

横浜市営交通経営審議会(第2回) 会議録	
日 時	令和4年8月25日(木) 15:00~17:15
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(傍聴者1人)
議 題 等	1 議題(地下鉄事業の経営状況、経営課題とこれまでの取組) 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(地下鉄事業の経営状況、経営課題とこれまでの取組)</p> <p>事務局より資料28ページまでの説明<第1部></p> <p>(細見会長)事務局から地下鉄事業の収支について説明があったが、とりわけ関心があるのは企業債の償還が当面200億円位で続く見込みという点。ここまですで質問や意見などがあればお願いしたい。</p> <p>(内田委員)企業債の償還が当面200億円位で続く見込みというのは、やはりかなり大変である。また、財源を安定的に調達する手段が限られているということも良く分かった。</p> <p>しかしながら、制度的には1年で返済が必要な短期借入でつなぐこともできなくはないのでつないでいく。苦しいけれどもそうやってしのぎながら収益を伸ばし、工事の先送りや工事一つ一つのコストの見直しなど、優先順位や緊急性をもう一回丁寧に考えていくことになると思う。</p> <p>(鈴木委員)他都市の決算書と横浜市を比較したところ、委託費の比率が少し低い。委託や指定管理者制度など実施手法によっては民間活用によりコストを削減できる余地があると思う。例えば委託比率を費目ごとの委託費で計算したところ、線路保存費が横浜市は約3%だが、ある都市は26%。同様に比較すると</p>

電路保存費は1%に対し他都市が24%、運輸管理費は58%に対し他都市が13%。一般管理費は15%に対し他都市が26%。

委託比率が低い線路保存費や電路保存費は、安全管理がきちんとできることを前提として、もし民間に委託することで色々な意味でプラスになるのであれば、検討することも必要だろう。

とにかく資金ショートを回避しなくてはならない。今回は特別減収対策企業債がなかったら資金ショートしていたわけで、何を優先してお金をかけなくてはいけないのかを見直すいい機会だと思う。

(田邊委員)横浜市は他会計からの任意補助金なしで黒字を出しているという点で、生産性の高い経営をしているのだろうと理解している。スライド17枚目の資料は比率ではあるが、それを踏まえても単位当たりの減価償却費は他都市と比較して負担が重い。乗客1人当たりの費用で比較してはどうか。

(金子委員)スライド10ページの令和3年度の収益的収支において生み出した資金143億円について、損益から減価償却費等を調整しても一致しない。どうやって計算しているのか。

(緒方経営改善担当課長)143億円の計算方法は、代表例として記載した減価償却費や長期前受金戻入以外にも、スライド10ページに記載していない賞与引当金や退職給付引当金など、特に現金を払っているわけではなく資金は留保されるものも含めて計算しており、スライドの情報だけでは計算できない。

(金子委員)経常損益から減価償却費等を調整したという理解でよいか。

(緒方経営改善担当課長)純損益から調整している。

(金子委員)いずれにしても、営業収益が減ったので生み出す資金が減り、特別減収対策企業債で何とか措置したということか。

(緒方経営改善担当課長)そのとおり。

(金子委員)そうすると、しばらくコロナの影響が続いて営業収益が今の水準のままだと、同様のことが翌年度以降も起こる可能性があるということか。

(緒方経営改善担当課長)そのとおり。黒字の規模が今の5億円位だと、損益計算の中でなかなか資金が生み出せない状況になるので、令和3年度と同じような状況が続くものと考えている。

(金子委員)特別減収対策企業債を利用できる期間は。

(緒方経営改善担当課長) 令和2年度から4年度まで制度が継続しており、5年度以降も発行できるように国に要望している。

(三村交通局長) 鈴木委員から委託割合について話があったが、線路保存費とは具体的には軌道、トンネル、隧道等の日常的な点検・整備が恐らく委託の対象になっている。電路保存費は電車を走らせるための電気設備等の日常的な点検・管理といったものを委託している。比較の対象として数字を紹介されたところは進んでいる都市なのだと思う。

当局では、線路、電路などに関してはほぼ直営で日常的な点検・整備を行っている。何かがあった場合、運行に非常に大きな影響を及ぼす設備であるため、我々が組織の内部でしっかりと見て、何か異常を発見したときに自らの手で対処できるようにすることが大事と考えており、我々の安全の担保の仕方、ポリシーとしてやっている。他都市とは考え方の違い、そうしたものの向き合い方の違いかと思う。

運輸管理費は、例えば清掃、駅業務の委託等もそうだったか、我々が進んでいると思っているのは駅業務そのものの委託。前回説明した平成15年のあり方検討以降の経営改革で、それまでは全ての駅で駅員も直営でやっていたが、現状では、我々が中間駅と呼んでいる、他の鉄道と接続していない駅の業務は全て民間に委託しており、その部分が運輸系のコストで委託が高い理由なのかと。ただ、バランスが非常に難しく、鉄道の運輸職員の場合は最初に駅員で採用して、その後運転士になって、その後今度は駅を管理する立場にといったメインストリームのキャリアパスがあるが、駅の委託を極端に進めると運転士になるための母数がなくなってしまう。駅を経験した人間が運転士になる、そのための母数を一定程度確保しつつ委託を進める、そうしたバランス感の中で進めてきた結果だと思っている。

田邊委員から質問のあった単位当たりのコストは、今、手元にある数字で回答する。

(瀧澤経営管理部長) 鉄道で運賃改定をするに当たってはヤードスティック方式を設けており、毎年国土交通省が基準コストと実績コストをホームページで発表している。横浜市の場合は基準コスト、我々は東京メロ・大阪メロが入った地下鉄グループで算定しているが、その全体で算定する基準的なコストが年間

196億200万円、それに対して実績コストは150億6,200万円、基準とされるコストより40数億円低いコストで実績を取っている。今、見た中では神戸市・大阪メトロが基準コストよりも実績コストが低い。神戸市は108億7,000万円に対して実績コストが98億7,700万円。大阪メトロは基準コストが686億9,700万円に対して実績コストが580億2,500万円。比率から言うと、横浜市の実績コストはかなり低い部類にある。

(田邊委員)ヤードスティックに資本コストは入っているか。

(瀧澤経営管理部長)入っていない。

(田邊委員)そうであれば、コストに占める比率としては減価償却費が多くなるが、それ以外の、一般的な人件費や可変費用に関しては、横浜市はかなり努力していると言える。民間委託は速やかにコストを削減する手法の1つではあるが、局長から話があったとおり、例えば人事の昇進プロセスを考えると一概に委託が良いとは言えない点もあるかと思う。駅業務を民間に委託しているということだが、民間にどのように委託すると、コストだけでなく鉄道事業の生産性が高まると理解しているのか。例えば、全て一括して委託すると応札できる企業が少なくなる。業務を分割すると様々な企業が応札するので入札を通じてコストは低くなる可能性はあるが、企業間の連携が取れなくなり、駅としてのバランスが悪くなってしまふこともあると思うがどうか。

(三村交通局長)委託対象の駅を2つのグループに分けて、別の事業者によってもらっている。言い方は悪いがコスト面で言いなりにならないようにという面がある。サービス面でもお互いの良いところを競い合ってもらい、お客様サービスについてもそれぞれのよさを切磋琢磨してもらおうといった観点もある。かなりの数の駅務員を育成してもらふことになり、毎年毎年募集するわけにはいかないの、5年間の契約を前提として、募集をかけてプレゼンテーションしてもらい、それに基づき審査をして次の5年を委託するという、それを2つのグループに駅を分けて委託している。

(細見会長)委託について、単純な作業は委託に向いているが、特に災害とか機械類のメンテナンスなどは、職員として人材を育てていかないといけない部分もあるし、一回委託してしまうと技術が飛んでしまつて職員に継承されないという部分が非常に大きくなるだろう。やはりバランスが大事なので、今後ともそういう

観点で色々研究していくと良い。

では資料の続きの説明を事務局から。

事務局より資料29ページから62ページまでの説明<第2部>

(細見会長) 事務局から地下鉄事業の経営課題とこれまでの取組について説明があったが、質問・意見があればお願いしたい。

(金子委員) 49ページのメンテナンスの省力化、効率化は今後の担い手不足などの視点から大変重要な取組だと思うので、ぜひ頑張っていていただきたい。恐らく他の事業者も、今、様々な技術を開発したりそれを検証したりということで、まさにその取組をしているところ。どの方法がどのくらい効果があるのかは、まだ出てきていないところかと思うので、他事業者と意見交換をして、できるだけ経営にも寄与できるようにして欲しい。

次に、40ページの自然災害への対応について、阪神・淡路大震災の後に耐震補強をしているが、やはりそれだけだと倒壊はしないものの損傷が発生することも実際にあり、より健全性を確保するという意味での対策ということで、これも大変重要な取組である。費用がかかるが、早期復旧という観点から、利用者に対する重要なサービスである。

耐震以外の取組としては、最近増えている豪雨災害や、短時間のゲリラ豪雨への対応として、例えば止水板の設置などがあると思うが、こういった取組をしているか教えて欲しい。

最後に34ページの今後の建設改良費の推移だが、構造物の現状を把握して、今後の対策を検討する中で、金額が平準化するように長寿命化計画を立てていると思うが、前半で説明があったように、これは建設改良費ということで資本的収支に関係してくるもので、恐らくコロナ前の収入の水準を前提として作られているのではないかと。収入が減っていく中で、この計画が維持できるか不安でもあり、資本的支出をしていかないと老朽化対応が達成できないのかどうかというところも、多分中期経営計画に関係してくるのではないかと、やはり財源確保が大変重要になってくる。

(三村交通局長) 建設改良費は、老朽化や安全対策は、必要な措置でやってい

かないといけない。それ以外のものの優先度、緊急度を細かく精査し、平準化していく。ただ、ここ1、2年のコロナ禍の令和2年度、3年度は、どちらかという
と、お金が足りないので先送りしてきた。これはやり過ぎると、長期的に見ると経
営面では後々よろしくない。

特に地下鉄よりも、第3回で審議予定のバスのほうが極端であるが、お金が
ないのでバスを買うのを止めても長続きしないのは目に見えており、指摘のと
おり精査をして、優先度、緊急度、それから、しっかりとその仕様の中身に切り込
んで投資額を抑えていくことは重要である。ただ、こうした建設改良費は企業債
が発行できるので、お金の手当てができてしまう。しかし、それが先々の経営の
首を絞めることになるので、今、我々ができることは、そうした緊急度、優先度
に基づいて必要最小限のものにしていくということ。この建設改良費は、比較的必
要であるだろうものを積み上げた数字で示しているが、これから計画を精査して
作り上げていく上では、検討の精緻化、深度化は必要だと思っている。

豪雨災害に関する止水板であるが、地下鉄駅の止水板は、浸水の想定され
る駅に関しては全ての駅に整備が済んでいる。ただ、頭を悩ませているのが、
駅でなくて隧道、軌道のトンネル、地上から地下に入っていくトンネルの入り口
などをどこまでかさ上げして水が入らないよう措置を取るべきか、非常に頭を悩
ませているポイントである。地上から地下に入っていく半開削駅の部分。ブルー
ラインでは新羽駅から新横浜に向けて地下のトンネルに入っていくが、そういっ
たあたりが鶴見川の流域で、何十年、何百年に1度といったものが起きたときの
想定に合わせて本当にかさ上げをしなければいけないのか。具体的には豪雨
対策、浸水対策に関してちょっと頭の痛いテーマである。駅に止水板は設置し
ており、駅員からもう少し軽いものにして欲しいという話もある。本当は軽いもの
にして、いざ何か事が起こったときに容易に取り付けられるようにしたいが、お
金がないので我慢してもらっているところはあるが、ハードとしては整備されてい
る。

(金子委員) 車両基地は大丈夫か。

(三村交通局長) 上永谷車両基地と新羽車両基地はかさ上げされている高い場
所にある。グリーンラインの川和車両基地は鶴見川沿いであるが、車両基地を
造るときに、地下部分に鶴見川の遊水池を県の施設として設置しており、鶴見

川の氾濫があったときにはまず車両基地の地下で水を受け入れるという措置を講じており、車両基地に関しては豪雨の想定をどこに置くかにもよるが、大丈夫ではないかと思っている。

(田邊委員)クレバーな経営をされている事を前提に、何点か伺いたい。第一に、鉄道、交通サービス全般は、安全であることが最も重要なサービスだと思う。安全投資を怠ると、故障したり遅延が発生したりといったことが起こりそうだが、市営地下鉄の定時性や安全性に対する指標はどの程度のものか。

第二に、鉄道のサービス品質で重要な点は混雑である。43ページに平均混雑率が出ているが、例えば特定の駅や時間帯で非常に混雑、もしくは混雑で遅延が発生しているとか、駅構内が混雑していて駅の外に出るまでに時間がかかるといった問題が発生していないかという点。

第三に、横浜市とはいえ、これから人口が減少していく時代である。計画時に、どのくらい鉄道沿線に人口が定着すると予想したのか。沿線に人が住むことで、地下鉄が利用される。計画時と現状、どのくらい乖離しているのか。市の都市計画との関係もあるので全て鉄道側の理由ではないと思うが、外生的な要因も含めてどのように考えているのか。

最後は、53ページに今後のコロナの影響も含めての需要回復イメージがあるが、どちらかというと東京寄りのグリーンラインのほうが定期の減少率が大い。想像より、ブルーライン、グリーンラインで需要の減少率に違いがあったように見えたが、定期と定期外が同じようなシナリオで推移していくように見える。実際には路線別に大分差があるのではないか。

(三村交通局長)43ページのグリーンラインの混雑率は、平日7時15分から8時15分の1時間の平均の値になっている。最混雑区間は日吉本町駅と日吉駅の間。中山駅から客が増え始め、日吉駅で東急線に乗り換えて都内に向かう方が多いことから、最混雑区間はこの時間帯の日吉本町駅と日吉駅の間となる。実績で言うと127%という数字だが、グリーンラインの場合は、この1時間の中でもピンポイントになる。極端な話、7時50分前後の2、3本に集中する。

グリーンラインの車両は現状1編成4両だが、トンネルの径を小さくして建設費を安く済ませるために、ブルーラインに比べて一回り車両が小さな車両を使っている。見た目の混雑率というのは定員に対して乗車人数が何人かをパーセ

ンテージで出すので、ぎりぎり新聞が読めるのが150%だったと思うが、とてもそんな状況ではない。グリーンラインの小さな車両の150%という状態は、車両が小さい分だけとても混雑する。そしてほとんどの客が、日吉駅で降りて東横線に乗り換える。そのピンポイントの時間帯に日吉駅で降車する客がダッシュで東急日吉駅に上がっていく瞬間は、見ていて少し危険なぐらいである。

コロナ前の令和元年、167%の時期には、日吉本町駅には、かつて国鉄時代に押す役割の方がいたというのが高度成長期のニュース等によくあると思うが、ピークの時間帯に乗っていただくために実際にやっていた。そのぐらいの混雑状況であった。

(田邊委員) そのための6両化で、対策はもう打ってあるということか。それ以外は、大きな問題ではないということか。

(三村交通局長) そのとおり。ちなみにブルーラインは、最混雑区間は三ツ沢下町駅から横浜駅の間だが、令和3年の混雑率が、ブルーラインの場合ピークの時間帯7時半から8時半の1時間の平均で123%。コロナ前で140%位。

(田邊委員) 国の基準があったように思う。150%以下、180%以下など。

(三村交通局長) 150%程度に持っていきようという考え方が示されていたと思うが、グリーンラインの場合はブルーライン以上に、この限られた時間にすごく集中している。これがこの先、相鉄－東急直通線ができると、また少し様相も変わるかもしれないが、こちらはまだ、現地にいる我々も予測のつかない状況である。

それから、鉄道を造るときにももちろん一定の利用者数を想定し、その前提として、人口推計などに基づき鉄道の事業計画を作っている。直近開業はグリーンラインの区間になるが、これは計画どおりに人が張りついていないという要素なのか、それとも推計方法によるものなのか分からないが、どうしても実際に開業してみると推計に比べて客の乗り方が少ない。開発によるものか、まだ認知が進んでいないのか、推計方法に内在するものなのか答えを持ち合わせていないが、ただ、グリーンラインの事業推計をするときも、そうしたことを何度かブルーラインの延伸で経験していたので、その推計方法で出されたものからさらに何%か低めに、それは過去の開業直後の実績から見て、何%か落としたもので収支計画は見込んでこれまではやってきている。

もちろん開発はどんどん進んでほしい思いがあるし、グリーンラインでは川和町駅周辺はまだまだ開発の余地のあるエリアで、マンションができたり色々なものができる余地はあるので、グリーンラインは、先ほどの6両化とも関わるが、全体の沿線人口、区別の沿線人口が減る中でも駅周辺は非常に伸びる可能性が高いと見込んでいる。

コロナの影響に関してだが、ブルーラインとグリーンラインで確かに定期と定期外の減り方の違いなど、影響の受け方は違う。ただ、事業全体の収支見通し等をこの先示していく中では、それを全部ごちゃ混ぜにして推計することになると思う。そういう意味ではブルーラインとグリーンラインのボリュームの差もあるし、全体として我々がどう捉えていくか。そのときに、先ほど資料の53ページで示したパターンでこの先やっっていこうと思うが、我々としては、この程度の収支推計で先の見通しを立てていきたい。

鉄道の遅れに関して、いわゆる30分以上営業路線を止めてしまうような回数は、令和3年度は1回、2年度は4回、元年度は2回で、多いと見るか少ないと見るかは難しいが、ほかの地上を走る鉄道に比べて、地下を走っており踏切のような鉄道の障害につながりやすいリスクポイントは少ないので、比較的沿線の客からは、止まらない、遅れないといった評価を、元年に事故を起こすまではもらっていたが、元年の6月、8月と立て続けに、我々の責任での事故を起こして長期間にわたって運休といった事態を生じさせてしまったので、今はそこからの信頼回復の途上にある。

(鈴木委員)グリーンラインの6両編成化だが、43ページの表では平成28年の事業化判断時の見込みとして、ピーク時人員がずっと右肩上がりに200%になり、実際はコロナの影響があり127%位の実績値。それから、話にあった7時50分前後の2, 3本にピンポイントで混雑するという話。そして車両自体が少し小振り、同じような混雑率というパーセンテージで比較できないという話だったが、それでもやはり、令和4年度末までには3編成が導入予定ということではあるが、5年度、6年度でまだ44億円追加で投資しなくてはいけないという話。

それから、今現在、コロナ前と比べて定期利用者が25.5%減、定期外が13.5%減という現状で、特に日吉駅で乗り換えて都内に出勤する方が多いということだが、私の周りで都内にオフィスがある方が多いが、ほぼオンライン、リモ

ートになっていて、週1、2回の通勤になっている。それに伴い、電車を使わなくていいのと、実は、実際に結構地方移住をしている。もっと海が見えるところや、山の中に行って喧騒から離れたいといって移住を始めている。そういう中で、まだ44億円追加しなくては行けなく、44億円という令和2年度の運輸収益の大体15%になる。それをどれだけ回収できるのかを考えたら、追加で10編成導入することは現実的にどうなのか。

まずとにかく安全性の維持、それから老朽化しているものは、耐用年数を延ばしていても、きちんとメンテナンスをすとか取り替える、それがまず大優先であるのに対して、グリーンラインの6両化は利便性、快適性の向上という話。これが45ページの車両とホームの段差、隙間の縮小は、利便性や快適性の話ではなく、本当は乗客の安全性の確保、例えば目の不自由な方とか小さいお子様とか、本当にすっとうってしまうことがあるので、早急に対応しなくては行けない。そうすると、グリーンラインの追加でまだ44億円というのは、これはどういうものなのかなと思ってしまう。ただ、もう製造既着工ということだし、色々既に整えているということで、引くに引けないのかと思うが、何とか少し、一部取りやめとか延期といった判断は必要ではないか。

質問だが、59ページの育児短時間仕業に関して、本当に乗務員の方等の仕事は大変だということが改めてよく分かったが、こちらの育児短時間仕業は、養育する子供が小学校就学期に達するまでの間でという条件と聞いている。これ以外に介護や看護、そういった方向けの、少し短い時間で働かなくてはとても仕事を続けられないとか、そういう方のための何か制度、取組が今時点であるか。

(田中人事課長)育児のほか、介護を行う場合には介護時短というのがある。1日の勤務時間のうち一部の時間、30分単位で1日2時間までの時間を短縮することができる。

(鈴木委員)実際に子供を育てながら働いた者として、育児の就学前までという期間の限定が、実は小学校に入って間もない頃の、ちゃんと学校行くかとか、見送りたいとか、思春期の色々なことがあったりとかするともう少し柔軟になればと思う、言ったら切りがないが。世の中全体が働き方改革やウェルビーイングという考え方があるが、みんなが安心して幸せに生きていくために社会全体で考え

ていくということを考えたら、もう少し柔軟にしてもらえればいいなど。それで運転士になりたいという女性が増えたり、どんどん良い方に向いていけばいいと思う。

(三村交通局長)現場の、育児をしながら業務に就いている女性乗務員、運転士たちともそういった話をしに現場に行くが、いわゆる「小一の壁」と言われているところを、まだそこに至っていない、育児短時間作業などを使っている職員たちは不安感を感じていると言う。実際に小学校に入ってから、親の色々なサポートを受けながら何とかしのいでいるといった話を聞くと、小学校就学前までの仕組みと限定しているのはどうかということで、就学してからも何らかの措置が取れるような仕組みはできないのかを内々に検討している。そこがしっかりできることが、これから有能な職員を採用するための売りになると思うし、まだまだ不十分な施設の整備も併せてだが、施設整備だけでなく、そうした制度面、仕組みのところでもしっかりと安心して働ける条件を作ることはこれからやらなければならない取組であり、まさに検討しているところ。

(内田委員)皆さんの悩み等も非常に伝わってくるが、やはり見通し。ここからの見通しは、残念ながらさらにもう一段階厳しく設定し直さないと駄目だと思う。あまり楽観視できないだろうという中で、人口の流出が進んでいるという点、実際ファクトをつかんで、今の正しい現状認識をし、ここからの見通しというものをもう一度作り直す必要がある。データドリブンで、そこからしっかり事業見通しを再構築していくことがまず大事。コロナ前に作った計画をそのまま行っていくことは、民間の企業ではあり得ない。例えば、これからどんどん沿線に人口が増えていくようなイメージは残念ながら持ちにくい。エビデンスを期待したい。

あと、開発がちょっと遅れているという点、私は建設会社の社外取締役もやっているが、とにかく建設資材が高騰してしまって、もう様々な建築コストがかなり上がっている。そうすると、出来上がるころにはかなり費用が乗り、マンションなどは一般の人には買えない値段になってくる。デベロッパーも建設会社も利益が出ずにビジネスとして合わなくなってくるというところで、非常に難しい状況に陥っている。そういう点で見ると、計画している地下鉄内の工事費用も、このままの調子だと想定しているよりも上がっていくと思う。そういうものは多分換算されていない、計算が加えられていないだろうと思う。今後は事業の収入の部分は

伸び悩み、維持コストはさらに上がっていく。そういう最悪のシナリオもあえて想定して試算し直す。手間がかかるから嫌だと思うが、状況は大きく変化しているので、しっかりとやり直すことが大事かなという感触。

同業他社、電車を走らせているところはどこもみんな苦しい、同じ立場だと思う。他の電鉄会社が何を削減して、どこでどういう収益を伸ばす工夫をしているのかという比較、リサーチはすでに行っているのかと思うので、他社はどのような計画、対応をしているのかデータとして持っていただければぜひ教えてほしい。コスト削減、やはりこれはもう徹底的に、乾いた雑巾を絞る、あとは先送りできるものは先送りするというところをやらざるを得ない。星野リゾートのコスト削減の話がこのコロナ禍での成功事例として伝えられているが、とにかくどこを減らせばいいのか、我々は現場にいないから分からない。一番分かっているのは現場の方たち。それで星野リゾートの星野社長は現場の人たちに向けて、そういった情報を集めるためには、まず現状の危機感を共有しなければいけないということで、「倒産確率」という数字を公表した。それは収益を伸ばせる部分と、資金調達がどれだけできるのかと、コストの削減がどれだけできるのか、独自の計算式をつくって「我が社の今日時点での倒産確率は何%です」と毎日社員が見るイントラネットに上げて、社長がそこにコメントをしていった。結構厳しいやり方だが、それぐらいやった。高級ブランドのホテルを作ってきたということで、とにかくサービス、ラグジュアリー、ホスピタリティというところでスタッフみんな一生懸命やってきた。でも「皆さん、今は緊急事態です」と。一生懸命やって積み上げてきたブランドを今は食い潰して、お客さんに何とか我慢してもらってでも、絶対倒産してはいけないんだ、生き延びていくんだというメッセージを出した。もし削れるものがあれば何でも言ってこい、そうスタッフみんなに呼びかけた。そうしたら現場の人たちが「これ、やめていいですか。これを止めたらこれもやらなくて済む」とか、色々なアイデアが集まってきた。習性として、思考停止というか、日々の業務の中での「これは当然やるものだ」という思い込みが、コストを削減しなければいけないときには一番邪魔になる。なので、やはりここは緊急事態だということで、先送りできるもの、やめていいものを改めて考え直そうということをしつこく現場に伝えて、もちろん安全や、お客さんからクレームが出るようなことになると信頼関係が崩れてしまうので、そのぎりぎりの判断はやはり皆様がされると

思うが、そういうことをこつこつとやっていると、コストがかなり削減される。「なぜこんなことを続けていたのか？」というものも出てくる。そこでとにかくコスト削減。

あとはキャッシュの大事さ。「つかんだキャッシュは手放すな」というキーワードを掲げて、入ってくるお金がいかに大事なのか、お金を無駄遣いしてはいけないということを分かりやすく伝えた。一人一人が湯水のように、意識しないで当たり前のように使っていたもの、コピー機の紙1枚もそうだが、そういうところから意識が高まった、一枚岩になって急場をしのぐという流れが生まれたという星野リゾートの話が参考になる。

今の話がぴったり地下鉄事業に当てはまるとは思わないが、危機感の醸成の仕方や危機意識の持ち方、現場に呼びかけると驚くほどアイデアは出てくる。それをもとにコスト削減ができるので、そういうところまでやらなければいけないという覚悟をいかに現場の皆さんに伝えていくか。ポスターなのかチラシなのか、カードみたいなものを皆で持って頑張るんだといったことかもしれないし、そういう丁寧な仕掛けが必要なのかと思う。発想を変えていくということ。

あとは、移動の手段が色々あり、最近流行っているのがキックボード等で、東京などではみんなキックボードに乗っている。電車に載せられたらさすが便利になるので、例えば「横浜市営地下鉄はキックボードを乗せられる」といったことで面白い、新しいことをやっていると感じを出す。そうすると若者が面白がって、折り畳み式のキックボードを持って乗り込んできて、横浜市営地下鉄はこんなスタイルやっているというものを打ち出す。そういう楽しいことも同時にやらないとみんな疲れてしまう。

弊社にインターンで来ている大学生の女性が地下鉄で通ってくるが、「市営地下鉄どう？」と聞いたら「暗い」「暗くて夜とかちょっと怖い」と言う。やはり女子大生を怖がらせては駄目。雰囲気として。そこら辺の指標はとても大事で、女子大生が乗って楽しい気持ちになるような工夫はそんなにお金をかけなくてもできるのではないかな。逆に、そういう学生たちから何かアイデア募集してもいいのではないかな。わくわくしながらゲーム感覚で「コスト削減みんなでやろう」そんな流れができると。理想ですけれども。

(細見会長)意見交換を行いたいが、テーマが多いので、老朽化対策あるいはバリアフリー対策、環境対策、地下鉄乗車人員(1日当たり)需要回復イメージと

	<p>か、的を絞って行いたい。</p> <p>その前に質問だが、42ページに感染症対策があるが、財源は、地方創生臨時交付金とかを使っているのか。額はどれぐらいあるのか。</p> <p>(三村交通局長)42ページに挙げている消毒といった細々なものに、地下鉄は国費や一般会計からのお金は使っていない。グリーンラインの強制換気装置による換気、これは車両につけてある換気扇を運行時間中ずっとフル稼働していても耐えられるものに替えるもので、1億2,600万円。国の臨時交付金を財源に、一般会計から受け入れて整備している。</p> <p>(細見会長)年間当たり1億2,600万円もらっているのか。</p> <p>(三村交通局長)令和2年度に1億2,600万円を受け入れて、全部交換を終えた。</p> <p>(細見会長)令和3年度からはないのか。</p> <p>(三村交通局長)そのとおり。グリーンラインは車両の窓が開かない。ブルーラインは窓開け換気等を客にお願いしている。</p> <p>(細見会長)54ページのCO2排出の関係だが、左から右のほうに矢印が下がっているCO2の排出目標は地下鉄も含めた市全体のことか。</p> <p>(三村交通局長)これは横浜市全体の計画の中に位置づけられている市営地下鉄の目標値。</p> <p>(細見会長)平成25年に電力会社を変えて、実績値が上のほうに張りついている。電力会社を変えたことによってCO2の負担が増えたということか。変えないほうが良かったのか、分からないが。値段が安かったから変えたのか。値段が安いから変えたがCO2は逆に増えたということか。</p> <p>(緒方経営改善担当課長)平成25年度から26年度にかけて「電力会社変更による増」との記載は、CO2の換算値が電力をつくる会社によって変わるので、会社が変わったことにより換算値が増えた。入札等でやっているの。</p> <p>(細見会長)3号線が延伸になったらまた増える見込みということか。</p> <p>(緒方経営改善担当課長)純粹に、使用量が増えるので増えるだろう。</p> <p>(細見会長)58ページの乗務員の1日の業務内容で、睡眠時間が増えているのは非常にいいことだが、必要人員を増やしたから1人の仮眠時間が増えたということか。</p> <p>(三村交通局長)そのとおり。仮眠時間を増やすためにはどうしても、その仕事に</p>
--	---

充てる人の量が増えないと実現できない。

(細見会長) 55ページのグラフに女性が入っているが、女性は運輸職員、保守職員ではなく事務職員や営業職員ということか。

(三村交通局長) 55ページの年齢別のグラフは、女性も現場の運輸職員と保守職員という職種に当たる。

(細見会長) 運輸職員や保守職員にも女性がいるのか。

(三村交通局長) 地下鉄の駅員や運転士、保守職員に女性はいる。

3 意見交換

(細見会長) 議事の3、意見交換ということで、特に今までのこと以外にあればお願いしたい。

(鈴木委員) 前回も少し話したが、他都市の交通と比べると非常に経費は削減しており、人件費も見直して、収支構造はとてもよいが、財務諸表全体で見ると資産、特に土地、建物、建物附属設備を厚く持っているにも関わらず、運用効率が悪いのが顕著。ある都市の交通事業の財務諸表を見ると、附帯事業収入を営業収益の運輸雑収益で全部計上しているが、横浜市は運輸雑収益と営業外収益の雑収益と分けているものがあり単純には比較できないが、附帯事業収入を本当はもっと獲得できるのではないか。友人で阪東橋駅を使っている医療従事者がいるが、意見を聞くと、市大病院があるにもかかわらずエスカレーターがない。「一体どういうことか」と怒っており、お年寄りも結構使っているのに、エレベーターはなかなか使いづらいので、エスカレーターがないのはどういうことかと。他の駅では、どんどん地下に潜っていく駅だと本当に怖いと。やはり暗い、怖い。パン屋でもおにぎり屋でもいいからそういうものがあるといいといった話をしている。実際に、今日は洋菓子屋が開店したということで、そういうものとか。とにかく「ちょっと行きたいな」と、市営地下鉄に乗ってちょっとどこか行こうかというような話とか、そういうものが何かもっとあると楽しいだろうと思う。

26ページの子ども見守りサービスもいいと思うが、冷蔵機能付宅配ボックスやオープン型宅配ロッカーとか、小さい面積で賃貸収入が獲得できるものがもっと色々あるのではと思い、個人的には通貨両替機(サービス)というものがあり、海

外旅行で使い残した外貨の小銭とか、色々な国のものが残ったりするが、ポイントに交換できる。交通系ICカードやキャッシュレス決済サービスのポイントなど。非常に便利だと思っており、新横浜駅の辺りにあつたりすると、これからインバウンドの需要がまた高まればいいが、日本の円等が残っているから替えていこうという外国人や、日本人ももう少し海外旅行に行くようになるとか、家で眠っているドルなども円安で替えるいい機会かと。そういうものがあってもいいのかなと。

それから、川和だったか、「ぐるっと」を見ると、色々と魅力的な地場の観光施設、はまぶどうとかブルーベリーを作っているところが沿線にはあるんだなと思ひ、こういう地場野菜等を市営地下鉄に乗せて横浜辺りで売るとか、そんなに混んでいないときだったら車内販売してしまうとか、そんなことができれば楽しいなど。

結論としては、もっと今ある資産を有効に活用して、少しでもお金が入るような仕組みを構築して、ひいては市営地下鉄の魅力につながれば良いと思う。「みなとぶらりチケット」のアニメやミュージシャンとのコラボも、特定のファンとか推し活とかそういうものは大いに利用して、スタンプラリーでもいいし、色々楽しい仕組みを仕掛けたらまた違うのかなと思う。

また、会計的な手法だが、横浜市は車両の減価償却方法が定率法だが、ある都市では定額法。定率法で早くに回収するのは、今の状況だと、もし6両編成化をしたりした場合は圧迫してしまうと思うので、定率法でいることの意義をどう思っているのか、正当な理由があれば変更することもできると、私の立場では一言言わせていただく。

(細見会長) 資産活用の話は私も関心があり、民鉄がシェアオフィス事業をやっている。ステーションデスクやブースなどの事業をやっていて、15分単位で275円とか、民間がそういうものを置きたいということであれば置いていただく。46ページに駅の老朽化の話があるので、老朽化対策の大規模改良をやるときに合わせて導入するとか、そういうミックスみたいな形でやれば面白い。テレワークなどはもうずっと続いていくものなので、そういうものも入れたほうがいいのかと思う。

(三村交通局長) 小さな面積の活用だが、色々な所で当局の資産活用チームも検討しているが、銀行のATMなど、銀行も色々な事業で有人店舗を減らして

いく中で、キャッシュレスが進んでいるとはいえ、やはりATMで現金を引き落とす人はいるようで、そうしたものとちょうどマッチしていれば、そんなに大きな面積を必要としないので、ちょっとした空き空間にATMを置くとか、少しずつつかもしれないがやっていきたい。

車両の減価償却の方法はいいアドバイスをもらったので、どれが今の我々にとって有利、有効なのかは研究したい。

(鈴木委員)長い期間で考えたらどうかということでは、もちろんそうだが、色々試算してみて、いいようにしてみては。

(細見会長)バリアフリーについて、金額は今後少ないといった話もあったが、国の制度としてバリアフリー料金制度が昨年末からやるように、省令改正等もされているので、ぜひそういったもの、やはり国の制度を活用しないといけないので、公営は多分やっていないが民間はもうほとんど大都市はやっているの、活用するかどうかを含めて検討されてもいいのかという気はする。

(三村交通局長)先ほど、同業他社の取組をリサーチという話を聞き、まさにそのとおりだなと思ったのが、今、会長が言ったバリアフリー料金。ここ数か月で大手の私鉄が軒並み導入を対外的に公表し始めたので、我々も検討をしていきたい。

(細見会長)来年4月から大幅にみんなアップする、10円程度。

(三村交通局長)その検討は具体化させていきたい。

(細見会長)国にある制度はどんどん利用していかないと損。

それから、53ページの需要回復イメージ。先ほども話があったが、やはりブルーラインとグリーンラインは傾向が違うと思う。ちゃんと見える形で示して、ガッチャンコしたらこうですよとか。それから、やはり3号延伸を入れてほしい。ちょっと先の話だが、令和12年度に入ってくる話になる。だからグリーンラインとブルーラインと3号延伸も入れて、要するに52ページの生産年齢とか高齢者人口にもちょっと影響してくるが、平成27年度を基準としてずっとやっているの、コロナの影響等はここには多分反映されていないですよ。

(三村交通局長)これはコロナ前の人口推計。

(細見会長)そう、動態調査ですよ。こういうところにも非常に影響してくるのではないか。51～53ページの人口推計と需要回復イメージは密接に関係あると思う

	<p>ので。住民等に分かりやすい形で示すならパーツごとに推計して、どうなのかということをやったほうがいい。当然3号延伸はまだ運賃等は決まっていないか。</p> <p>(三村交通局長)決まっていない。</p> <p>(細見会長)分からない中でとは思いますが、そこは多分、やはり造るときにその償却も含めて、設備のところも含めて計画してこれで認可されていると思うので、その計画等のデータを基にして推計していくしかないという気はする。</p> <p>(三村交通局長)3号線の延伸は、今、まさに事業許可申請に向けて国と協議をしているところで、その中でも客の見込みをどう考えるか。コロナの影響は一定程度見るべきだというサゼスションは国からあり、それを今まさに、3号線の延伸部分に関しての需要推計を国とやっている。他方で、3号延伸のための需要見通しと、既設で運行しているブルーライン、グリーンラインの部分のロジックを合わせないと、「3号延伸部分はこう、そうでない部分はこう」とはいかず、まずは、現行の既設区間の見通しをどう見るかをしっかりとつくっていかないといけないのだろう。</p> <p>人口推計に関しては、基は横浜市の政策部局が策定していくもので、国勢調査のタイミングで、調査データが出るとそれに基づいて計算をかけるので、コロナの影響を見た人口推計が示されるのはもうしばらくかかる。今、審議等で意見をもらっている中期計画策定などには、なかなかスケジュール的に合わないというもどかしさはある。</p> <p>ただ、考えなければいけないのは、生産年齢人口の減はもう長期的に当たり前前で、高齢人口の伸びの部分はどうやって取り込むかという発想は必要になってくる。逆に言うと、ここぐらいしか客が増加する領域はなく、検討していかなければいけないポイントである。</p> <p>(金子委員)多分、社人研の人口推計だと思うが、首都圏の場合、過去を見ると過小推計になっているという指摘がある。横浜がどうかは確認していないが、そのあたりも検証したほうがいいのかと思う。それから、この将来需要予測が令和16年までになっているのは3号線のことが関係してということか。</p> <p>(細見会長)長期推計で10年間ということからか。</p> <p>(三村交通局長)そのとおり。我々が策定しなければならない中期経営計画というのは、総務省に提出する経営戦略に当たる。それが向こう10年間の推計となる</p>
--	--

	<p>ので、その目安として令和16年度を一つのターゲットにしている。</p> <p>(金子委員)このカーブ自体は、3号線延伸のものが使われているということか。</p> <p>(三村交通局長)それは今、まさに国と議論をパラレルでしている状態。</p> <p>(金子委員)やはり根拠が必要で、定期が減っているのはテレワークが普及しているということで、定期外にもシフトしている中で、定期がここまで戻るというのはなかなか説明が難しいと思う。令和8年度までは中期計画で関係するところなので、「こういう根拠でこういう値にした」という説明は必要になるのか。</p> <p>(田邊委員)需要推計の定期の上位、中位、下位で、上位と中位が近過ぎて下位と随分差があり、これは少し変だなと思った。しかし、「長期の需要予測を当てることは困難」であることも理解している。一方、内田委員からの指摘で、民間企業であれば、倒産してしまう恐れがあるので、そうも言えない可能性がある。鉄道の需要も、より正確に予測する努力は必要かもしれない。これだけデータが取れる世の中なので、適切に分析する努力は必要だろう。</p> <p>費用を削減する工夫や仕掛けは組織によって違うと思うので、やり方は様々かと思う。タイアップなどの副収入を少しでも得る努力を、民間企業は、積み重ねて収入増を図っているとすれば、どうしたら新しい考え方や新しい手法が組織に生まれるのかを考えることが重要だろう。これは、この委員会の役割の一部だと思うが難しい。単純に思ったのは、例えば先ほどの身近な人に聞くといったように、利用者や非利用者の方の声をうまく拾い上げて、地下鉄が抱える問題点やニーズを拾い上げる仕組みが、伺う限り、システムティックに行っていないように見える。</p> <p>(三村交通局長)職員のマインドセット、委員の話のとおりで、改善とかコストダウン、増収、収入を探しに行くといったことも、いくら管理職や私などが言ったところで、その実際の芽を感じ取るセンス等を持っているのが現場の職員であることは間違いない。コロナ禍に直面して、現場職員のマインドセットをどう変えようかというのがここ1、2年のテーマであった。現場を回って、「地下鉄は黒字と言っているけどお金がない」と説いて回ってきたし、色々なメッセージ「とにかく常識を疑っていこう」と一生懸命説明して、去年は経理部門の職員が予算編成前にその厳しさを各職場を回って説明したりということで、少しずつだが、コストダウンや無駄を探すとか、現場職員の意識は変わってきたとは思っている。ただ、</p>
--	---

コロナ前の10年位、バスも地下鉄も黒字経営を続けることができたので、ちょっと平和ぼけというか、その前にかなり厳しいコストダウンをしたからその10年間は黒字に体質転換できたが、やはり黒字の平和な時代が続くと慣れてしまうというか、「こんなものはお金をかけて委託すればできるから、それでいい」というのが当たり前になってきてしまっている。それをもう一回、当たり前をとにかく疑っていこうと、そこを切り崩していくのが今もやらなければいけないテーマだと思っているし、それができるような組織にしていけないといけないというのが、非常に難しいが、一番の悩みどころではある。

(細見会長)平成15年度に民営化の答申が出たもので、多分そこから職員の意識が変わったからだと思う。やはり非常にその意識は大事かもしれない。

(三村交通局長)あのかきは、あり方検討委員会の委員からも地下鉄は運営コストを30%下げなさいと、その目標そのものを外からドンと示されてしまい、そこに合わせることに精いっぱいだった。あのかきのコストダウンは、組織がかなり疲弊してしまった。採用も止めた9年間の影響が、先ほども年齢構成グラフで示したが、こうした形でいまだにダメージとして残っている。ここで職員の採用を止めて委託化を進めて、確かに30%ダウンは達成できたが、残った組織体としてはなかなかもがき苦しんでいるという状況。今回はそうしたのではなく、現場の職員が自ら「こういう工夫ができる」「こういうコストダウンができる」というような、そういう続けていけるような乗り越え方をしていきたいと思っている。

(細見会長)54ページのCO2の排出量の関係で、国の資料も配っているが、カーボンニュートラルの加速化検討会が行われることになっている。最終的には国での目標値の設定とか、駅では何%に設定するとか減らすといったことが多分現実的に出てくるのではないかと思うので、今後カーボンニュートラルは、エネルギー問題も確かにそうだが、非常に長い取組が必要だと思うので、せっかくグリーンラインは非化石証書を実際やっていくとの事なので、こういう取組は非常に大事だと思うので、こういうことを長く続けられるようにするとか、あるいは蛍光灯の取替え等も非常に大事だと思うので、それも国の制度で起債もできるので、今後、国の色々な支援等も出てくると思うのでウォッチして、すぐにでも取り組めるような準備はしておいたほうがいい。

(鈴木委員)決算書に減損損失対象となっている使用停止資産ということで、緑区

	<p>の土地、6,500万円ぐらいの簿価だが、売却価格のほうが高いから減損対象にしていないということで、未接道地ということでなかなか活用できなく、固定資産税はかかっていると聞いた。お金がかからないならもう少し持っているのかと思ったが、更地になっているわけですね。私も、近所にしばらく更地で他の事業者が持っている土地があったが、草が生え、定期的に除草に来ていた。そういう費用はかかっていると思う。だとすると、やはりこれも何か、令和2年度と元年度の決算書に載っていたので、どれだけ使用停止資産として認識しているかわからないが、どこかでちゃんと処分するか、活用できるなら活用するということが考えた方がいいのでは。</p> <p>(細見会長)他はよろしいか。それでは、以上で第2回審議会を終了する。</p>
<p>資 料 ・ 特 記 事 項</p>	<p>資料</p> <p>(1) 委員名簿</p> <p>(2) 横浜市営交通経営審議会第2回会議資料</p> <p>(3) 今後の鉄道運賃・料金制度のあり方等について 中間とりまとめ(国土交通省資料)</p> <p>(4) 鉄道脱炭素の方向性「鉄道分野におけるカーボンニュートラル加速化検討会」 中間とりまとめ(国土交通省資料)</p>