十分なデータがなかったことでできなかったこと、こういう方法で新データを分析するなど、計画に記載することはできると思うので検討いただきたい。

さて、本日は10ページに記載されている①～④までの内容について議題として挙げさせていただいたが、①～③については色々意見もあったが、この内容で絶対ダメだというような否定的な意見はなかったかと思うので、概ね、この方向で進んでいただければいいと思う。

ただし、財政目標については、プライマリーバランスをゼロにすることが原則であるのはそのとおりであり、それをできるだけ早く達成するようにとのことであった。今後、絶対に財政再生団体にならないように危機感を持って取り組むという意識を持って、目標についても、十分に全員が危機感を共有できるものにしていただければいいと思う。できるだけ早期にプライマリーバランスをゼロにすることを達成するために、委員の皆さんから色々意見を頂いたが、運賃の値上げについてはやらざるを得ないのではないかということであった。

なお、運賃の値上げについては、一律に値上げをするのではなく、様々な定期券や乗車券がある。委員の皆さんからの色々な意見を踏まえて、できるだけ、早期に運賃値上げをせざるを得ないということを十分に説明したうえで、多様な運賃種別について具体的な運賃値上げの案をお示しいただければと思う。運賃の値上げについては、どれぐらいの値上げになるかわからないが、仮に将来的にお客さんが戻ってきた場合は、また運賃を元に戻すなどの時限的措置が可能であれば少し付記すると、より市民の皆さんに納得していただきやすいのではないか。

また、京都市が交通について、なぜ厳しい状況になったかという、やはり観光にかなり依存していたことが原因である。インバウンドが非常に多かったときは、困るという意見も多かったわけだが、そこはバランスの問題である。観光行動は色々あるので、戻りすぎや車付きで戻られると困るので、魅力を高めることの方向性など、十分に気をつける必要がある。

駅ナカビジネスについては、公営企業であるが、その範囲でできることは全てやるという意気込みでお願いしたいということであった。

それから、ワークモチベーションというか、要約すると、経費削減についてだが、交通局職員の収入を抑えるようなネガティブな取組を行うと職員のモチベーションが下がり、絶対にいい仕事ができないので、そこはしっかり説明して、職員に元気がでるような方向にさせていただければありがたい。

いずれにして、未来永劫続くような危機ではないが、何もしなければ大変なことになるので、そういう認識のもとで、しばらくの間、皆で我慢しよう、頑張ろうというようなトーンで次回の資料がまとまってくればいいと思う

のでよろしくお願ひしたい。

皆さん一生懸命やろうというような方向になっていると思うので、そのあたりは事務局も、委員の皆さんの意向も汲んでいただき、頑張っていただければと思う。