

# 横浜の民営バス

東京急行バス部門における新しい試みを中心に

寺坂伊佐夫

## 一 はじめに

横浜市内には、横浜市交通局と東京急行、小田急バス、川崎鶴見臨港バス、京浜急行、神奈川中央交通、相模鉄道、江ノ島電鉄の民営七社が運行している。公営交通機関を主軸としながら、これら民営バスの重要性は、横浜市内での住民の足として、特筆されるべきであろう。

しかし、民営バスの中でも各社が異なった交通状況、営業エリアの中で、地域に密着した運行をしているので、その内容を総論として、まとめることは困難である。また、バス事業において専業と鉄道兼業の事業者があり、事業に対する考え方も微妙な違いがあるのも現実である。

したがって、今回は民営バスの中でも、特に東京急行電鉄株式会社の子会社を中心にしたものとなることを了承願いたい。

### ① 東京急行バス事業の概要

当社では、乗合自動車業（路線バス）と貸切自動車業（観光バス）を総称して、自動車業と呼んでいる。

路線バスについては、昭和六十年度の営業収益が、二二四億七、六〇〇万円（全事業収入の一〇・三％）、観光バスについては、一八億二、三〇〇万円（同〇・八％）となっている。路線バスの営業キロ数は、五〇三・九km（昭和六十年三月三十一日現在）となっており、過去七

- 一 はじめに
- 二 バス路線の設定と運営
- 三 バス事業の採算性と公共性
- 四 経営の現状分析
- 五 市民の要望
- 六 バス事業への新しい取組み
- 七 運賃制度への提言
- 八 これからのバス需要
- 九 港北ニュータウンの輸送対策
- 一〇 今後の課題
- 一一 おわりに

年間の地区別乗車人員の平均をみると、東京六七・九％、川崎一二・四％、横浜一九・七％となっている（表一）。

したがって、全体的にみると現在は東京地区が、当社におけるバス事業の基盤となっているが、都内の利用人員の減少が最近特に著しく、一方、神奈川地区の人員は増加しており、除々にではあるが神奈川へとシフトしている。

### ② 横浜における東京急行バスの状況

バス事業は、鉄道を補完するフィーダー輸送の立場から、横浜市内においては、東横線、田園都市線を主体とする港北区、緑区にバス路線が設定されている。

表一 地区別乗車人員推移

(一日平均)

年度 地区	54年	55年	56年	57年	58年	59年	60年	7カ年平均	平均構成
東京都	(100) 362,210	(98) 355,779	(95) 342,604	(91) 329,530	(88) 317,133	(82) 298,291	(79) 286,318	327,409	67.9
川崎市	(100) 58,996	(100) 59,005	(101) 59,603	(102) 60,284	(101) 59,435	(102) 60,103	(102) 60,404	59,690	12.4
横浜市	(100) 85,103	(104) 88,406	(103) 87,517	(109) 93,017	(115) 98,255	(122) 104,219	(127) 108,176	94,956	19.7
合計	(100) 506,309	(99) 503,190	(97) 489,724	(95) 482,831	(94) 474,823	(91) 462,613	(90) 454,898	482,055	100

(資料) 自動車部乗合課

特に東横線においては、日吉・綱島駅、田園都市線においては、青葉台・たまプラーザ・あざみ野・江田・市が尾・藤が丘駅等をバスターミナルとし、運行している。

また、田園都市線におけるバス路線は、横浜地区において比重が高く、今後の人口増に伴うバス輸送対策が問題となるところである。

二——バス路線の設定と運営

バス路線は、需要と供給のバランスがとれる時期、場所に設定されるのが理想であるが、バス運行が公共性の高いものであることから、いろいろの諸条件に基づいて設定がなされる。

ある公共事業体のバス事業に対する基本方針として、①先行、②代行、③短絡ということが謳われているが、民営バス事業者にとっても、的をえた考え方であると思う。

この意味は、予定された鉄道または地下鉄敷設路線に「先行」してバスを走らせる。「代行」として走らせる。駅間を「最短コースで結ぶ」等であり、いずれも鉄道の補完的立場にあるのがバス輸送の特徴となっている。特に横浜地区におけるバス路線は、鉄道の駅が基本となって設定されている。

路線の設定は、その地区の人口の定着状況、企業数、学校の開始状況等を勘案しながら、バス利用人員を予測し、それを基に決定するのが原則である。しかし、住民や学校からの要望で設定することも多く、採算性を主眼として考慮するものの、先行投資的要素の強いものが多い。

バスは多大の設備投資を必要とするもので、これらの設定を誤ると事業そのものに与える影響は、きわめて大である。特に団地等の輸送は、ラッシュ時間帯と昼間の極端な利用人員格差や、片輸送の問題があり、設定状況の主眼をどこに求めるかというところは重要な問題である。

次に、申請し認可を受けて運行開始となるが、その際には監督官庁の強い指導のもとに、認可を受け実施の運びとなる。路線の運用開始後は、利用者のニーズや移動の実態を調査により良く把握し、路線経路、便数、運行ダイヤの改善を行っている。

昭和五十六年の青葉台営業所、昭和六十一年の虹が丘営業所の新設は、緑区における人口増に伴い、地域の移動ニーズに即した輸送体系を確保するため、地域住民と対話をしながら実施したものであり、評価されるべき点と自費しているものである。営業所新設がなされると、さらに地域住民とのコミュニケーションも向上し、一層の充実したバス路線として育っていくことになると考えている。

ただ、バス事業は許認可制度となっているため、ニーズに合わせた柔軟な対応が困難な面もあり、ある時点までは、利用者側と事業者側で改善事項の負担をこなしてはならない時がある。また、競合路線（複数の事業者が同一路線を運行する）においては、利用者側の利便性を基本として、運用することを主眼として考えている。

バス路線の設定、運用については、常に新しい情報を収集して、何時でも対応できる事業体質であると同時に、制度も杓子定規でなく、ある程度柔軟な運用をすることにより、利用者の意向に即した、より充実したバス路線を確立できることになる。

### 三——バス事業の採算性と公共性

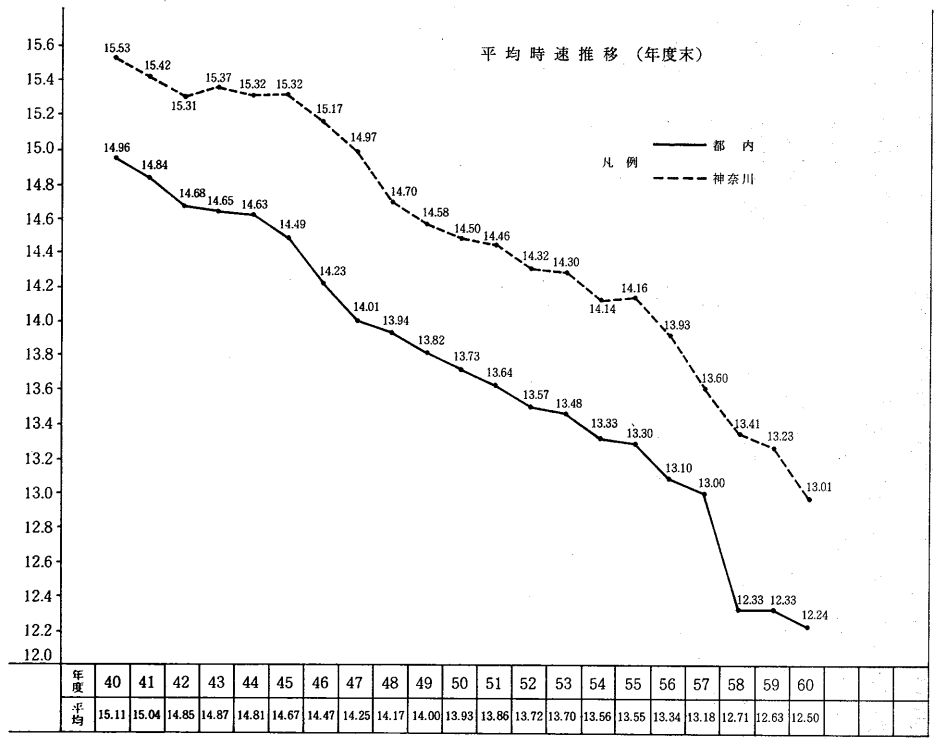
民営バスの立場からすれば、路線設定に際して、採算性が大前提であることは既に述べたが、公共性を考慮することが大変重要なことであることも事実である。このような場合に、企業によって採算性が異なるため、採算点での統一した線引きをすることは、大変困難であると言わねばならない。

昭和二十年から四十年代は、バスの黄金時代といわれ、事業を展開すればするほど利益に結

びついた時代であった。それゆえ当時は、公共性と採算性との矛盾が表面に現われることはなく、民営の事業としてスムーズに受け入れられたと思われる。

しかし、モータリゼーションの発達に伴い、マイカーが激増したことにより、バスの運行速度は低下し（図一）、またバス以外の交通機関の発達ともあいまって、利用者は年々減少を続け、バス事業の収支は悪化の一途をたどっている。このようなことから、民営企業にとって公共性をどこまで考

図一 東急バス平均時速推移（東京都内・神奈川県内）



(資料)自動車部乗合課

表一 2 地区別、路線数・車両数・杆当収入推移

項目	年度				
	57年	58年	59年	60年	
路線数	東京	49	49	47	48
	川崎	15	15	15	15
	横浜	24	25	27	27
	計	88	89	89	90
車両数	東京	577	575	516	518
	川崎	120	120	113	112
	横浜	177	184	186	187
	計	874	879	815	817
杆当収入(円)	東京	464.10	490.16	558.05	569.21
	川崎	451.30	477.20	514.36	575.98
	横浜	533.72	544.17	598.37	648.30
	計	475.06	498.98	560.43	587.55

(資料)自動車部乗合課

表一 2 が示すとおり、各地区別の車両数、1 km 当たり収入の推移を見ると、東京、川崎地区において、走行 km、車両を減らして、1 km 当たり収入が減少している現実の中で、採算性がある程度、度外視して路線設定や運行継続を実施していったならば、現在のバス事業はなかったであろう。

当社も例外ではなく表一 1 に示すとおり、東京地区においては、昭和五十四年度の乗車人員を指数一〇〇とした場合、毎年二から六%の減少を続け、昭和六十年には七九となっており、二ポイントも減少している。このようにバス利用者が減っている現実の中で、採算性がある程度、度外視して路線設定や運行継続を実施していったならば、現在のバス事業はなかったであろう。

り収入をほぼ一定に保っており、費用を減らすことよって収支の均衡を保つことに汲々と努力していることが理解していただけたらと思う。

このことは、当然の結果として減回や短縮、廃止など利用者の立場からすれば不便になったということにもつながるわけだが、逆に横浜地区を見ると、年々車両台数が増加している。また、営業所の新設によって路線の新設や運行回数を増加させて、利用者増に伴う対応を実施しているのである。

このようなことから、民営バスにおける公共性の論点は、公共性に対する事業者側の負担限界が何辺にあるのか、また、その負担が他の路線維持にどれだけ影響するのかなどが、大きな目安になり、それが利用者にとどのような形で跳返り(例えば、運賃値上げ、減回、廃止など)、それを利用者がどう受けとめるかが、今後のバス事業を運営していく上で、最も大きなファクターとなるようである。

表一 3 乗合事業年度別推移表

(単位:百万円)

項目	54年	55年	56年	57年	58年	59年	60年	7カ年平均	構成比
収入	(100) 16,215	(109) 17,599	(115) 18,695	(124) 20,137	(127) 20,539	(132) 21,438	(139) 22,476	(121) 19,586	
人件費	(100) 12,614	(102) 12,900	(112) 14,065	(121) 15,283	(126) 15,884	(123) 15,457	(130) 16,341	(116) 14,649	71.8
燃料油脂費	(100) 1,141	(129) 1,474	(134) 1,525	(137) 1,565	(116) 1,324	(104) 1,182	(99) 1,130	(117) 1,334	6.5
車両修繕費	(100) 438	(99) 433	(98) 430	(100) 439	(95) 418	(101) 442	(91) 399	(98) 428	2.1
減価償却費	(100) 685	(111) 759	(122) 835	(128) 875	(154) 1,052	(142) 970	(155) 1,064	(130) 891	4.4
その他	(100) 2,898	(96) 2,791	(102) 2,963	(122) 3,537	(112) 3,249	(107) 3,090	(109) 3,149	(107) 3,098	15.2
費用合計	(100) 17,776	(103) 18,357	(111) 19,818	(122) 21,699	(123) 21,927	(119) 21,141	(124) 22,083	(115) 20,400	100
差引損益	△ 1,561	△ 758	△ 1,123	△ 1,562	△ 1,388	297	393		

(注)一般管理部門の人件費はその他の項に含む。観光バス部門は除く。(資料)自動車部計画課

#### 四 経営の現状分析

表—3は当社バス事業の過去七年間の推移である。昭和五十九年度に若干の黒字を計上しているが、それは大幅な路線の再編成をした結果であり、五十年代は慢性的な赤字に苦悩している。

この主たる要因としては、①道路混雑による走行環境の悪化、②代替交通手段（マイカー、ミニバイク）等の普及、③労働集約事業および高齢化による人件費の高騰、などが考えられるが、それらの要因を打破すべく事業者としても、監督官庁等の指導を仰ぎながら対応している。

まず道路混雑に対しては、バス専用レーン、優先レーン、一般車両の時間進入規制等、興奮の指導による諸施策で効果の上っている一方、実質的にあまり守られず効果の低い場所も多少あるようである。

バスレーンが違法駐車等で、効果が減少している状況の中で、都内目黒通りにおいて、新しい試みが実施され、かなり良い結果が出ている。これは従来二車線であったものを、車線幅を狭くして三車線にすることにより、確実なバスレーンの確保をするものである。

これを実施することにより、バスレーン時間帯においてバスの時速が、五から九km（停車客

扱い時間を除く）のスピードアップとなっており、既存の制約にとらわれず、積極的に取り組んでいただいていた関係官庁に対して、厚い感謝をするものであります。

次に、マイカーの増加はもちろん、特にミニバイクや自転車の激増は、すでに社会問題化している現状である。

バスの利用者が雨の日には、約五%程度増加するという調査結果があるが、バスに変わる交通手段が増加し、利用者が手段選択のイニシアティブを握っている以上、バス離れ現象に一層の拍車がかかるのは自明の理である。また、二輪車などの違法な駐車には、都市機能上、厳とした態度で望んでいただきたいものである。

第三に人件費についてであるが、バス輸送は鉄道輸送に比べて、たいへん非効率な輸送形態といわざるを得ない。電車は十両編成で二千人強の乗客を輸送するが、バスは一台で八〇人前後と、鉄道の二五分の一の能力しか持っていない。

当社においても、バスのワンマン化は一〇〇%実施されており、現在の都市交通の中でのバス無人化は大変困難であるので、今後も当分この条件は変わらないことが予想される。

また、バス乗務員の高齢化に伴う比重が大きくなっている。当社でも平均年齢四六・二歳と

高く、営業収入の実に七〇%以上が人件費であり、バス事業は残り三〇%を燃料費、減価償却費、その他の経費として運用しなければならぬのである。

したがって、バス事業の基本は、いかにして人件費増を吸収するかが大きな問題であり、この問題の解決が収支を左右するといっても過言ではない。

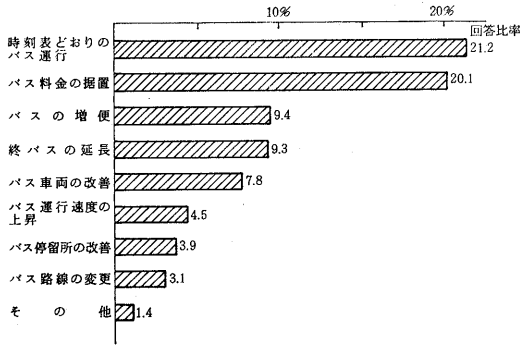
以上のように、バス事業の現状は厳しい状況にあるわけだが、問題解決が事業サイドのみで処理できるものは少なく、むしろ社会的要因が大きく影響しているわけである。

今後バスが生き残るためにも、この現状を十分理解した上で、車両、設備、人等あらゆるサービス向上を前提として、新しいシステム（乗車券、ダイヤ、事務の流れ等）の開発や制度の改革等に積極的な取り組みを実施していくよう努力していかねばならないと考えている。

#### 五 市民の要望

当社では、都内目黒通りのシステム導入にあたり、外部機関に依頼しアンケート調査を実施した（図—2）。これによるとバスの定時性に対する要望が二・二%と最も多く、次に料金の据置、バスの増便、終バスの延長、車両の改

図-2 目黒通りのバス交通の改善点



(注) アンケート結果より  
(資料) 自動車部乗合課

善等、バス輸送目的として基本的かつ現在の交通状況の中で発生した諸問題がほとんどであった。  
交通状況の悪化で、バスの定時性はなくなり、バスの採算性が低下し、料金値上げにつながるという悪循環をしているのが現実だが、利用者の要望に対して、多少でも改善できるなら、逆に利用者がバスにもどってくれることを示唆していることでもあると考える。  
特に横浜地区に限定すれば、団地住民や学校のバスに対する要望に十分耳を傾け、路線新設や増便、深夜バス等の実施を積極的に図ってゆきたいと考えている。

六——バス事業への新しい取り組み

当社におきましては、利用者のニーズを実現することにより、バス事業の悪循環を断ち切り採算性の向上を図るべく種々の新しい試みを実施している。

① デマンドバス東急コーチ

現在、東京地区一路線、神奈川地区二路線の計三路線でデマンドバス・東急コーチを運行している(図-3)。この東急コーチは、バスにタクシーの利便性を加味したもので、通常の運行する基本ルートのほかに、迂回(デマンド・以下こう呼ぶ)ルートを設定し、利用者のある時だけ、このデマンドルートを実行するもので、利用者の呼び出しを受けるコールボックスを設置している。車両はデラックス中型バスを使用し、車内には行先表示が出るようになっており、運

賃は通常の路線バスより四〇円高いものを設定している。  
横浜地区においては、青葉台線(青葉台駅・藤が丘駅間)を昭和五十六年九月から営業開始し、良好な成績を上げており、現在も利用人員は増加している。  
また、昭和六十年十二月から自由が丘線(自由が丘駅・駒沢間)においては、新たに自宅電話で呼び出せるコールシステムや、三路線でカード回数券システム(写真-1)等も導入され、利用者の好評をえている。

図-3 デマンドバスルート(横浜市緑区)





これらのシステムは、利用者の利便性、快適性を満たすものとして、今後も積極的に拡充していきたいと考えている。

② 東急バス新交通システム

このシステムは、都市交通のかかえる諸問題の中で、いかにして利用者の要望に応えるかというところで、交通渋滞の中でも困り運転を防止し、等間隔運行を確保すること、また、利用者

にバスの到着、発車予定時刻を案内することで、あてにならないバスからの脱却をめざしたものである(図-4)。

各主要ポールには、先発、次発と二台分の予定時刻を路線別に案内表示し、目黒駅ターミナルには総合案内板により、すべての系統の発車時刻が表示されるため、利用者は目的地まで一番早く行けるバスの選択が可能となったわけである。

あわせて、車両のグレードアップ、停留所シエルトの設置等も同時に図り、この結果表-4に示すように、都内における主たる通りが平均四・八%利用人員が減少している中で、システム導入の目黒通りについては四・八%の増加となっているので、実質約一〇%の利用者増加があったこととなる。

このことは、システムの導入に際しアンケート調査に基づいた対策を実施した結果であり、都心部における今後のバス事業を考えるうえで、大いなる指標と考えている。

また、このシステムでは営業所における後方事務処理もシステム化し、トータルなバス事業の省力化にも取り組んでいる。本システムは昭和六十一年三月二十五日より本格稼働に入り、現在経過実績を追跡中である。

表-4 東京都内通り別収入・輸送人員比較表

項目	運送収入(千円)			項目	輸送人員(人)		
	61年	60年	前年%		61年	60年	前年%
通り別				通り別			
目黒通り	4,011	3,593	11.6	目黒通り	29,496	28,138	4.8
玉川通り	10,282	10,076	2.0	玉川通り	74,619	77,986	▲4.3
池上通り	9,002	9,032	▲0.3	池上通り	65,194	69,496	▲6.2
その他通り	15,587	15,331	1.7	その他通り	110,946	115,998	▲4.4
合計	38,882	38,032	2.2	合計	280,255	291,618	▲3.9
* 目黒通りは、清水線 碑文谷線 三軒茶屋線のシステム路線を対象。				* 目黒通りは、清水線 碑文谷線 三軒茶屋線のシステム路線を対象。			
目黒通りを除く計 34,871 34,439 1.3				目黒通りを除く計 250,759 263,480 ▲4.8			

③ 東急バス共通回数券制度の実施

昭和六十一年四月より横浜地区で、一局七社の(均一区間)どのバスでも乗れる回数券制度を実施した。

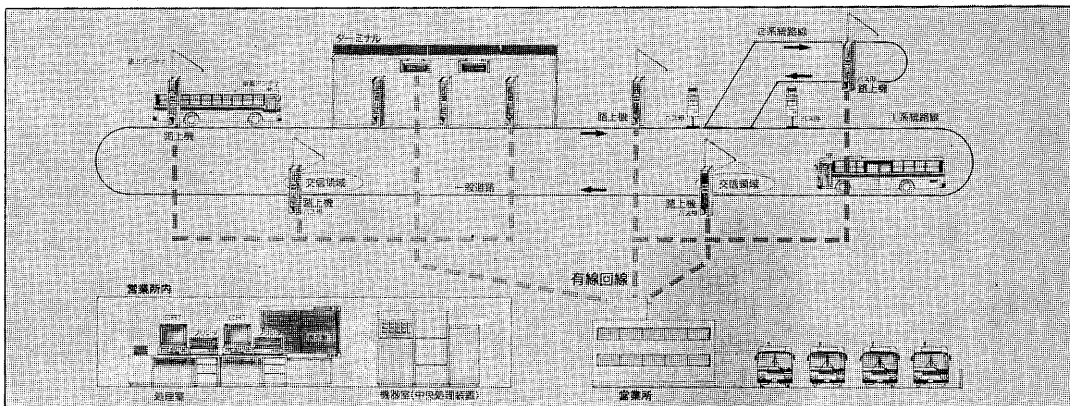
図一4 東急バス新交通システム

システムの特長

- ・ターミナルおよび主要停留所での時刻表示による発車（到着）予定時分の表示をします。
- ・バスの運行実績によりターミナルを起終点とする等間隔発車指示をします。
- ・営業所のCTR画面による各路線運行状況表示。到着予測時分表示および自動ダイヤ編成をします。（本社でも運行状況をモニタリングできます。）
- ・コンピュータにてオンラインでターミナルのバスに運行ダイヤ情報が転送され車載表示器に1スト

ローク時分の運行時間表が表示され、同時に方向幕も連動し行先を表示します。

- ・基本ダイヤ情報の受信、運行実績の転送、交番情報（勤務情報）の受信処理はオンライン処理にて迅速に処理いたします。
- ・交番表（勤務表）を自動的に作成します。
- ・車庫内における車両のロケーションを自動的に割付けます。
- ・運行実績により乗務員の手当、勤怠に関する処理および車両の実績把握などに必要な資料を作成します。





横浜地区は路線が各社とも錯綜しているため、利用者の利便性は向上し大変好評をえている。このことは今後の乗車券制度の一つの参考とすることができると考えている。

#### ④ 路線バスにロマンスカを採用

都市型の路線バスは、ラッシュ時を基準として設計するために座席数が少なくなっており、運行距離も短いため、座席の重要性を余り考慮しなかった傾向があった。しかし、一つのテストケースとして快適性を追及し、現在の交通事情との合意点を見い出そうと導入したものである。

また、昼間時における遊休車の有効活用のため、多目的に使用できる構造にしており、利用者の反応に注目している。

#### ⑤ 深夜バスの運行

近郊都市における夜間の交通手段確保に対する要望に応えたもので、現在は八路線で運行している。

横浜地区においては、青葉台駅、あざみ野駅、たまプラーザ駅、綱島駅、日吉駅を起点とする路線で運行している。

近郊都市においては団地、住宅地の開発により、深夜バスの需要は今後も高まるものと思わ

れるので、事業者としても公共性という立場から足の確保として進める必要がある。反面、バス乗務員の深夜労働に対する加重等、問題もあるが、都市構造が拡大し時代の進展に伴い、夜間稼働時間も拡大している中で、時代に即した対応が必要であると考ええる。

以上、バス事業の復権をかけて種々の試みや対応を実施し、今後のバス事業のあり方を模索しているが、都市交通に対しての環境改善は事業者のみでは不可能であり、関係官庁に対し特段の理解と協力を仰ぐべく努力している次第である。

#### 七 運賃制度への提言

バスの運賃は事業の採算性によって、ある周期の値上げパターンをくりかえしている（いわゆる二年ローテーション）。しかし、運賃に対する割高感が利用者減少につながるため、このローテーションも不規則になりつつある。これは交通環境の悪化による経営の悪化が主原因であるが、現在のバス運賃が適正かどうかは議論の別れるところである。

横浜市内のバス運賃は一六〇円均一料金制度を取っている。都市型のバスとして均一料金が、乗車、精算等に効率的であることは事実である

が、利用者（特に短距離）にとつての割高感は大変大きなものがあると考えられる。例えば、タクシー料金は初乗り四七〇円であるが、四人乗車すると一人当たり約一二〇円となり、バス料金よりも四〇円安くなることになる。ここで利用者はタクシーを選択する要素が強くなるわけである。

方法論については、困難な面があるかと思うが、指定割引回数券（区間を限定）や、昼間における割引料金設定、または区間料金に合わせた運行をすることによって、利用者に対して公平な運賃、そして安い運賃を提供することができ、それによって利用者を増やす施策も一つの方法として考えられる。

そのためにも法規等、柔軟な対応のできる状況にしたいということが必要であると考えている。

#### 八 これからのバス需要

近い将来、高齢化社会が到来するということは、バスの特性が活かされる時期が到来することであるともいえる。バスは平面交通であるため、鉄道のような階段昇降をしなくてよいという利便性が大きい。

また、都市においては、地下鉄等の建設費が

高騰し、建設後の収支に大きな問題が残るため、バスでカバーせざるをえなくなると予測される。さらに今後ますます生活程度が向上することで、利用者のバスに対するニーズも高級指向となり、バスの快適性の追及もさらに厳しくなることが予想される。

また、高齢化に伴って交通弱者のため、バスの特性を活かし時代のニーズを先取りするようなバス事業を展開していくことで、将来のバス事業の経営基盤を確立することが肝要である。

## 九——港北ニュータウンの輸送対策

横浜北部地域の副都心をめざして、港北ニュータウンの建設は着々と進められている。この地域は当社横浜地区における既存路線の運行しているところでもあり、近代的な町へと変わりつつある姿を見るにつけ、この地区の輸送対策の重要性を実感しているところである。

ニュータウンの基本方針として示されている「高い水準のサービスが得られる町づくり」に、バス事業が不可欠であることは言うまでもない。

地下鉄三号線の設定も決定され、主要幹線道路も次々と完成されつつある中で、逐次、人口の定着化も進行しているが、地下鉄三号線の完

成までは、田園都市線、東横線への輸送が主体とならざるをえないであろう。

当社としては、諸施設等の完成により増加していく人口の状況を見ながら、既存路線の充実（運行回数増）や新設路線の設定、新営業所の開設等と関係機関と十分協議しながら実施し、柔軟な対応をしながら、地域住民の足としての役割を果たしていきたいと考えている。

## 一〇——今後の課題

バス事業としての今後の課題は、人の輸送という本来の目的を達しながら、かつ収支の面でバランスのとれた事業展開をすることに集約されるのではないかと思う。

新しい取り組みを完成させながら、利用者のニーズに合ったバス運営の改善、交通環境改善のための地域と密着した諸運動の展開、バス乗務員を含んだ業務省力化等、全体的な課題がある。

また、横浜地区に限定して言えば、地下鉄三号線の開通に伴う現行路線の再編成や、港北ニュータウンの人口増に対する輸送対策が大きな課題としてあげられる。

横浜地区が東京地区の交通環境に近づくのもそう遠くない将来であり、現在、都内で実施し

ているバス事業運営のノウハウを活かせる部分が必要であると信じて積極的に取り組みたいと考えている。

## 一一——おわりに

以上、種々の問題について述べてきたが、単に民営バスの立場からでなく、現在のバス事業者に共通する全体的な問題が多く、また、横浜における民営バスという課題からも少々離れた感があり、具体性に欠ける面もあったかもしれないが、現在のバス事業が時代の流れに伴った悪環境の中で悪戦苦闘し、生き残るため暗中模索している苦悩の姿を雑ばくにくらべてみた。

幸いに横浜地区においては、地域と密着した営業活動が行われつつあり、地元の交通モニター委員の方々からも貴重なご意見等が寄せられている。今後とも、地域社会に愛されるバス、頼りにされるバスとして、一バス事業者としての使命を果たすべく、一丸となって取り組んでいきたいと、強く意を決している次第である。

△東京急行電鉄株式会社交通事業部自動車部  
計画課参事▽