

第5回仙台市交通事業経営検討委員会 議事概要

- 日 時** 令和6年7月12日（金） 10：00～12：15
- 場 所** 仙台市交通局本庁舎 7階 研修室
- 出席委員** 鈴木高宏委員、鈴木文彦委員、長江剛志委員、福島路委員 [4名]
- 事務局** 吉野交通事業管理者、平嶋次長、氏家次長（自動車担当）、吉川次長（地下鉄担当）、橋浦総務部長、三浦自動車部長、中村鉄道管理部長、横田鉄道技術部長、総務課長、経営企画課長、財務課長、事業企画担当課長、事故防止・接遇向上担当課長、参事兼輸送企画課長、運輸サービス課長、整備課長、営業課長、安全推進課長、駅務サービス課長、運転課長、施設課長、車両課長、電気課長、企画係長、他担当者 3名
- 議 事**
- 1 開会
 - 2 議事
 - （1）現計画に掲げる経営改善策の再検討
 - ① 市バスの経費削減に係る取組みと運賃改定の必要性について
 - ・ 市バスの運賃制度について
 - （2）新たな取組みの検討
 - ① 収入アップの取組みについて
 - ② DX・GXの取組みについて
 - ③ 人材確保の取組みについて
 - 3 その他
 - ・ 小児運賃低廉化実証実験（ハッピー・ファミリー・ライド）及び地下鉄24・36時間券の実施報告（速報）
 - 4 閉会
- 会議資料**
- | | |
|-------|-------------------------------------|
| 資料1 | 市バスの経費削減に係る取組みと運賃改定の必要性について |
| 資料2 | 収入アップの取組みについて |
| 資料3 | DX・GXの取組みについて |
| 資料4 | 人材確保の取組みについて |
| 参考資料1 | 市バスの運賃制度について |
| 参考資料2 | 小児運賃低廉化実証実験（ハッピー・ファミリー・ライド）実施報告（速報） |
| 参考資料3 | 地下鉄24・36時間券実施報告（速報） |

1 開会

○事務局（経営企画課企画係長）

ただいまより第5回仙台市交通事業経営検討委員会を始めさせていただきます。

まず、委員会の成立について確認をさせていただきます。本日は、委員4名にご出席いただいておりますので、仙台市交通事業経営検討委員会設置要綱第6条第2項に基づき、過半数の定足数を満たし、委員会が成立しておりますことをご報告いたします。なお、成田委員は本日欠席となります。

また、設置要綱第6条第3項において、会議は公開としております。

議事要旨につきましては、会議終了後に遅滞なく公開するものとしております。

それでは、ここからの委員会の進行を委員長にお願いしたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

2 議事

○鈴木（高）委員長

ただいまから、第5回仙台市交通事業経営検討委員会を開会いたします。

本日の議事録署名委員の指名についてですが、委員会で決めました順番に従いまして長江委員にお願いしたいと思います。よろしくお願いいたします。

それでは、次第2の議事に入りたいと思います。

議事（1）現計画に掲げる経営改善の再検討 ①市バスの経費削減に係る取組みと運賃改定の必要性について、事務局よりご説明をお願いします。

〔資料説明〕

資料1 市バスの経費削減に係る取組みと運賃改定の必要性について

参考資料1 市バスの運賃制度について

○鈴木（高）委員長

ただいまのご説明につきまして、ご意見、ご質問をお願いします。

○長江委員

資料1の7ページの会計年度任用職員とは、どのような職員なのでしょうか。

○総務課長

会計年度任用職員とは、地方公務員制度において位置づけられた職員の区分で、1年度単位での運用を行い、いわゆる民間におけるパート従業員や期間従業員のよう位置づけの職員です。1年度単位で更新・雇用を行います。

○鈴木（文）委員

現在も会計年度任用職員としての採用を行っているということですか。

○総務課長

そのとおりです。

○鈴木（文）委員

全国的に公営交通も民間と同様の制度で採用を行ってきたところが多いのですが、乗務員不足がかなり厳しい状況にあり、ここ数年はなかなか採用者数が増えないため、正社員としての採用に切り替えるところが増えています。仙台市もそのような変更を行う予定はありますか。

また、運賃に関しては、20年以上も運賃改定がない状況は従来から異常だと思っていましたので、なるべく早く運賃改定をすべきだと思っています。特に公営交通の場合は条例改正が必要であるため、なるべく早く着手して、運賃改定を進めていただきたいと思います。

1キロ当たり38円というのは、約30年前の地方の民間事業者の賃率と同等の水準です。当時は、都市圏においても公営交通では約20円台のところが多かった時代ですが、それから相当の年数が経ち、経費のかかり方が大きく変わっている状況の中で、やはり38円というのは安価すぎると感じます。また、初乗り運賃160円については、今、全国的に運賃改定が行われていますが、その運賃改定前においても、全国的に初乗り運賃は約180円が多かったのも、これも当然見直すべきだと思っています。

先般、神奈川中央交通が初乗りで上限230円、実施運賃210円で改定を行いました。利用者にもほぼ受け入れられており、利用者の減少もなかったという事例がありました。現在はＩＣカード利用者が9割ですので、値上げに気づいていない方もいるのかもしれませんが、いずれにせよ、例えば初乗りは210円～230円ほどまで、1キロあたり40円台後半までは、物価等の影響を考慮しても、おそらく受け入れられる範囲だと思います。首都圏で運賃改定が相次いだ際も、パブリックコメントにおいて反対意見がほぼなかったという事例もあります。やはり早急に進めるべきだと思っております。

○総務課長

まず、職員採用につきましてご回答いたします。

現在、交通局のバス運転手については、まず会計年度任用職員として採用し、1年半の勤務実績を積んだのちに正職員への登用試験が受けられる仕組みでございます。

他の公営事業者では最初から正職員で採用する動きがあるのも承知しており、応募者増加という面では非常に効果的であろうと我々も認識しています。

一方で、正職員数の上限は、仙台市の条例で定められており、また、正職員で採

用すると人件費の増加に直結しますので、厳しい経営状況とのバランスをどう取っていくかというのが課題となっており、ただちに正職員化するという検討までは至っていない状況です。

また、補足となりますが、現在は正職員への切り替えの登用試験について、年齢50歳を上限としておりますが、勤続年数が長くなればいずれは正職員になれるといった制度に見直す必要があると思っており、そういった登用試験の上限年齢の見直しや、勤続年数によって正職員に切り替わりやすくなる仕組みについて現在検討しているところです。

○経営企画課長

次に、運賃改定についてご回答いたします。

令和8年度に7%の値上げを予定しておりましたが、それでは不十分という認識で、検討を進めている状況です。先ほど委員からお話がありましたが、公営交通は条例での定めも必要であり、議会へ説明し、ご理解いただくことも必要ですので、その段取り等の検討も含めて取り組んでいるところです。運賃改定は、基本的な部分を約30年間変更していないため、当然全般的な見直しが必要と考えています。

また、初乗り運賃については現在160円ですが、それも含めてどのように改定するかを今後鋭意検討してまいりたいと思います。現在、令和5年度決算をとりまとめているところですので、それも踏まえ、今後の見通しを立て、全般的な方向性を示していきたいと考えております。

○交通事業管理者

運賃改定については、経営計画を策定し、令和3年から10年間の計画の中で位置づけ、その段階での収支から導き出した数字が7%程度という数字でございました。この数字は、当時計画策定のために外部有識者により組織した委員会の中でご審議いただき、議会にも報告のうえ、決定したものです。

今回の運賃改定率の見直しの一番の要因はコロナ禍が長期化したことです。令和元年度比で、バス事業ですと令和2年度から影響を受けているわけですが、2年度、3年度、4年度、5年度の4年間で四十数億円という、想定していなかった収入減が起きました。そのため、現計画どおりの7%の改定率ではなかなか賄えないということを、議会等に説明をしながら進めてまいりました。冒頭に申し上げたように、計画として一度位置づけたものであるため、この委員会でもご議論をいただきながら、慎重に検討を行っていきたいと考えております。

ただ、令和5年度決算においても、まだ乗車人員が100%に戻っておらず、約90%である状況であることから、喫緊の課題として認識しております。やはり、上げ幅が7%ではなかなか厳しい状況ですので、必要な改定率を現在検討しております。

それから、何%の値上げと申しまして、定期券や、一つ一つの基準賃率、最低運賃などのほか、そこから派生した様々な運賃施策がございます。例えば市内均一運賃、これも都市政策として最低運賃よりもより割引をしているという点がございまして、それらをすべて組み合わせた中で運賃体系として成り立つものです。現在、単純に何%上げるということではなく、そういった都市政策、交通政策を含めて様々な検討を行っているところです。委員がおっしゃるとおり、なるべく早く結論を出し、議会や市民の皆様にお示しできるよう取り組んでまいりたいと考えております。

○鈴木（文）委員

かつて仙台市も、いわゆる旧市街地において均一運賃を実施していた時期があるのですが、また均一区間を設けるというお考えはあるのでしょうか。

○交通事業管理者

他の指定都市の事例でいいますと、例えば人口密度の関係で、横浜市や川崎市も見直しを実施しており、それと組み合わせて、中心部は均一運賃というところがあるのですが、なかなかその中心部にしても、そういった他都市と比べて人口密度がなかなか及ばないところもございます。現在は、市内中心部の運賃を、最低区間よりも下げて120円とし、本来は160円のところを、中心から何キロという範囲で均一に近いハイブリッド型のような運賃体系を実施しております。今後もそうした考え方は守っていきたいと考えているところです。あるいは地下鉄、特に東西線については駅に近接する一定の圏域を100円で均一とする制度もございます。そういった制度を今後どのように取り扱うかということを、都市整備局などと連携しながら、検討しているところです。

○鈴木（高）委員長

120円パッ区の点については、また別のところでも出てくるかもしれません。安くするという意味だけがあるわけではないと思っておりますが、このあたりも含めて検討していただければと思います。

○福島委員

市バスの経営状況について、今までもしっかり削減に取り組んできたことなど、重々承知いたしました。

る一ぶる仙台のような観光バスの収入は、どのような状況なのでしょう。無視していいぐらい収入が少ないという水準でしょうか。

○次長（自動車担当）

る一ふる仙台につきましては、観光目的でやっている事業であり、事業主体は文化観光局で、実施主体は仙台市交通局で運行を行っている状況です。

交通局が文化観光局から委託をうけて運行しているのですが、収入につきましては基本的には交通局の収入となります。その収入が、る一ふる仙台の経費より多ければ、その差額分は精算となり一般会計に戻すことになります。一方、実際にかかる費用よりも収入が少ないという場合には、その差額分を一般会計から補填してもらうという形で調整を行っております。

る一ふる仙台の乗車人員は、年々増えている状況でしたが、コロナの影響もあり、大幅に落ち込んだという部分がございます。ですので、乗車人員によって精算額が変わってまいりますが、近年は収入が費用を下回っていることから、一般会計から補填してもらう状況が続いております。ただ、乗車人員は増加傾向でございます。

○福島委員

わかりました。

○鈴木（高）委員長

少し補足いたしますと、資料1においては、特に市バスに関して経費削減のこれまでの努力、改善についてなるべく簡潔にまとめていただいております、それに対して、鈴木委員からもありましたように、平成7年から運賃がずっとそのままになっているところも鑑みますと、やはりこの機会に運賃改定が必要であるということです。また、運賃改定自体は既に出ていたのですが、改定幅を昨今の状況を鑑みて、より一層見直さなければいけないと理解をさせていただいております。

また、資料2においては、その上で前向きな収入アップ策についてまとめていただいておりますので、委員の皆様方にはより前向きなご提案、ご助言等をいただければと思っております。

○鈴木（文）委員

管理の受託については、全国の公営交通の状況を見ると、だんだん受託事業者のほうの人材確保が厳しくなってきた、京都市などでは受託事業者に継続を断られてしまう事例もありますし、私も少し関わっている川崎市などでも、2社以上の応募はまずないですし、ぎりぎりです。今までの事業者が継続をしてくれるという状況です。仙台市の場合は2社に、2つの営業所、2つの出張所を委託している状況ですが、今後の見通し、あるいは受託している民間事業者が厳しい状況を回避できているのかどうかなど、状況をお聞かせください。

○次長（自動車担当）

委託の状況ですが、ＪＲバス東北と宮城交通に委託をしている状況です。経費が年々増嵩していることもあり、他の事業者の応募状況なども見て、近県の他事業者について、この委託業務を受託できるか確認したことがあるのですが、人員がなかなか集まらないという状況で、やはり他の事業者が受託するのは難しいと言われております。そのため、引き続きＪＲバス東北と宮城交通をお願いしている現状です。ただ、５年間の委託ですので、そのうち４年間の実績を評価した上で、改めて選定を行います。

実際の運行については、現時点では各事業者とも一生懸命やっけていただいている状況ですが、人の配置がなかなか厳しくなっており、これ以上の拡大は厳しいという声が寄せられております。

○鈴木（高）委員長

管理委託という側面で言うと、事業の管理ですと、民間でもＤＸが進んでいます。各社間で管理システムの差異があることが、場合によっては障害になり得ます。仙台市でも、管理の委託を行うことで、他社間でシステムの共通化や標準化にプラスになるような側面もあるのではないかと思います。そのあたりについて教えてください。

○次長（自動車担当）

システムの共通化については、民間事業者の中ではスケールメリットを生かし、システム等を統一している事例をお聞きしています。ただ、現在委託している民間事業者については、ダイヤの編成システムや勤怠管理システムにおいて、各社の独自の成り立ちがございますので、今のところは別々に運用しているという状況です。

○交通事業管理者

運行の管理委託については、車両自体は当局のものを運行してもらっており、ＩＣ乗車券等もすべて対応していますので、乗降データは一元化して把握をしています。

少し前の話になりますけれども、敬老乗車証の負担割合見直し等の際、市バスや宮城交通が運行していないエリアを運行するバス事業者が我々と同じＩＣ系のシステムを持っておらず、同システムを使用する敬老乗車証に対応していないことが話題となりました。交通局が運行の管理委託をしている宮城交通等については交通局の車両を運転してもらっており、宮城交通も同じ車載機を持っているため、敬老乗車証やふれあい乗車証が使用できる仕組みになっております。一方で、エリア的にはもう少し小さいのですが、それ以外のバス事業者についてはＩＣシステムの導

入まではなかなか厳しいということです。仙台市として働きかけをしているのですが、交通局や宮城交通以外のバス事業者にはＩＣシステムが広がっていない状況で、本市として敬老乗車証等の福祉施策における課題と捉えております。

○鈴木（高）委員長

現状認識についてありがとうございます。他事業者と接点を持った機会に、直接的な運行管理や車両だけではなく、業務管理的な部分の中で民間の知恵や先進事例を導入できる機会もあるかと思いますので、ぜひ前向きに活用していただければと思います。

それでは、よろしければ次の議題に移らせていただきます。

議事（２）新たな取組みの検討 ①収入アップの取組みについて、事務局からご説明をお願いいたします。

〔資料説明〕

資料２ 収入アップの取組みについて

○総務部長

私から、中長期的な視点で補足をさせていただきます。

次の経営計画については、令和８年度から令和１７年度までの１０年間ということで、委員の皆様にご議論いただいているところでございます。

その間、仙台市の人口の動態がどうなるかと言いますと、人口推計を示しておりまして、令和１０年度にピークを迎え、このとき１１０万人という数字になりますが、次の計画の末となる令和１７年度のタイミングになりますと１万人ほど減少します。人口減少の局面がいよいよ仙台市においても現実化してくるということを示しておりまして、私どもとしてもこの人口減少を意識した取組みを考えていく必要があると考えております。

それを前提として、交通事業の持続性という観点からしますと、需要に応じて事業量も減らすことを進めなければならないと考えております。例えばバスに置き換えますと、バスの利用の需要が減ってくれば、便数調整や路線の再編についても現実的に進めていく必要があると考えており、あわせて車両のサイズ、大型がすべて必要かどうか、中型にする必要があるとか、あるいはその台数、現在保有している営業所の規模、こういったものについても見直しを考えていく必要があるのではないかとこの視点を持っています。

そして、縮小に伴って当然余剰となる営業所等の土地不動産などの資産について、収入アップという点から、より踏み込んだ利活用を考える必要があると思っており、例えば資産の売却等についても現在検討しているところです。

こうした中長期を見据えた保有資産の利活用、これによる歳入アップについても検討を進めており、新たな経営計画の中でもしっかりと位置づけたいと考えています。

○鈴木（高）委員長

資料1の経費削減の努力に対して、これから収入アップの部分で議論を行うという形です。この委員会はもう5回目になりますけれども、今おっしゃった話は、重々承知の上で各委員に議論をいただいておりますので、ご認識いただいた上で進めたいと思います。

○長江委員

まず「イクスカすずめ」ですけれども、すずめ踊りと一緒にコラボ企画などは行っていますか。青葉まつりでのすずめ踊りは大変盛況ですが、ここで例えばイクスカすずめが出てきたり、あるいはすずめ踊りの扇子にイクスカすずめが描かれたものを販売したりなど、そういったことは行っていますか。

○経営企画課長

現在はやっておりません。

○長江委員

やったら盛り上がるのではないのでしょうか。私の友人がすずめ踊りをやっているのですが、今年の祭りを見て、盛況だったので、あそこに「イクスカすずめ」がいてもいいのではないかと思いました。

○経営企画課長

ありがとうございます。検討させていただきたいと思います。

○鈴木（文）委員

広告について、乗車料収入以外の主な収入源だと思うのですが、恐らく全国の事業者と比べてみても、仙台市営バスのラッピング広告車の比率はかなり高いほうだと思います。そのため、資料2ページの他都市との比較を見ても、そうだろうと思う数字が出ています。一方で、全国的にラッピング広告を出す企業が減っているという現実があります。東京都交通局でも、渋谷や新宿へ出てくる系統を持っている営業所にはそこそこ出してくれるのですが、私が公共交通の協議会で関わっているある地域の営業所には全然出してくれないといった事例があります。全体的に広告を出してくれる企業が減っている傾向について、仙台市の場合どうなのでしょう。

また、グッズなど、これまでもいろいろ出されていますけれども、「スルッとKANSAI」の協議会が本当にいろんなグッズを考えて、作って、売っています。例えば神戸市や京都市など、いろいろ取り組んでいます。一生懸命取り組まれてきた神戸市交通局の次長をご紹介しますので、話を聞きに行ってくださいともよろしいかもしれません。仙台市もできることがいろいろあると思いますので、取り組んでいただければと思います。

○交通事業管理者

広告については、地下鉄もバスも車内広告は右肩下がりでございます。携帯をご覧になっている方が多く、上のほうは見ないということで、募集してもなかなか埋まらない状況です。車内をよく見ると公共のマナーアップの広告ばかり掲出されている状況でして、広告業組合ともいろいろ話し合いをしておりますが、なかなか厳しいところがございます。

それに比べ、おかげさまでバスのラッピング広告については好調で、空き待ちの状況です。フルラッピングが人気なのですが、これまでのお付き合いで部分ラッピングを掲出しているバスがあり、要望に応えられないこともあります。機会を捉えて部分ラッピングを集約化して、なるべくフルラッピングに転換しようと考えております。フルラッピングですと、100万円単位で収入がありますので、非常に効果が大きいです。

例えばベガルタ仙台のラッピングバスは、人気投票で上位になりましたし、それを受けて、今度はマイナビ仙台でもラッピングをしていただいております。地下鉄駅構内などでもベガルタ仙台の大型ラッピング（装飾）があつて、勾当台公園駅でマイナビ仙台、というような相乗効果も生まれております。まちのにぎわいとしても、こういったプロスポーツチームのラッピングバスが運行しているのも素敵なのではないかと思います。そういった取組みは今後も続けていきたいと考えております。

また、グッズ関係について、「イクスカすずめ」は今までもデザインとして使用していたのですが、昨年度仙台市交通局の公式キャラクターとなりまして、ホームページにおいても、好きな食べ物等を紹介しており、そのページもよく見ていただいております。

グッズ販売は乗ってもらうためのきっかけにもなりますので、先進地の取組みを参考にしつつ、力を入れていきたいと考えているところです。

○福島委員

いろいろな収入アップの取組みについて、わくわくする話だと思って聞いています。いわゆる運送収入よりもむしろ運送雑収益を増やすという、今後の収益、収入

のあり方を変えていきたいということで、この順番でお話しされたのかと私は理解しておりました。

基本的に収入アップというのは、ＪＲやいろいろな首都圏の鉄道会社から見ますと、運送ではなく、沿線開発というのが主要な事業になっています。例えば百貨店をつくったり、様々なイベントを行ったり、そういったものがむしろ重要になっていますので、都市交通会社イコールほぼ沿線開発、不動産といった事業を行っているというのが実態だと思っています。ですから、ぜひ積極的にやっていただければと思います。

まず広告収入なのですが、こちらはだんだん減少しているということで、今までのメインの顧客は地域の中の方なのかと思います。意外に仙台以外の業者の方が仙台に足がかりをつくるために、例えば最近では早稲田大学などが東西線にオープンキャンパスの広告を掲出していますが、地域外にもニーズがあるのではないかなというのが一つあります。今までもいろいろなセールスをされているということですが、あまり地域にこだわらない取組みも必要かと思っています。東京のＪＲの駅などを見ますと、他地域の観光地の宣伝を非常によくやられていて、線路がつながっているからということもあるとは思いますが、他地域に対する関心をかきたてるには、地域内だけではなく地域外の顧客というのもありなのではと思いました。

また、宅配便ロッカーをもっと増やしてもいいのではないのでしょうか。生活者としてもそうですし、恐らくニーズもかなりあると思いますので、ぜひ積極的にやっていただきたいです。

さらに、他の都市交通、特に地下鉄について、先ほど仙台、京都、神戸の事例がありましたけれども、それらと連携して、いろいろなグッズ開発も、少し大がかりにやってみるのも良いのではないかと思います。いわゆる鉄ちゃんと言われている人たちは本当にいろいろなグッズをそろえるのが大好きですので、グッズを求めて乗りに来るといった需要もあると思いますので、そういった取組みがあっても良いかと思います。

○交通事業管理者

ただ今、委員からいろいろなヒントをいただきました。やり切れていない部分がたくさんございますので、ぜひ参考にさせていただきながら進めてまいりたいと思います。

少し宣伝にはなりますが、「鉄道むすめ」の関係は当然意識をしております。このキャラクターは地下鉄のキャラクターなのですが、「青葉あさひ」というちょっとかわいい系のキャラクターがいるのですが、グッズがあまりないので、他都市との連携も含めて、いろいろとアイデアを今出しているところでございます。

また、広告については右肩下がりということですが、これからはスポットで取れ

るところから取っていかねばならない状況です。例えば、バスのラッピングのみ好調という状況なので、一つ注目しているのが音声系の広告です。皆さまは携帯をご覧になって上を見ないので、音で聞き取れるもの、あるいは副駅名広告といった媒体について少し力を入れたく、現在こちらから様々なアクションを起こしているところです。それらもぜひ収入アップにつなげていきたいと考えております。なかなか全体の事業規模の中で広告料収入の部分は少ないのですが、一度広告が入りますとそれが定期的に毎年入ってくる、なくてはならない収入でございますので、力を入れていきたいと考えております。

これまでもご議論いただいている土地問題について、東京のほうに行きますと、バスが1階を走っていて、上のほうにビルが建っているような事例があり、有効活用していると思うところです。ただ、バスがいっぱいに駐車しているとそれらの活用ができません。例えばこの庁舎のすぐ向かい側に駐車場がありますが、例えば夜になるとバスで全部埋まってしまい、ビルも建てられず、柱すら立たないほどです。人口減少や、路線の再編、営業所の再配置などの中で、資産を必ず売るということではなく、土地の利活用の方法として、その上にビルを建てて、1階、2階にバスを停めるといった取組みも視察などで拝見します。ただ、今のままではキャパシティー上全部バスで埋まっているものですから、そういう状況を踏まえ、検討してまりたいと考えております。

最後に、地方公営企業として補助事業となっていることから、なかなか民間のようにいろいろな事業ができないといった制約がありまして、そこは少し足かせにはなっているのですが、限られた範囲の中でアイデアを出しながら頑張っていきたいと考えております。

○鈴木（高）委員長

各委員のお話と少し関連しているのですが、まずバスに関して、ラッピングが非常に好調というのはいいお話です。地下鉄では意外にラッピングがあまりされていないような気がするので、地下鉄のほうを広げて、検討していただくとよろしいかと思います。特に沿線におけるいろいろな施設とのコラボレーションというのは非常に大事なところかと思っています。私が乗っている首都圏においても、ほぼイベントごとにラッピング列車が来て、それを目当てにわざわざ乗りに来る地元住民もいますので、そういった意味で愛着を持ってもらう機会にもなります。

運賃収入を直接的に上げるというのは、運賃改定をもって以外は、総務部長からありましたように、やはり人口動態によるところがあって、非常に難しい話だということ承知しております。ただ、一方で、にぎわいを上向きにしていこうことによる社会増というものを、今いろいろな地方でも工夫しています。私も関わっている中で、そういう意味では非常に奇跡的に社会増を果たした事例があり、仙台はそ

のポテンシャルが十分あると思いますので、目指していただきたいと考えています。その点では、沿線の例えば路線価の動向を、この事業の横目で見えていただいて、この経営計画の中に一定盛り込んでいただくのが必要ではないかと感じたところです。

また、車内広告について、クラシックな紙の広告はもう時代遅れで、現在はほぼデジタルで、動画やポッドキャストのような、動く広告ではないと時代に合わなくなってきました。そのほうが臨機応変な対応ができると考えられます。車両の更新などに合わせて積極的にバスにも取り入れていく。鉄道は近年進んでいるのですが、バスでの動画広告はまだまだ全国的にも事例が少なく、仙台がここで少し先駆けて考えられると非常によろしいかと思っています。

管理者から補足がありましたように、今のバスの営業所の上にテナントをつくって、従来のバス事業としては生かしつつ、例えば都市部ですと上層階がビルテナントやマンションとなっていれば収益を得ていくことができます。真下にバスが発着するマンションは、住宅としての付加価値は非常に高いと思います。

もう1点、例えば少し離れたところ、近郊の営業所ですと、ただ土地が広がっていてももったいないので、例えば近隣の方々が来て停められるパークアンドライドの駐車場をつくると、そこでまた沿線の付加価値が高まると考えられます。東西線のときにもパークアンドライドを検討したのですが、これはぜひ自動車事業にも拡大して検討されたらよいかと思っています。余剰土地の部分を利活用することは、民間と連携すればかなり意欲的な取組もできると思います。非常にポテンシャルが高いと思いますので、検討していただけたらと思います。

最後ですが、グッズ販売について、今販売経路はどのようにされてますか。僕が認識している限りは、ほぼ窓口などでしか売っていない気がします。

○経営企画課長

そのとおりです。実際にイベントなどに出向いて売するという手売りの形と、窓口での販売しかないので、チャネルとしては非常に弱いと思っています。ほかの公営事業者でもネット販売を行っている事業者もいくつかあるので、そのあたりの手法なども参考にしながら、チャネルを考えたいと思っていますところでした。

○鈴木（高）委員長

カプセルトイを入れた方が絶対いいと思います。今の子供たちは、ほぼガチャガチャで物を買うのですが、カプセルトイだったら、隙間の場所に全部置けます。ほかのカプセルトイも置きながら、そこに交通局の限定グッズがあるとなると、それだけで結構売れると思います。JRでも、仙台駅のK i o s kの前でやっているから、参考にしていくといいと思います。

○鈴木（文）委員

私はあちこちの地方交通に関わっているのですが、大規模なパークアンドライドをやる必要はなく、営業所だったらそれなりの場所がありますけれども、例えば折り返し所のようなところに数台停められる駐車場をつくっておき、近隣の人が来られるようにしておく。高齢になって免許返納に至らないまでも、車で遠くへは出たくない、都心部へは行きたくないというような方々をバスに誘導する方法として、そういう小規模なパークアンドライドをいくつか用意しておくと思います。最初はそういう習慣がないので、定着するまでには数年かかりますけれども、徐々に利用をする人が出てきますので、営業所や折り返し所のようなところ、特に仙台の場合は東部で有効かと思っています。

○鈴木（高）委員長

まさにおっしゃるとおりで、言い足りなかったところを補足していただいたと思います。ちなみに、駐車場だけではなく自転車などのシェアリングも含めてと思っています。ダテバイクとLUUPのシェアリングが入り始めて、今はまだ別々になっているのですが、絶対コラボしたほうが相乗効果が出ると思うので、事業連携したほうがいいと思っていました。

では、いろいろな提案を出していただいたので、先に進めさせていただいてよろしいでしょうか。よろしければ、②DX・GXの取組みについて、事務局から説明をお願いしたいと思います。

〔資料説明〕

資料3 DX・GXの取組みについて

○長江委員

DXについて、QRコードで乗り降りできるのは地下鉄だけでしょうか。バスは可能ですか。

○経営企画課長

基本的に、地下鉄で考えております。

○長江委員

なぜ公共交通を皆さんに使ってほしいかというと、たくさん乗れば乗るほど1人当たりのコストが安く運べるから、ということですよね。例えば、ある特定の曜日・時間に乗車したら、その分だけ運賃を割引くということはいかがでしょうか。水

曜日の12時から1時までの間だけバスに乗ってもらい、その乗車率が何割以上だったからお安くしますとして、利用者皆さんで声をかけ合い乗り合ってもらおうといったことができるのであれば、そこに合わせて行動を変えてくれて、乗車率も上がるのではないかと以前から考えていました。ただ、それを実際に実装しようとする、普通の紙の切符ではできないので、電子決済によるQRコード乗車券を使うと可能になるのではと思っています。もし乗車券がデジタル化できるのであれば、乗るときにお金は払うけれども、後から自動で割戻しすることができたら魅力的かと思います。

また、よく映画館の半券を出すとドリンク1杯サービスという事例がありますが、このQRコードをそのまま沿線でのお買い物にも活用し、地下鉄やバスに乗った人について、例えば5%割引くということを沿線事業者とうまく連携して実施することで、バスや地下鉄に乗ってもらいつつ、サービス展開もしやすくなると思っています。次の次第です。

○交通事業管理者

システムの機能追加は機種を変更する際の機を捉えるのが一番効率的なものですから、直近に控えている改札機について検討しております。バスのほうも新札対応は終わり、両替機も含めて替えたばかりというのもあるのですが、そういった中で地下鉄については改札機が9年度から11年度に更新を控えており、非常に大きい事業と捉えております。今、磁気切符を入れているので、メンテナンスも含めて非常にお金がかかっております。それがQRになりますと、機械がシンプルで済みまし、紙詰まりもないですから、非常に効率的になります。かつ、キャッシュレスといいますか、スマートフォンなどにQRが表示されるというようなことで、全国的な流れとして進んでいる中で、以前はICカードよりも読み取り速度が何秒も遅かったのが、技術革新でほぼ同等になってきたので、我々としても導入する方向で検討をして、他都市視察なども始めているところでございます。

もう一点、クレジットカードのタッチ決済も可能性が広がってくるのではないかと考えております。今年度、るーぷる仙台において実証実験を行うことにしております。これはインバウンドの観点からも、るーぷるで実施してみて、その後一般利用についても少し検討していきたいと考えています。今委員がおっしゃったような各商店とのコラボというのは我々のノウハウだけではなかなか難しいのですが、クレジットカードというのはほぼ皆さんお持ちですし、我々にはないアイデアをカード会社が持っている、そういったことも検討していけるのではと考えているところです。我々が考えるのは、せいぜい動物園との連携といったことはやっていますけれども、商店を巻き込んでの取り組みは、ノウハウをいただきながらやっていきたいと考えております。

それから、時間の概念、あるいは曜日の概念を取り入れる件も、動物園などで「この日はお得」などといったものが始まっております。私どもが通勤通学に関係のない土日の需要喚起として試行しているのが、親御さんと一緒に乗ったらお子さんは無料にするという「ハッピー・ファミリー・ライド」でございまして、ゴールデンウィークに実証実験を行ったときに2万人ぐらいの方がご利用いただき、秋も行う予定です。土日の需要喚起に、お子さんだけですけれども、運賃を無料にして親御さんが一緒に乗ってもらうことで収入アップにもつながるので、今委員がおっしゃったことを参考にしながら、検討していきたいと考えております。

○鈴木（高）委員長

ありがとうございます。「ハッピー・ファミリー・ライド」は、今日の参考資料2にも速報で報告していただいておりますので、よろしくお願いします。

ちなみに、長江委員のお話に勝手ながら補足すると、今おっしゃった一歩る仙台や動物園のような事業性のある路線は民間にお任せすれば良いのですが、不採算な路線についての再起策を実証実験として実施するのが可能であれば、という意味で受け取っていただくとよいかと思ったところです。

また、資料3ページに「ゆいレール」の改札機の写真が掲載されていますが、QRきっぷは首都圏で見ると既存のものにプラスでつけるタイプが見られますので、そういうものだとは既存のバスの交換などとは別に、お試しで導入する可能性があるのではないかと思います。

また、QRの改札は、交通事業者よりもテーマパークなど商業施設のほうが先行して導入されて、実績を積んでいると思うので、参考にされるならそういったところをご覧になるとよろしいかと思います。

○鈴木（文）委員

今ご報告いただいたことは、今の流れとして各交通事業者等で進んでいることですので、ぜひそういう方向で進んでいただきたいと思います。

長江委員からのお話に関連して言うと、QRは切符を回収しないで済みますよね。ということは、地下鉄に乗った人を何らかの形で優遇するということはやりやすいことになりますので、いろいろ考えられることはあると思います。だから、例えば駐車場にしても、QRの切符が利用者証明になれば無料になるなど、様々なことが考えられると思います。

○福嶋委員

どんどんデータが可視化され、たまっていくことで、利便性が高まれば良いと思います。

また、最初の、コスト削減のところで、運行の効率化というときに、ここで集められたデータがうまく活用できると良いと考えておりました。

あと、長江委員がおっしゃったような、時間帯あるいは季節などによって価格が変動するダイナミックプライシングというのは、運賃では難しいのでしょうか。

○鈴木（高）委員長

東北運輸局に確認する必要があるでしょうか。

○経営企画課長

恐れ入りますが、確認してみないとわからない部分があります。

ダイナミックプライシングといいますか、時間帯の件は、データとしては、例えば地下鉄でいうと改札を通った時間は記録されており、そのデータや料金の取り扱い等テクニカルなことは対応できると思うので、制度的に対応可能かどうかという部分は確認が必要かと思います。

○鈴木（文）委員

時間帯など、変えること自体はもう具体例もあることですから、別に問題はないですね。だから、どこまでできるかというところは調整が必要かもしれないですが、例えばＪＲでも、いわゆるピーク時間帯以外の割引など、実際にＩＣの定期ではやっているわけですし、それから、高速バスで言えば曜日及び期間によって運賃が変わるということはもう近年は当たり前にやっていることです。どの範囲でどういうふうにできるかということの調整になるのかという気がします。

○鈴木（高）委員長

そうですね。制度的な部分のところで前例はあると鈴木委員がおっしゃったとおりなのですが、調整のための会議等を通すことは当然あると思います。例えば、公共交通会議のようなものをやる場合、行政的には少し面倒だと思われることもあるかと思うのですが、私の個人的な意見から言うと、むしろ多くのステークホルダーの方に、こういう新しい取り組みをしようとしていることを認識、認知していただき、プロモーションの機会として前向きに捉えて、活用されるのがよろしいかと、足元のほかの事例も見ながら思っておりますので、ぜひご検討いただきたいです。

それでは、６ページのオープンデータの件について、例えば大学等も絡めたオープンデータチャレンジやハッカソンのようなことも検討してみられると良いかと思います。特にこういう活用は、若い世代の関心がすごく大事になってくるので、これもその中でいいプランが出てきたら採用というのもあり得るのですが、まずは

そういったイベント的な部分で知っていただく、こういう取組みがあるということ
を認識していただくことも実は大きな副次効果になると思います。事業者の方だけ
で何か形をつくるということにとどめず、広く検討していただくとよろしいかと思
います。よろしくお願いします。

○長江委員

私、G T F Sはあまりよく知らないのですが、これに載せられるデータで、例え
ば加速度や速度、ブレーキが何回あったのか等のデータから、その道が混んでいる
かどうかなどがわかったりするのでしょうか。また、エンターテインメントとして、
バスから眺めた景色や、バス運転手がいつも見ている景色がYouTubeなどで配信さ
れると、楽しい、ぜひ一回乗ってみたいとなるかと思います。そういうものはでき
るのでしょうか。

○参事兼輸送企画課長

G T F Sデータにつきましては、もともとアメリカで開発されたデータフォー
マットでして、国がこのような形でデータを整備しなさいということで、基本の形式
を定めているところですが、その中で加速、減速の回数であるとか、あるいはバス
以外の部分の道路の混雑状況、そのあたりについては反映されていません。バス自
体の運行情報についてはこのような形でリアルタイムで公表できるようなフォー
マットになっておりますので、こちらを国のオープンデータ協議会においてデータ
をアップすることができまして、アップしたデータを活用してGoogleマップをはじ
めとした既存の地図アプリの事業者が活用できると。その活用にあたっては、先ほ
ど委員長がおっしゃったようなハッカソン等で、どのような目を見張るような活用
方法ができるかということ、様々な知恵を用いて検討していくことは可能だと思
います。

ただ、今申し上げたようにG T F Sデータの中にはいわゆる動画データ、画像
データは含まれていないものですから、それはまた別途の方法で、先ほどおっしゃ
ったようなハッカソンのような形で、また別の手法で採取したデータをうまく使っ
て、楽しい市バスのご利用につながるような取組みというのはできるかと考えてお
ります。

○鈴木（高）委員長

今お話があったように、G T F Sのデータやオープンデータ協議会などで取り組
まれていることは、今の長江委員のご提案とはマッチしないのですが、例えば、自
動運転化も将来的に考えていく中で、アカデミアで議論している話の中では、ドラ
イブレコーダーデータやイベントレコーダーのデータ等をオープンデータ化する

ことも含めて、データプラットフォームに載せるべきではないかという議論があり、私も関わっています。前向きなデータの活用ということで、今の長江委員のご意見はつながり得る話になるかと思います。これは逆に言うと全国的には導入されてないがゆえに、仙台の先行事例という可能性も出てくる話になるかと思っています。今、自動運転の実証、これは仙台市のプロジェクト推進課で令和5年度に採択されていますから、そちらとも情報共有しながら進めていくとよいかと思います。よろしくお願いします。

この議事についてはD Xの話ばかりで、G Xについてはほとんどご質問、ご議論等がなかったのですが、なかなか難しかった電気バスの導入についても今回報告に上げていただきました。いろいろ課題はあると思いますが、ぜひ引き続き検討を進めていただければと思いますので、よろしくお願いします。

それでは、最後になりますが、③人材確保の取組みについて、事務局からのご説明をお願いしたいと思います。よろしくお願いいたします。

〔資料説明〕

資料4 人材確保の取組みについて

動画 地下鉄職員募集動画

○福島委員

ご説明ありがとうございました。

応募者はかなり逼迫しているのかと思っていたのですが、とりあえず応募者が採用者よりも多いということは安心しました。

応募される方の動機については、いろいろお話を伺うことはあるのでしょうか。

○総務課長

面接の中で志望動機等を伺っておりますが、やはりバス運転手という職業に対する憧れを持っている方がかなりいらっしゃって、子供の頃からバス運転手になりたかったという方が一定数いらっしゃいます。

また、免許をお持ちの方であれば、仙台市交通局が安心して働ける職場であるため、転職したいということで応募される方も一定数いらっしゃると思います。

○福島委員

ちなみに、採用された方の出身地は、仙台出身、あるいは他地域出身など、特徴はありますか。

○総務課長

具体的な数字までは把握していませんが、応募状況を見る限りは仙台市内の方が8割以上かと思っております。

○福島委員

これは提案といいますか、おそらく職業柄、制服のフォーマットが決まっているのもあるかと思うのですが、よく皆様は運転手というのをカッコいいとおっしゃっています。近年、高校を制服で決める事例もありますし、あるいは飛行機のキャビンアテンダントなども制服の存在が大きいのではないかと思います。市バスの場合にはあまり制服が変わっていないように認識しているのですが、制服を見直すという取組みがあってもいいのではと思いました。

○総務課長

ご提案ありがとうございます。

交通局の制服につきましては、直近では地下鉄東西線開業のタイミングに合わせてリニューアルを行い、そこから大体10年近くが経とうとしているという状況です。

こちらについては、直ちに現時点で見直す計画はないのですが、より魅力的なもの、あるいは働きやすい服装という部分では、現場の声も聞きながら、検討を進めてまいりたいと思います。

○福島委員

制服の変更というのは、現場の職員の意識に対して大きな意味があるという、そんな調査結果がありますので、ぜひご検討いただければと思います。

○鈴木（高）委員長

10年変わっていないというと、結構この10年の間にアパレルの素材などはかなり進化していて、最近はストレッチ素材など、一日着けていても疲れにくいものもあります。そういう制服の変更というのは今なら全然できると思うので、デザインを変えること以上に、機能的な部分で働きやすさというところを職員の方が実感できるように検討されるとよろしいかと思います。よろしくお願いします。

○長江委員

動画を作るなど、よくやってらっしゃって、応募者もたくさんいらっしゃることがわかって良かったです。先ほどの動画をみて一瞬「あっ」と思ったのですが、「他のまちの地下鉄に比べて」という説明で「だと思う」という言葉があって、「他のまちに行って乗ってないのか」と少し思ったんですね。そうやって他のまちの公共交通に乗りに行くというような研修などは今やってらっしゃるのですか。

○次長（地下鉄担当）

他の都市を見に行くというよりは、地下鉄事業者の間で様々な技術系の会議がございまして、そこで議題を持ち寄って、様々な討論をする場があり、その際、会議開催地の地下鉄の状況などを見に行くことがございます。技術系の職員はそのような機会がありますが、運転士や駅の業務に関しては、そういう形はまだ少ないです。

○長江委員

例えば、休みを取って旅行に行くときに、そういう研修のようなことをした職員には補助を出すことで、他のまちにおける地下鉄の実際の運行や、運転士のサービスなどを勉強しに行く機会を積極的に取り入れて、業務改善に割り当てることができると思います。福利厚生的な意味で、仙台市で地下鉄の運転士やバスの運転手になるとこういった制度があるとアピールすることも良いかかもしれないと思います。

○鈴木（高）委員長

大事な提案だと思います。地下鉄だけではなく、広い形で見ると、最近では宇都宮のライトレールなどは、まちづくりも含めて非常に参考になる部分が大きいと思いますし、他都市でも、新潟のバスセンターで今度リニューアルを予定しています。非常に注目すべき事例かと思っていますので、そういった事例もいろいろ見て、見聞を広めて、また仙台のいいところに気がついて、意欲も高めてプラスになればいいと思います。

○交通事業管理者

どうしても我々運輸事業者は安全・安心運行ということで、安全マネジメント制度もあり、いろいろと国からご指導いただきながら、他都市で何か事故があるとすぐ反応して、それがバスや地下鉄ではなくても、船や飛行機の事故などもすべて取り入れてディスカッションをするのは得意なのですが、今委員がおっしゃったようなソフト面については考えが至らない面があります。私も物事を考えるときには、全く違うジャンルのことを見たり、他事業者の発想をヒントにしたりすることは非常に有効だと思っています。次長（地下鉄担当）は旅行に行くとき必ずその地下鉄などに乗っているのですが、それが職員にも広がると良いと思います。見聞を広げるのは非常に大事なことだと思っていますので、機会を捉えて職員にも話をしていきたいと考えております。

○鈴木（文）委員

採用予定人数に対して申込者数がそれなりにいることはわかりました。ただ、充

足のことを考えると、どのくらい辞めていくかというデータが欲しかったと思いますので、とりあえず細かいデータはいいのですが、その辺の傾向をご説明いただきたいです。

もう一つは、前回言ったことをもう一回繰り返しますが、決め事がないのであれば、私は少なくとも外向きには「バス運転士」のほうがイメージがいいと思いますので、ご検討いただければと思います。

○総務課長

職員の退職状況といたしましては、令和5年度で申し上げますと、正職員で定年以外で辞められる方は年間5名程度で、全体の中では比較的少数であると考えます。理由を聞く中では、ご本人の体調やご家族の事情、また他職種への転職と、様々になっております。

また、ご提案のありました「運転手」から「運転士」へということで、前回の3月の委員会でもご提案いただき、事業者の状況など様々調べているところでして、「運転士」のほうが広がりつつあると認識しているところです。そういった結果をふまえながら、タイミングを含め、実現に向けて、なるべく早く検討してまいりたいと考えております。

○交通事業管理者

退職関係の補足でございますが、データ的に言いますと途中退職というのは少ない状況です。満期退職と申しますか、それまでは働いていただいているのですが、この表などにありますように、我々としては60歳ではなく、65歳まで含めて人員を確保しております。ただ、60歳を過ぎてから、体調の問題やご家族の問題で、これまで継続の意向を示されていた方が急にお辞めになる事例が今年多かったところがありまして、減った分は採用しようとしているのですが、想定以上に60歳以上の方が辞められたので、少し充足率が下がっております。後追いで今どんどん採用していて、この秋ぐらいには戻るというような繰り返しをしている状況です。年齢も地下鉄に比べてバスが少し高い状況でございますので、何とか新規職員の獲得に努めていきたいところです。

幸い、他事業者に比べ交通局については一定応募はあるのかというところがあります。ただ、運送業の中でも接客的な部分があるものですから、どうしてもお客様対応等を確認しながらの採用になるので、なかなか応募人数に比べると一定割合しか採れていないというような状況でございます。

○鈴木（高）委員長

2ページ、3ページのところに、特に二種免許所有者の応募状況としては多いと

いう話ではあったのですが、少し年齢構成がどうなのかという点が気になりますし、女性の人数がやっぱり少ないので、今吉野管理者がおっしゃったお客様対応という部分で、女性ドライバーはまだいろいろ取組みの課題があるのかと思っていますので、よろしくお願いいたします。

今、地下鉄の動画を見せていただきましたけれども、バスの動画でこそ特にこういった部分が有効に生かされることを期待したいと思います。

3 その他

○鈴木（高）委員長

最後に、参考資料2と3 小児運賃低廉化実証実験及び地下鉄24・36時間券の報告を事務局よりお願いします。

〔資料説明〕

参考資料2 小児運賃低廉化実証実験(ハッピー・ファミリー・ライド)実施報告
(速報)

参考資料3 地下鉄24・36時間券実施報告 (速報)

○鈴木（高）委員長

ありがとうございました。

最後に、委員から全体を通してご意見、ご質問がありましたらお願いします。

○長江委員

今回から、来年度以降のアイデアを出していくということで、いろいろ意見させていただきました。実際、今までアイデアで出したものを実証していただき、こういう形で効果があったこと、あるいは利用者の皆さんからまた継続してほしいという言葉があったこと、すごくうれしく思います。これからも思いつく限りアイデアを出していきたいと思います。

また、去年まで別の形で仙台市地下鉄の乗降客数データを利用させていただいたのですが、昨年度分のデータをいただくのを忘れておりましたので、また改めてご連絡させてください。

○福島委員

経費削減等到大変努力されているということで、これから運賃の見直しなどは恐らくいろんな反響が市民から来ると思いますので、納得していただける説明を積み重ねながら、進めていただきたいと思います。

他方で、やはりもう公共交通機関の運行业者というだけではなく、ある意味で沿線開発を含めた、町や市の発展に資するといった形で交通局のドメインが変わってきているような印象を今回受けました。ぜひこれからアイデア提案できればと思いますが、引き続きどうぞよろしくお願いします。

○鈴木（高）委員長

それでは、よろしければ進行を事務局のほうにお返ししたいと思います。よろしくをお願いします。

4 閉会

○事務局（経営企画課企画係長）

最後に、交通事業管理者の吉野より閉会に当たって一言申し上げます。

○交通事業管理者

本日は長時間にわたりまして様々な貴重なご意見をいただきまして、ありがとうございました。今日、ご示唆も含めていろいろいただいた意見を踏まえながら、今後さらにバージョンアップをしていきたいと考えております。どうぞよろしくお願いいたします。

今日、テーマとして様々なご説明をいたしましたが、喫緊の課題では確かに運賃改定がございます。これは全国的な流れでございまして、非常に経営状況が厳しい中で、今委員からもご指摘があったように、どういった状況でどういう理由で行うのかという点は、当然市民の皆様や、条例ですから議会にも諮っていくことになりますので、丁寧に進めてまいりたいと考えております。

その他、新たな取組み、収入のアップ、DX、GX、これも、どうしても井の中の蛙になりがちなところもあるものですから、様々な他都市の事例など、足を運んで勉強してまいりたいと考えております。収入アップの取組みなどは、どちらかというと明るい側面についての検討も充実させていきたいと考えております。

今後とも計画策定に向けましていろいろとご相談をしてまいりたいと考えておりますので、今後ともどうぞよろしくお願いいたします。本日はありがとうございました。

○事務局（経営企画課企画係長）

次回の検討委員会の具体の日時につきましては、改めてご案内をさせていただきますと思います。

また、今回の議事録につきましては、事務局が原案を作成し、委員の皆様にご送付いたします。

ルで送信させていただきますので、ご確認をお願いいたします。

皆様にご確認いただいたのち、議事録署名人の長江委員に議事録を郵送させていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、以上で第5回仙台市交通事業経営検討委員会を終了いたします。

本日は長時間にわたり、ありがとうございました。