

横浜市営交通経営審議会(第5回) 会議録	
日 時	令和5年4月24日(月) 15:00～16:00
開 催 場 所	横浜市庁舎 19階大会議室
出 席 者	細見会長、内田委員、金子委員、鈴木委員、田邊委員
欠 席 者	なし
開 催 形 態	公開
議 題 等	1 答申(案)について 2 意見交換 3 その他
議 事	<p>1 開会 事務局より挨拶</p> <p>2 議題(答申(案)について) (細見会長)それでは議事案件に入るが、本日は「答申案」についての審議となる。本審議会では、これまで4回にわたり、横浜市交通事業を取り巻く経営上の課題や、今後の経営の方向性について審議を行ってきた。これら審議内容に基づき、事務局へ文言の整理を依頼し、答申案としてとりまとめている。</p> <p>各委員にも事前に確認していただいたが、意見交換に先立ち、概略の説明を事務局にさせていただく。</p> <p>～事務局より資料の説明～</p> <p>(細見会長)続いて、議事3、意見交換に移る。説明のあったこの答申案について意見のある方の発言をお願いしたい。</p> <p>6ページ以下の事業運営上の課題と今後の方向性についての順番について、事前にいろいろ疑義があったようだが、順番としてはこういう順番でよろしいか。</p> <p>(金子委員)順番については、事前にも申し上げたが、補足をさせていただくと、人材に関する課題が今後の持続可能なサービス提供に向けて極めて重要という認識を持っており、地下鉄、バスを含めて、今後サービスを継続していくためには、現業の職員の方、特に運転手の方が不足している状態だとできない。特にバス業界においては各社そういった課題を抱えていて、大手でも最優先課</p>

題として取り組んでいるという状況でもあるので、順番を上げるという提案をさせていただいた。

(田邊委員)私も順番のことについてはコメントをしていた。中長期で安全運行するための施設の更新、人材の確保、バリアフリーの整備、カーボンニュートラルへの対策、これらに費用がかかる。全て費用に関連する事項であり、避けることができない費用増の要因はまとめる。これと並んで収入増としてインバウンド、それ以外という形で整理した方が良いかもしれない。全体を改めて見ると、3章で中長期な今後の方向性について議論した後、4章で収支見通しを示し、5章で収支改善に向けた方策となっているが、3章と関連しつつも3章とは独立したような提案で、改善後の収支の見通しが立っているという構成である。委員のほかの先生方は、こういう構成でよろしいか。

(細見会長)要は、3章と5章が似通っているということか。

(田邊委員)その通り。例えば、3章の観光でお客様を増やす点は重要なこと。これは、事前にもコメントしたが、収入を増やす方法にはそれ以外の方法もあり、実は3章では特に論じておらず、5章で附帯収入を増やすことに言及している。このように切り分けた方が報告書としては伝わるかどうかは私自身も少し自信がなかった。皆様はどう思われるか。

(細見会長)事務局からまず、構成の考え方について説明を願う。

(緒方経営改善担当課長)この構成の考え方だが、3章は、具体的な事業の運営上の細かい方策というより、考え方や方向性というところをメインとした。5章の収支改善に向けた方策は、まさに方策で、具体的な取組内容を含めて記載という整理を行った。事前にも、似た項目が載っていることは御指摘があり、考え方を整理させていただいた。

(田邊委員)分かった。ということは、やはり3章は、今後どの程度コストが発生するか分からないが、長期的には、こういった事態が起こるので注意しなければならないということを大前提にし、5章で、そうはいつでも直近で収支が非常に厳しくなっているため、具体的にはこういう取組をせざるを得ないということを述べているというふうに理解した。

(細見会長)3章は大きな方向性と、それに見合った収支見通しが4章できて、大きな流れをきちんとつかみ、コロナの影響も踏まえてだが、5章で具体的なプ

ラス改善要素を入れると、次に収支見通しがまた出てきたと。3章と5章を一緒にすると1本しか出てこないで、その過程があまりに見えにくいということで4章を入れ、具体的なものの追加の説明をし、5章で収支見通しを出したということ。

私もこの4章の収支見通しと5章についてのこの収支差、電気代の話もあったが、努力の表れがすごく、非常に小さな努力を重ねてもこれぐらいしかならないということも前にも申し上げた。なかなかコロナの部分のカバーするというのは非常に大きなことだと改めて思った。

(金子委員)私も田邊委員と同じく事前に意見を述べており、3章と5章の関係で、5章の(2)の附帯事業収入等だが、恐らくインバウンドであるとか、要するに本業による増収策がタイトルに見えなかった。中に書いてあるが、おそらくそちらのほうが重要で、附帯はもちろんそうだが、本業で需要を獲得していくということが事業としては基本。タイトルの書き方で、附帯が前面に出ている。

(細見会長)なるほど。表題が、附帯事業収入等になっているから、附帯事業以外無いように思えるということか。

(金子委員)そのとおり。

(細見会長)本業は本業として、鉄道事業・バス事業なので、それプラスアルファのことを主に書いてあるという表題に修正する。

ほかにもどなたでも構わないが、何かあるか。

(田邊委員)17ページ以降の収支見通しのところで、地下鉄で動力費と人件費を除いた一般経費について10%カット、バスで5%カット、増収策として5%ずつ増やしたとしても、電気料金の要素を除くと、ほとんど変わらない。しかしながら、コスト10%カットというのは大きな数字のようにも見えるが、交通局としてどう受け止めるか。

(瀧澤経営管理部長)具体的な内容が現在あるわけではないが、コストの削減を目指してやっていかなければいけないだろうということで、具体的には今後、次期中期経営計画を策定していく中で目標として進めていきたいと考えている。

(細見会長)内田委員からは、何かあるか。

(内田委員)計画になかなか具体的なものをつくりにくいというか、つくれないというところで我々はすっきりしないというか、これでいいのだろうかというところは

ずっと思っている。将来のことはよく分からないが、現在高騰している電気料金は改善されていくのだろう。それでも収支均衡しないということであれば、難しいが、長期的に今後どう維持していくのかというところに、今回の答申の中では答えを見いだせていない。

一般企業だと、中長期経営計画というのは何とか黒字になるようにという前提で様々なものを調整して目標だけでも黒字になっていき、これだけのパーセンテージで成長していくということを描く。それが一般的なので、どうやっても無理という図を見せることに何とも言い難いところはある。が、やはりそれだけでは駄目なのだろうという気がしている。持続可能を考えれば身の丈にあった事業にしていかなければいけないだろう。これだけ赤字が垂れ流されるのは、仕方がない、では済まされないと思う。収支均衡する道筋はつけたいという気はしている。

(鈴木委員)今、内田委員が言ったことで、私は、経営審議会の委員を引受けたとき、もっと何か革新的なことができるのかとか、柔軟的に何か取り組んでいただきたいということが機動的に取り組んでいただき、働きかけをしていただいているのかと思っていたが、例えば一般的に売上げが低迷していたらコストやいろいろなことを考えて値上げをするという価格転嫁ができるのが一般的だが、こういう交通事業は運賃制度上、黒字になりすぎてはいけないなどいろいろな制約があるということがまずひとつ。また、何においても公営という役所の仕組みの中でスピード感というのがどうしても損なわれていて、仕方ないことであるのだなという、その限界を、回を重ねるごとに限界を知ってしまったということが本音。

ではどうするかといったとき、例えば先ほど田邊委員が質問されて、10%の経費削減、これは本当に単に絵に描いた餅で終わらないで、ではどうしたら10%、小さい積み重ねで10%を何とかやってやろうという、それを徹底的にやるということであるとか。

やはり前も申し上げたが、普通の乗車料収入が、リモートワークの定着などで以前のように戻らないと思うので、そうなるやはり附帯事業収入というところに活路を見いだすのかなと思うと、いろいろな意味で資産の有効活用というのはもっともっと、本当にこれ以上何か生かせないかということの洗い出しをすると

か、そういうことをもっとするということしかないのかなと思う。

あとは、海外の方や、地方の方が東京観光や都市のほうに出ている。そのときにやはり横浜は魅力あるまちだということで来ていただき、来ただけでは駄目で、とにかく市営交通を使ってもらおうということ。

あかいくつバスとかいろいろ魅力的な乗り物はたくさんあるし、使い方によってはとても利便性が高いということを考えたとき、どうやって使うのかと検索したときに、市のホームページの下に来てしまっているから、ほしい情報になかなか行き着かなくて、何だかよく分からないからもういいか、になってしまうことがある。

そういうことが、やはり地方から来た方とか、海外の方、多言語化もまだ少ないという話もあり、いろいろな意味でもっともっと改善の余地はたくさんあるとは思う。

本当にいろいろな制約、限界があるけれども、じゃあどうするかということを実際に真剣に取り組んでいくということが求められるのかなというふうに思う。

(細見会長)16ページのところに、ホームページの話とか、そこに言及してはいるが、市の関連部局等とも連携した効果的なプロモーションとか、文言は書いている。何か入れたほうがよければ入れるような感じか。

先ほど、内田委員と鈴木委員からも、民間だったら運賃改定という話があったが、19ページの策定にあたってで、中ほどに、それでもなお収入が得られないなら、不足する部分については運賃に転嫁していかないといけない、というところは書いてはいる。

(内田委員)これを冷静に理解しようとする、まずは現状の厳しさを理解していただく、そしていろいろできることにに対して手を尽くす。これ以上は難しいというところまでやりきって、だから運賃の値上げをという、こういうプロセスを踏みたい、というふうに理解している。いきなり何も手を打たないうちに運賃を上げると言っても、市民の皆さんに理解していただけないのではないかという考えであると思っている。しかし、そこがまどろっこしいというか、民間の交通事業をやっている会社の多くは運賃の値上げをしているわけで、スピード対応しているのを見ると、市営交通は簡単にはいかないなというところがもどかしい。提示されている資料をみると、これは火を見るより明らかというか、成り立っていないということを、ここにいるメンバーは分かっている。それを放置とまでは言わないが、時間を

無駄に過ごすというのは、先ほど鈴木委員が言っていたが、思うところがある。

事業を成立させるためには、一番最初の審議会するときにも私が申し上げたが、コスト削減をするか、あとは新規事業で収益を伸ばすか、簡単に言うとそれしかない。コスト削減については安全というものを最優先していかなければいけないということを考えたら、削減できるものはこれまで随分やってきて、これ以上は事故が起こる可能性もあるということではまずいので、そこは、優先順位は安全が一番でいいと思う。

これまでの事業規模を維持していくのかということころは、改めて考えなければならぬ。身の丈にあったものでやっていくという点は、冷静に見極めていくということが必要。人件費、資材などいろいろ高騰しているので、その分メンテナンス費用は増えていくことも考えなければならぬ。

収益を上げていくところでは、運賃を上げるのが一番わかりやすい。それで数字は大体見えてくるので、そこはいずれやっていかざるを得ない。あとは事業を今までの延長線上ではなく発想の転換が必要で、例えばインバウンドは必ず増える、戻るということは、私は結構早めから申し上げている。その人たちの観光ニーズはどこにあるのかということ、横浜界限だけではなく箱根に行ったり、富士山に行ったり、葉山に行ったりという、神奈川県中にいろいろな観光資源があって、そういうところへ移動したい。できることはいっぱいあると思う。

例えば分かりやすい拠点だと、ハンマーヘッドや大さん橋に豪華客船が着く。下船したら乗客がそのまま東京に行っているのが現状。そこでしっかり客をキャッチして、市営交通がどこまで観光事業に乗り出せるか、新規参入できるか分からないが、そういうインバウンドを、横浜を起点にして、神奈川のいろいろなところに連れていけるか。そういう中長距離観光バスのターミナルをやっていく。それはしっかりと収益が望めそうだし、インバウンドだけではなくて日本人もそれを喜んで使う。そんなようなことができれば面白い。市営交通の得意なところでやれるところは、そういうところではないかと思う。

また、持っている不動産や、駅中のリーシングなどをもっと活用してほしいとは思っているが、それは意外と難しいというような押し問答が何度かあったかと思う。でも私は市営地下鉄を使うたびに、無駄に空いているスペース、絶対何か活用できると私は使うたびにいろいろなアイデアがわいてくる。そんなことを

一つ一つ言ってもしょうがないが、そういう細かい点も含めて収益を上げていく努力はまだできる。私は「イノベーション」という観点で意見を言うために多分ここに呼ばれていると思うので、ぜひ知恵を絞っていろいろな規制も緩和しながら、さまざまな可能性に挑戦していただきたいという気持ちである。

(田邊委員)5章で非常に厳しい見通しが出てきている。6章の内容に関連して、増収策やコスト削減策等、これまでいろいろな御意見があった。

(細見会長)19ページにもう少し収入の話と支出の話をもっと具体的に入れたほうがいいのではないかという意見か。

(田邊委員)既に16ページの5章で、大枠としてはこうすると書かれていて、それ以外のことを6章と「おわりに」で追記されているという理解である。書き方次第なので、あまり重要な話ではない。

(金子委員)私の理解は、確かに6章はちょっとまとめ過ぎているというか、具体的ではないかもしれないが、よくよく見てみると、5章までにでき得ることを書いていて、6章はやはりそれでも不確定要素があって、コロナの需要がどこまで戻るかということと、電気料金がどこまで上がっていくのか、燃料費を含めたエネルギー関係のもの、あと企業債、制度的なことがどうなるか分からない、そういったことが現時点では確定的なこととは言えない。本来は、幾つかシナリオを設定してシミュレーションをすることが望ましい。対策としては、バス事業に関しては運賃改定、地下鉄はバリアフリー料金制度などが考えられるが、我々が現時点でなかなか明確に判断できないとすると、こういうまとめ方、状況に応じてオプションが幾つかあってという形にならざるを得ないかなというのが私の今の認識である。

(細見会長)金子委員は、具体的に言うと、19ページのところをもうちょっと書き込んだほうがいいということか。

(金子委員)これ以上はなかなか難しい。必要なことは結構書かれている。

(細見会長)書かれてはいるが腑に落ちないということか。

(金子委員)いや、この中でどうなるか、もちろんここをもっと細かく、こういうケースになったらこう、みたいなことが、需要がこう戻ったらこういうオプションがある、みたいなことも書けるかもしれないが、時間的に難しいと思う。

そうすると、方針、枠組みみたいなものは議論した中で示させていただき、あとは

交通局が中期経営計画を立て、それを実行する中で、恐らくまた状況が変化していくので、そこでその都度判断されていくのかなと思っている。

あと敬老乗車証、このあたりは、「おわりに」に書いているが、これも何か不確定要素なのか。また、3号線延伸の話もあえて「おわりに」に回しているのか。

(細見会長)いずれも横浜市としての事業なので、直接的には交通局の中だけではどうすることもできないという意味である。

(金子委員)できないから、「おわりに」に、ということか。

(細見会長)これを前のほうに持ってこれないということで、「おわりに」に書いたということで、私はこれでいいのかなと思っている。

(金子委員)企業債なども要望してということがあるが、見通しはどうか。

(細見会長)この企業債、起債の話については実際に年末ぐらいになってみないと状況が分からないため、あまり強く書けない。この間、4年度は発行したばかりで、5年度はこの見込みでは同規模ぐらいの発行をする前提で書かれている。

(金子委員)それらを踏まえると、私自身は審議会の答申としては必要なことが盛り込まれていると思う。

(細見会長)私もこの「中期経営計画策定にあたって」が、非常に重みを増していると思う。これで中期経営計画を交通局が直接書く。だから、私たちが意見をいろいろ言わせていただいたものが、具体的に中期経営計画にどのように入っていくのか。それはまた今後、このメンバーで報告していただけるようなので、それを期待したいと思う。

おおむね了解ということでよろしいか。先ほど、鈴木委員から話があった、ホームページに関する記述を若干入れるかどうか。

(鈴木委員)話を聞くと、以前は交通局でホームページを上げていたが、横浜市の方向性があり、市のホームページに組み込まれる形になったことで、より一層見づらくなったというか、レイアウトなども見づらいというふうには思っている。

(細見会長)具体的にはよろしいか。16ページに、市の関連部局とも連携したという記載はある。分かりにくい。交通局の中期計画にきちんと書いてほしいということでもいいか。

(鈴木委員)それで良い。本当は市と交通局とですり合わせをし、一丸となって

やっただければ利便性が高まったりするかという感じだが。

(細見会長)連携することによって本業の運賃収入が上がってくるかもしれない。

(内田委員)そこは本当に大事なところだと思うので、入れていただきたい。ほかの局同士で連携する。横浜市の多様な局で、観光をやっている。都市整備局、港湾局、交通局は当然そうだが、あとはにぎわいスポーツ文化局、横浜観光コンベンションビューロー、横浜商工会議所みんなそれぞれが観光をやっている。今、鈴木委員がおっしゃった、横の連携をすることによって無駄がなくなる、それは絶対に必要なことなので、連携の部分を強調して書いておくのは大事なことだと思う。

余談だが、あかいくつなど、観光用のバスは、町中をどんどん動いていて目に付く。でも、それがどこに行ったら乗れるのかは、通り過ぎてしまい、一見の観光客は分からない。もったいない。ちょっと大きめのQRコードを付けて、スマートフォンのカメラからアクセスしてもらったら、乗り場情報、こういうところに行ける、ということがぱっと見れる。そういうちょっとした工夫でもっとみんな使ってくれるのではないかと思う。

私も最初に横浜に来たばかりのとき、これはどこで乗って、どこに行けるのか分からなくて、いつも通りすぎるのを眺めていた。もっと活用してもらえるはず。もったいないなと思う。

(細見会長)観光目的地をターゲットにして、どういう路線で行くか、そういう話か。

(内田委員)そのとおり。QRコードを付けておくと、勝手にみんな写真を撮る。それこそ、これとこれを乗り継げばこんなところにも行けるみたいな感じで。

(細見会長)乗車券を買うところにQRコードを付けて、目的別にという感じか。

(内田委員)そうではなくバスの外側。後ろなのか横なのか、分からないが、外から見たときに、走って行って信号待ちしているとか、そういうときにQRコードを撮れば詳細が分かるようになっている、そういうのをぜひやっていただくのはどうか。

(三村局長)バスのボディにということか。

(内田委員)そのとおり。

	<p>(三村局長)今、内田委員のお話を伺い、バスが停車している際にたまたま見かけた人がそのQRコードを撮り、これがあそこから乗れるらしいとか、次のバスは何時に来るらしいとか、じゃあ食事を食べた後に乗ってみましょうみたいな、そういう引込み方も考えられる。</p> <p>(細見会長)それではよろしいか。</p> <p>それでは、ほかになれば以上で議事を終了する。本日の審議を踏まえて正式な答申としたいと思う。今後、字句の修正等を含め、私と事務局とで最終校正等を行った上で、委員の方々にはメールで送付するので、確認をお願いしたい。各委員の確認が取れた後、私から三村局長に対し提出するので、御承知おきいただきたい。日程については別途事務局と調整させていただく。</p> <p>そのほか全体を通じて何かなければ、審議を終了する。</p>
<p>資 料</p> <p>・</p> <p>特 記 事 項</p>	<p>資料</p> <p>横浜市交通事業(自動車運送事業及び鉄道事業)の中期経営計画及び中長期的な経営基盤の強化策に関する答申(案)</p>