

第3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10月8日（金） 午後1時00分～午後3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 京都市交通局市バス・地下鉄事業経営ビジョン【改訂版】案（2021-2028）について

○ 事務局：資料の説明

委 員： 経営の観点からこの経営ビジョン改訂版を見た時に、一番大事なのが24ページの附帯収入である。全体を通じて、新型コロナウイルス感染症という想定外の需要減が起り、いずれ回復するというシナリオの下、それまでの間、市民の皆様には御不便をおかけし、経営も変えていかなければならないというストーリーになっているが、経営の観点から言うと、リスクヘッジが重要である。今後、同様のことが生じたときに、次は想定外とは言えないので、どのようなリスクヘッジをしていくか記載してあるのが24ページだと思う。さらに、リスクヘッジに伴って、事業を再生・新生させるターンアラウンドを図ることにより、市民の皆様の安心に繋がるのではないかと思う。

リスクヘッジの方法として、経営の多角化を図ることが、一つの有力な方法として挙げられる。24ページの「⑥ 広告の収入増加」と「⑦ 駅ナカビジネスの収入増加」が経営の多角化に相当し、また、同ページの「② クラウドファンディングなど資金調達のための新たな取組」などがリスクヘッジとターンアラ

ウンドを図っていくということと理解している。今後、新型コロナウイルス感染症のような想定外の需要減が起きても、そのリスクに対応するというような記載ができるのではないか。意図としては含まれていると思うが、現状、そのような記載になっていない。

なお、23 ページの収入増加策はマーケティング強化であり、従来のビジネスモデルを一層頑張っていくということであり、大事な取組であるが、リスクヘッジとターンアラウンドではない。

24 ページに記載の取組が、市民に対して安心感を与える大事な部分であり、この内容が今後のリスクへの対応、そして、新たに京都の公共交通システムが生まれ変わると言い過ぎかもしれないが、経営を強化していくためのキーになると思うので、そのような内容を加えてはどうか。

事務局： 御指摘の趣旨は理解できるが、公営交通事業者は事業を実施する上で、ある程度制約があり、民間鉄道事業者のようなことがなかなかできない立場にある。広告事業や駅ナカビジネス以外にも取り組めることがあるのかもしれないので、この点については検討する余地はあると思っており、どのようなことができるのか考えたい。しかし、民間鉄道事業者のように、例えば不動産事業を行うことができず、経営の多角化というのは難しいところであるため、公営交通事業者としてどのような取組が実施できるのか、まだ我々の固い頭では考えついていないことがあるかもしれないので、そこについては御意見を頂ければと思う。

委員： 申し上げたのは不動産事業を行ってくださいということではなく、記載の仕方の話である。運賃の値上げなど市民の皆様に負担いただくことをお願いする際に、市民の皆様としては、今度は大丈夫だろうなという気持ちがあると思う。次に同様のことが起きた際に想定外と言わなくて済むように、広告料収入と駅ナカビジネス収入の増加だけで足りるかはわからないが、リスクヘッジのために何か取り組んでいるというような回答がいるのではないかとということである。

もちろん不動産ビジネス等ができればよいが、それができない事は重々承知しており、交通局ができる範囲の中で、これなら取り組めるというのが広告事業と駅ナカビジネスであると思う。単に附帯収入の増加という言葉だけでなく、今後、同様のことが起きた際に、市民の皆様には大丈夫なのかと言われて、大丈夫と答えられるかわからないが、少しでもリスクヘッジになるように取り組んでいるという記載をすることで、将来のリスクへの対応を強く検討しているというアピールになり、また、市民の皆様への御理解に繋がるのではないかと。

事務局： 令和2年度の運賃収入が両事業合わせて前年度から約150億円もの減収となったという状況を踏まえると、附帯事業収入だけで減収分を補填するというようなことは申し上げにくいですが、御指摘の趣旨である、今後、同様の状況になった際においても、この取組でカバーをしていくという思いが伝わるように記載を工夫させていただきたい。

委員： できる限りリスクへの対応を強化するといった、少しでも市民に安心していただくような記載になればいいと思う。

委員： 実際の取組の具体的な部分は色々と難しいと思うが、先ほど他の委員が仰ったとおりだと思う。今後、10年に一度程度は、新型コロナのような感染症の世界的な蔓延や、リーマンショックのような経済的な不況というのは起こりうるものだと思うので、この計画期間内で再度大きなマイナス局面が訪れた際に、どのようにそれをうまく分散して取り組むか、今できることを記載すればいいと思う。記載の仕方の問題であり、実際に様々な制約でできないことはあると思うが、思いを伝えていくことは大切なことである。

委員： 不動産事業を行うべきというような趣旨で発言されたわけではないということである。私は、京都市は公営交通でいいと思っているが、これはまた別途議論されたらいい。ただ、公営交通事業者として、できる範囲で市民にできるだけ安心してもらうような記載は重要だと思うので、少し工夫し、委員の発言の趣旨を踏まえ見直していただければと思う。

委員： リスクは何かということである。今回の約150億円の減収は、主にインバウンドが消えたことが原因であり、インバウンドが消えた原因は新型コロナの影響である。いくつかのことを同時に議論したため、何に対応すればいいか、経営的な観点からヘッジすればいいのか、または、もっと根本的な公営交通の在り方に対する問題もある。全国の公共交通が抱えている課題は、インバウンドの減少ももちろん大きいですが、日本人の人口が減り、コロナで移動が減ったことでもある。コロナでライフスタイル、働き方が変わり、京都でも通勤通学が減るなどの現象も起きている。

今回の議論は、経営健全化の観点から言うと、従来の健全化計画は近年のインバウンド増加により、順調に進行する状況であったが、インバウンドが急に減少したため、計画どおり改善できず、今は臨時の状態ということである。前の健全化計画では、人口減少やライフスタイルが変わってくる、つまり生産年齢人口が減ってくるというようなことは予測していたが、今回のコロナのような大きな変化は、今後ずっと継続するのか否か、感染症がポイントであるならば、感染症とインバウンドの関係が今後どうなるかということも不明である。京都の公営交通は市民の足であると同時に観光客の足であり、また、観光産業に従事している人たちにとっての重要なインフラであって、インフラが整備されていないところで観光業を営むのと、京都のようにインフラが整備されているところで営むのとではだいぶ違う。これは、観光産業にとって資本であり、金閣寺や清水寺も大事であるが、地下鉄・市バスも同じぐらい大事である。それがなければ、観光産業が成り立たないというような趣旨のものであるから、この会議の場だけで議論することではないと思うが、公共交通をどう維持していく

かという問題と、新型コロナとインバウンド、観光客がどうなるかということも、しっかり京都市としてリスクを把握した上で、それに対して交通体系は公営交通優先で行く、そのためにどういう施策が必要であるか。都市構造と公営交通の在り方を、観光都市・京都としての見方をしていくということもある。

今回の計画はもちろんこれでいいと思うが、この計画を立てるに当たって、色々なことを考えた上で、その対策も考えていく必要がある。市民の足として安心を提供することも必要であるが、多くの方が観光事業に従事しており、観光産業、インバウンドに対する安心というのも皆が求めている。宿泊業はもちろん、特に飲食業の方は、本当にそのことに関して考えているので、特に観光関連に従事する事業者に対して、京都市がどのようなスタンスでリスクをヘッジしようとしているかということが根底にあることを言わなければならない。インバウンドが戻ってきたときに健全な公営交通が必要なので、とにかくインバウンドが戻ってくるために、この公営交通を絶対に維持するということをやうまく説明するような記載の仕方が、より大きな意味での市民の安心に繋がってくる。

委員： 先ほどの委員からの御提言、非常に重要と思う。地下鉄の新造車両についての新聞報道等、色々と報道で言われている。お客様数がコロナにより減少したので大変なことと理解しているが、例えば、今後もサービスを続けていく時に、市民の納得の仕方は非常に重要である。事務局として、交通局が今まで大変努力して内容や経緯も一部発信しているが、市民には十分伝わっていない部分もある。今回の計画でも、例えば、サービスの低下や、料金の値上げを計画に盛り込むわけであるが、結局、経営という考え方を常に先鋭的に打ち出していないため、市民に対してなかなか内容が届いておらず、市民が納得していないと思われる。もう一つは、交通局も含めて京都市全体の経営が逼迫状況にあることに対して、市民は危機感と、今まで何をやっていたのかという非常に厳しいお叱りが、この点も新聞や報道などに出てきている。今回の新型車両についても厳しい意見がある中、収入を増加させるというような書き方だけでは、市民が読んだときに当然納得できないという話と思う。我々は経営というものに対して、リスクが起きたときに柔軟に回復できるよう、また回復の見込みを見て、色々な対策を取りながら運営していくという覚悟があるという姿勢を、京都市がしっかり出さなければならない。この計画案は、きっちりと事務的に記載しているという感じはするが、その経営回復に対する強い心やメッセージが伝わっていないと感じる。

リスクヘッジというのは経営用語であるが、経営や経済は人の気持ちが動かすものであり、覚悟をどのように示すのかということが大事である。先ほどの他の委員の御発言は、それが伝わるような記載の仕方をしっかりしていただきたいという趣旨と理解する。

資料4で、新型車両の導入についても非常に厳しい意見があるが、事務局としては耐用年数や車体に使われる素材の問題から、20編成のうち9編成を順次

更新していくと理解した。

今後は経営の回復度合いを見ながら、まずは9編成を更新していかなければならないが、この次の更新時には、更新する編成数を縮小するかどうかも含めて考えていくとの考え方でよろしいか。今後数年、経営の回復状況も見えていかなければならないと思う。また、加工しやすい点から、インフラ施設や橋梁に一部アルミ素材が用いられているが、原価コストと比較すると2, 3割高いため、アルミを鉄に戻す手はないのか。例えば、叡山電鉄は未だに一部の車両に鉄を使っているが、それが逆にレトロであると非常に観光的にも高評価であるので、それでコストを抑えられないか。若干錆は出てくるものの、塗装技術が非常に進んでいるため、1回の施工で30, 40年もたせられる可能性があるため、アルミではなく鉄で製造することはできないか。

事務局： 新型車両の導入を9編成としているのは、当該車両が昭和56年の烏丸線開業時に購入した車両であり、耐用年数の限界が近づいているからである。それ以降に購入した車両については、まだ耐用年数に余裕があるため、今の時点で更新計画は持っていない。

車体をアルミ製としている理由については、アルミは軽く、省エネ性にも優れているからである。また、鉄は塗装しなければ錆びてくるため塗装設備が必要となるが、我々は塗装設備を有しておらず、さらに、車体の塗装設備に10数億円ほどかかることもあるため、経済性の観点からもアルミ製の車体とすることが妥当であると考えている。鉄は溶接ができるため、長期間にわたって維持できる可能性はゼロではないと思うが、それでもやはり40, 50年経つと老朽化し、入れ替えざるを得ないことから、トータルのコストを抑えるためにアルミにしている。

委員： ライフサイクルコストを考えていただいて、アルミの方が合理的であるという理屈がつけば、アルミで十分であると思う。もしかしたら、鉄の方がトータルの費用が安く済むのではと思い提案させていただいたもので、鉄の方が高いということであれば別に問題ない。

委員： 先ほど委員が最初に言われた、気持ちが大事であるという御指摘は確かにそのとおりだと思う。リスクを解決する一つの方法として、交通局がこれだけ熱意を持って取り組んでいるということを市民に伝えることができればベストだと思う。そういう気持ちを伝えようと思うと、資料のどの部分で伝えるのが良いと思うか。

委員： 先ほど他の委員が指摘された後半部分に記載するのが良いのではないかと。対策リストを並べて、市民の皆様にお願ひしつつ、それをどう実行していくのか、見通しをしっかりと持っていること、見通せないことも多々あると思うが、新型コロナのような問題が再び起こった際でも、こういうことを必死でやっていき

ますというような記載は、後半部分が適切と思う。もちろん、冒頭であっても問題ないが。

2ページの策定の趣旨には、先ほど私が述べたように、例えば、大幅な減収により財政状況が逼迫しているが、これを補填できるような見通しはなかなか立たず、非常に大きな赤字がある中、事業そのものを維持継続していかないと都市活動は続いていかない。そのような新型コロナの影響による現状の事実が記載されてあるが、危機感そのものの記載が非常にあっさりしていると感じる。市民に事実を示す意図があると思うが、現在、交通局で起きている事実だけを並べており、記載の仕方が概要版のような気がする。これをどのように必死に実現させていくのかという気持ちの部分はもう少し記載があってもいいのではないか。

最初と最後が一番大事で、取組に対する覚悟がとても大事である。本当は、経営健全化策を記載した後に、これらの施策をどう早急を実現していくのか、実現に対する積極的な取組をいかに行うかという文章も必要である。国等への支援要望も、継続しますと事実が記載してあるが、例えば、緊急とか、短期的な計画に対しての対策については、このまま普通に要望していたのでは長くかかるので、手続きの迅速化など盛り込むことが考えられる。今でも赤字が日々続いている中、手続きの迅速化について、積極的に早期実現に向けて必死で取り組みますという言葉も入れてほしい。

資料は全体的によくまとまっており、論文や報告書としては非常に綺麗だが、逆に言うと、市民に協力や負担を求めるための姿勢をもう少し記載した方がいいのではないかと思う。

委員： 気持ちが伝わるように記載すべきではということであるが、交通局としてはどのように考えているのか。

事務局： 委員の皆様の御意見にあるように、どのようなメッセージでお伝えしたらいいのかというのは、少し悩んだところではある。

例えば、「立ちゆかなくなる」とか「破綻する」という言葉を記載している部分があるが、それが本当に市民の皆様イメージしていただけるのか、しっかり伝わるのかは悩んだところである。ストレートに言うと、「明日から市バス・地下鉄は走りません。そうなれば通勤も通学もできません」というようなメッセージになってしまうが、あまりにもストレートに表現するわけにもいかず、今回お示したような表現とさせていただいた。交通局の覚悟や気持ちをどのように伝えるかということ、例えば「附帯収入の増加策」について、そのように記載するのではなく、新たな柱を作っていくといった御指摘かと思う。記載の仕方や見せ方の問題ということではないが、交通局が困窮しており、市民の皆様はその現状を御理解いただき、市バス・地下鉄をもっと利用しようという機運を高めていただくためには、交通局の覚悟や気持ちをしっかりと伝えなければいけないので、必ず検討したい。

委員： もう一つ危惧していることがある。先ほど他の委員から「熱さ」という言葉を頂いたが、熱さが伝わらなければ、職員の給与をカットすべきであるとか、人員をリストラすべきであるといった市民の声が卓越すると思う。もちろん経営上、リストラやコストカットも一つの方法とは思っているが、もし、リストラやコストカットだけをやっていくと、ターンアラウンドや、今後のリスクへの対応ができなくなると思う。そのような意味でも、できる限りリスクへの対応を頑張るといふのを熱く記載してほしい。

委員： 22 ページの経費削減策に、これまできちんとやってきましたという記載がないと思う。3 ページ以降、平成 11 年度と比べたときの財政状況の変化や職員の削減実績についての記載があるが、今後の経営健全化策においても、これまで取り組んできた努力は続けますというような記載がないと、今まで何をやってきたのかという印象になってしまうのではないか。

委員： 気持ちが伝わってこないという点について、確かに全体的に見て、伝わるものは少ないと感じている。それを日本語で言い表すとしたら「覚悟」だと思う。では、なぜ「覚悟」が伝わってこないのか改めて考えると、25 ページで触れられている運賃改定について、本計画では、市バス事業で 20 円、地下鉄事業で 30 円の運賃改定を見込むと明示されているが、前回の委員会で、多数の委員から、現行運賃は本当に安く、50 円や 100 円程度に値上げしてもいいのではないかとの意見があり、運賃は上がるが、できる限りお金のかからない方法でサービスアップする方法を考えていこうというような流れであったと記憶している。運賃改定について、今回の資料では収入増加策の後ろに添えられているような感じがした。かつてない経営危機に陥っており、そのために市民の皆様には申し訳ないが、運賃をここまで値上げさせていただき、その代わりにこのようなサービスを充実し、収入増加策はこういう柱でやっていきますと記載しなければ伝わらないのではないか。

例えば 50 円、100 円値上げしますと記載したときに、当然、何故そんなに上がるのかと、かなりのバッシングを受けることは覚悟しなければいけないと思うが、「ここまでしないといけないくらい危機的な状況なので、交通局としてはここまで努力するつもりで、黒字を目指し経営の安定化を目指すため、御理解ください」というような方向に持っていかないと、他の施策に混ぜるような形で運賃改定が控えめに記載されており、そのあたりの思い、ひいては「覚悟」が伝わらない気がする。50 円や 100 円の値上げが正しいとかいうことではなく、まず運賃改定に踏み込んだ上で、さらに何を柱として、こういう考えで取り組んでいくことを記載すべきと感じた。

委員： 今回の経営ビジョンの改訂版を公表するに当たり、記載の仕方は重要かと思う。市バス・地下鉄の値上げについてどう思うか、何人かに聞いてみたのだが、

ただでさえ高いのに 20 円上がったら乗らないという人が結構いた。なぜそのような思考回路になるのか考えたときに、このまま乗客が増えなければ市バスも地下鉄も運営できなくなるという危機感がないからだと思った。私自身も実感していない。そのような緊急事態にあるという実感がないというのが根底にあると思う。また、値上げにより市民の負担が増すことに対して、交通局の経営努力が足りないのではという気持ちもあると思う。そのようなネガティブな思考を覆すために、この改訂版を公表すると思うので、記載の仕方が重要かと思う。

値上げとなっても、値上げについて納得した上で、市バス・地下鉄を応援しないといけない、もっと利用しようというような気持ちになってもらう必要があるため、そのような意味で記載の仕方を検討した方がいいと思う。具体的にどう記載するかは難しいところだが、20 ページ以降の新たな経営健全化の取組内容が一番重要かと思う。

この内容を市民目線で見たとときに、22 ページの経費削減策として、色々なことに取り組むと記載してあるのだが、あまり緊急性が感じられない。思い切った改革の内容が入っていないような気がする。例えば、大幅な赤字となっている路線は一時的にでも廃止し、コミュニティバス等の導入を検討しますといったような思い切った内容があれば、緊急性を感じていただけるのではないかと思う。

人件費の抑制は、すぐに市民から意見があるところだが、ここだけ金額の記載がないというのもどうかと思う。記載できない事情も察するが、経費削減策として目標金額は重要だと思う。いくら削減できるのかという目標金額を記載した方がいいのではないか。

委員： 経営努力が足りないと感じている市民が多いと発言があったが、どのような点で経営努力が足りないと思われるのか。

委員： そうではなく、これまでの経営努力がきちんと市民に伝わっていないのではないかという趣旨である。

収入増加策についても、難しいかと思うが、収入をいくら増加させるのかという目標金額を明示された方がいいのではないか。また、広告の収入増加についても、京都には優良企業がたくさんあるので、そのような優良企業を巻き込み、市バス・地下鉄を応援していただくキャンペーンのようなプロジェクトを立ち上げて、協力を依頼されてはどうか。そのようなプロジェクトを立ち上げることで、市民も一体となって盛り上げているという雰囲気は伝わるのではないか。

経営目標の内容も、市民目線で見ると少し伝わりづらい内容になっていると思う。「経営健全化団体から脱却」とか「累積資金不足抑制」とか、聞きなれない文言になっており、市民からすると、この内容では緊急性が伝わりにくいかと思う。値上げはお願いするが、経費削減や収入増加策をきちんと実施し、目標

達成に向けて一丸となって頑張っていく、早期黒字化を達成するといったような内容の方が伝わりやすいのではないか。

委員： いくつか発言があったが、色々な目標に対して、効果額の記載があるものとそうでないものがあるが、この点について事務局から考えを伺いたい。

事務局： 本資料上では、達成が見込める項目については金額を明示させていただいている。お客様増加策は当然やっていかなければならないが、これによってどれだけのお客様に御利用いただけるのかは見込みづらく、効果額としては記載していない。

効果額として記載しているものは、今後の収支見通しに反映しており、例えば、全ての収入増加策に目標金額を記載すると、達成できるかどうかわからない取組の目標金額を収支に見込んでしまうことになるので、そのような観点から、収入増加策の中でも見込みづらいものについては、効果額を入れていない。

委員： 公表するのが難しい、収支予測に入れるのが難しいのであれば、交通局の中で目標を作り、目標達成に向けて頑張るといようにされるのも一案かと思う。

委員： 26, 27 ページの収支見通しは、経費削減策等の経営健全化策を実施した上での予測となっているが、これは、経営健全化策のうち、金額が入っている施策だけを収支に反映しているということか。

事務局： 効果額として明記しているものだけを収支見通しに反映しているが、表現が足りていないかと思うので、修正させていただきたい。

委員： 22 ページの経費削減策に関する記載を見ると、例えば市バス事業では、今後実施予定の旅客流動調査・アンケート調査の結果を踏まえて、路線・ダイヤの在り方を検討し、持続可能な運営を目指すとするが、これも含めて約 8.5 億円の経費削減効果を見込んでいるのか。どの施策が効果額に入っているのかわかりにくく、効果額として見込んでいる施策の内訳を明確にしないと委員の質問に答えにくいのではないかと思うが、いかがか。

事務局： ただ今 22 ページの記載で御指摘いただいた、市バス事業の約 8.5 億円の経費削減効果は、令和 4 年春に実施予定のダイヤの見直しの効果として見込んでいるもので、記載の仕方については工夫させていただきたいと思う。

委員： 経費削減策のうち人件費の抑制については、私も金額を記載した方がいいと思う。そこだけ記載がないと隠しているように見えてしまう。また、両事業合わせた経費削減策の削減効果額として約 12.4 億円あるが、両事業合わせた経費約 500 億円と比較すると削減率が 2%程度にとどまり、このレベルでいいのか

と思う。通常の日常的な経費の変動の振れ幅ぐらいの比率に見えてしまうので、難しいのは理解するが、削減幅としては思い切った額に積み上がるようにされた方がいいのではないかと思う。

また、これは見せ方だと思うのだが、市民の関心は、どちらかというより短期的な取組に向かっていると思うので、7年後の令和10年度の効果額というよりは、短期の令和4、5年度の効果額を記載した方が見やすいと思うので、記載の仕方を検討いただければと思う。

人件費はセンシティブな問題であり、未来の成長を考えると、なるべく手を付けたくないところであると思うが、安易に顧客に迷惑をかけないために、まずは、内部の取組を優先し、削減できるところはするというをしかりと伝えるという意味では、内部のコスト削減を先に記載してもいいのではないか。

金額的な影響で言うと、運行の見直しとして約8.5億円という大きな削減効果を先に記載するのもおかしくはないが、まずは内部で出来ることはしかりやるということを、もう少しアピールするような記載にした方がいいと思う。

23、24ページの収入増加策の記載についても、目指すという意味で、できれば数字を記載するのが望ましいと思う。計算できるところだけ記載されているが、それ以外も記載しないと、ふんわりしすぎてしまうかと思う。当たり前のことではあるが、目標値というぐらいでいいと思うので、できれば記載するのが望ましいと思う。

事務局： 削減額が小さいのではという御指摘について、これまでから委員会でもお伝えしてきたところであるが、交通局ではこれまでから、経営健全化の取組として、徹底した経費削減に努めてきており、これ以上の一定の効果が見込める経費削減の取組を行うことは難しい状況にあるのだが、このことが市民の方に伝わりづらくなっているかと思うので、記載の仕方は工夫させていただきたい。

委員： 人件費の抑制について記載するのであれば、これまでかなりの人件費を抑制してきたという実績をしかりデータとして示すべきである。例えば22ページにも人件費の抑制に努めるとの記載があるが、これだけではこれまで何もやってこなかったのかというように誤解される恐れがある。真剣度を説明するためにも、市職員の賃金抑制に加え、交通局独自の賃金抑制を図ってきたなど、そういうこともしかり記載すべきである。私としては、人件費の抑制についてはあまり強調してほしくない。それは、人件費をカットすれば経費を抑制することができる一方で、優秀な人材が集まらないということになり、大きな損になるわけである。人件費の抑制については、そこのバランスを考えながら最終的な結論を出すべきだと思う。委員の皆様がどのように考えておられるのか。それでも人件費を抑えろという方向性で全体としてまとまることも一つの案だが、私はそうではないと思う。

委員： 人件費に関連して、資料の前半の記載が重要かと思う。これまでバスの運賃

が25年間上がっていない中で、経営努力しながら投資されてきている。バスの本数が増え、系統も増え、均一運賃区間は拡大しており、実質の運賃が下がっているようなものである。当時の一乗車の運賃の値打ちと、今とではかなり値打ちが上がっているということを理解すると、今回の値上げは仕方ないという感じになる。ただ、それが多くの人に十分に伝わるかどうか懸念されるので、前半でそのことを記載したから、以降は記載しなくていいのではなく、同じようなことでも何度も記載することで理解は得られるだろう。これまでの取組を見れば、市バスはとても便利になっているということがわかる。1990年代後半のかなり経営が苦しい時期に、全体的な本数や系統が減り、不便になった記憶がある。そのような事態に再びならないようにするには、いかにして経営改善の努力と運賃の値上げを市民に納得してもらうかが重要である。

そのため、前半の記載にあるように、この間、賃金抑制を行うなどコスト削減に取り組むとともに、利便性向上により実質的な運賃の値打ちが上がっているということを伝えることが大事である。しかし、先ほど他の委員の御発言にもあったように、賃金抑制を続けると、経営コストは下がるが担い手不足になり、優秀な人材がいなくなってしまう。京都市は運転士のクオリティが高いまちなので、このクオリティの高い運転士にいつまでもハンドルを握っていただくには、相応の賃金が必要であろう。賃金の抑制では破綻する。実際、他の地域でも運転士不足により増便できないという状況になっているので、運転士の担い手不足を踏まえると、人件費の抑制にも限度がある。

この資料を読んだときに、最後の運賃改定の記載にばかり着目され、18、19ページにある、このまま何もしないと経営が破綻するという記載を読み飛ばされることを懸念している。この記載では、経常損益のマイナスが続き、累積資金不足が増加すると大変なことになる点や、何もしない場合に経営が破綻するという記載が読み飛ばされてしまうのではないか。そのため、この点は丁寧に記載すべきである。運賃が上がっていないというのが不思議なぐらいであり、運賃が上がっていないのにこれだけサービスが良くなっていることはこれまでの経営努力の結果である。

また、運賃を値上げしても行動が変わらない方と、少しでも運賃が上がれば行動が変わる方がいる。運賃が上がることで定期利用から離れてしまうようなことがないよう、利用頻度の高い方には優遇するなど、努力するということが記載いただけるといいのではないか。

先ほどのリスクヘッジの議論に関連して、新型コロナのような感染症で大変なことになれば、すぐに一定本数のバスの運行を停止することで、日々の支出をなるべく抑制するというようなことを、一文でもいいので記載してはどうか。将来的な対応策については、京都市交通局だけではなく、オール関西の事業者で検討されたほうがよいだろう。

委員：今の市民目線という点について、どのように市民に伝えるのか、先ほど事務局からも御指摘されていた点だが、20ページにある経営健全化団体になったら

どうなるか、運賃を決められるのか、決められないのかという問題があると思う。

持続可能な行財政審議会では、財政健全化団体になったとき、国民保険の京都市独自の軽減措置がなくなり、そうなる本当に困る方が増えるので、何とか財政を健全化するということを言って取り組んできた事情がある。

市バス・地下鉄事業が破綻するという最悪の事態に陥った場合、本当に困る市民が更に増えるから、だから今ここで値上げを耐えていただくというロジックで言った方がいいと思う。人件費については、かつてバス運転士の給与が高すぎると新聞等で厳しく報道されてきた中、交通局では人件費を削りに削って今ここまでたどり着いたのであり、もうその問題ではなくなっている。そのため、今値上げしなければ、将来本当に困る市民が増えるということを手前に発信する必要がある。

事務局に伺うが、全国で経営健全化団体になる公営交通事業者はどのぐらいあるのか。関西全域の民間交通事業者も、おそらくかなり厳しい経営状況になっており、その中で、国が何らかの措置を講じるはずであると思うし、交通局でも国等へ支援要望をするということである。例えば、アルゼンチンやブラジルといったデフォルトを起こしたような国でも、車両の更新はできないが、止めるわけにはいかないので公営交通が走っている。先ほども述べたように、コロナの影響が今後どう及ぶのか、交通局は経営健全化団体になるのか、また、京都の場合はさらにインバウンドが減るという事情もあり、そういったことを分析したときに、どのような形で今の危機を伝えるのかは、非常に重要かつデリケートな問題なので、整理された方がいいと思う。

委員： 市民の立場から見ると、やはり運賃の見直しについて注目が集まるのではないかと思う。運賃の見直しは、附帯収入の増加といった収入増加策や、路線・ダイヤの見直しなどの経費削減策が行われた上で実施されるということなので、致し方ないことだと思うが、やはり市民の生活に欠かせない公共交通機関の値上げとなると、市民から様々な意見が出ると思う。そのため、現在の財政状況や、財政状況の改善に向けての取組を、市民にわかりやすく情報発信していくことが重要だと思うので、市民の理解を得るために、今後どのように情報発信を行っていくのかということも少し付け加えられてもいいのではないか。

委員： 運賃の値上げについては、市民の関心が高いと思う。先ほど他の委員も仰っていたように、市民の納得の仕方ということがとても大切であると思う。運賃の値上げに納得してもらうためには、日々の市バス・地下鉄のサービスがどれだけ充実しているかが大切だと考えており、現在、市バスの急行系統が休止されており、22ページの記載にあるように、令和4年度以降も続けられるとのことである。現在はコロナの影響で観光客が減っているため、影響は少なく見えると思うが、これが長期的に続くと、観光客が、普段市民が利用される路線を利用するようになり、市民の方が市バスはいつも混雑しているといった不満に

繋がるのではないかと考える。そのため、特にこの混雑緩和に対して具体的にどのように取り込まれるのかということをも市民にお伝えすることが大切だと思う。

それに加えて、前回の委員会で、経営状況をわかりやすく伝えるために、市バス車内での周知を行ってはどうかと提案したが、それも実践してくださっているのをお聞きしたので、そのような市民に対する情報発信は、長期的な目線で、かつ、今の段階から着実に進めていくことが、市民理解に繋がるのではないかと。

委員： ただいま頂いた意見について、事務局から御回答いただきたい。

事務局： 新型コロナウイルス感染症の影響に伴い経営健全化団体となった事業者は、バス・鉄軌道事業では、全国で京都市の地下鉄事業のみである。今回、資金不足が発生又は拡大する団体に対し、国の特例措置として特別減収対策企業債を発行できる救済措置がとられており、他の団体はこれにより健全化団体になっていないものと思われる。なお、離島の船舶事業などでは、経営健全化団体となっている事業者もある。委員から御指摘もあったように、市バス・地下鉄事業が経営健全化団体になった場合に、どのような影響が生じるのかが分かるように資料を工夫して記載すべきと考えている。

また、情報発信という点についても、この間、現下の厳しい経営状況について、市民しんぶんの挟み込みや、シティリビングなどの広報媒体も活用し、市民の皆様にお伝えしてきたところであるが、御指摘があるということはまだまだ市民の皆様には伝わっていないということであり、この御指摘を真摯に受け止め、引き続き、現状の経営状況はもとより、計画策定後も情報発信に努めてまいりたい。また、どこまで記載できるかは分からないが、そうした情報発信に取り組むことは、資料でも表現したいと考えている。

委員： 20ページの「新たな経営健全化の取組」の記載の中で、今後の交通需要の動向や回復の程度、時期などのシナリオをきっちりと検討し、交通事業の適正な事業スケールや体制を保ちながら、今回の緊急的な問題に対してしっかりと見直していくという言葉がどこかにあるとよいのではないかと。事業スケールが変わると、若干事業を縮小せざるを得ない可能性があることを20ページの冒頭に記載すべきではないかと。20ページの記載があっさり書かれていると感じており、的確な経営判断の基本的な考え方から、充実して記載すべきである。これにより、運営に当たっての姿勢が示せるのではないかと。先ほど人件費について御意見があったが、人件費は維持するかしないかで、そのシナリオが大きく変わってくる。運賃改定を市民にお願いするのであれば、覚悟を示しておくべきだと思う。確かに優秀な技術者がいなくなるなどの想定もあり、それは理解しているが、このシナリオの中で、数年先、経営が危ない時期があるかもしれない。これを運賃改定により耐えしのぎ、皆が必死になって頑張ることで経営状況が回復し、明るいシナリオが見えてくる。もしこのシナリオが崩れた場合、人件

費や事業費を縮小することもあり得るというシナリオに変わってくる。そこまでの覚悟がしっかりあるということを示していかないと、なかなか市民に伝わらないと思う。

21 ページには、取組のスケジュールを「緊急の取組」「短期」「中長期」と分けて記載がある。ここでは取組項目を「経費削減策」「収入増加策」「国等への要望など」「運賃改定について」に分けて記載されているが、この資料を見て、私が仮に市民に対して運賃改定をお願いする立場だとすると、この資料は少し分かりづらく、使いにくいと思う。「収入増加策」は、定常的に長年やってきた今までの取組を記載しており、「国等への要望など」は、先ほど他の委員が御指摘されたように、創造的かつさらにその創造的な部分を拡張するものである。運賃改定については、緊急的な収入増加措置だと思う。例えば、言葉をきっちり揃え、このような3つの段階でやりますというようなことを言うてはどうか。21 ページの冒頭で「緊急の取組」として経費削減の結果を記載されているが、ここに運賃改定の効果額も記載すべきである。後のページを見ないと運賃改定の効果がわからない体裁となっている。結局、21 ページの取組項目の表だけでは全てが理解できず、表の最後に運賃改定が記載されても、運賃改定について記載のある25 ページとの繋がりがよくわからないので、論旨を明確にしておくことも大事かと思う。そして、今回の一番の目玉は、25 ページに記載の運賃改定である。ここで今後の交通需要の想定等をしっかりと書いておかないといけない。また、25 ページでは運賃値上げによる収入増加を見込まざるを得ないとの記載があるが、これは緊急的に必要で、将来的に経営が上向けば、運賃をまた下げる可能性も出てくるなど、色々なシミュレーションの説明をきちんと書いておかないといけないと思う。その時に、市民への呼びかけとして、京都市として非常に財政が逼迫している中で、更に運賃を上げるという負担をおかけするわけであるが、これをしっかりと凌いでいけば、将来への持続的な未来を求められる可能性もあるので、皆さんで頑張りましょうということ、受益者負担のような言葉も交えて記載を御検討いただきたい。例えば、資料の最後に市民へ語りかける章を加えることなども重要だと思う。市民と共感できるよう、実現に向けた道のりについて、随時意見を聞きながら、中長期にかけて段階的にきちんとやっていくということ、資料2にある今後の予定なども含めてしっかりと書くべきである。ここでもまた覚悟を示しておかないといけない。今回お示しいただいた資料は、内部の人のガイドラインマニュアル的な書き方になっていると感じるが、少なくとも市民に訴えかける章が最後にあればいいのではないかと思うし、私ならばそのように変更する。

委員： 16 ページの「今後のお客様動向見込み」について、もう少し広めに記載してもいいのではないか。定期外、定期、敬老乗車証等に分けて記載がされており、並びとしてはこのとおりだと思うが、今後、観光と通勤については状況が大きく変わらと思うので、それをどう見込むか。その見込みと運賃値上げによる収支の関係性がもう少し見えるといいのではないか。

インバウンドが戻れば、経営ビジョンで見込んだような回復基調になるため、改めて運賃を見直すこともあるというような言い方をしてもいいと思っていた。しかし、一度上げた運賃を再び下げるとは、大変難しいことであることは理解しているので、そのことを 16 ページにもう少し丁寧に記載してはどうか。

また、「定期外」「定期」という言い方は、いかにも交通局らしい言い方だが、もう少し市民と共有できるような、市民に語りかけるような表記にしてはどうか。

委員： 23, 24 ページで「収入増加策」について記載があるが、記載に当たっては、全体にテーマや戦略のようなものを添えられるといいのではないかと。市バスでは、今までは黒字路線が赤字路線を支えることで、市バスネットワーク全体を維持してきたが、今後は、いかに全ての路線に市民や観光客を分散させて増客を目指すのかという形に変わってくると思う。そういった戦略やテーマの下で収入増加策を行うことで、一本筋が通るのではないかと。

「お客様増加策」の「①民間事業者等と連携した公共交通の利用促進」では、「商業施設や集客施設等とタイアップを図るなど、市バス・地下鉄の利用促進に取り組めます。」と記載があり、ぜひ民間事業者として一緒に取り組んでいきたいという思いはある。「⑦駅ナカビジネスの収入増加」も然りだが、なぜこの施策に取り組むのかということについて戦略やテーマを持たせるといいと思う。全ての路線に満遍なく市民や観光客を集客するという戦略、テーマの方向性を、「お客様増加策」と一致させながら、取り組んでいけると思う。

また、国等への要望も重要である。経営が苦しいので国に助けを求めることは必要だと思うが、日本全体で見たときに解決策にはなっていないと思う。国に頼らず、自立経営を目指していくために、この収入増加策に取り組んでいくということを記載すべきである。官民連携した事業に取り組むに当たっても資金は必要になるので、それに対する支援を国に求めていく必要があるのではないかと。国土交通省だけでなく観光庁、文化庁で様々な地域振興事業を募集していると思うので、官民で取り組むことができれば非常に有意義ではないかと。

委員： 事務局に伺うが、資料 2 の「今後の予定」において、パブリックコメントを実施する旨の記載があるが、実施時期についてはどうか。本日、各委員から様々な御意見を頂いた。事務局でも意見を整理し、骨子案をブラッシュアップしていかないといけない。修正には少し時間を要すると思う。改めて、パブリックコメントの実施までにどれくらいの時間を確保できるのか伺いたい。

事務局： パブリックコメントの実施期間については、10 月末から 11 月末までの一箇月間を想定している。

委員： それでは、パブリックコメントを実施するに当たっての意見募集冊子は、10 月末までには作成しなければいけないのか。

本日、多くの御意見を頂いており、資料をブラッシュアップする過程においては、各委員からの意見を十分に吟味していただきたい。資料の修正については、章を増やすなど時間を要するものもあり、できるだけ修正する時間を確保したほうがいいと思うが、11月にパブリックコメントを実施するスケジュールは見直せないのか。

事務局： パブリックコメントの実施に当たっては、スケジュールを再度見直してまいりたい。本日、本質に迫る御意見を頂いており、資料の修正にはしっかり時間をかける必要があると思うので、その時間を確保した上で市民意見を募集したいと思う。

委員： 今回はパブリックコメント実施前の委員会なので、本来であれば、様々な意見が出た場合、その取りまとめについては事務局と委員長に御一任をいただきたいと言いたいところだが、多くの御意見を頂いていることから、資料の修正ができた時点で、委員の皆様にもう一度確認いただいた方がいいと思う。各委員は、パブリックコメントを実施するに当たって、この内容であればいいという視点で確認をいただきたい。もう一度、委員の皆様を確認を得た上で、パブリックコメントを実施していただきたい。

本日の意見をまとめると、様々な意見が出たが、一言で言うと「覚悟」である。「覚悟」について、委員の皆様から多く意見を頂いた。もちろん事務局が覚悟を持って取り組んでおられるということは承知しているが、やはり市民の皆様にわかっていただかないといけないので、熱い気持ちや覚悟といったことを、資料に強調した形で記載すると有効なパブリックコメントになると思うので、どうぞよろしく願います。