

東京都交通局
経営計画2022
TOEI TRANSPORTATION

すべての「今日」のために。



都営交通
TOEI TRANSPORTATION

経営理念

私たち都営交通は、都民やお客様に信頼され、支持される公共交通機関として、安全・安心を何よりも大切にし、東京の都市活動や都民生活を支えています。

経営方針

- 都民やお客様の信頼に応えるため、安全・安心を最優先し、全職員が一丸となって、災害に強く、事故のない都営交通を実現します。
- お客様が求める質の高いサービスを提供し、快適で利用しやすい都営交通を実現します。
- 首都東京が抱える様々な課題に果敢に挑戦し、東京の発展に貢献する都営交通を実現します。
- 事業環境の変化にも迅速かつ的確に対応するとともに、中長期的に持続可能な事業運営を行っていくための経営基盤を確立します。

「東京都交通局経営計画2022」について

(計画期間：2022年度～2024年度)

本計画は、交通局を取り巻く事業環境の変化を踏まえ、各事業が抱える課題の解決に向け、今後、交通局が目指すべき姿や経営の方向を明らかにしたものです。

また、『『未来の東京』戦略』をはじめとした都の計画とも整合を図りながら、計画期間中の主要な事業や財政収支計画を示しています。

なお、本計画に掲載した事業等は、構想段階の事業も含んでいるとともに、今後の経営状況などに応じて、内容を見直す可能性がございます。

※計画事業の進捗状況については、交通局ホームページで公表します。
(<https://www.kotsu.metro.tokyo.jp/about/information/plan/>)



「東京都交通局経営計画2022」策定に当たって

都営交通は、東京の都市活動や都民生活に欠かせない公共交通機関として重要な役割を担っており、令和元年度には一日に約360万人のお客様にご利用いただきました。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症の影響により、令和2年度は約253万人までご利用が減少し、今後もテレワーク等の行動変容に伴い、コロナ禍以前の水準への回復が期待できない、厳しい経営状況が続くものと見込んでいます。

加えて、少子高齢化の進行・労働力人口減少への対応や、気象災害の頻発・激甚化への対策の強化など、交通局を取り巻く事業環境は大きく変化しています。

このような中にあっても、中長期的に安定した輸送サービスを提供し続けていくことが、首都東京の公営交通事業者として果たすべき責任と役割です。

こうした認識のもと、2022年度を初年度とする3か年の経営計画を策定しました。この計画に基づき、安全・安心の確保を最優先に、質の高いサービスを提供するとともに、まちづくりとの連携や、環境負荷の低減等を通じ、東京の発展に貢献していきます。あわせて、感染症収束後の需要動向を見極めつつ、持続可能な経営基盤の確立を図ってまいります。

計画の推進に当たっては、将来の事業環境を見据え、デジタル技術を積極的に取り入れていくとともに、事業を担う職員一人ひとりの能力を最大限発揮できる環境を整備していくことで、お客様に一層寄り添ったサービスの提供に努めていきます。

将来にわたり東京の都市活動や都民生活を支える公共交通機関としての使命を果たしていけるよう、また、これまで以上に、都民やお客様に信頼され、支持される都営交通を目指して、局一丸となって全力で取り組んでいきます。

2022年3月

東京都交通局長 内藤 淳

目次

01 I 交通局を取り巻く事業環境と今後の経営の方向

- 02 交通局を取り巻く事業環境
- 06 経営の基本的な考え方
- 10 各事業の課題と今後の経営の方向

23 II 計画期間における具体的な取組

25 01 安全・安心の確保

- 26 安全対策の強化
 - 30 災害対策等の強化
 - 36 安定的な輸送を支える基盤整備
 - 40 安定的な電力供給を支える基盤整備
-

43 02 質の高いサービスの提供

- 44 輸送需要への的確な対応
 - 46 公共交通ネットワークの利便性向上
 - 48 便利で快適な移動空間の創出
 - 54 お客様のニーズに応えたサービスの展開
 - 57 サービス品質の持続的向上
-

61 03 東京の発展への貢献

- 62 まちづくりとの連携
- 65 沿線地域との連携
- 67 持続可能な社会の実現への貢献
- 73 福祉施策への貢献
- 74 都政情報などの発信等への協力

77 04 持続可能な経営基盤の確立

- 78 関連事業の強化
- 80 事業運営を支える人材の確保と育成
- 82 全ての職員が活躍できる職場環境づくり
- 84 事業運営を支える執行体制の構築
- 88 経営改善に向けた取組

93 III 財政収支計画

- 94 高速電車事業(都営地下鉄)
- 95 自動車運送事業(都営バス)
- 96 軌道事業(東京さくらトラム(都電荒川線))
- 97 新交通事業(日暮里・舎人ライナー)
- 98 電気事業(発電)
- 99 (参考)関連事業

Topics

- 29 ホーム・車両の安全対策
- 33 新型コロナウイルス感染症 国・東京都への協力
- 33 大江戸線清澄乗務区 複数感染者発生時の対応
- 35 千葉県北西部を震源とする地震に伴う日暮里・舎人ライナーの被災対応
- 41 今後の電気事業の運営について
- 50 都営交通におけるバリアフリーの取組
- 53 都営バスにおける二人乗りベビーカーの利用
- 56 PROJECT TOEIについて
- 66 再生可能エネルギーPR館「エコっと白丸」
- 67 燃料電池バスを活用した給電支援
- 69 新たな売電方法による再生可能エネルギーの普及・拡大
- 70 環境負荷低減に関する交通局の取組
- 75 東京2020大会における交通局の取組
- 91 SDGs(持続可能な開発目標)の達成に向けて

I 交通局を取り巻く事業環境と今後の経営の方向

交通局を取り巻く事業環境

▶ 本計画の策定に当たり考慮すべき事業環境として、主に以下のような項目が挙げられます。

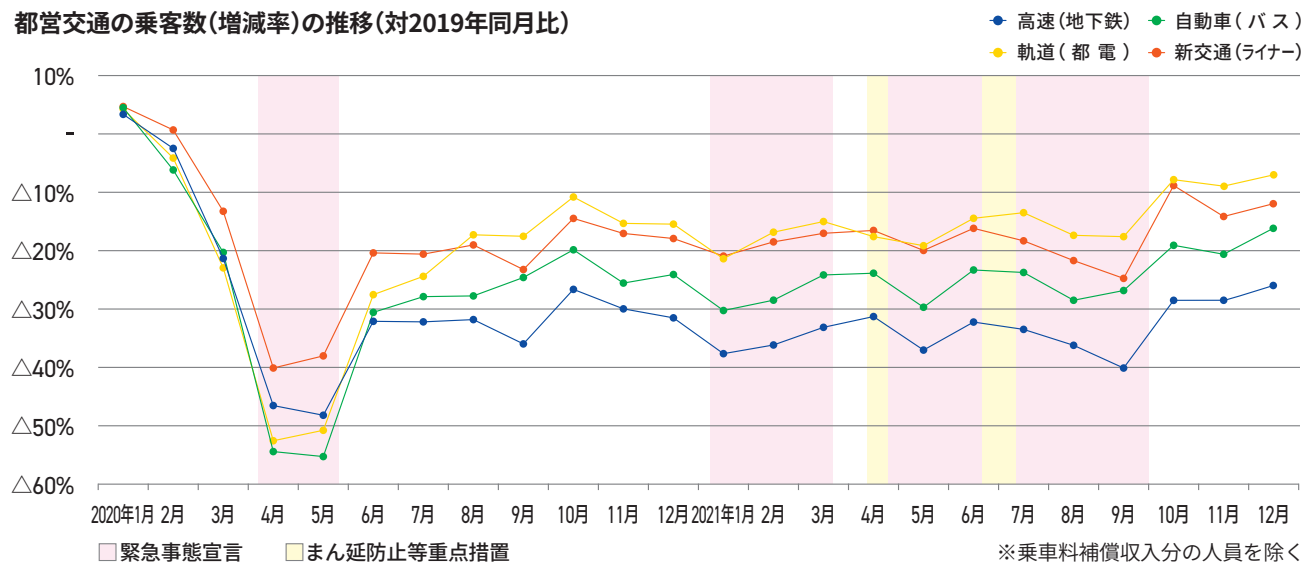
1 新型コロナウイルス感染症の影響

(1) 感染拡大による影響

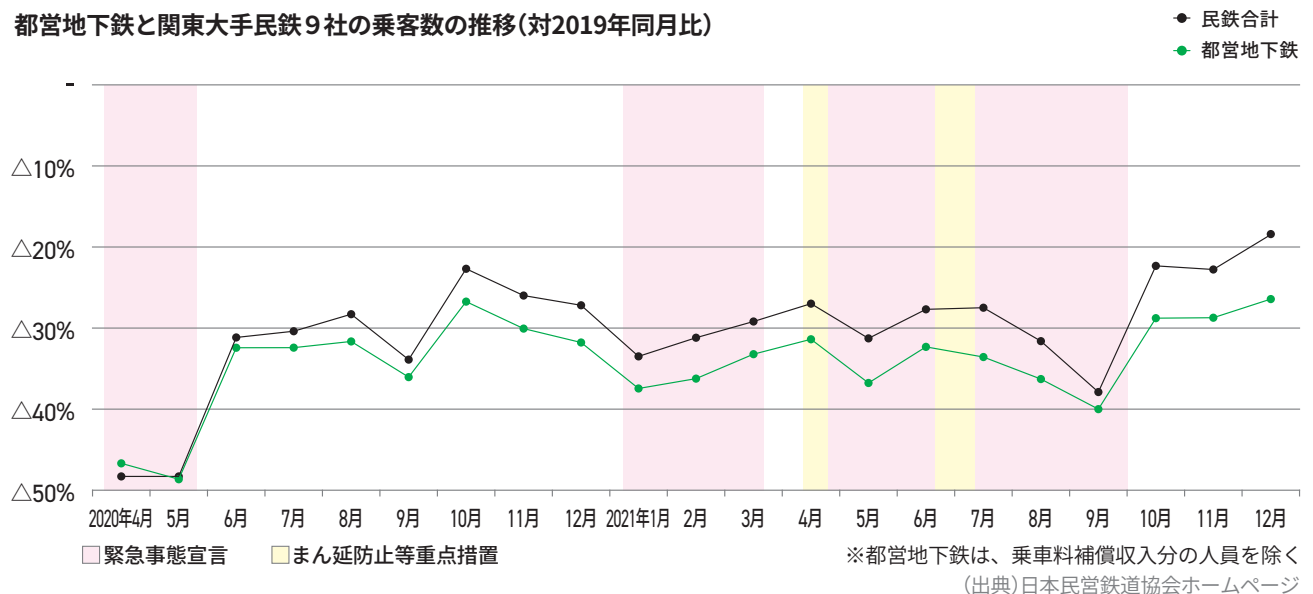
○ 新型コロナウイルス感染症(以下「コロナ」という。)の感染拡大の影響により、都営交通の乗客数は大きく減少しています。

○ 都心部を主な営業エリアとする都営地下鉄は、他の鉄道事業者に比べて回復傾向が鈍い状況が続いています。

都営交通の乗客数(増減率)の推移(対2019年同月比)



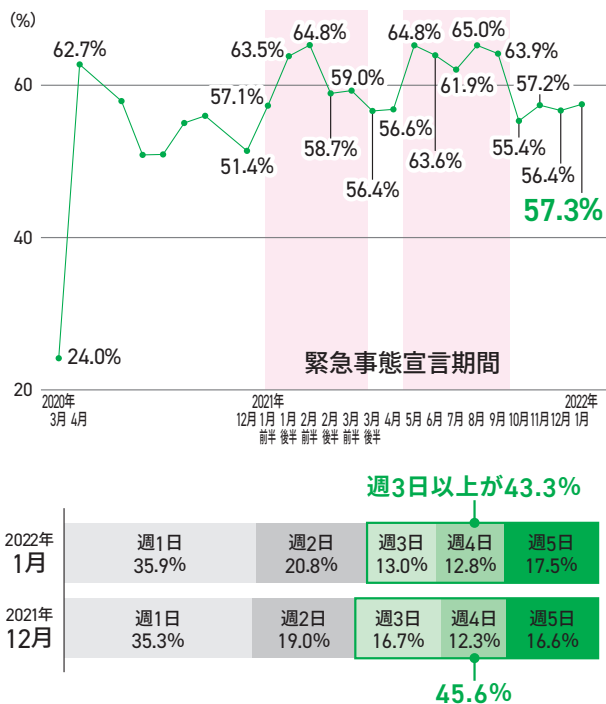
都営地下鉄と関東大手民鉄9社の乗客数の推移(対2019年同月比)



(2) コロナ禍によるライフスタイルの変化

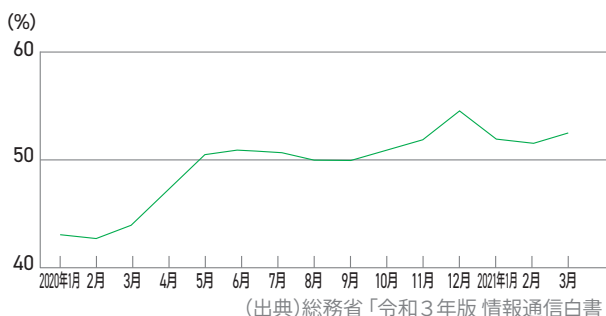
- 感染症拡大防止のため、基本的な衛生対策の徹底に加え、社会的距離(ソーシャルディスタンス)の確保や、「3密(密閉・密集・密接)」の回避などの「新しい日常」による取組が進められています。
- また、この間、テレワークやインターネットショッピング利用、ネット動画視聴の増加など、生活の様々な場面で、急速なデジタル化による行動変容がもたらされました。
- 公的機関等が実施するアンケートでは、これらのサービスについて、コロナ収束後も継続利用の意向が一定程度あるという調査結果が出ており、今後の移動需要に影響を及ぼすことが想定されます。

都内企業(30人以上)におけるテレワーク実施率と実施回数

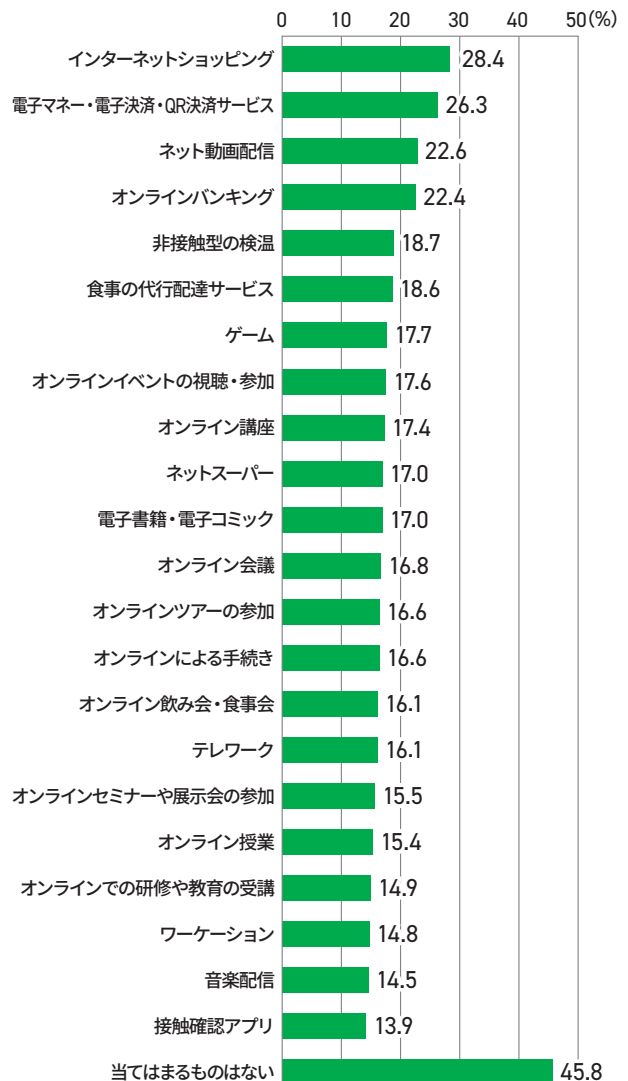


(出典)東京都産業労働局「テレワーク実施率調査」

ネットショッピング利用世帯の割合



新型コロナ感染症拡大収束後に利用したいサービス

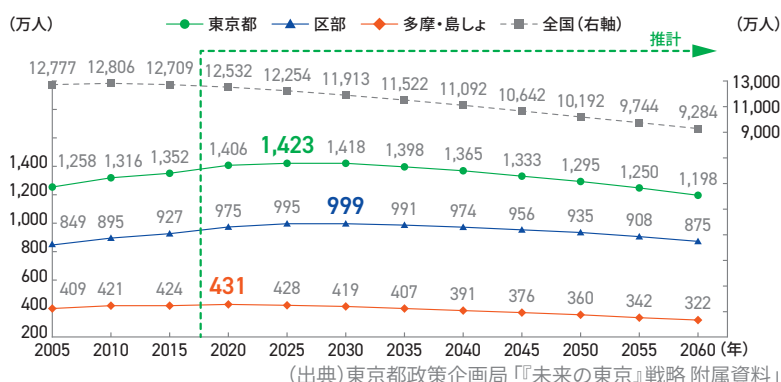


(出典)総務省「令和3年版 情報通信白書」

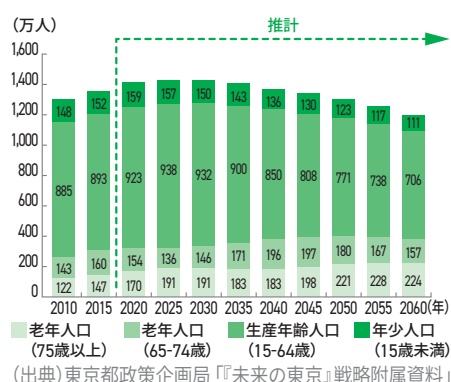
2 今後の都の人口動向

- 東京都の人口推計では、2025年の1,423万人をピークに減少に転じるとされていますが、都心部や臨海地域では、まちづくりの進展等により、しばらくの間は人口の増加傾向が続くと見込まれます。
- 一方で、少子高齢化やそれに伴う生産年齢人口の減少等が進むことが見込まれ、長期的には公共交通機関の乗客数が大きく増加することは期待できません。
- また、労働力人口の減少に伴い、交通事業を支える乗務員や技術職員等の人材の確保がより厳しくなっていくことも予想されます。

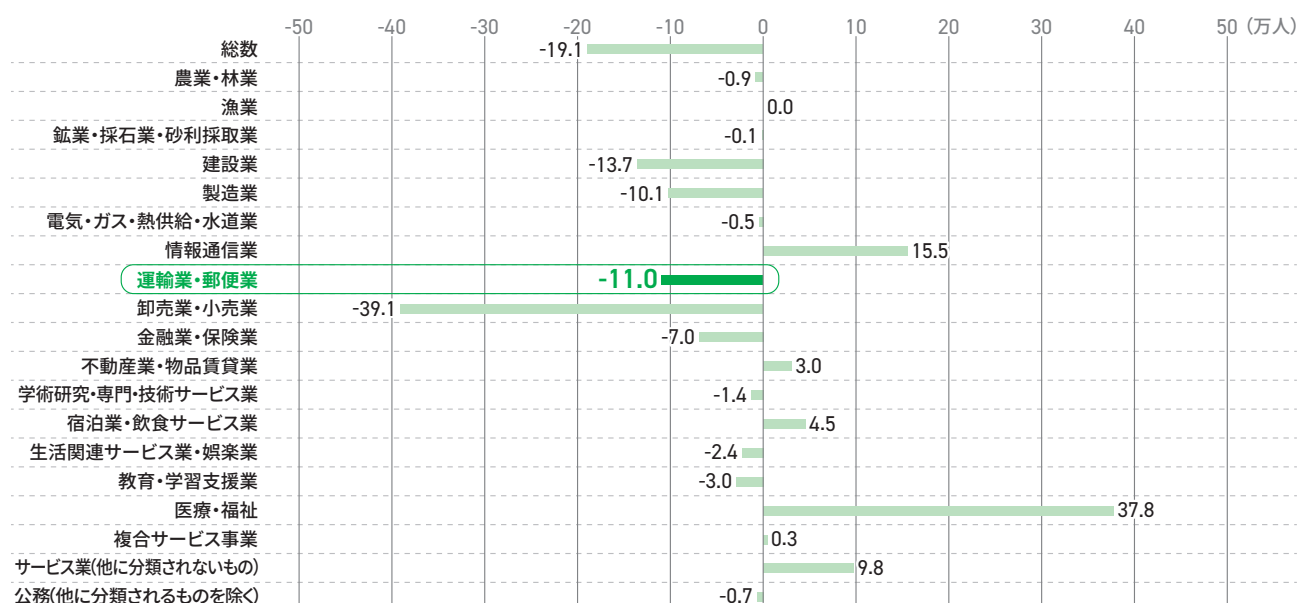
東京都(区部、多摩・島しょ)と全国の総人口の推計



年齢階級別人口の推計



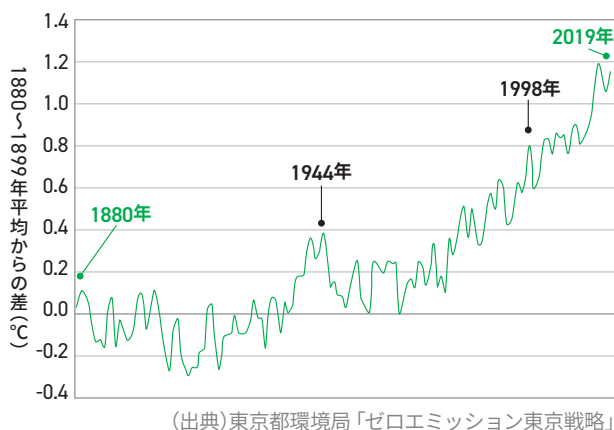
産業別昼間就業者数の増減(2015年と2040年(推計)の比較)



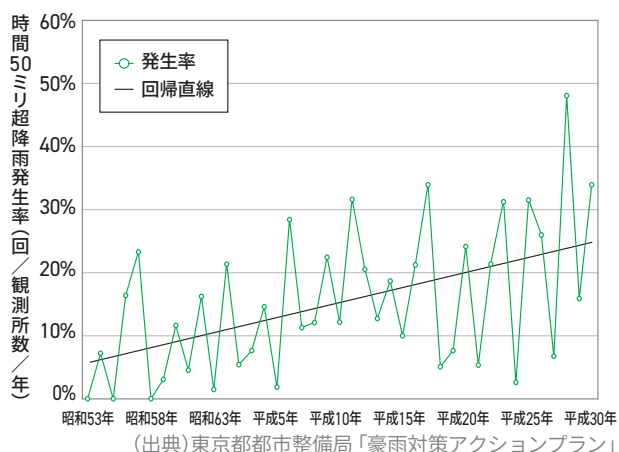
3 世界的な気候変動

- 地球温暖化の影響により、様々な気候変動が引き起こされており、近年、集中豪雨等の異常気象に伴う災害が頻発・激甚化するなど、気象災害に対するリスクが高まっています。

世界の平均気温の変化



都内の時間50ミリ超豪雨の発生率推移



- 都は、2050年までに、世界のCO₂排出実質ゼロに貢献する「ゼロエミッション東京」の実現を目指すとともに、その行動の加速を後押しする野心的目標として、2030年までに都内温室効果ガス排出量を半減(2000年比)する「カーボンハーフ」を表明しています。
- 公共交通機関においても、エネルギー利用の効率化や再生可能エネルギーの導入拡大など、持続可能な社会の実現に向けた取組が求められています。

4 共生社会の実現に向けた取組

- 東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会(以下「東京2020大会」という。)では、「多様性と調和」がコンセプトの1つとして掲げられ、ユニバーサルデザインのまちづくりが進められるなど、大会開催を契機に、共生社会の実現に向けた取組が加速しています。
- 公共交通機関においても、ハード・ソフト両面からより質の高いバリアフリー化を進めるなど、誰もが安心して快適に利用できる環境づくりが求められています。
- また、近年のグローバル化等を背景に、性別、障害、国籍、ライフスタイル、価値観など、個人の多様性を尊重する「ダイバーシティ&インクルージョン」の考え方が浸透してきており、企業等においても多様な人材が活躍できる環境の整備が進められています。

経営の基本的な考え方

対応すべき事業環境の変化

1. コロナ禍がもたらした需要構造変化への対応

ワークスタイルの変化

- テレワークやオンライン会議等の進展による働き方の多様化に伴い、移動を要しない働き方が浸透しています。

コロナ禍で生じた人々の行動変容

通勤	▶	テレワーク
打合せ・出張	▶	オンライン会議
通学	▶	オンライン授業
買い物	▶	ネットショッピング
娯楽	▶	動画配信サービス、SNS等

生活様式の変化

- ネットショッピングや動画配信サービス、SNS等、日常生活に必要な行動は、移動を要しないサービスへの置き換えが進み、人々の外出機会は減少しています。

移動に対する価値観の変化

- 移動を伴わずとも、仕事や日常生活が送れるようになったことで、人々が「リアル」な移動をする動機(目的・価値の醸成)がより重要となりつつあります。
- コロナによる衛生面への意識の高まりにより、「密」の回避や非対面・非接触といったサービスが求められています。

- ▶ オンライン化の進展による人々の行動変容は、コロナの収束後も続き、旅客需要はコロナ禍前の水準には戻らないことが見込まれます。
- ▶ コロナ収束後の需要動向を適切に見極め、それに応じた業務のあり方や執行体制の見直しを進めていくことが重要です。
- ▶ さらには、新たな需要の創出に向け、利便性・魅力の向上や動機付けなど、移動に対する付加価値を高めていく必要があります。

2. 今後の都の人口動向

- 少子高齢化の進行や生産年齢人口の減少等により、長期的にも乗客数の増加は期待できません。
- 労働力人口の減少により、事業を支える職員の確保が厳しくなることが見込まれます。

- ▶ 乗客数の中長期的な減少を見据え、今後の需要変化に的確に対応していくことが重要です。
- ▶ 将来的な労働力の減少に備え、様々な手法を活用しながら、業務の生産性を高めていく必要があります。

3. 世界的な気候変動

- 集中豪雨等の気象災害の頻発・激甚化により、これまでの想定を超える被害が発生する可能性が高まっています。
- 都や国の温室効果ガス排出量削減目標の達成に向け、様々な取組が進められています。

- ▶ 災害対策の強化や、再生可能エネルギーの導入拡大に向けた取組など、気候変動への適応と緩和の両面から、更なる対策を進めていく必要があります。

4. 共生社会の実現に向けた取組

- 東京2020大会の取組を契機として、ユニバーサルデザインのまちづくりに向けた取組が加速しています。
- 個人の多様性を尊重する「ダイバーシティ&インクルージョン」の考え方が浸透し、多様な人材が活躍できる環境の整備が進められています。

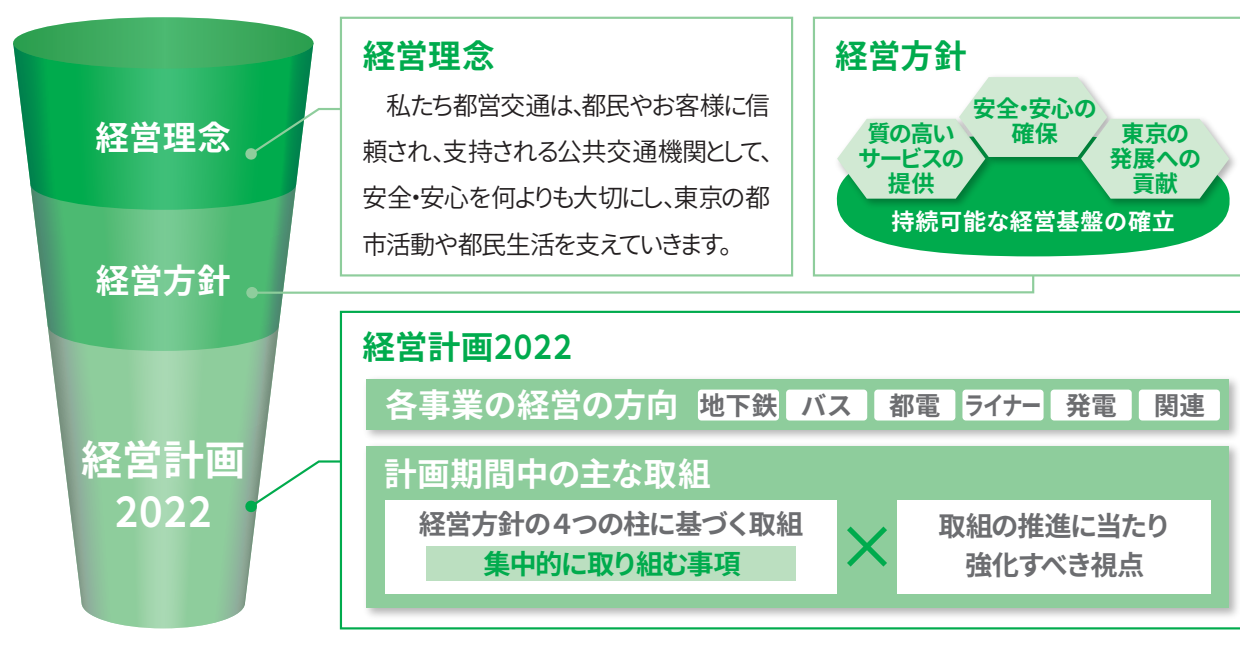
- ▶ 障害者、高齢者、外国人など、全てのお客様が安全かつ快適に都営交通をご利用いただけるよう、より一層の環境整備を進めていくことが不可欠です。
- ▶ 局事業を支える職員一人ひとりが活躍できる職場づくりを進めていく必要があります。

「経営計画2022」策定の考え方

- ▶ 厳しい経営環境が続くと見込まれる中であっても、お客様に信頼され、支持される公共交通機関として、安全・安心の確保を最優先に質の高いサービスを提供し、都市活動や都民生活を支え続けていくことが、首都東京の公営交通事業者である交通局が果たすべき責任と役割であると考えます。
- ▶ コロナ禍のその先も、中長期的に安定した輸送サービスを提供していくためには、事業環境の変化に適切に対応する必要があります。
- ▶ コロナ収束後の需要動向を見極めつつ、持続可能な経営基盤の確立に向けて取り組んでいきます。そして、更なる安全の追求・より快適で利用しやすいサービスの提供に向けた取組を進めていきます。

本計画の位置付け

- 本計画では、経営理念・経営方針に基づき、今後3年間の経営の方向や、各事業が抱える課題の解決に向けた具体の取組を示しています。
- 本計画で掲げる取組の推進に当たっては、「集中的に取り組む事項」を設けるとともに、「強化すべき視点」を積極的に活用することで、環境変化に的確に対応し、より良い都営交通を目指します。



本計画において集中的に取り組む事項

経営基盤の構造改革

- ▶ 中長期的に安定した輸送サービスを提供していくために、安全・安心の確保を最優先としつつ、経費の縮減や収益力の強化はもとより、業務のあり方や執行体制の構造を見直すことで、持続可能な経営基盤を確立していきます。

状況変化に即したサービスの推進

- ▶ コロナ収束後を見据え、都営交通のネットワークを最大限に活用し、移動の付加価値を高めるとともに、お客様のニーズに即した便利で快適なサービスを提供することで、観光や外出等の移動需要の創出を図っていきます。

本計画に掲げる取組の推進に当たり強化すべき視点

デジタル 技術の活用

- ▶ デジタル技術の積極的な活用を図り、業務の生産性の向上や更なる安全の確保、お客様サービスの充実に向けて取り組みます。

多様な主体 との連携

- ▶ 沿線自治体や民間企業等と連携したイベント展開・情報発信等により、沿線地域の魅力向上を通じた旅客需要の創出に努めます。
- ▶ 民間事業者等と連携したまちづくりを通じて、東京の発展に貢献します。

各事業の課題と今後の経営の方向

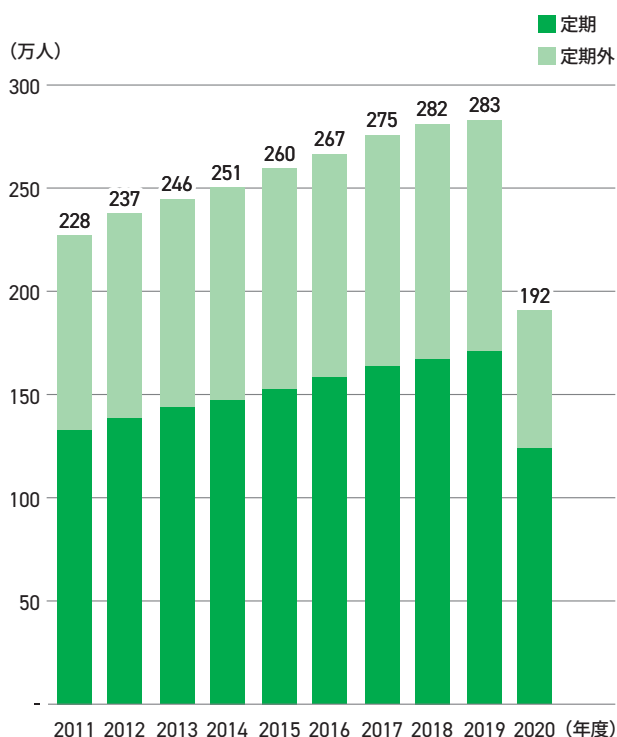
1. 高速電車事業(都営地下鉄)

現状と課題

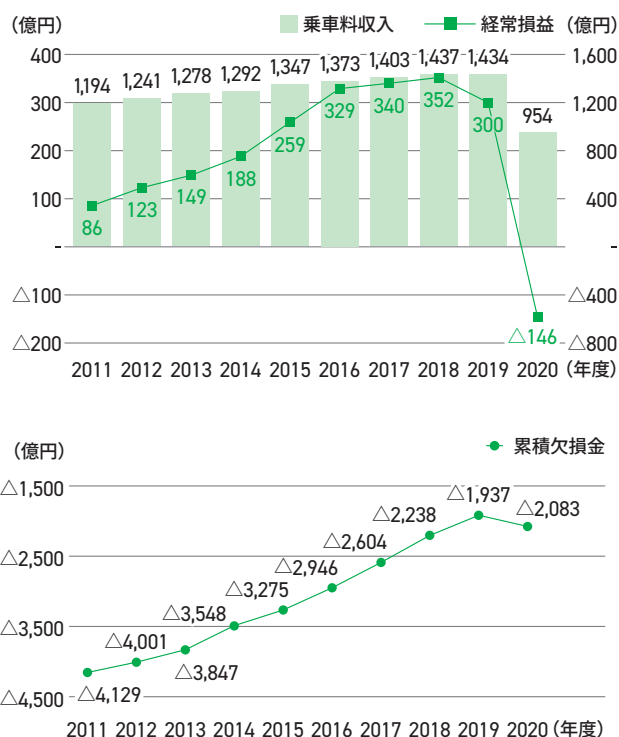
経営状況

- 都営地下鉄は、1960年の浅草線の営業開始から順次路線を拡大してきました。
現在は、浅草線、三田線、新宿線、大江戸線の4路線を営業し、営業キロは合計109kmとなっています。
- 一日当たりの乗客数は、沿線人口や外国人旅行客の増等に伴い年々増加し、2019年度には約283万人となりましたが、2020年度は、コロナの感染拡大により、対前年度比で3割程度の減となる約192万人まで落ち込みました。
- その結果、2020年度の経常損益は約146億円の損失となり、15年ぶりの赤字を計上しました。
- 2020年度末で2,083億円に上る累積欠損金と6,156億円の長期債務(特例債を除く。)を抱えており、更なる経営改善に努め、中長期的に安定した事業運営を行っていく必要があります。

一日当たり乗客数の推移



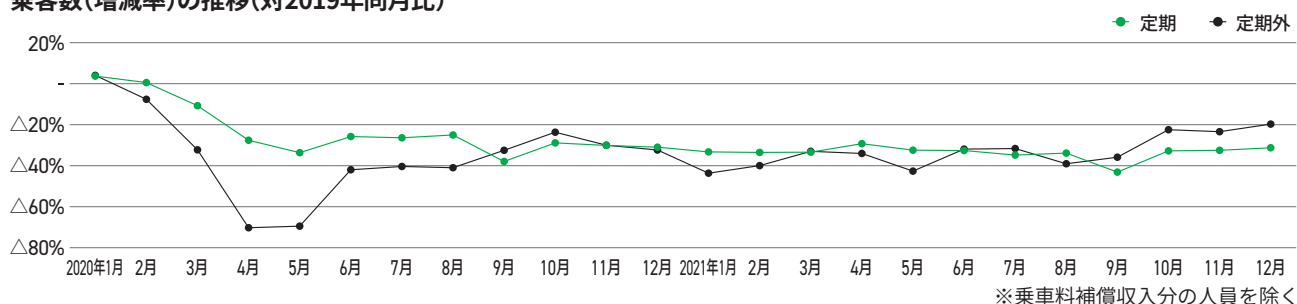
乗車料収入・経常損益・累積欠損金の推移



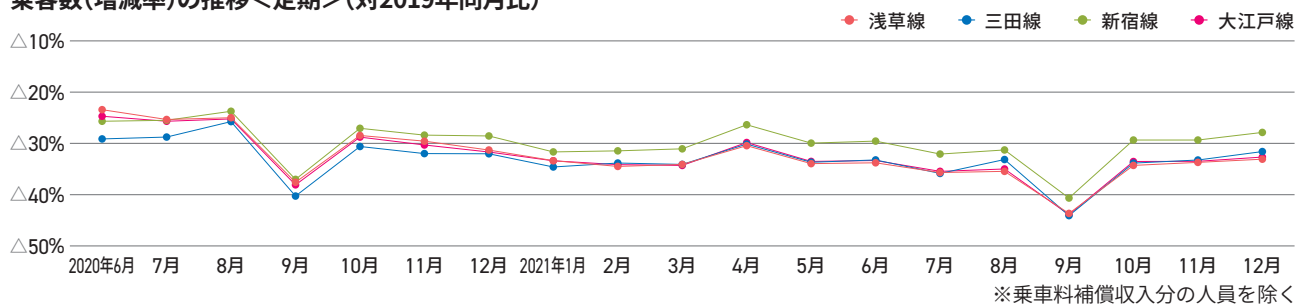
コロナの影響

- 2020年4月の緊急事態宣言の発出以降、都営地下鉄の乗客数は大きく減少し、コロナ禍前と比べ、3割程度の減で推移しています。
- 定期でのご利用については、2020年4月以降、2割から4割程度の減で推移しており、テレワークの進展等による影響がみられています。
- また、定期外でのご利用については、羽田・成田両空港を結ぶ浅草線や、新宿・六本木を通る大江戸線といった観光利用の多い路線の減少率が大きくなっています。
- こうした状況から、定期利用を中心に乗客数はコロナ禍前には戻らないことが見込まれ、今後は、状況変化に即した新たな需要の創出に向けて取り組む必要があります。

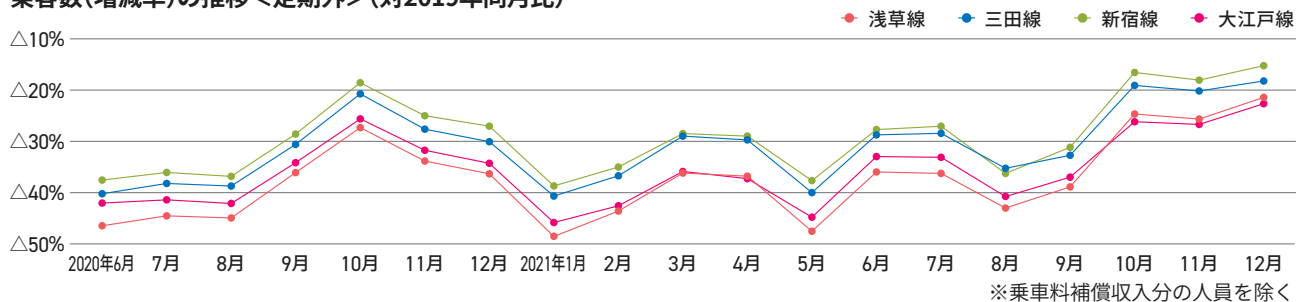
乗客数(増減率)の推移(対2019年同月比)



乗客数(増減率)の推移<定期>(対2019年同月比)



乗客数(増減率)の推移<定期外>(対2019年同月比)



誰もが利用しやすい地下鉄の実現

- 今後の高齢化の進行や国際化の進展等を踏まえ、ユニバーサルデザインの考え方に基づき、東京2020大会のレガシーも継承しながら、誰もが利用しやすい環境整備を進めています。
- 東京メトロと東京の地下鉄サービスの一体化を引き続き進めるとともに、コロナによる行動変容を踏まえながら、他の事業者とも連携して、一層の利便性向上に取り組む必要があります。

輸送基盤の維持・更新

- 車両、信号保安設備の更新や、開業後約半世紀が経過している浅草線及び三田線の老朽化対策など、今後も大規模投資が控えています。
- 安定的な輸送を支えるため、施設・設備の維持管理を適切に行うとともに、安全性と機能性の向上を図りつつ計画的に更新することで、重要な社会インフラとして、次世代に良好な状態で継承する必要があります。
- また、設備等の老朽化更新時には、費用対効果を踏まえながら、環境に配慮した機器へと切り替えるなど、温室効果ガス排出量の削減を図っていく必要があります。

今後の経営の方向

- ▶ 厳しい経営環境にありながらも、首都東京を支える重要な公共交通機関の一つとして、安全性の向上に資する投資を着実に実施するとともに、事業を担う一人ひとりの安全意識の更なる向上を図ります。
- ▶ デジタル技術等も活用しながら、駅や車両の利便性・快適性をより一層向上させ、誰もが利用しやすい地下鉄を目指すとともに、多様な主体と連携し、旅客需要の創出に向けた取組を進めます。
- ▶ まちづくりの進展にあわせ、駅施設の大規模改良に取り組むなど、東京の都市機能の向上に貢献します。
- ▶ 経費の縮減や収入の増加により早期の黒字化を目指すとともに、業務のあり方や執行体制の見直しを進め、中長期的に安定した経営基盤の確立に向けて取り組みます。

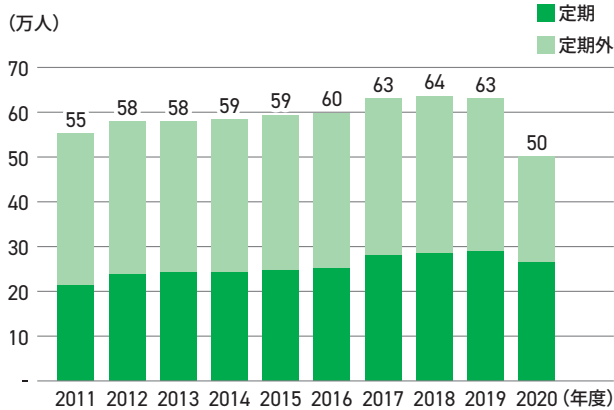
2. 自動車運送事業(都営バス)

現状と課題

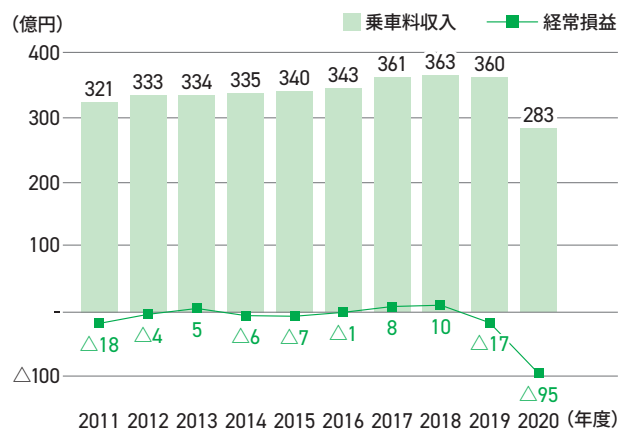
経営状況

- 都営バスは、身近な地域の交通機関として運行しています。一日当たりの乗客数(乗合)は、近年は臨海地域の開発の進展等により増加し、2019年度には約63万人となりました。
- 2020年度は、乗客数は対前年度比で約2割減少し、約50万人まで落ち込むとともに、経常損益は、約95億円の損失と大幅な赤字となりました。
- コロナの影響について、乗客数は緩やかな回復傾向がみられるものの、依然としてコロナ禍前の水準を下回っています。

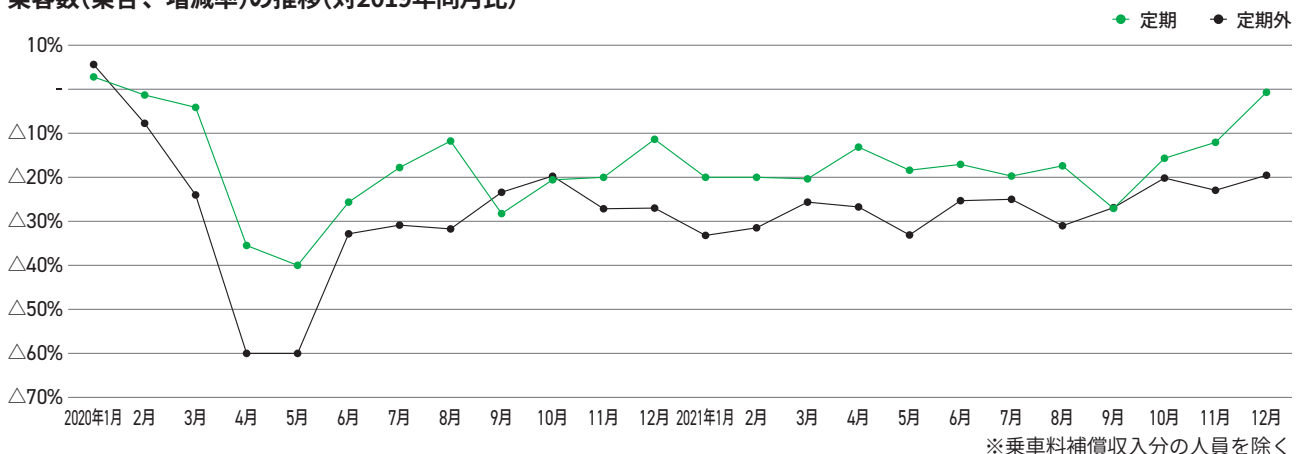
一日当たり乗客数(乗合)の推移



乗車料収入・経常損益の推移

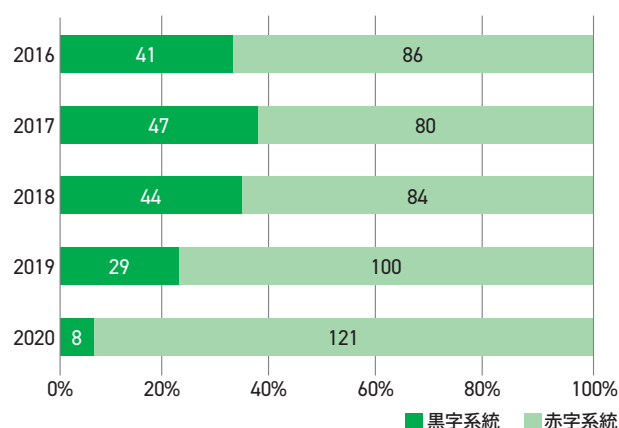


乗客数(乗合、増減率)の推移(対2019年同月比)



- 採算性が低く運行が難しい路線であっても、地域に必要な路線については、公営企業として維持してきました。近年は、約7割の路線が赤字でしたが、2020年度には、赤字路線は約9割まで拡大しました。

系統別収支状況



- これまでも、業務の委託や給与水準の見直しなど、効率的な事業運営に努めてきましたが、コロナによる乗客数の減少等により、経常損益は当面赤字が続く見込みであり、需要動向を踏まえた路線運営を行うなど、更なる経営の効率化に努める必要があります。

旅客需要の創出

- 都営バスは、都民の身近な足としての役割に加え、都内の観光スポットを網の目のように結び、都心の景色を楽しみながら移動できるなど、観光資源としての魅力も有しています。
- これまで、駅からバス車内まで途切れることなく多言語での情報案内を提供するなど、全てのお客様がよりスムーズに都営バスを利用できるよう環境整備を進めてきました。あわせて、観光スポットを紹介するガイドブック等の作成や地域を巡るスタンプラリーの実施など、沿線の魅力を広くPRしてきました。
- コロナ禍で落ち込んだ需要の回復に向けて、沿線地域等との連携や、鉄道とのネットワークの活用を強化するなど、より一層の旅客誘致に取り組む必要があります。



都バス沿線ガイドブック



沿線を巡るイベントの開催

環境に優しいバスの導入

- 都営バスでは、日本初となる燃料電池バスの営業運行など、環境負荷の低減に向けた取組を積極的に進めてきました。
- 一方、燃料電池バスは、ディーゼルバスと比較し、運行コストが高額となるほか、燃料を補給する水素ステーションの設置状況等が、今後の導入拡大に当たり、課題となっています。



燃料電池バス

一両当たり運行コストの比較(一年当たり平均^{※1})

(単位：万円)

	燃料電池バス	ディーゼルバス
車両費 ^{※2}	302	193
燃料費	292	118
合計	594	311

※1 2020年度実績

※2 燃料電池バスはリース費(補助金控除後)、ディーゼルバスは購入費を使用年数(13年)で除した額

今後の経営の方向

- ▶ 安全意識の更なる浸透、安全教育や指導の徹底、車両装備の改善等により、ヒューマンエラーに起因する事故の撲滅を目指します。
- ▶ 需要の変化に柔軟かつ迅速に対応できるバスの特性を最大限に発揮するとともに、鉄道を補完し公共交通ネットワーク全体の利便性や効率性を高めるよう路線運営を行います。
- ▶ 沿線地域等との連携や鉄道とのネットワークを生かし、更なる旅客需要の創出に努めます。
- ▶ 都の施策とも連携を図りながら、更なるバスのZEV^{*}化をはじめ、環境負荷の低減に取り組めます。
- ▶ 早期の黒字化を目指し、経費の削減や乗車料収入の増加等に努めます。

*ZEV(Zero Emission Vehicle)：電気自動車(EV)・プラグインハイブリッド自動車(PHV)・燃料電池自動車(FCV)の総称で、走行時にCO₂等の排出ガスを出さない(PHVはEVモードによる走行時)自動車

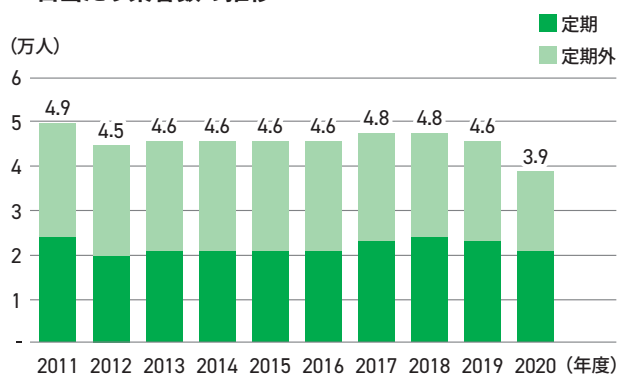
3. 軌道事業(東京さくらトラム(都電荒川線))

現状と課題

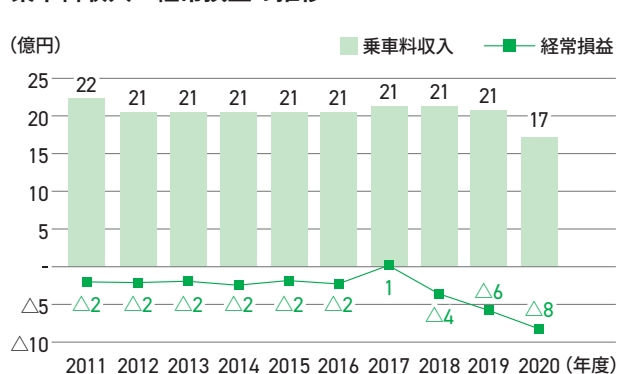
経営状況

- 東京さくらトラム(都電荒川線)は、地域の身近な足として親しまれているとともに、東京に残った唯一の都電として、観光目的のお客様にもご利用いただいている路線です。
- 一日当たりの乗客数は、2012年度に約4万5千人まで落ち込みましたが、その後はほぼ横ばいで推移し、2019年度は約4万6千人となりました。
- 2020年度は、乗客数は対前年度比で2割程度減少し、約3万9千人まで落ち込むとともに、経常損益は、約8億円の損失となりました。
- コロナの影響について、乗客数は緩やかな回復傾向が見られるものの、依然としてコロナ禍前の水準を下回っています。
- 近年、乗客数の低迷により赤字基調が続いていることから、車両数の見直しや保守業務の委託化など、経営効率化を進めてきました。
- 今後も、施設や設備等の更新が控えており、より一層の経営改善に努めていく必要があります。

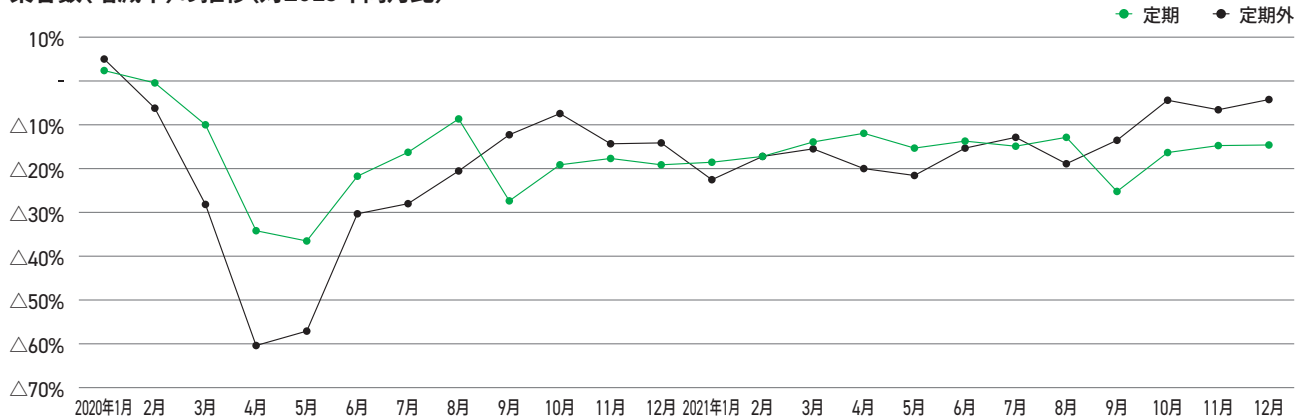
一日当たり乗客数の推移



乗車料収入・経常損益の推移



乗客数(増減率)の推移(対2019年同月比)



※乗車料補償収入分の人員を除く

沿線地域の魅力発信

- 沿線4区と連携した様々なイベントの開催や、「三ノ輪橋おもいで館」を活用した情報発信など、東京さくらトラムの利用促進と地域の活性化に向けたPRに積極的に取り組んでいます。
- 沿線地域等との連携を更に強化することにより、コロナ禍で落ち込んだ観光需要の回復に向けて積極的に取り組んでいく必要があります。



季節に応じた企画電車の運行

今後の経営の方向

- ▶ 安全意識の更なる浸透、安全教育や指導の徹底等により、ヒューマンエラーに起因する事故の撲滅を目指します。
- ▶ 東京に残った唯一の都電として、今後も多くの人に愛される路面電車であり続けられるよう、地域の身近な交通機関としての役割に加え、沿線地域との緊密な連携のもと、観光資源としての魅力発信を一層強化し、旅客需要の創出を図ります。
- ▶ 一層の経費節減や乗車料収入の増加など、様々な観点から経営改善を図ることで、安定的な事業運営に努めます。

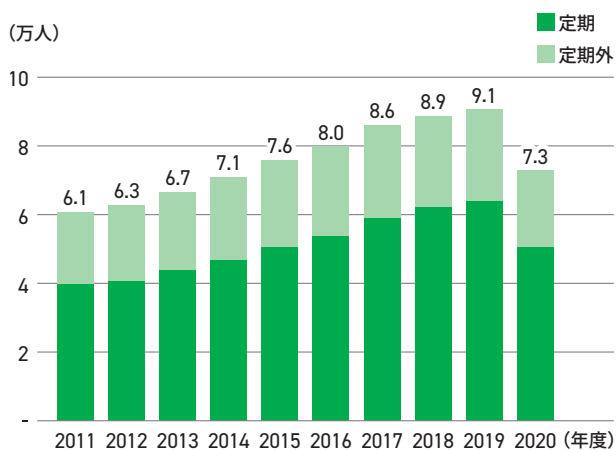
4. 新交通事業(日暮里・舎人ライナー)

現状と課題

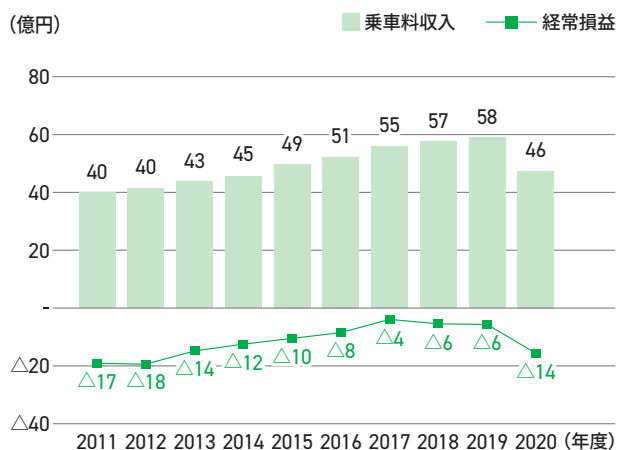
経営状況

- 日暮里・舎人ライナーは、地域住民の通勤・通学の足として利用されています。
- 一日当たりの乗客数は毎年増加し、2019年度は約9万1千人となりましたが、2020年度は、対前年度比で約2割減少し、約7万3千人まで落ち込みました。
- 経常損益は、2008年度の開業以来赤字が継続しており、2020年度は約14億円の赤字となりました。
- コロナの影響について、定期外でのご利用は、緩やかな回復傾向であるものの、定期でのご利用は2019年同月比で2割程度の減少が続いており、テレワークの進展等の影響が見られています。

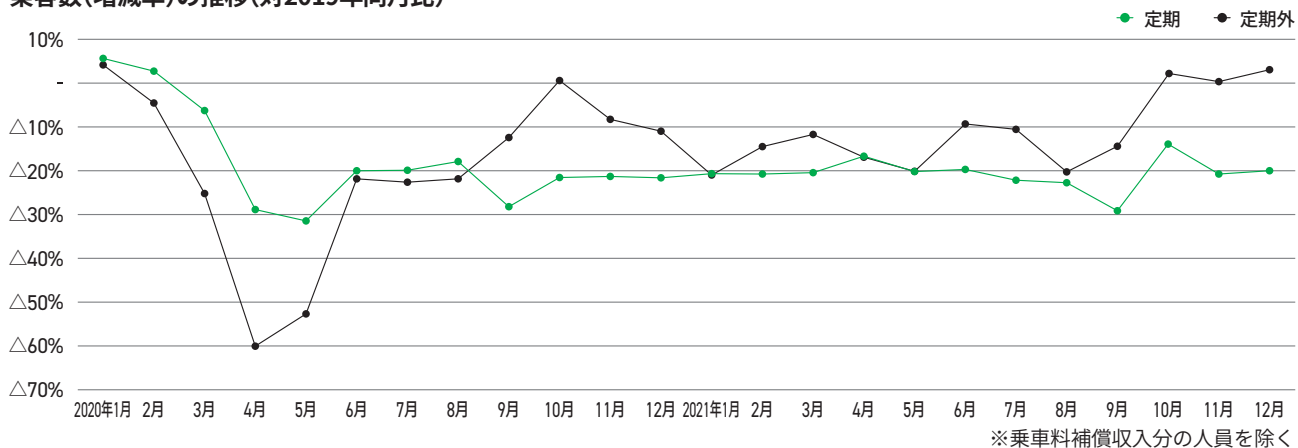
一日当たり乗客数の推移



乗車料収入・経常損益の推移

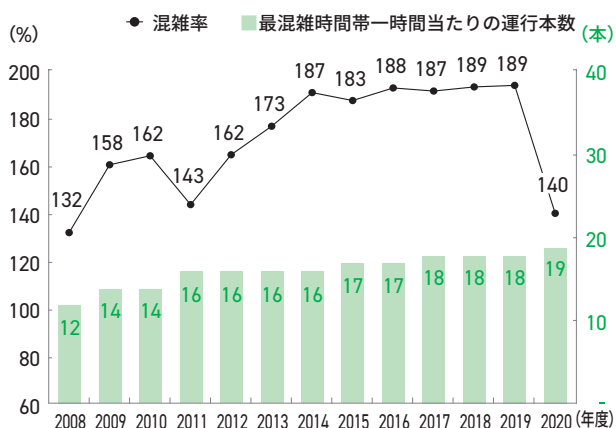


乗客数(増減率)の推移(対2019年同月比)



- 平日朝ラッシュ時間帯の日暮里方向へのお客様の集中が顕著であり、ピーク時の混雑率は、2019年度には189%と極めて高い水準となりました。コロナの影響を受けた2020年度においても140%と、他の公共交通機関と比べて高い水準となっています。
- これまで、車両の増備・座席レイアウトの変更による混雑緩和や、混雑時のお客様の安全確保に向けた駅ホームへの警備員配置等の取組を積極的に進めてきており、それらに伴う追加の設備投資や維持管理経費の増加が経営に大きな影響を与えています。
- 加えて、更新時期を迎えつつある車両や設備の適切な更新を行う必要があるほか、自然災害等への一層の備えが求められており、乗客数について、コロナ禍前の水準への回復が見通せない中、今後も極めて厳しい経営状況が続くものと見込まれます。
- 今後も安定的な輸送サービスを継続していくために、引き続き経費節減に努めるとともに、運賃のあり方も含め抜本的な経営改善策を検討していく必要があります。

混雑率と運行本数の推移



混雑緩和策の例(車内ロングシート化)

今後の経営の方向

- ▶ 非常時の対応も見据え、新交通システムを支える職員の安全意識の更なる浸透を図ります。
- ▶ 平日朝のラッシュ時間帯等の混雑緩和に向け、引き続き、輸送力の増強やオフピーク対策に取り組んでいきます。
- ▶ 地元区など沿線地域と連携して、平日昼間や休日の利用を促進するとともに、様々な観点から経営改善に向けた取組を進めていきます。

5. 電気事業(水力発電)

現状と課題

電気事業の状況

○ 交通局では、1957年以降、多摩川の流水を活用した水力発電による電気事業を経営しており、管理している3か所の発電所の最大出力の合計は36,500キロワットになります。

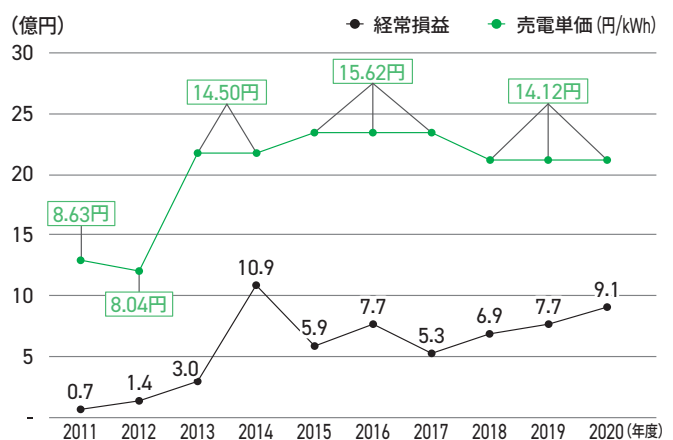
○ 都内における再生可能エネルギーの普及・拡大に貢献するため、2021年度から新たな売電方法*を導入するとともに、再生可能エネルギー導入の率先行動として、都営バスの全営業所でこの電気を使用しています。

*69ページ参照

○ 2013年度以降は、入札導入による売電単価の上昇により、経常利益が大幅に増加し、その後も黒字を維持しています。

○ 一方で、事業開始から50年以上経過し、老朽化した施設・設備が更新時期を迎えていることから、発電所施設の大規模更新計画を策定しました。

売電単価・経常損益の推移



○ また、大規模更新の検討と並行して、中長期的な収支の検証を行ったほか、民間事業者や有識者から様々な意見を伺い、これらを踏まえ、電気事業の運営手法について検討を進めてきました。

今後の経営の方向

- ▶ 環境に優しい水力発電による電力を安定的に供給するため、施設・設備の更新を進めていくとともに、政策連携団体の更なる活用により執行体制を見直すなど、一層の経営効率化に取り組んでいきます。

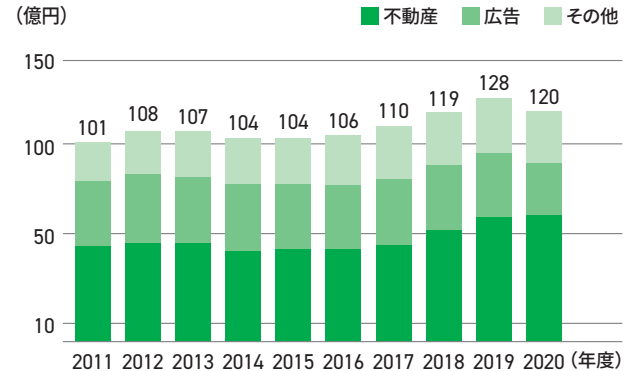
6. 関連事業(不動産活用・広告事業・構内営業など)

現状と課題

関連事業の状況

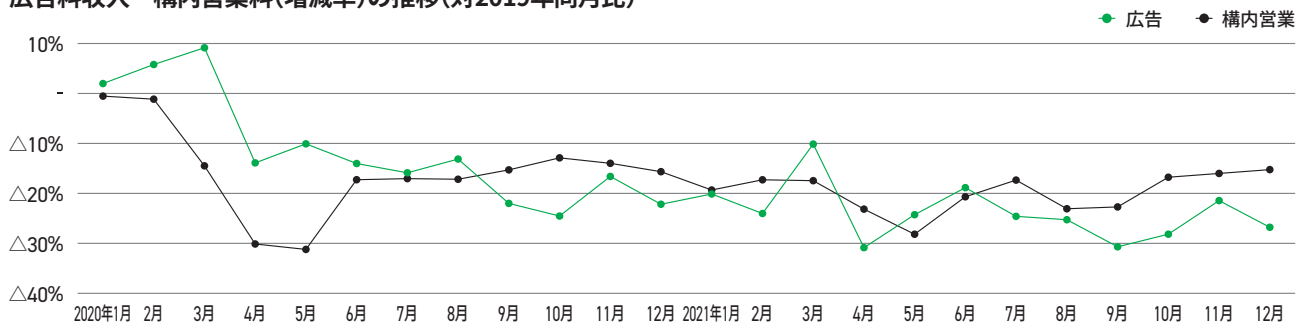
- 関連事業は、所有する土地・建物や駅・車両等の経営資源を有効に活用し、収入を確保することで、経営基盤の強化に資することを目的としています。
- 関連事業収入は、2019年度には約128億円まで増加しましたが、2020年度は対前年度比で約6%減少し、約120億円となりました。

関連事業収入の推移



- 広告事業や構内営業においては、コロナ禍による乗客数の減少や企業の業績悪化に伴う出稿数の減少、店舗等の収益悪化・閉店の影響を受け、収入は2019年同月比で2割程度の減少が続いています。

広告料収入・構内営業料(増減率)の推移(対2019年同月比)

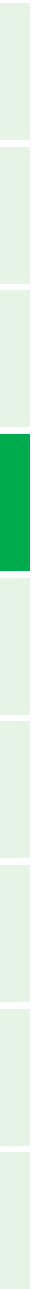


- 乗車料収入がコロナ禍前には戻らない見通しの中、関連事業の重要性は高まっており、既存資産の更なる有効活用はもとより、コロナによる人々の行動変容など、ニーズの変化を的確に捉えた様々な方策により、関連事業収入の増加を図っていく必要があります。

今後の経営の方向

- ▶ 長期的な視点に立ち、土地・建物の更なる有効活用を進めるとともに、広告事業や構内営業について、お客様や広告主のニーズを的確に捉えた事業展開を図り、収益力の強化に努めます。

II 計画期間における具体的な取組



II 計画期間における具体的な取組

01 安全・安心の確保

安全対策の強化

(1) 安全管理の持続的向上

- ▶ 交通事業者にとって、お客様の安全・安心の確保は、最も重要な使命です。
- ▶ お客様に安心して都営交通をご利用いただくため、安全管理規程*に基づく明確な責任・権限のもと、経営トップから現場まで一体となって安全意識を浸透させ、災害に強く事故のない都営交通の実現を目指します。

計画期間における取組

■ 安全管理体制の強化

- ▶ 輸送の安全に係る基本的な姿勢を示した「安全方針」に基づき、安全重点施策などの計画を毎年度策定し実施するとともに、内部監査の結果等を踏まえて検証を行い、継続的な改善を行うことによりPDCAサイクルを適切に機能させ、安全管理体制の更なる強化を図ります。

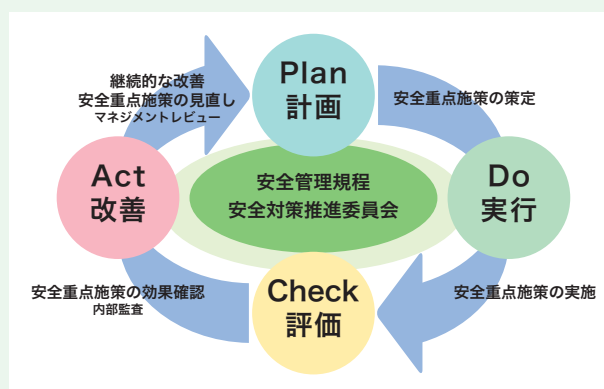
安全方針

私たちは、都民やお客様の信頼に応えるため、安全・安心を最優先し、全職員が一丸となって、災害に強く、事故のない都営交通を実現します。

このため

- 決められたルールを確実に守り、厳正に職務を遂行します。
- 常に情報を共有し、問題意識を持って職務に当たり、事故の芽を確実に摘み取ります。
- 安全・安心な車両、設備などを提供します。
- 安全を守るための取組を絶えず見直し、改善・実行します。

安全管理体制のPDCAサイクル



*安全管理規程：輸送の安全を確保するための事業運営方針、事業の実施及び管理体制、方法を規定したもので、「鉄道事業法」において作成、届出が義務付けられている。

■各種訓練の充実

- ▶ 災害等の異常事態に対する即応力の維持・向上のため、日頃から職場単位で個別に訓練を行います。
- ▶ また、各部門合同による異常時総合訓練や、自然災害対応訓練、テロ対処訓練、事故等を想定した情報伝達訓練など、警察や消防等の関係機関とも連携し、工夫を凝らした実践的な訓練を実施します。

主な訓練

異常時総合訓練



自然災害対応訓練



NBCテロ対処訓練



東京メトロとの合同訓練



■安全に関する教育・指導の徹底

- ▶ 局事業に関する研修や事故防止策の強化として設置した「事故から学ぶ展示室」を活用した研修等を通じて、職員一人ひとりの安全に関する意識の向上を図ります。
- ▶ 都営地下鉄においては、浅草線の地下鉄運転シミュレータの更新にあわせて、三田線・大江戸線にも対応した多機能シミュレータを導入し、各種研修に活用することで、職員の異常時対応力の向上を図ります。
- ▶ 都営バスにおいては、全車両に設置しているドライブレコーダーや運転訓練車、教習兼用車*等の一層の活用により、個人の運転特性を踏まえた的確な指導を行います。また、マンツーマン指導による研修等を通じて、運行管理者の指導力を強化するとともに、車内転倒などの事故防止に向けて、職員の添乗による運転操作の確認等を通じて、基本動作の徹底と安全意識の向上を図ります。



バス安全研修

■バス車両の安全装備の更なる改善

- ▶ 左折時警報装置やソナーセンサーの導入など、これまで進めてきた車両装備の充実に加え、車両購入にあわせて、バスの前扉に、くもり止めとしてヒーターガラスを導入し、雨天時にも左方の安全確認を行いやすくすることで、安全性の向上を図ります。

*教習兼用車：営業用の車両を研修用にも兼用できるよう補助ブレーキを追加したバス車両

(2)ホーム事故「0」を目指した取組

- ▶ 都営地下鉄駅のホーム上の安全対策を強化するため、転落防止に有効なホームドアの整備を進めており、三田線、新宿線、大江戸線への整備は完了しています。
- ▶ ホームドアの全駅整備に向けた取組等を進めることで、更なる安全性の向上を図っていきます。

ホームドア整備状況(2021年度末時点)



計画期間における取組

■地下鉄駅のホームドア整備

- ▶ 浅草線のホームドア整備を引き続き進めるとともに、京成電鉄との共同使用駅である押上駅についても調整を進め、都営地下鉄全駅での整備完了を目指します。



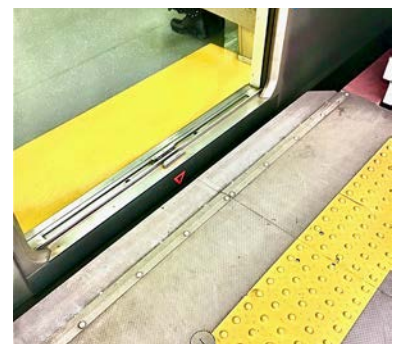
浅草線ホームドア

到達目標 2023年度 浅草線整備完了(都営地下鉄全駅整備完了)

■地下鉄駅におけるホームと車両の段差・隙間の縮小(隙間への転落防止策)

- ▶ 乗降時のホームと車両の隙間への転落を防止するため、浅草線及び三田線のホームへのくし状ゴムの設置を進めます。
- ▶ また、三田線においては、2019年度に三田駅に可動ステップ*を1台試験設置していますが、同駅の他の必要な箇所にも可動ステップを設置し、駅の安全性向上を図ります。

<その他の段差・隙間対策については、49ページ参照>



三田線三田駅に試験設置した可動ステップ

到達目標 2023年度 三田線三田駅への可動ステップ追加設置完了
2024年度 三田線での対策完了 ※当局管理駅

*可動ステップ: 車両が停止した時に、ホーム下から張り出してホームと車両の隙間を縮小する平らな金属製のステップ

ホーム・車両の安全対策

都営交通では、お客様に安全・安心にご利用いただけるよう、ホーム上及び車両内の安全対策に取り組んでいます。

■ホーム上の安全対策

○視覚障害者誘導用ブロック

全駅に、ホーム縁端部を示す警告用の点状ブロック(ホームドア未設置駅においては、ホームの内側を示す内方線付き)を設置

○非常停止ボタン

お客様がホーム上から転落した場合等に、駅付近の列車を非常停止させるボタンを全駅に設置

○駅係員呼出インターホン

ホーム上で緊急事態が発生した場合やお客様のご案内が必要な場合等に、駅係員へ迅速に連絡ができるよう、地下鉄全駅に設置

○くし状ゴムの設置(ホームと車両の隙間の縮小)

新宿線において、ホームドアの設置にあわせて、くし状ゴムを設置

○警備員の配置

お客様のご利用が多い駅のほか、転落防止策として浅草線のホームドア未整備駅や三田線のホームドア更新工事駅等に配置



■車両内の安全対策

○非常通報器

列車内で異常事態が発生した場合に、お客様から乗務員または指令員に通報できる装置を全車両に設置

○車内防犯カメラ

車両内での迷惑行為の未然防止やテロ対策等セキュリティ強化を図るため、車内防犯カメラを順次導入

○暴漢対策用具

地下鉄車両等に乗務員が装着する防護盾や防刃手袋などを順次配備



非常通報器

災害対策等の強化

(3) 浸水対策の強化

- ▶ 都営地下鉄では、2000年9月に発生した東海豪雨規模の降雨を想定し、氾濫までの時間が短く、避難時間の確保が困難な中小河川の氾濫(内水氾濫*含む)による浸水への対策に優先して取り組み、2013年度に対策を完了しています。
- ▶ その後、2015年の水防法改正により降雨規模が大きく見直され、浸水が想定される区域や深さが拡大している地域があることなどから、最新の浸水予想区域図等により、想定される最大規模の浸水被害を把握し、荒川氾濫などの大規模水害も含めた対策の検討を進めてきました。
- ▶ これらの水害が発生した際にも、お客様の安全を確保するとともに、他社路線を含む地下鉄ネットワーク全体の減災や、早期の営業運行再開の実現に向けて、ハード・ソフト両面から必要な対策を検討・実施していきます。

計画期間における取組

■ 浸水対策の強化

① 施設・設備の浸水対策

- ▶ 最新の浸水想定に基づく被害の状況等を踏まえ、優先して対策を講じる施設や対策の手法、その工程等を定めた整備計画を策定します。
- ▶ 中小河川の氾濫等による浸水への対策については、引き続き駅の出入口対策や通風口などの追加対策を実施します。
- ▶ 大規模水害の対策については、東京メトロ等と連携を図りながら、駅出入口、通風口などの地上部での対策を検討・実施するほか、トンネルを経由した浸水区域拡大防止の観点から、地下部の浸水拡大防止策についても検討を進めます。
- ▶ また、他の施設からの浸水を防ぐため、地下鉄の駅と接続している地下街やビル等の出入口についても、浸水防止に向けた検討や関係者との調整を進めます。

到達目標

2022年度 浸水対策に係る整備計画の策定

2024年度 対策工事实施(駅出入口7か所完了、通風口20か所完了)(3か年合計)

*内水氾濫：都市に降った雨が河川等に排水できずに発生する氾濫

②お客様の安全確保への備え

- ▶ 地下鉄全駅で策定した「避難確保・浸水防止計画」をもとに、避難ルートの確認・避難誘導等の訓練を定期的実施します。
- ▶ 大規模水害の発生に備え、タイムライン*に基づきお客様の命を守るための訓練を定期的実施します。

③早期復旧に向けた対策

- ▶ 地下鉄などの車両の浸水回避に向け、避難先や避難の手順を整理するとともに、被災後の早期の運行再開を図るため、復旧時の排水、清掃、点検等の手順を時系列で整理します。
- ▶ あわせて、局のBCPである「交通局危機管理対策計画(風水害編)」の改定を進めます。

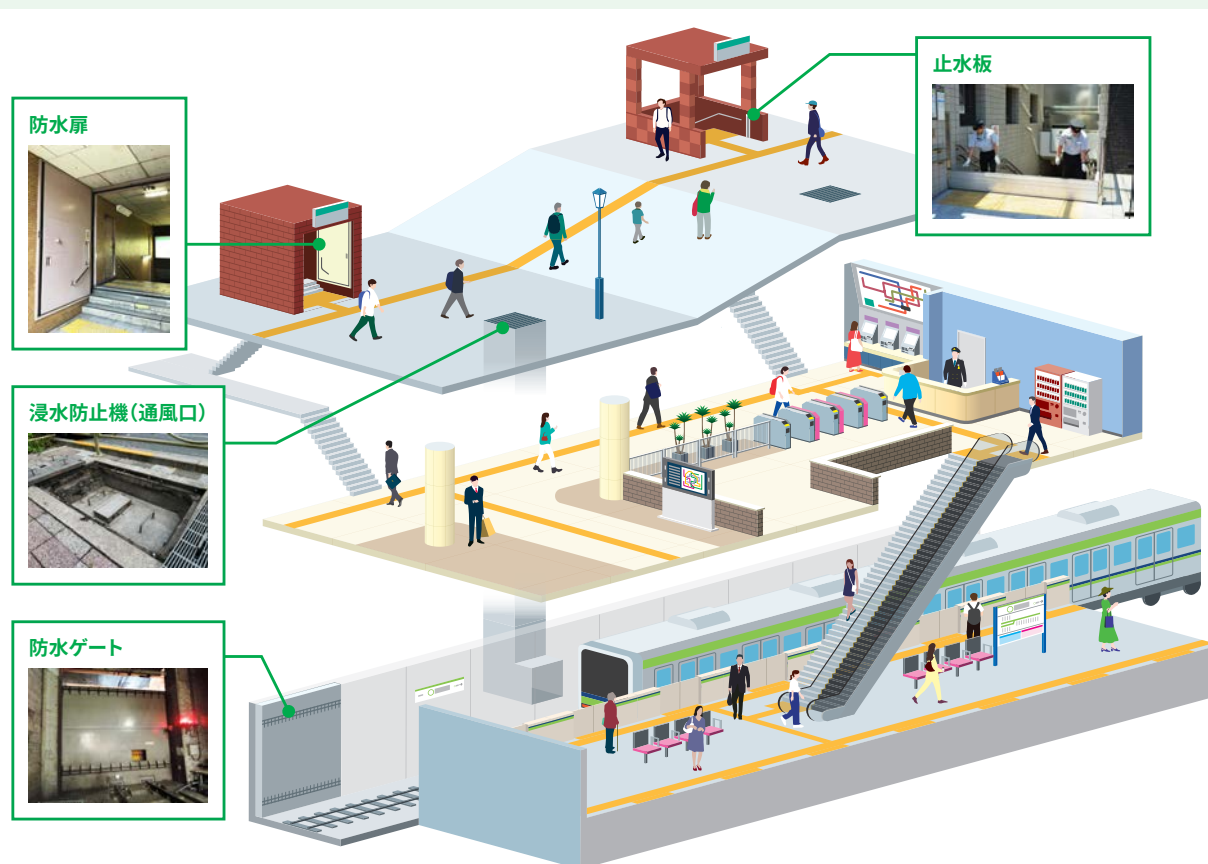
到達目標

2022年度

「交通局危機管理対策計画(風水害編)」改定

*タイムライン：災害が発生することを前提として、関係者が災害時に行う防災行動を時系列に沿ってとりまとめた事前防災行動計画

浸水対策の取組例



(4) 感染症対策の推進

- ▶ コロナの感染拡大防止に向け、「鉄軌道事業における新型コロナウイルス感染症対策に関するガイドライン」及び「バスにおける新型コロナウイルス感染予防対策ガイドライン」を踏まえた取組を実施しています。
- ▶ 引き続き、これらの取組を進めるとともに、これまでの経験を踏まえた対策を講じ、お客様に安心してご利用いただける都営交通を目指していきます。

計画期間における取組

■ 新型コロナウイルス感染症対策の推進

- ▶ お客様の安全・安心を確保するため、ガイドラインに基づき、車両や駅施設の換気や消毒など、お客様の感染防止に取り組むとともに、感染症対策に関する情報等について積極的に発信していきます。
- ▶ 安定した運行を確保し、事業を継続していくため、職員のマスク着用や手指消毒など、職員の感染症対策を徹底します。

■ 交通局危機管理対策計画(新型インフルエンザ等編)の見直し

- ▶ これまでのコロナへの対応で得た経験も踏まえて「交通局危機管理対策計画(新型インフルエンザ等編)」の見直しに着手します。

主な新型コロナウイルス感染症対策



駅設備の消毒



車両の窓開け



抗ウイルスコーティング



ビニールシート等



感染予防への協力呼びかけ



職場での身体的距離の確保

新型コロナウイルス感染症 国・東京都への協力

交通局では、コロナ対策として、お客様や職員の感染防止の取組を推進するとともに、国や都の各局からの要請を受け、様々な感染症対策の取組に積極的に協力してきました。

①ダイヤモンド・プリンセス号を下船した乗客の輸送

○ 2020年2月19日から22日まで、ダイヤモンド・プリンセス号を下船した乗客の輸送(主に羽田空港への輸送)をバスで行いました。



ダイヤモンド・プリンセス号下船者の輸送対応

②自衛隊東京大規模接種センター(大手町)への送迎

○ 2021年5月24日から11月27日まで、東京駅と自衛隊東京大規模接種センターを結ぶ送迎バスを運行しました。

送迎人数(他社実績を含む。また、カッコ内は車いす利用者(内数))

東京駅⇒接種センター	接種センター⇒東京駅
346,972人(81人)	405,919人(74人)

※上記に加え、接種会場の設置に伴い、2022年1月31日から別途運行



自衛隊東京大規模接種センターへの送迎

③東京2020大会時の対応

○ 抗ウイルスコーティングや運転席への仕切りカーテンの設置等を行ったバス車両を使用して、東京2020大会における選手及びメディア関係者の輸送を行いました。



都営バス車両による選手等の輸送

大江戸線清澄乗務区 複数感染者発生時の対応

- ・都営大江戸線の運転士が在籍する清澄乗務区において、2020年12月15日以降、複数の職員への感染が確認されました。
- ・これを受け、交通局では、自主的に、当該乗務区的全職員を対象とするスクリーニング検査を実施しました。
- ・また、仮泊室の寝具のリネンを都度交換するようにしたほか、洗面所の蛇口を素手で触れないようにペーパータオル等を設置するなど、更なる感染拡大防止策を講じました。
- ・今回の事例等をもとに、職場での濃厚接触を回避するための注意点をとりまとめ、全職場に周知・徹底するなど、局を挙げて再発防止に努めています。
- ・こうした局の対応について、他の交通事業者の参考となるよう、情報提供を行いました。



洗面台(ペーパータオル設置)



仮泊室(消毒薬設置)

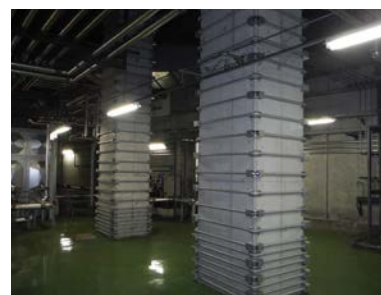
(5) 首都直下地震への備え

- ▶ 都営地下鉄では、阪神・淡路大震災を受けて出された国の通達に基づく耐震対策を2010年度に完了し、現在は、東日本大震災を踏まえ、施設等の安全性をより一層高めるとともに、早期の運行再開を図るための更なる耐震対策を実施しています。
- ▶ 今後発生が予想される、首都直下地震等による新たな被害想定策定の動きも踏まえながら、耐震対策の取組を進めていきます。

計画期間における取組

■地下鉄の早期復旧を図るための耐震対策

- ▶ 引き続き、駅等の地下部の中柱及び高架部の橋脚の耐震補強を進めます。
- ▶ 実施に当たっては、早期の運行再開を見据え、車両基地から折り返し運転が可能な駅までの区間を優先して補強工事を進めていきます。



地下部の耐震補強

到達目標 **2024年度** 4駅補強工事実施(3か年合計)

(6) テロ対策等の強化

- ▶ 地下鉄車内や駅構内におけるテロ等の未然防止を図るとともに、異常時の対応力強化に努めていきます。

計画期間における取組

■テロ対策等の強化

①地下鉄車内での防犯対策

- ▶ 車内に設置している非常通報器の位置をより分かりやすく表示するほか、地下鉄車内の防犯カメラについて、車両更新にあわせて設置を進めるとともに、既存車両への設置に向けた技術的検証を進めるなど、防犯対策の強化を図っていきます。



車内防犯カメラ

到達目標 **2024年度** 地下鉄車内防犯カメラ：16編成へ導入(車両更新分・3か年合計)

②異常時対応の強化

- ▶ 暴漢対策用具の配備を充実し、これを活用した訓練を関係機関と連携して実施するなど、異常時における対応力の強化を図っていきます。

③サイバーセキュリティ対策

- ▶ 多様化、高度化していくサイバー攻撃の脅威に対応するため、関係機関と連携し対策を実施します。

千葉県北西部を震源とする地震に伴う日暮里・舎人ライナーの被災対応

2021年10月7日(木) 22時41分頃、千葉県北西部を震源とする最大震度5強の地震が発生し、車両1編成が脱輪したほか、広範囲で車両や設備の損傷が見られました。

そのため、全線で運行を見合わせるとともに、お客様の通勤・通学の足を確保しつつ、昼夜を徹して復旧作業に当たり、11日(月)の始発から運行を再開しました。



脱輪した車両

■復旧対応

①車両・設備の復旧

- ・国の事故調査に対応
- ・建設局、警視庁等の協力のもと、脱輪車両の吊り下ろし作業を実施
 - クレーンの緊急手配
 - 吊り下ろし作業に向けた交通規制を速やかに実施
- ⇒ 9日未明に作業を完了
- ・脱落・変形した電車線の復旧と精緻な調整の実施
- ・その他設備(ホームドア、ガイドレール*等)の交換・整備等
- ・試運転を行い、運行の安全を確認



車両の吊り下ろし作業

②輸送面での対応(運行見合わせ期間中・復旧後)

- ・地元区等とも連携し、運行見合わせ中のお客様の移動手段を確保
 - 他社へ振替輸送を依頼
 - 並行する都営バス路線を増便
 - 局で保有する観光バスや(株)はとバスによる代替輸送実施
 - 足立区の協力を得て、地元観光バス事業者にも代替輸送を依頼
- ・運行再開日(11日)の朝ラッシュ時間帯に、全駅のホーム及び改札口での案内等を強化



ホームドア損傷

■今後の対応

現在、国の事故調査機関である運輸安全委員会で事故原因等の検証が進められています。

局としても、地震発生時の被災状況について詳細な分析を進めており、国の調査にも協力しながら、地震発生時の減災に向けた方策を検討・実施します。

<例>

- 走行路の段差軽減に向けた検討
- 緊急地震速報時の自動停止機能の追加

お客様からいただいたご意見も踏まえながら、今後も、異常時の対応に最善を尽くしていきます。

*ガイドレール：車両を指定した方向に進ませるための新交通システム特有の仕組み

安定的な輸送を支える基盤整備

(7)施設等の適切な維持・更新

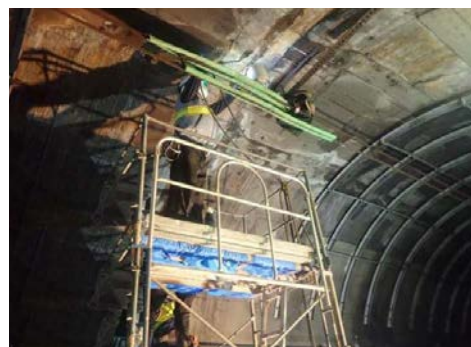
- ▶ 電気設備、信号通信設備、換気空調設備、地下鉄やバスなどの車両等について、適切に維持管理するとともに、計画的に更新を進めることで、安定的な運行に資する基盤を整備していきます。

計画期間における取組

■地下鉄構造物の長寿命化

- ▶ トンネル等の地下鉄構造物について、長寿命化及び補修費用の平準化を図るため、予防保全型の管理手法に基づき、浅草線、三田線で計画的に補修を進めるとともに、新宿線において、試験施工を実施します。

到達目標 2022年度 新宿線 試験施工実施



長寿命化工事

■地上建築物の計画的な修繕・更新

- ▶ 庁舎や車両検修場、変電所、都営バスの営業所など、交通局が所有する地上建築物の修繕・改修等を、ライフサイクルコスト低減の観点から計画的に進め、適正な保全を図ります。

■地下鉄駅出入口の老朽化対策

- ▶ 地下鉄駅の出入口点検について、より効果的な方法へと見直すとともに、点検結果や経過年数を踏まえた計画的な改修工事を実施し、駅出入口の安全性向上を図ります。

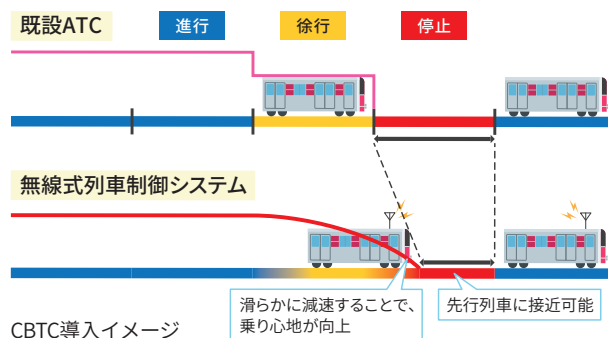


駅出入口等の点検

■大江戸線への無線式列車制御システム(CBTC)*の導入

- ▶ 大江戸線の信号保安装置の更新にあわせて、運転効率や乗り心地を一層向上できるように、無線式列車制御システム(CBTC)の導入に向けて、機器の製造や車両改修を実施します。

到達目標 ▶ **2027年度** 運用開始(予定)



■大江戸線の電力供給の更なる安定化

- ▶ 大江戸線の電力設備を強化し、電力供給の更なる安定化を図るため、大江戸線浜松町変電所(仮称)を新設します。

到達目標 ▶ **2025年度** 大江戸線浜松町変電所(仮称)竣工(予定)

■東京さくらトラム(都電荒川線)停留場上屋の更新

- ▶ 東京さくらトラムの停留場の上屋について、老朽化の状況を踏まえ、計画的に更新を進めます。
- ▶ 更新に当たっては、地元自治体の協力を得ながら、より多くの方に東京さくらトラムへの一層の愛着を持っていただけるよう、工夫しながら実施します。

到達目標 ▶ **2025年度** 4停留場更新完了(予定)



町屋二丁目停留場

■日暮里・舎人ライナー駅施設の維持修繕

- ▶ 日暮里・舎人ライナーにおける駅の内装や給排水設備等について、予防保全の考え方に基づき計画的に維持修繕を実施します。

*無線式列車制御システム(CBTC)：無線を利用して地上と車上との間で通信を行い、列車の運行と制御を行う信号保安技術

(8) 維持管理におけるデジタル活用の推進

- ▶ 現在の鉄軌道システムは多くの人の手によって支えられていますが、人口減少社会の到来に伴い、交通分野においても労働力の不足が見込まれています。
- ▶ 将来の限られた人的資源の中でも、業務の省力化・効率化はもとより、現在の保守の品質を維持・向上させていくため、デジタル技術を活用した、より効果的な維持管理手法について検討・導入を進め、安定した輸送基盤を構築していきます。

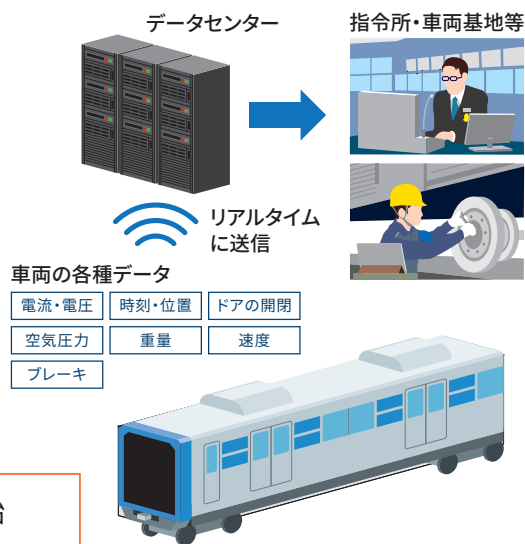
※以下に記載する取組は、現在検討・開発中の技術が含まれており、今後の技術動向を注視し、中長期にわたって検証・見直しを行いながら、よりよい手法を確立していく必要があります。

計画期間における取組

■施設等の状態監視の高頻度化

①三田線への車両情報収集システムの導入

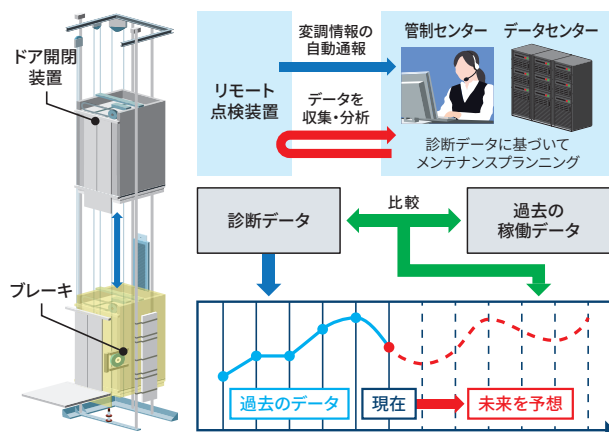
- ▶ 三田線の車両更新にあわせ、走行中の列車の速度、ブレーキや電流の状態など車両の様々なデータをリアルタイムに取得できるシステムを導入します。
- ▶ このシステムにより得られたデータについて、より効果的な予防保全ができるよう、活用方法の検討を進めます。



到達目標 2022年度 三田線でのシステム運用開始

②新たな技術を活用したエレベーターの維持管理

- ▶ 各駅に設置しているエレベーターについて、遠隔点検システムを導入し、機器の異常等をより早期に捉えるとともに、取得した点検記録を活用し、AI解析等による維持・更新の最適化に向けた検討を進めます。



エレベーターの遠隔点検システム導入イメージ

③通信用蓄電池の遠隔監視システムの導入

- ▶ 地下鉄の通信機器室用のリチウムイオン蓄電池について、常時、蓄電池の電圧・電流、周囲温度等を計測することで、蓄電池の状態や劣化の兆候等を把握するため、新たに遠隔監視システムを導入します。

■施設等の点検精度の向上

①新たな電車線検測手法の導入

- ▶ 電車線の効果的な予防保全に向け、画像解析等を用いた新たな検測手法の導入について、研究機関等と連携して検討を進めます。

②AIを活用した転てつ機のメンテナンス

- ▶ 転てつ機の監視データを効率的に蓄積するとともに、AI解析の導入による故障予兆の把握など、点検・更新周期等の最適化に向けた検討を進めます。

③軌道管理のデジタル化

- ▶ レールに関する複数の検査を1台で実施可能なレール計測車を導入するとともに、将来のAI活用によるデータ解析も見据え、現行のシステムを改修することによりデータを一元的に管理し、レールの交換周期の最適化や効果的な削正につなげます。



現在導入している保守用車両(軌道検測車)

到達目標 2024年度 レール計測車の導入・新システム運用開始

④地下鉄構造物の維持管理におけるタブレット端末等の導入

- ▶ 地下鉄構造物の点検にタブレット端末を活用し、データの収集・蓄積方法を効率化するとともに、点検結果から補修方法の分析等を行うシステムの導入について検討を進めます。

到達目標 2024年度 地下鉄全線でのタブレットによる点検開始

デジタル活用による将来の保守管理(イメージ)

ホーム・車両

車両情報収集システム

異常の早期発見、蓄積データの活用等

画像解析等を用いた電車線の検測手法

異常の早期発見等に向けた検討

通信用蓄電池遠隔監視システム

異常の早期発見等に向けた検討

エレベーター遠隔点検システム

異常の早期発見等に向けた検討

トンネル内

軌道管理のデジタル化

レールの交換周期の最適化・効果的な削正等

地下鉄構造物のタブレット点検

点検データの収集・蓄積の効率化等

AIを活用した転てつ機のメンテナンス

故障予兆の把握等に向けた検討

安定的な電力供給を支える基盤整備

(9) 安定的な電力供給を支える基盤整備

- ▶ 環境にやさしいクリーンエネルギーである水力発電による電力を安定的に供給するため、運転開始から50年以上が経過する、多摩川第一発電所及び第三発電所の大規模更新を進めます。

計画期間における取組

■ 発電所施設の大規模更新

- ▶ 多摩川第一発電所については、更新工事に着手するとともに、多摩川第三発電所については実施設計を行い、発電効率の更なる向上を図りながら、計画的に大規模更新を進めます。

到達目標

2027年度 多摩川第一発電所 大規模更新完了(予定)

2028年度 多摩川第三発電所 大規模更新完了(予定)



多摩川第一発電所



多摩川第三発電所



発電施設俯瞰図

今後の電気事業の運営について

発電所施設の大規模更新に当たっては、老朽化した施設・設備の健全度調査を行い、更新対象の範囲を限定することで、工期の短縮やコストの圧縮等を盛り込んだ計画を策定しました。

〈更新計画の概要〉

	工期	／	概算工事費
多摩川第一発電所	2024-2027年度	／	22億円
多摩川第三発電所	2025-2028年度	／	17億円



変圧器(多摩川第一発電所)

この計画を踏まえ、今後の電気事業の収支を検証した結果、大規模更新を実施しても経常収支は黒字基調で十分な資金水準を確保できる見通しであることが確認できました。(98ページ参照)

また、大規模更新の検討と並行して、電気事業の運営手法について、コンセッション^{*1}手法の採用や事業譲渡等の可能性も視野に、民間事業者との予備的対話^{*2}や有識者からの意見聴取を進めてきました。

その結果、コンセッション手法の採用や事業譲渡については、採算性や安全面の観点から、民間事業者が高いハードルを感じていることが明らかになりました。

民間事業者からの意見の概要

- ・発電所の水量は、小河内ダムの水運用に概ね従属し自由にコントロールできず、コンセッション等による収益向上が図りづらい
- ・増水時対応等に一定のリスクがあり、緊急対応時には、水道局と密接な連携が必要

また、有識者からは、再生可能エネルギー価値の上昇への期待や、交通局による電気事業の運営を環境施策として評価する意見等をいただきました。

有識者からの意見の概要

- ・再生可能エネルギーの価値は、今後、上昇することが期待される
- ・再生可能エネルギーを積極的に利用する事業者への売電や都営バス営業所への率先活用は、都の環境施策の象徴として価値あり

こうした意見を踏まえ、引き続き、都庁の一員である交通局が自ら電気事業の運営を担うことで、環境にやさしい電力を供給するとともに、都内における再生可能エネルギーの普及・拡大にも貢献してまいります。

^{*1} コンセッション：利用料金の徴収を行う公共施設について、施設所有権を公共主体が有したまま施設の運営権を民間事業者に設定する事業方式

^{*2} 予備的対話：民間事業者との意見交換等を通し、事業に対して様々なアイデアや意見を把握する調査

02 質の高いサービスの提供

輸送需要への的確な対応

(10) 輸送需要への的確な対応

- ▶ 地下鉄・バス等の混雑の緩和や定時性の確保、利便性の向上を図るため、これまでも、輸送需要に応じて、輸送力の増強やダイヤの見直しなどを進めてきました。
- ▶ コロナ禍がもたらしたライフスタイルの変化等による人々の行動変容を踏まえ、引き続き、輸送需要の変化に的確に対応するとともに、都市活動や都民生活を支える公共交通機関として、便利で快適な輸送サービスを提供していきます。

計画期間における取組

■ ダイヤの適正化

- ▶ 地下鉄については、輸送需要の変化に対応し、ダイヤの適正化を行っていきます。
- ▶ バスについては、需要の変化に対応するとともに、公共交通ネットワーク全体の利便性や効率性を高めるよう、路線・ダイヤの見直しを実施します。

■ 地下鉄車両の長編成化

- ▶ 三田線については、車両更新にあわせて一部の編成を6両から8両編成にすることとしており、ホームドアなど必要な駅施設の改修等を進め、2022年度早期に運行開始します。
- ▶ 新宿線については、車両更新にあわせて8両から10両編成としており、2022年度に全編成の10両編成化を完了します。

到達目標

2022年度

三田線 8両編成運行開始
新宿線 全編成10両化



三田線新型車両



新宿線車両

■日暮里・舎人ライナー車両の更新

- ▶ 日暮里・舎人ライナーについて、朝ラッシュ時間帯の混雑緩和を図るため、座席を全てロングシート化して定員を増やした車両に順次更新します。



日暮里・舎人ライナー車両

到達目標 ▶ **2024年度** 12編成更新(3か年合計)

■オフピーク通勤等に向けた取組

①ToKoPoの活用

- ▶ 都営交通の会員制ポイントサービス「ToKoPo」を活用し、朝ラッシュ時間帯を避けてご利用いただいた方に特典を付与するなど、「時差Biz」等の取組と連携して、オフピーク通勤を促進します。

②混雑予測情報の提供

- ▶ 車両から収集したデータを活用し、精度の高い混雑予測情報を都営交通アプリでお客様に提供していきます。また、2022年度から車両情報収集システムを三田線に導入し、混雑データの収集に活用します。

■地下鉄12号線(大江戸線)大泉学園町方面への延伸

- ▶ 地下鉄12号線(大江戸線)の大泉学園町方面への延伸については、コロナの影響も踏まえた将来的な旅客需要の見通しや事業の収支採算性の確保等の課題があります。
- ▶ その解決に向けて、将来の旅客需要の分析や延伸に必要な施設・設備の検討を深め、引き続き関係機関と連携していきます。

公共交通ネットワークの利便性向上

(11) 公共交通ネットワークの利便性向上

- ▶ 東京メトロをはじめとする他の交通事業者と連携し、公共交通ネットワークの利便性向上を図ります。
- ▶ 多様な主体との連携や、魅力的な企画乗車券の販売、ToKoPoの活用等により、変化するお客様のニーズを的確に捉え、旅客需要の創出へとつなげていきます。

計画期間における取組

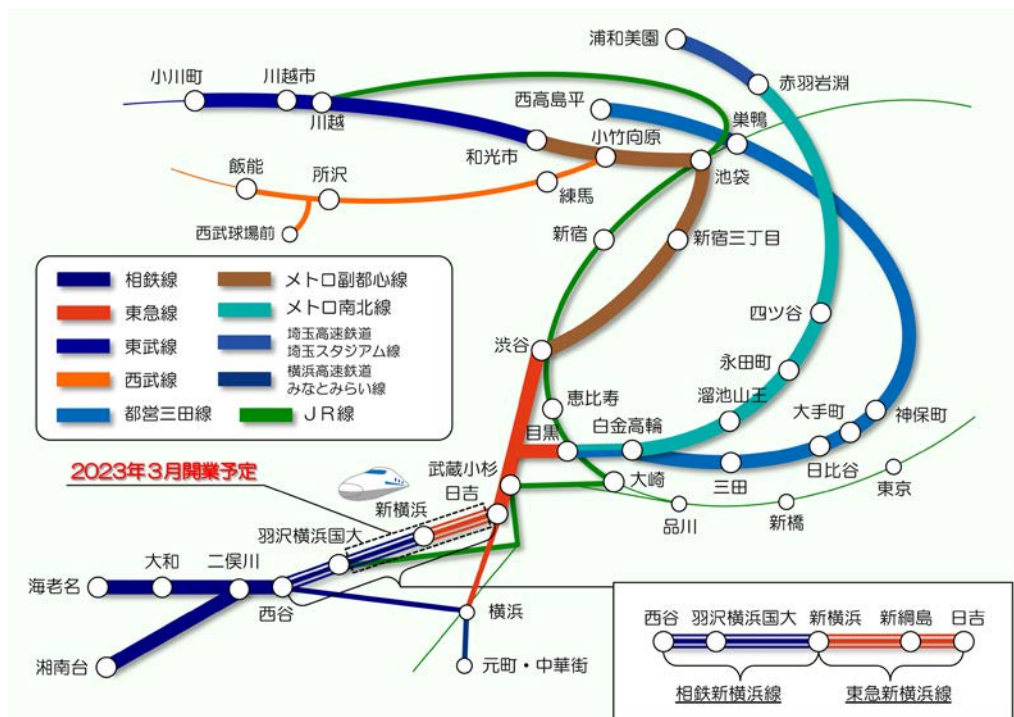
■ 東京の地下鉄サービスの一体化の推進

- ▶ 東京の地下鉄の利便性を高めるため、引き続き、東京メトロと連携し、乗換ルートのバリアフリー化やお客様案内の充実、企画乗車券の販売など、地下鉄サービスの一体化に取り組めます。

■ 東急新横浜線との直通運転に向けた準備

- ▶ 三田線について、2023年3月に開業が予定されている東急新横浜線*との直通運転に向けて、引き続き関係者との調整を進めます。

到達目標 2022年度 東急新横浜線との直通運転開始



東急新横浜線路線図

*東急新横浜線：東京都心部と、横浜市西部や神奈川県中部との速達性の向上や広域鉄道ネットワークの形成を図る神奈川東部方面線事業のうち、東急電鉄営業区間(新横浜駅<仮称>～日吉駅間)の路線名称

■魅力的な企画乗車券の販売

- ▶ 企画乗車券やICカードについて、他の交通事業者等とも連携しながら、旅行者向けの乗車券の販売を拡充するなど、更なる利便性の向上を図ります。



企画乗車券

■ToKoPoの魅力向上

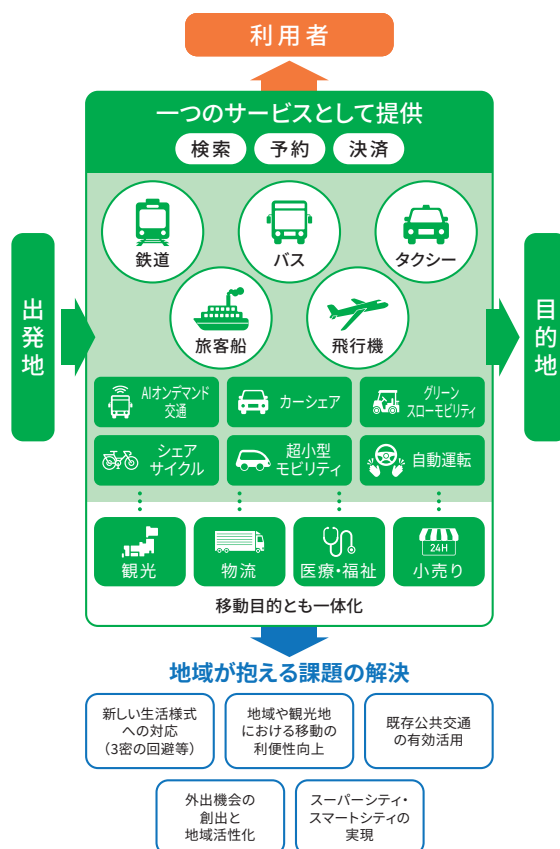
- ▶ 都営交通の利用者の拡大を図るとともに、様々な利用機会を創出していくため、ToKoPoを活用したより魅力的なサービスを提供していきます。



到達目標 2030年度 会員数20万人(予定)

■MaaSの推進

- ▶ 移動時の利便性向上や移動需要の創出による地域の活性化を図るため、国内外におけるMaaS等の新たな移動サービスに関する動向を踏まえ、他の交通事業者や自治体など、様々な主体と連携し、デジタル技術を活用した取組を推進します。



MaaSのイメージ(国土交通省のホームページを基に作成)

便利で快適な移動空間の創出

(12) 駅空間の質的向上

- ▶ 誰もが円滑に移動できるよう、ユニバーサルデザインの考え方にに基づき、地下鉄駅のバリアフリー化をより一層推進するとともに、駅の快適性の向上に努め、より利用しやすい公共交通機関を目指していきます。

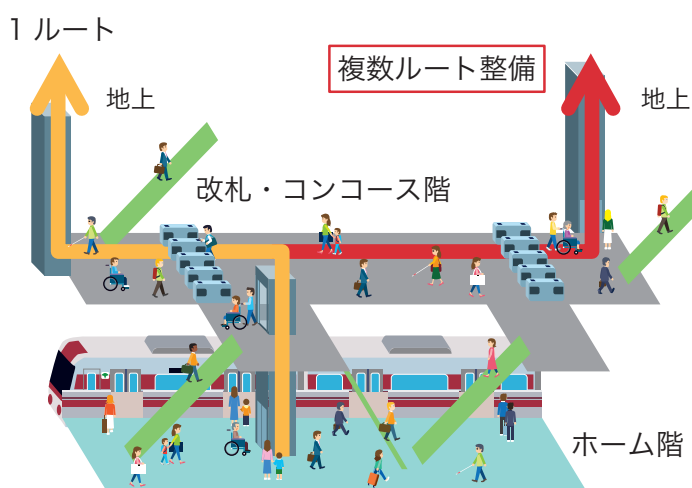
計画期間における取組

■ バリアフリールートの実現

- ▶ 都営交通では、全駅でエレベーター等による1ルートの整備を完了しています。
- ▶ 他の交通事業者などとも連携を図りながら、乗換駅等でのエレベーター整備により乗換経路のバリアフリー化を進めます。
- ▶ また、更なる利便性向上を図るため、駅の構造や周辺状況等を踏まえながら、バリアフリールートの複数化を進めます。

到達目標 2024年度 エレベーター6駅整備(3か年合計)

バリアフリールートの複数化(イメージ)



青山一丁目駅エレベーター

■トイレの改修

- ▶ 浅草線、三田線、新宿線の老朽化しているトイレについて、出入口の段差解消やベビーチェア・ベビーシートの増設、温水洗浄便座やパウダーコーナーの設置、抗菌材の使用など、機能性と清潔感を備えたトイレにグレードアップします。



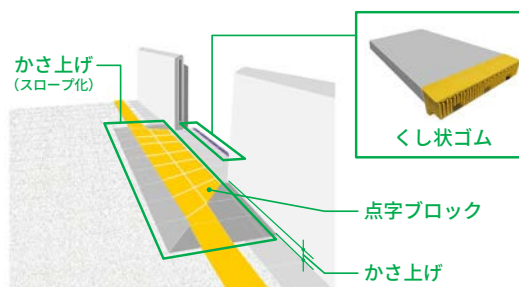
トイレの改修

到達目標 2024年度 9か所改修(3か年合計)

■地下鉄駅におけるホームと車両の段差・隙間の縮小 (車いす利用者の単独乗降に向けた環境整備)

- ▶ 車いす利用者が駅員等の介助なしに車両に乗降しやすくするため、浅草線及び三田線において、ホームと車両の段差・隙間の縮小に向けた取組を進めます。
- ▶ 国が示している段差・隙間の目安値に基づき、三田線については2022年度から、浅草線については、ホームドア整備完了後の2024年度から、車いす乗降口におけるホーム先端部のかさ上げ(スロープ化)やくし状ゴムの設置等の対策を実施します。

主な対策(イメージ)



到達目標 2024年度 三田線での対策完了 ※当局管理駅

都営交通におけるバリアフリーの取組

都営交通では、誰もが利用しやすい公共交通機関を目指して、積極的にバリアフリーを推進しています。

これまでの主な取組をご紹介します。

■都営地下鉄

①駅のバリアフリー

○ 1 ルート確保

- ・ホームから道路又は公共用通路までエレベーター等を利用して移動可能な経路を全駅で1つ以上確保

○ バリアフリー化したトイレ

- ・お体の不自由な方や乳幼児をお連れの方等が利用しやすいようにスペースを広くし、手すり、介助用ベッド又はベビーシート、オストメイト対応の洗浄器具などを備えたトイレを全駅で1か所以上整備
- ・一般トイレについても、スペースを勘案し、車いす利用者、オストメイト、乳幼児連れに配慮したトイレに順次改修

○ 乗降用スロープ・ホームのかさ上げ

- ・三田線と大江戸線では、車両の車いすスペースの位置にあわせて、ホームに乗降用スロープを整備(三田線の一部を除く。)
- ・新宿線では、全駅でホームドア整備にあわせてホーム端のかさ上げを完了

○ 視覚障害者誘導用ブロック

- ・全駅に、誘導用の線状ブロックと警告用の点状ブロック(ホームドア未設置駅においては、ホームの内側を示す内方線付き)を設置

○ 自動改札機

- ・車いす利用のお客様に配慮し、通路幅を900mm以上に広げた幅広改札機を各改札口に設置

○ サービス介助士

- ・全ての駅にサービス介助士の資格を持った駅員を複数名配置

②車両のバリアフリー

○ フリースペース

- ・全編成に車いすやベビーカー等に配慮したフリースペースを2か所以上設置しており、車両更新の際には、全車両に設置

○ 優先席

- ・全編成に先頭車両で1か所、中間車両で2か所の優先席を設置

○ 低い吊り手や荷棚

- ・車両更新の際には、低い吊り手や荷棚を採用

■都営バス

車両のバリアフリー

○ノンステップバス

- ・どなたでも容易に乗り降りできるよう、床面高さを約30cmとし、乗降口のステップをなくしたノンステップバスを、全車両で導入完了
- また、車いすをご利用のお客様も、安心してスムーズに乗車できるよう、車いすスロープと固定ベルトを搭載

○フルフラットバス

- ・車内の通路段差を解消したフルフラットバスを日本で初めて導入

○リフト付き観光バス

- ・車いすに乗ったまま乗車することができるリフト付き観光バスを導入

■東京さくらトラム(都電荒川線)

①停留場のバリアフリー

- 電車とホームの段差を小さくするため、全停留場のかさ上げを実施
- 全停留場に視覚障害者誘導用ブロックを設置

②車両のバリアフリー

- 全車にフリースペースや、車いすをご利用のお客様に配慮した「降車用押ボタン」を設置

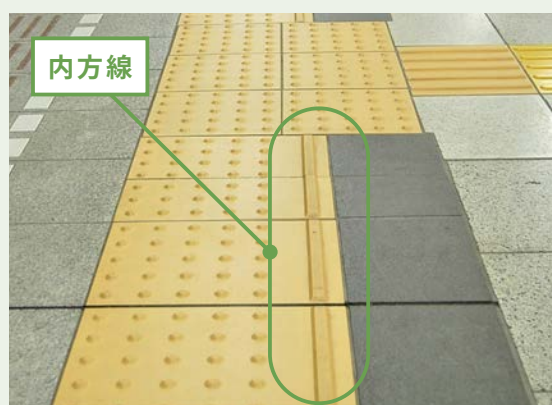
■日暮里・舎人ライナー

①駅のバリアフリー

- 地上と改札階、改札階とホーム階とを結ぶエレベーターと上り用エスカレーターを全駅に設置
- お体の不自由な方や乳幼児をお連れの方等が利用しやすいようにスペースを広くし、手すり、ベビーシート、オストメイト対応の洗浄器具などを備えたバリアフリー化したトイレを全駅に設置
- 全駅に視覚障害者誘導用ブロックを設置

②車両のバリアフリー

- 全編成にフリースペースや優先席を設置するとともに、低い吊り手を採用



内方線付き点状ブロック



東京さくらトラム フリースペース

(13) 地下鉄車両の快適性向上

- ▶ 全てのお客様により快適に地下鉄をご利用いただけるよう、引き続き、フリースペースの設置をはじめとした地下鉄車内の機能性向上等に取り組めます。

計画期間における取組

■人にやさしい地下鉄車両の導入

- ▶ 各車両へのフリースペースの設置、低い吊り手や荷棚の採用、優先席への縦手すりの追加、多言語対応の車内液晶モニターによる分かりやすい案内表示など、ユニバーサルデザインの考え方に基づいた「人にやさしい車両」への更新を進めます。



フリースペース

到達目標 **2024年度** 三田線4編成、新宿線4編成、大江戸線8編成(3か年合計)

■大江戸線の車内騒音低減

- ▶ 大江戸線は、他の地下鉄に比べ、トンネル断面が小さく走行音が反響しやすいことに加え、急曲線、急勾配が多いことから、車輪とレールとの摩擦等により走行音が大きくなりやすくなっています。
- ▶ 曲線走行時の車内騒音の低減に向けて、操舵台車*を試験導入します。

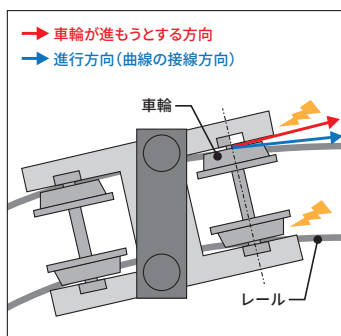
到達目標 **2024年度** 操舵台車の試験導入

操舵台車の仕組み(イメージ)



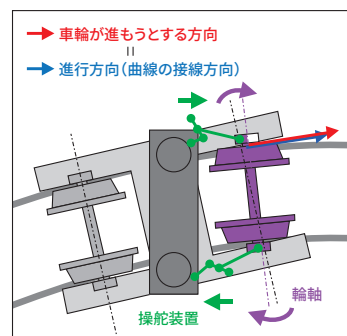
台車とは…

上の写真のように車体を支え、進む力や止まる力を伝える役割をするもので、1つの車体を2つの台車で支えています。



【一般的な台車】

曲線通過時、進行方向と車輪が進む方向とが異なるため、車輪とレールの間に抵抗が生じ、騒音の一因となります。



【操舵台車】

曲線に沿って輪軸を適切な向きに誘導することで、両者の方向が一致し、騒音が低減します。

*操舵台車：従来、台車に固定されていた車軸の向きをレールの曲線にあわせることで、曲線の走行をスムーズにする台車

(14) バスの快適性・利便性向上

- ▶ 全てのお客様により便利で快適にバスをご利用いただけるよう、引き続き、停留所等の整備や車内案内サービスの充実等に取り組めます。

計画期間における取組

■ 停留所上屋・ベンチの整備

- ▶ バス停留所での待ち時間における負担感の軽減を図り、より一層都営バスを快適にご利用いただくため、上屋・ベンチの更新等を進めます。

到達目標

2024年度 上屋60棟整備、ベンチ60基整備
(3か年合計)



バス停留所上屋

■ バス車内における案内サービスの充実

- ▶ 現在、バス車内の前方に設置している次停留所名を表示するモニターについて、後方からも見やすくするため、車内中央の天井にもモニターを順次設置します。

到達目標

2024年度 240基設置(3年合計)



バス車内中央の天井に設置したモニター

都営バスにおける二人乗りベビーカーの利用

これまで、二人乗りベビーカーについては、お子様を乗せたまま安全に乗車していただく方法が確立されていなかったため、折りたたんでのご乗車をお願いしてきました。

こうした中、お客様からのご要望を踏まえ、安全な乗車方法を検証するよう交通局から国に働きかけ、2020年3月に標準的な方法が取りまとめられました。

これを受け、都営バスでは、二人乗りベビーカーを折りたたまずにご乗車できる取扱いについて、同年9月から一部の路線で試行を開始し、2021年6月には全路線に拡大しました。

あわせて、利用方法や周囲のお客様へのご理解・ご協力のお願いについて、動画等の様々な方法で周知するとともに、こうした取組を、東京バス協会を通じて各事業者に情報提供することで、普及促進に努めています。



横型二人乗りベビーカー固定イメージ

お客様のニーズに応えたサービスの展開

(15)案内サインや情報提供の充実

- ▶ 地下鉄駅構内等の案内サインに加え、デジタル技術をより積極的に活用し、お客様への案内や情報提供の充実を図っていきます。

計画期間における取組

■地下鉄駅の案内サインの改修

- ▶ 地下鉄駅の案内サインについて、誰もが円滑かつ快適に移動できるよう、より分かりやすいものへと改修します。

到達目標 ▶ **2026年度** 全駅完了(予定) ※当局管理駅



案内サイン(左：改修前、右：改修後)

■デジタル技術を活用した案内・情報提供

①ロボットコンシェルジュ等の活用

- ▶ 現在、新宿西口駅、新橋駅に導入しているロボットコンシェルジュの運用状況の検証を進めるとともに、今後の技術動向も踏まえ、非対面・非接触によるサービスや情報提供の充実を図っていきます。



ロボットコンシェルジュ

②業務用掲示板等のデジタル化

- ▶ マナー啓発や沿線情報など、お客様への情報提供を充実できるよう、駅構内の掲示物等のデジタル化を検討します。

③スマートフォンを活用した移動支援

- ▶ 通行の安全性に配慮しつつ、お客様が駅構内から必要な目的地へスムーズな移動ができるよう、スマートフォンを活用したナビゲーション技術や非接触によるエレベーターの呼び出し機能について検討します。

(16)新たな駅サービスの展開

- ▶ 5Gをはじめとするデジタル技術の進展が目覚ましいこと等を踏まえ、お客様の安全性、快適性、利便性を向上するため、駅における新たなサービスの検討・導入を進めていきます。

計画期間における取組

■定期券WEB予約サービスの導入

- ▶ 新たに定期券のWEB予約サービスを開始し、これまで定期券発売所でしか購入できなかった通学定期券を、都営地下鉄の全ての駅で購入できるようにします。

到達目標 ▶ **2023年度** 定期券WEB予約サービスの運用開始

■デジタル技術を活用した駅サービスの推進

①地下駅での5G環境の実装に向けた取組

- ▶ 都庁前駅構内で5G環境の試行整備、検証を行い、地下駅空間におけるデジタル技術を活用した新たなサービス展開の可能性について検討します。

到達目標 ▶ **2022年度** 都庁前駅での実証実験

②駅業務へのロボットの活用検討

- ▶ 駅構内の安全性、快適性の向上を図るため、警備、清掃、消毒など、様々な駅業務へのロボットの活用について調査、検討します。



ロボットの活用(イメージ)

(17) お客様ニーズに即した駅構内サービスの展開

- ▶ 地下鉄駅構内において、お客様ニーズやトレンドを踏まえた新たなサービスを展開し、お客様の利便性の更なる向上に取り組んでいきます。

計画期間における取組

■ お客様ニーズに即した駅構内サービスの展開

- ▶ モバイルバッテリーレンタルスタンドを設置するほか、個室型ワークブースなど、お客様の行動変容等によるニーズの変化を踏まえた新たな駅構内サービスの展開について検討します。



モバイルバッテリーレンタルスタンド

(18) 多角的な広報の展開

- ▶ 多様なツールを活用して、お客様に都営交通の利便性や沿線の魅力を広くPRし、移動需要の創出と都営交通の利用促進を図っていきます。

計画期間における取組

■ 多角的な広報の展開

- ▶ SNS、広報誌、案内冊子、動画、広告出稿等の様々なツールを活用し、局の取組や沿線情報を発信します。
- ▶ 外国人旅行者にも都営交通を安全・安心、快適にご利用いただけるよう、SNSやホームページ等により、効果的な情報発信を行います。



SNSによる情報発信

PROJECT TOEIについて

PROJECT TOEIは、多くの方々に都営交通をより深くご理解いただくため、2016年に開始した情報発信プロジェクトです。

都民やお客様をはじめ、都営交通に関わる人の日々の暮らしを「今日」と置き換え、その「すべての今日」を支えていくという、都営交通が大切にしている想いを表現した「すべての今日のために。」をスローガンに、様々な取組をお伝えしています。



PROJECT TOEIポスター

サービス品質の持続的向上

(19)お客様の視点に立ったサービスの提供

- ▶ お客様が都営交通をより快適にご利用いただけるよう、全ての職員が日々の業務の中でお客様の視点に立ってサービスを点検し、創意工夫による継続的な改善に取り組みます。

計画期間における取組

■サービス向上策の検討、実施

- ▶ お客様の声や都営交通モニター制度を活用し、サービス向上策を検討、実施します。
- ▶ 経営層から現場の職員までが参加する「交通局サービス推進発表会」において、各職場の取組を発表、共有することで、組織全体のサービスレベルを向上させます。

■多様なニーズを踏まえた接遇の実施

- ▶ 実践的な英会話や障害のあるお客様への接遇を学ぶ研修等を通じて、お客様と接する職員の対応力向上を図ります。
- ▶ 高齢者や障害のあるお客様などが都営地下鉄等を安心してご利用いただけるよう、全ての駅係員のほか、乗務員の「サービス介助士」の資格取得を進めます。

(20)公共交通機関を気持ち良くご利用いただくための取組

- ▶ 誰もがいつでも公共交通機関を気持ち良くご利用いただけるよう、関係機関等とも連携し、マナー啓発や心のバリアフリー推進に向けた取組を進めていきます。

計画期間における取組

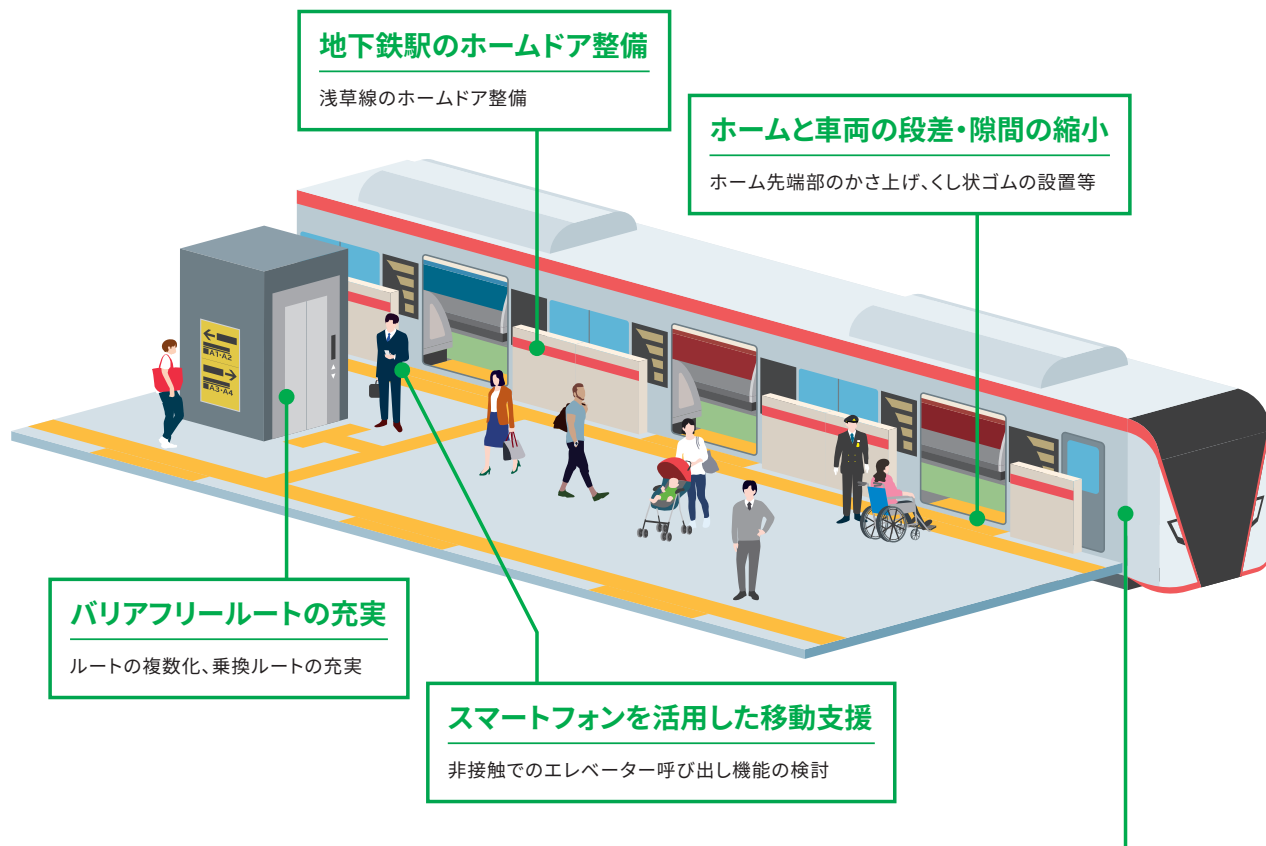
■誰もが快適にご利用いただくための取組

- ▶ マナー啓発や心のバリアフリー推進のためのポスター・動画を作成し、駅や車内でPRするとともに、公共交通利用におけるマナーブックを作成し、小学校等に配布します。

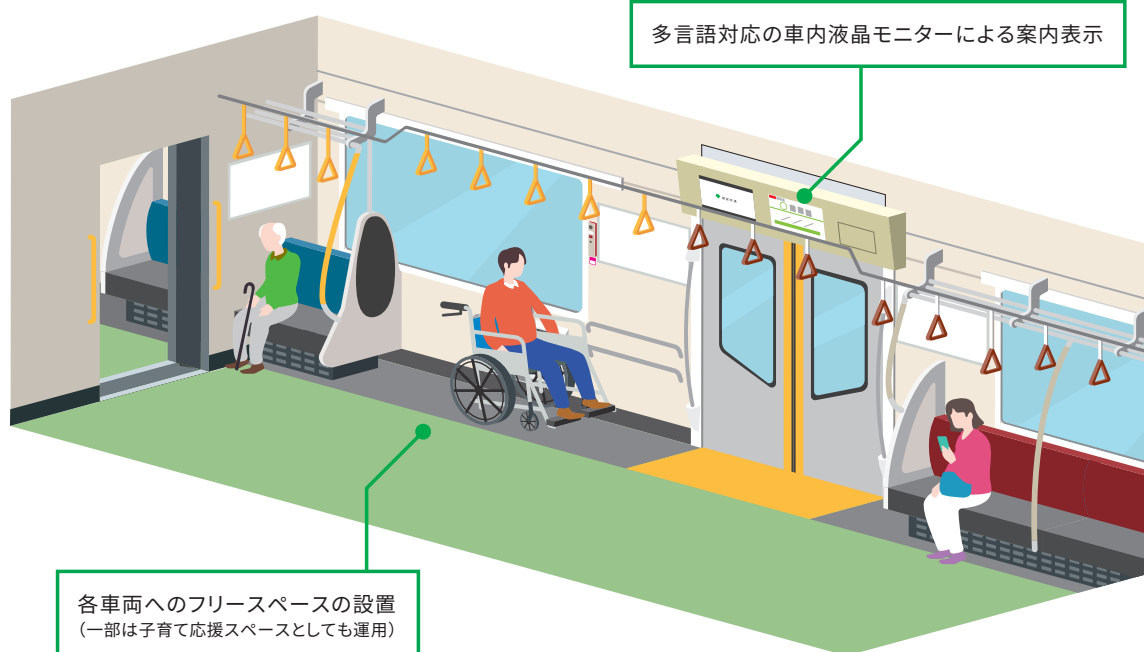


マナーポスター

地下鉄駅ホームのサービス向上(イメージ)



人にやさしい地下鉄車両の導入



地下鉄駅構内のサービス向上(イメージ)



03 東京の発展への貢献

まちづくりとの連携

(21) 浅草線のリニューアル・プロジェクト

- ▶ 浅草線について、古き良き伝統を守りつつも、現代的な地下鉄に生まれ変わらせるため、リニューアル・プロジェクトを推進し、東京の魅力向上に貢献します。
- ▶ 東京と世界を結ぶ地下鉄という統一的な考え方のもと、駅の改装等を進めていきます。

計画期間における取組

■ 駅構内の改装

- ▶ 路線の統一感を演出した上で、駅ごとに地域の特色を踏まえ、街並みにあわせた改装を進め、魅力向上を図ります。

到達目標 2024年度 東銀座駅改装完了



街並みにあわせた駅改装(東銀座駅イメージ)

■ 駅施設の大規模改良

① 浅草駅出入口の新設・更新

- ▶ 浅草駅について、雷門への玄関口として、バリアフリー化された新たな出入口の整備や既存出入口の更新に向けた準備を進めます。



浅草駅周辺図

② 高輪台駅のエレベーター新設

- ▶ 高輪台駅について、周辺街路整備事業との調整を図りながら、ホームとコンコースとの間のエレベーター整備に向け、関係機関との協議や設計等を進めます。

③ 日本橋駅の新改札・地下連絡通路整備

- ▶ 日本橋駅について、駅周辺の再開発事業者と協力しながら、新たな改札口の設置のほか、相対式ホームを繋ぐ地下連絡通路やエレベーター等の更なる整備を進めます。

(22) まちづくりと一体となった泉岳寺駅の大規模改良

- ▶ 泉岳寺駅は、空港と都心を結ぶ重要な交通結節点であり、周辺の開発等の進展に伴いお客様の増加が見込まれているため、市街地再開発事業と一体となって大規模改良工事を行い、周辺開発と連携しながら、駅機能の向上を図ります。

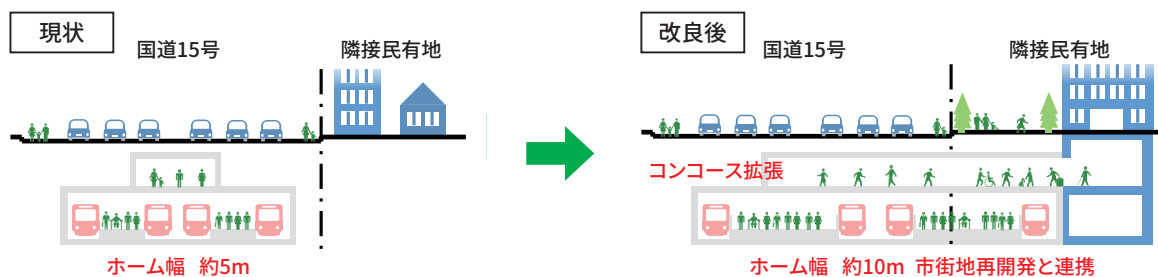
計画期間における取組

■ 泉岳寺駅の大規模改良

- ▶ 泉岳寺駅について、ホームの拡幅やコンコースの拡張を進めるとともに、エレベーターを増設し、バリアフリールートを充実します。
- ▶ 駅と周辺施設との回遊性を高めるため、周辺のまちづくりと連携して歩行者デッキへとつながる動線を確保し、歩行者ネットワークを形成していきます。
- ▶ 国際交流拠点として開発が進められている地域の中にあり、進展する通信技術等を活用した情報案内など、新たなサービスの検討を進めます。

到達目標 ▶ **2027年度** 拡幅ホーム供用開始(予定)

泉岳寺駅の大規模改良(イメージ)



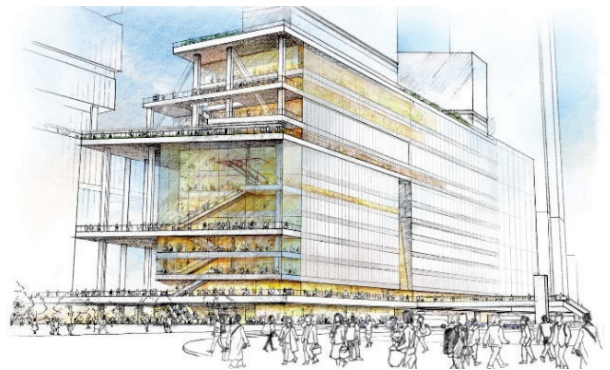
(23) 民間事業者等と連携した新宿駅西南口地区の再編

- ▶ 地域内に建築物を保有している新宿駅西口・南口周辺における開発計画に協力し、地域の更なる発展に貢献していきます。

計画期間における取組

■ 民間事業者等と連携した新宿駅西南口地区の再編

- ▶ 「新宿駅西南口地区開発計画」にあわせて老朽化したミヤコ新宿ビルの建替えを進めるとともに、駅周辺まちづくりへの貢献について検討します。



整備イメージ

(24) 5G等を活用したまちづくりへの貢献

- ▶ 5Gを中心とする高速モバイルネットワークの整備に向け、保有資産(アセット)の開放に協力するなど、新たな技術を活用したまちづくりに貢献します。

計画期間における取組

■ アセット開放を通じた5G整備への協力

- ▶ 5Gアンテナ基地局の設置促進に向け、都営バスの営業所等の建物や都営地下鉄出入口など、保有する資産(アセット)の開放に積極的に協力していきます。

■ バスの自動運転技術等の検証

- ▶ 都営バスのフィールドの提供を通じた自動運転技術の検証への協力や、乗務員の運転を支援する安全装置の導入に向けた検証に取り組んでいきます。

沿線地域との連携

(25) 多様な主体との連携による沿線地域活性化

- ▶ 都営交通の魅力向上や新たな旅客需要の創出、沿線地域の活性化を図るため、民間企業や沿線自治体など、多様な主体と連携し、イベントや旅客誘致策等を積極的に展開します。

計画期間における取組

■ 多様な主体との連携による沿線地域活性化

- ▶ 保有する経営資源を活用し、民間企業や沿線自治体など、多様な相手方との連携により、沿線地域の活性化の取組を推進します。
- ▶ 連携に当たっては、外部の知見も活用しながら、各事業の特性を考慮した上で展開を図ります。



沿線自治体等との連携
(舎人公園 千本桜まつり)



民間企業との連携
([左]OMO5東京大塚 by 星野リゾート「OMOの卒たび〜都電レトロ東京旅編」)
([右]都営大江戸線 × 明治プロビオヨーグルトLG21 コラボ)



■ 都営交通オリジナルショップ(仮称)の開設

- ▶ 地下鉄駅構内に都営交通オリジナルショップ(仮称)を開設し、都営交通に関する情報発信等を一体的に行うとともに、沿線企業等とのコラボレーション商品の販売やイベント開催などを通じて、沿線地域の活性化に貢献していきます。



開設イメージ

到達目標

2023年度 都営交通オリジナルショップ(仮称)開設

(26) 発電所立地地域への貢献

- ▶ 水力発電所が所在する地元自治体との連携等により、地域の観光振興に貢献するとともに、再生可能エネルギーの有効性等の理解促進を図っていきます。

計画期間における取組

■ 発電所立地地域への貢献

- ▶ 地元自治体と連携し、白丸調整池ダムの巡視路の開放や地域のイベントへの協力等を実施します。
- ▶ 再生可能エネルギーPR館「エコっと白丸」を活用し、交通局の水力発電の特長や再生可能エネルギーの意義等を広く周知するとともに、地域の観光振興に貢献していきます。



白丸調整池ダム



白丸調整池ダム巡視路

再生可能エネルギーPR館「エコっと白丸」

「エコっと白丸」は、2021年11月6日、白丸調整池ダムに隣接する場所にオープンしました。

館内では、プロジェクションマッピングを活用した大画面のジオラマシアターやデジタルサイネージ等により、再生可能エネルギーの意義や水力発電の仕組みなどを分かりやすく伝えるとともに、地元奥多摩町の観光スポット等も紹介しています。

※「エコっと白丸」は地元奥多摩町の小学生が考案した愛称です。

○再生可能エネルギーPR館「エコっと白丸」 概要

- ▶ 東京都西多摩郡奥多摩町白丸1-7 (JR青梅線鳩ノ巣駅から徒歩9分)
- ▶ 開館時間 10時～17時(12月から3月までは10時～15時)

※開館日など、詳細は交通局ホームページをご確認ください。



「エコっと白丸」外観(3階)



ジオラマシアター



「エコっと白丸」ホームページ

持続可能な社会の実現への貢献

(27)環境に配慮したバス車両の導入

- ▶ 都営バスでは、CO₂削減など、環境負荷低減のため、環境にやさしいバス車両の導入に努めています。燃料電池バスの導入等を通じてZEV化を進めていくとともに、引き続き、低公害のディーゼル車両の導入を進めていきます。

計画期間における取組

■バスのZEV化の推進

- ▶ 燃料電池バスについては、2016年度から先導的に導入し、2021年度末時点で国内バス事業者最大の累計71両を運用しています。ゼロエミッション東京の実現に貢献するため、更なる導入の拡大を進めます。
- ▶ 更なるZEV化を進めるため、EVバスの導入について、調査・検討を行うとともに、国や国内メーカーに路線バスに適した車両の開発を働きかけます。



燃料電池バス

到達目標 2024年度 燃料電池バス 累計80両導入

■低公害バス車両の導入

- ▶ 更新するディーゼル車両は、全て最新の排出ガス規制に適合した車両とし、窒素酸化物(NO_x)・粒子状物質(PM)等の削減に努めます。



低公害バス

燃料電池バスを活用した給電支援

燃料電池バスは、電源供給能力を備えており、外部給電器を使用することにより、家電製品等へ給電することができます。

交通局では、2018年に江東区と災害時の電源供給に関する協定を締結しており、2021年9月からは、民間の水素ステーション等と連携し、自然災害等による停電発生時に、自治体等からの要請に基づき、避難所などにおいて、燃料電池バスを活用した給電支援を行うこととしました。



燃料電池バスによる給電支援

(28)省エネの推進と再生可能エネルギーの導入拡大

- ▶ バス停留所や地下鉄駅等へのLED照明の導入等を通じて、CO₂排出量の削減を進めるとともに、水力発電による売電に当たっては、「東京産水力発電の環境価値」をより一層活用する方策を検討します。

計画期間における取組

■LED照明の導入拡大

①バス停留所へのLED照明の設置拡大

- ▶ バス停留所上屋や標識柱の更新等にあわせ、LED照明の設置を拡大していきます。

到達目標

2024年度

上屋：60棟(3か年合計)
標識柱：300基(3か年合計)



LED化されたバス停留所

②地下鉄駅等のLED化

- ▶ 地下鉄駅の構内・トンネルの照明器具の更新や大規模改修にあわせ、照明をLED化します。
- ▶ 新宿線、大江戸線の出入口案内サインについて、順次LED化を進めます。



LED化された駅構内

到達目標

2026年度

2027年度

出入口案内サイン整備完了(予定) ※当局管理駅
駅照明LED化完了(予定)

③庁舎・営業所等のLED化

- ▶ 庁舎の大規模改修等にあわせ、照明をLED化します。

■省エネ運転の促進

- ▶ バスの運転状況や燃料消費量を記録するエコドライブ用機器の活用により、省エネ運転の促進を図り、燃料消費の抑制に努めます。

■東京さくらトラムへの再生可能エネルギーの導入

- ▶ ゼロエミッション東京の実現に貢献するため、東京さくらトラムの運行に使用している電力の再生可能エネルギー化について、検討を進めます。

■庁舎への太陽光発電設備の設置

- ▶ 「省エネ・再エネ東京仕様」*に基づき、局施設の改築等にあって、屋上に太陽光発電設備を設置します。



太陽光発電設備

■「東京産水力発電の環境価値」の活用

- ▶ 電気事業では、2021年度から「東京産水力発電の環境価値」に着目した売電方法を導入し、交通局の水力発電によるCO₂フリー電気を、公募型プロポーザル方式により選定した事業者を通じて、都内のRE100宣言企業等に販売しています。
- ▶ また、都庁の率先行動の一環として、交通局においても、自ら発電した電気を都営バス全営業所で使用しています。
- ▶ 都内における再生可能エネルギーの普及・拡大に向け、引き続き、再生可能エネルギーの価値や電力市場の動向等を踏まえた売電方法を検討します。

*省エネ・再エネ東京仕様：都有建築物の改築等において、建築物の熱負荷の低減、最新の省エネ設備、多様な再エネ設備の導入等により、エネルギーの使用の合理化を図ることを目的に策定された技術仕様

新たな売電方法による再生可能エネルギーの普及・拡大

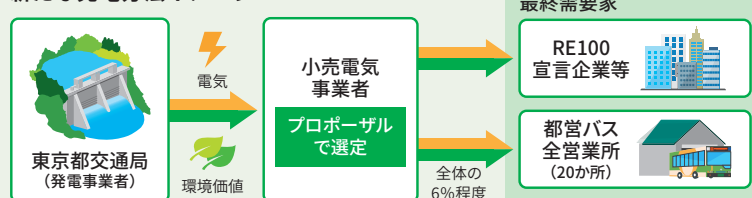
交通局では、これまで水力発電による電気を、入札で選定した事業者に売却してきました。一方、都では、「ゼロエミッション東京戦略」で、再生可能エネルギーの基幹エネルギー化を図る方針を示しています。

こうした状況を受け、2021年度からは、水力発電による再生可能エネルギーの価値を高めるための方策等について事業者から提案を受け、売却先を選定することとしました。

この契約により、交通局の電気がRE100宣言企業等で活用され、都内における再生可能エネルギーの普及・拡大に貢献しています。

また、自治体初の取組として、発電した電気の供給先に自らの事業所を指定し、再生可能エネルギーを率先的に活用することで、環境負荷の低減に取り組んでいます。

新たな売電方法イメージ



環境負荷低減に関する交通局の取組

交通局では、環境に配慮した事業運営を行うとともに、環境にやさしい公共交通機関の利用促進を通じて環境負荷の低減に努めています。これまでの主な取組をご紹介します。

■都営地下鉄、東京さくらトラム(都電荒川線)、日暮里・舎人ライナー

○省エネルギー車両の導入(全車両)

- ・エネルギー効率の高いVVVF制御装置を搭載

○電力回生システムの導入(全車両)

- ・ブレーキ時に列車のモーターで発電した電気を電車線に戻し、他の列車で再利用
- ・都営地下鉄及び日暮里・舎人ライナーでは、駅の照明やエスカレーターの電力としても利用



VVVF制御装置を搭載した浅草線5500形車両

○照明のLED化

- ・車内、駅構内、トンネル内等の照明のLED化を順次実施
- ・駅では、年間で約500万kWhの電気使用量を削減(2020年度実績)

■都営バス

○走行時にCO₂、NO_x、PM等を排出しない、環境性能に優れたバス車両である燃料電池バスを導入

○燃料電池バスを運行したことにより、年間約2,000トンのCO₂排出を削減(2020年度実績)

○ディーゼルバスの更新に当たっても、最新の排出ガス規制や燃費基準に適合した車両を導入



燃料電池バス

■電気事業(水力発電)

○水力発電により、年間で約1.5億kWhの電力を都内に供給(2020年度実績)

○2021年度から、都営バスの全営業所で、この電力の使用を開始(年間3,300トンのCO₂排出を削減する見込み)



多摩川第一発電所

■その他の取組

○庁舎の新築や改築等にあわせ、屋上等の緑化や、太陽光発電設備、LED照明を導入

○都営地下鉄、東京さくらトラム、日暮里・舎人ライナーを利用した「ToKoPo」会員の方に、ボーナスポイントを付与するキャンペーンを実施

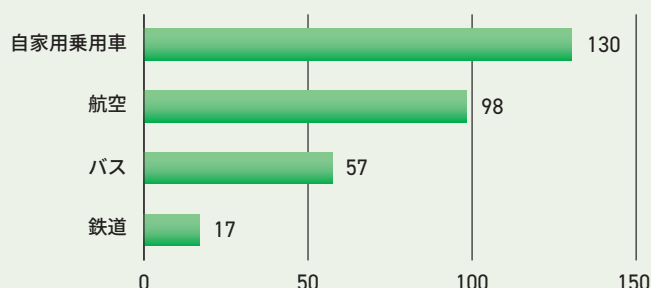
■2030年「カーボンハーフ」の実現に向けた交通局の取組

交通局も都庁の一員として、都が掲げる目標の達成に向け、更なる環境負荷低減の取組を検討していきます。

公共交通機関としての役割

- ・鉄道やバス等の公共交通は、一度に多くの旅客を運ぶことができるという点で、乗用車よりもCO₂排出量が少ない「環境にやさしい」交通手段です。
- ・都営地下鉄や都営バスをより多くのお客様にご利用いただくことで、東京全体の排出量抑制に貢献しています。

輸送量当たりのCO₂排出量(旅客)



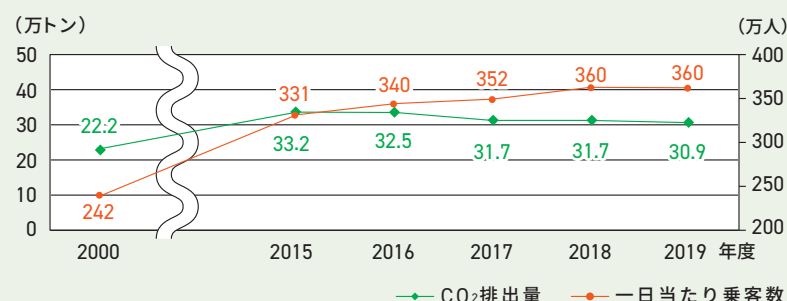
CO₂排出原単位 [g-CO₂/人km] (2019年度)

国土交通省ホームページ公表値を基に作成

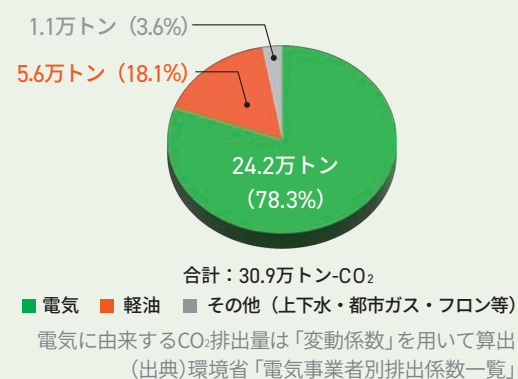
交通局のCO₂排出量の現状

- ・交通局のCO₂排出量の大半は、地下鉄で使用する電気に由来し、全体の約8割を占めています。
- ・大江戸線の全線開業などの影響により、2000年度に比べCO₂排出量は増加しました。加えて、輸送力の増強やエレベーター増設など、サービス向上も進めてきましたが、省エネ効果の高い車両への更新や照明のLED化など、様々な工夫により電気使用の増を抑制し、排出量の増加を抑えてきました。

交通局のCO₂排出量推移



2019年度 交通局CO₂排出量 内訳



2030年「カーボンハーフ」の実現に向けて

- ・交通局における「カーボンハーフ」の実現には、年間約5億kWhにのぼる都営地下鉄の電気使用量をいかに抑制できるかが大きなポイントとなります。
- ・一方で、全ての車両にVVVF制御装置を搭載するなど、技術的に大幅な省エネ効果が見込める取組については、既に完了しています。
- ・多くのお客様がご利用する地下鉄等におけるCO₂排出量の低減には、「技術革新」や「再エネ電力の導入拡大」などが必要ですが、それに伴うコストの増加が懸念されます。
- ・交通局を取り巻く事業環境は厳しい状況に置かれていますが、カーボンハーフの実現に向け、最新の技術動向を注視するとともに、エネルギーの効率的利用などについて、研究機関等とも連携して検討していきます。
- ・また、再生可能エネルギー電力の導入について、今後の電力市場の動向等を見据えつつ、費用負担のあり方や導入方法を検討していきます。

(29) 公共交通の利用促進等による環境負荷の低減

- ▶ 行政施策とも連携し、環境にやさしい公共交通の利用の促進等を通じて、環境負荷の低減に向けた取組を推進します。

計画期間における取組

■ 環境PRによる都営交通の利用促進

- ▶ 都営交通の環境負荷低減に資する取組や公共交通の環境優位性を積極的にPRすることで、自家用車から都営交通など公共交通への利用転換を促進し、CO₂削減に貢献します。



環境PRポスター

■ ToKoPoを活用した取組

- ▶ ToKoPoを活用し、環境PRと連携したエコボーナスキャンペーンなど、行政施策とも連携した様々な取組を実施します。

■ 自転車シェアリングとの連携

- ▶ 地下鉄駅近隣にあるサイクルポートの設置場所をピクトグラムにより駅で案内するなど、自転車シェアリングとの連携を図っていきます。



サイクルポートを案内するピクトグラム

■ 東京さくらトラム(都電荒川線)の軌道緑化

- ▶ これまでの実証実験などを通じて得られた費用面等の課題について引き続き検討するとともに、設置している緑化器材を適切に維持管理していきます。



軌道緑化

福祉施策への貢献

(30)福祉施策への貢献

- ▶ 局事業を通じた取組や局が保有する資産の有効活用により、子育て施策や障害者施策など、福祉施策の推進に貢献します。

計画期間における取組

■福祉インフラ整備への協力

- ▶ 局資産の貸付時には、地元自治体の要望等に応じて福祉施設の整備を条件とするなど、用地確保が困難な都市部における福祉インフラ施設の整備に協力します。
- ▶ 保育所等の整備を推進するため設置された「都有地活用推進本部」に参画し、活用可能な局有地の情報を提供します。

■子育て応援スペースの導入拡大

- ▶ 子育て応援スペースを都営地下鉄の全路線へ展開し、導入車両を順次拡大します。
- ▶ 関連イベントの実施等を通じて、社会全体で子育てを応援する気運の醸成に貢献していきます。

到達目標 ▶ **2024年度** 累計71編成導入



子育て応援スペース

■ヘルプマークの普及への協力

- ▶ 都営地下鉄各駅や都営バスの各営業所等でヘルプマークを配布するとともに、車両の優先席上部の窓及び優先席付近のホームドアへのステッカーの掲出や、局保有の広告媒体の活用等を通じ、ヘルプマークの普及に協力します。



ヘルプマーク

都政情報などの発信等への協力

(31) 都政情報などの発信等への協力

- ▶ 局が保有する媒体の活用による多様な情報の発信や、オープンデータの取組への協力を通じて、行政施策等の推進に貢献します。

計画期間における取組

■局媒体を活用した都政情報等の発信

- ▶ 行政施策の推進等に貢献するため、都営地下鉄や都営バスの車内液晶モニターのほか、局が保有する媒体を活用し、都政に関する情報や他の自治体の観光案内等の情報発信に協力します。

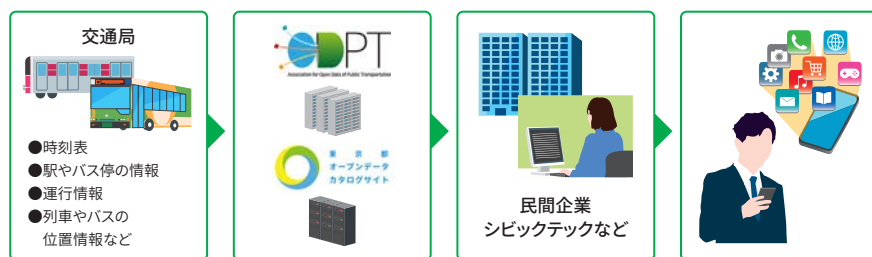


地下鉄車内での都政情報や他自治体の情報発信

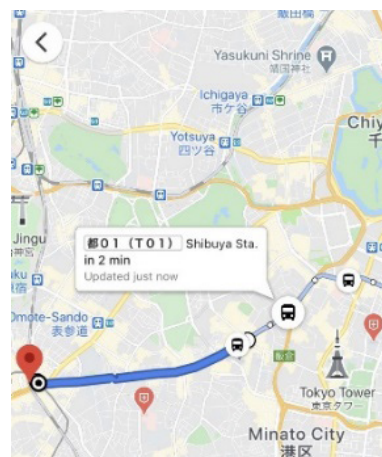


■オープンデータの推進

- ▶ 公共性の高い都営交通のデータを、公共交通オープンデータセンター^{*1}や、東京都オープンデータカタログサイト^{*2}を通じて提供することで、オープンデータの取組に協力していきます。



オープンデータの提供・活用イメージ



(出典)Google マップ

オープンデータの活用事例
(都営バスのリアルタイム位置情報等)

^{*1} 公共交通オープンデータセンター：鉄道、バス、航空事業者をはじめとした公共交通事業者のデータを、一般の開発者やICT事業者等のサービス開発者にワンストップで提供することを目的としたセンター

^{*2} 東京都オープンデータカタログサイト：東京都内のオープンデータの流通・利活用を推進するプラットフォーム

東京2020大会における交通局の取組

2013年9月に東京が開催都市に決定して以来、交通局では、大会に向けて、安全面の強化や駅施設のバリアフリー化、サービス向上の取組を推進してきました。

コロナの影響により原則無観客開催となったものの、大会の期間中は、関係者の輸送や、駅構内への装飾など、様々な取組を実施しました。

これらの取組を、局における大会の「レガシー」として、お客様が引き続き都営交通を安心してご利用いただける環境整備へと結びつけていきます。

■大会に向けた取組 ※整備・導入駅数は大会開催時点での実績

①安全面の強化

○ホームドア整備

三田線、大江戸線及び新宿線は全86駅で整備完了、浅草線は乗降客が多い4駅に先行整備

○防犯カメラの増設

会場最寄駅等に防犯カメラを増設



浅草線ホームドア

②駅施設のバリアフリー化

○エレベーター整備

会場最寄駅や、乗換駅を中心にエレベーターを増設

○トイレのバリアフリー化

大江戸線環状部の洋式化を完了したほか、ベビーシートの設置、段差解消など、誰もが利用しやすいトイレに順次改修



両国駅エレベーター

③サービスの向上

○訪日外国人向け券売機の設置

操作性が高く8言語に対応した券売機を、外国人利用者の多い都営地下鉄計32駅に導入

○多言語案内の充実

駅構内やバス停留所における案内サインや行先表示器等の多言語化を実施



都営地下鉄・訪日外国人向け券売機

■大会期間中の取組・対応

①大会・メディア関係者輸送

○観光バス車両による選手・大会関係者輸送のほか、東京ビッグサイトと選手村等を結ぶメディア関係者輸送を実施

○選手村へ局職員を派遣し、バスの運行管理等を支援



リフト付き観光バス

②駅構内への装飾の設置

○組織委員会等と連携して、大会の統一的なデザインによる装飾を実施



都営地下鉄・駅構内装飾

04 持続可能な経営基盤の確立

関連事業の強化

(32) 関連事業の強化

- ▶ 局が所有する不動産を経営資源として最大限活用するとともに、広告事業や構内営業等について、お客様や広告主のニーズの変化を的確に捉えた事業展開を図り、収益力の強化に努めます。

計画期間における取組

■ 資産の利活用

- ▶ 大門庁舎(浜松町)や都営バス新宿支所について、市街地再開発事業に参画するなど、周辺まちづくりに貢献しながら、開発により局が取得する資産の利活用を検討するほか、用途を廃止する職員住宅について利活用の検討を進めるなど、不動産の有効活用による収益の向上を図ります。



浜松町二丁目再開発事業(イメージ)

到達目標

2025年度 大門庁舎(浜松町) 利活用開始(予定)

2029年度以降 都営バス新宿支所 利活用開始(予定)

■ 広告事業の積極的展開

- ▶ 車両更新にあわせ、車内広告用デジタルサイネージの設置を拡大するとともに、既存の広告媒体について、販売方法の充実や価値向上策の検討を進めるなど、より魅力的な広告商品の開発に取り組めます。
- ▶ 広告付バス停留所上屋について、屋外広告物に係る規制緩和の状況等を踏まえつつ、民間事業者と連携して順次設置を拡大するとともに、広告板が設置されていないバス停留所上屋への広告板の設置に向けて、検討を進めます。



広告付バス停留所上屋

■お客様ニーズに即した構内店舗等の展開

- ▶ お客様の行動変容によるニーズ等を踏まえた新たな駅構内サービスの展開について検討するとともに、売店・店舗跡地について、民間委託等を活用した積極的な店舗誘致を実施し、利便性・収益性の高い店舗やサービス等の展開を図ります。
- ▶ また、駅の改良工事等にあわせてスペースを確保し、新たな店舗の設置やサービス等を展開します。



民間委託活用により誘致した店舗



駅構内サービスの展開例(馬喰横山駅コーヒーショップ)

- ▶ 地下鉄駅構内に都営交通オリジナルショップ(仮称)を開設し、都営交通に関する情報発信等を一体的に行うとともに、沿線企業などとのコラボレーション商品の販売やイベント開催等を通じて、沿線地域の活性化に貢献していきます。(再掲)

■通信事業の推進

- ▶ 地下鉄駅空間への5G環境の整備を見据え、関係機関と調整しながらアンテナ基地局設置に向けた検討を進めるとともに、光ファイバーケーブルの賃貸事業について、新規事業者の開拓を行うなど、通信事業の推進に努めます。

事業運営を支える人材の確保と育成

(33)事業運営を支える人材の確保と育成

- ▶ 事業環境が変化する中においても、安全・安心で質の高いサービスを提供し続けていくためには、職員一人ひとりが、自らの仕事にやりがいを持って、その能力を十分に発揮するとともに、環境の変化やお客様のニーズに的確に対応していくことが重要です。
- ▶ そのため、交通局では、目指すべき職員像や、その確保・育成に向けた取組の方向性を示した「交通局人材育成ビジョン」を策定しました。
- ▶ この「交通局人材育成ビジョン」に基づき、事業を支える有為な人材の安定的な確保を図るとともに、人事任用制度の見直しや研修等の充実などを通じて、プロフェッショナル職員の育成に向けた取組を強化し、職員の「個」の力を最大限に高めることのできる職場づくりを進めます。

計画期間における取組

■運輸系職員の人材確保

- ▶ 就職情報サイトへの掲載、PR動画の配信、WEBセミナーの実施等を通じて、仕事のやりがいや働きやすさをより分かりやすくPRするなど、採用活動を強化します。



職員採用ホームページ

- ▶ 採用選考でのWEB面接について、活用の拡大を検討するとともに、大型二種免許の取得を支援する養成型選考を引き続き実施し、応募者の裾野を広げることで、幅広い人材の確保に取り組めます。

■人材育成機能の強化

- ▶ 職務や職級に応じたジョブローテーションに基づく計画的な配置や育成を通じて、職員一人ひとりの能力開発とキャリアプランの形成を図ります。
- ▶ 各現場の実務の中核を担う職員の適正な選抜とベテラン層の更なる活用の観点から、必要な制度の見直しを進めていきます。
- ▶ 日頃の努力や成果を適正に評価するとともに、表彰制度を活用し、職員のやる気と能力を最大限に引き出す環境づくりに努めます。

■職務に関する知識・技術の継承

- ▶ 職員の研修について、オンラインツールも活用しながら、計画的に実施するとともに、各職場内での研修やOJTの充実等により、ベテラン職員が培ってきた技術やノウハウの継承をより一層進めます。
- ▶ 都営地下鉄においては、浅草線の地下鉄運転シミュレータの更新にあわせて、三田線・大江戸線にも対応した多機能シミュレータを導入し、各種研修に活用することで、職員の異常時対応力の向上を図ります。(再掲)
- ▶ 都営バスにおいては、全車両に設置しているドライブレコーダーや運転訓練車、教習兼用車等の一層の活用により、個人の運転特性を踏まえた的確な指導を行います。また、マンツーマン指導による研修などを通じて、運行管理者の指導力を強化するとともに、車内転倒などの事故防止に向けて、職員の添乗による運転操作の確認等を通じて、基本動作の徹底と安全意識の向上を図ります。(再掲)
- ▶ 保守職員については、外部の技術専門機関等を活用した専門研修を実施するとともに、各職場に設置している模擬実習設備を活用した実践的な研修・訓練を行うなど、技術力の維持・向上を図ります。
- ▶ グループ一体となって人材の確保・育成を進めるため、関連団体からの研修生の受入れに加え、新たに局から団体への研修派遣を実施するなど双方向の人材交流を行い、グループ内で保有している技術・ノウハウを相互に共有しながら技術力の維持・向上や技術継承を着実に進めます。



運転シミュレータ(新宿線)



バス乗務員養成研修



模擬実習設備を活用した研修

全ての職員が活躍できる職場環境づくり

(34)ダイバーシティの推進

- ▶ 「ダイバーシティ&インクルージョン」の考え方にに基づき、柔軟な働き方を可能とする環境整備を行うなど、ライフ・ワーク・バランスの実現を図るとともに、誰もが働きやすい職場環境等の整備を進めることで、より生産性の高い組織を目指し、サービスの向上につなげていきます。

計画期間における取組

■ダイバーシティの推進

- ▶ 職員一人ひとりのライフ・ワーク・バランスの実現に向けて、育児・介護と仕事の両立支援や超過勤務の縮減に向けた取組を進めるとともに、テレワークやフレックスタイム制のより一層の活用など、場所や時間に捉われない働き方を推進します。
- ▶ また、不規則勤務の多い事業所において、育児・介護中の職員等がより働きやすい勤務体系を試行実施するなど、職員の柔軟な働き方を可能とする職場環境の整備を進めます。
- ▶ ダイバーシティに関する研修や意見交換会等を実施し、職員個々の事情等を相互に理解、尊重し、協力し合える職場づくりに取り組むとともに、女性専用施設や、障害のある職員などにも配慮した施設・設備等の整備を進め、誰もが働きやすい職場環境の実現を図ります。



ダイバーシティの推進

(35)コンプライアンスの推進

- ▶ 職員一人ひとりが法令等を遵守し、高い規範意識を持ちながら業務を常に見つめ直し、信頼され支持される都営交通を実現できるよう、コンプライアンス意識の更なる浸透・定着に取り組めます。

計画期間における取組

■コンプライアンスの推進

- ▶ 定期的な啓発活動やコンプライアンス推進研修等を通じて、職員一人ひとりのコンプライアンス意識を高めていきます。

(36)職員の健康管理の推進

- ▶ 安定した輸送サービスの提供のため、感染症対策や相談体制の充実、定期的な検診等により、現場を支える職員の心身の健康保持・増進を図ります。

計画期間における取組

■職員の健康管理の推進

- ▶ 安定した運行を確保し、事業を継続していくため、職員のマスク着用や手指消毒など、職員の感染症対策を徹底します。(再掲)
- ▶ 職員の心身の健康増進のため、オンラインも活用して相談体制の充実を図っていきます。
- ▶ 運転者の健康状態に起因する事故を防止するため、全乗務員を対象としたSAS(睡眠時無呼吸症候群)^{*1}検診や、バス乗務員を対象とした脳MRI健診^{*2}を定期的実施します。

^{*1} SAS(睡眠時無呼吸症候群)：Sleep Apnea Syndromeの略。上気道の閉塞により睡眠中に無呼吸を繰り返す病気で、昼間の眠気などの症状がある。

^{*2} 脳MRI健診：国土交通省が脳血管疾患に起因する運転中の事故を防止するため策定した「自動車運送事業者における脳血管疾患対策ガイドライン」に基づき実施する健診。磁気共鳴画像(Magnetic Resonance Imaging)装置により脳の断面画像や血管を撮影し、脳梗塞、脳出血、脳動脈瘤の有無等を調べる。

事業運営を支える執行体制の構築

(37) 効率的・効果的な事業運営の推進

- ▶ 厳しい経営状況を踏まえ、業務全般にわたり、デジタル技術も活用しながら、不断の見直しを行うことで、より効率的・効果的な事業運営に努めます。

計画期間における取組

■ デジタル技術を活用した業務環境の整備

- ▶ テレワークの一層の推進に向けて、外部も含めたWEB会議環境の拡充やクラウドの活用に向けた環境整備を進めるほか、都の関連部署と連携してシステム基盤の再構築を進めるなど、生産性の向上に資する新たなデジタル環境の整備に取り組みます。
- ▶ あわせて、本庁職場の会議室・打合せスペースへの大型ディスプレイの設置や、フロアレイアウトの見直しなど、より効率的・効果的な業務遂行が可能となるよう執務環境の整備を進めます。



デジタル技術を活用した業務環境の整備

到達目標 ▶ **2025年度** 新たなデジタル環境の運用開始(予定)

■ 内部管理事務の効率化

- ▶ 旅費や給与等の庶務事務について、デジタル化を推進するとともに、外部委託の活用により申請内容の確認等の事務処理を集約することで、ペーパーレスや中間処理レスを実現し、業務量の軽減とコスト縮減を図ります。

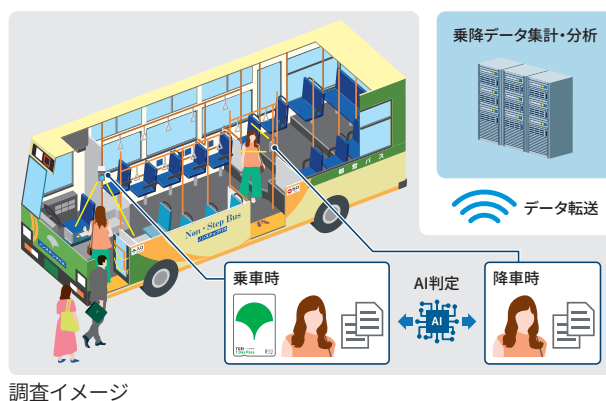
到達目標 ▶ **2024年度** 全職場での運用開始

■地下鉄の定期券発売業務の見直し

- ▶ 新たに定期券のWEB予約サービスを開始し、これまで定期券発売所では購入できなかった通学定期券を、都営地下鉄の全ての駅で購入できるようにします。(再掲)
- ▶ あわせて、定期券発売所について、取扱件数等のご利用実績を踏まえて運営体制を見直し、駅業務の効率化を進めます。

■デジタル技術を活用したバスの乗降調査方法の検討

- ▶ これまで調査員が直接バスに乗り、収集していた乗客の乗降データ等について、より効率的に取得できるよう、AI解析能力の向上など技術開発動向も踏まえながら、デジタル技術を活用した調査方法の検討を進めます。



調査イメージ

■維持管理におけるデジタル活用の推進

- ▶ 将来の限られた人的資源の中でも、業務の省力化・効率化はもとより、現在の保守の品質を維持・向上させていくため、デジタル技術を活用した、より効果的な維持管理手法について検討・導入を進め、安定した輸送基盤を構築していきます。(再掲)

■不断の業務改善への取組

- ▶ チャレンジ提案制度や技術発表会、若手職員のアイデアの積極的な活用等を通じ、自ら業務を改善する組織風土を醸成します。



技術発表会

(38)組織の見直しによる執行体制の再構築

- ▶ 仕事の進め方や制度、仕組み等を抜本的に見直し、徹底した業務の省力化・効率化を図るとともに、本庁組織のあり方も含めた人材配置の最適化を進め、様々な事業環境の変化に迅速かつ的確に対応し得る執行体制を構築します。

計画期間における取組

■組織の見直しによる執行体制の再構築

- ▶ 維持管理やお客様サービスの向上など、様々な分野でのデジタル技術の活用について、局全体で推し進めていくための体制を整備します。
- ▶ 内部管理事務の効率化等による本庁組織の見直しや、経営課題の解決に資する強固な体制の構築について検討を進めます。

(39)体系的なリスクマネジメント*の推進

- ▶ PDCAサイクルを通じた体系的なリスクマネジメントを推進し、お客様をはじめとする全ての関係者の安全・安心を最優先に、リスクの予防・低減に努めます。

計画期間における取組

■体系的なリスクマネジメントの推進

- ▶ 事業を取り巻く様々なリスクを洗い出した上で、年度ごとに重点的に取り組むリスクを設定し、その取組計画を策定した上で、局に設置した「リスクマネジメント委員会」により進捗管理していくことで、リスクに対する適切な管理を図ります。

*リスクマネジメント：リスクやその影響を把握し、事前に対策を講じるもの。ここでは、危機発生後に損失を最小化させるための危機管理(クライシスマネジメント)を含まない狭義のリスクマネジメントを指す。

(40)グループ経営の推進

- ▶ 交通局では、駅業務やバスの運行管理、施設の保守管理等を関連団体に委託し、グループ一体となって事業を運営しています。
- ▶ 役割分担を絶えず見直し、関連団体をこれまで以上に積極的に活用することで、グループ総体として最大の経営効果を発揮するよう努めていきます。

計画期間における取組

■グループ経営の推進

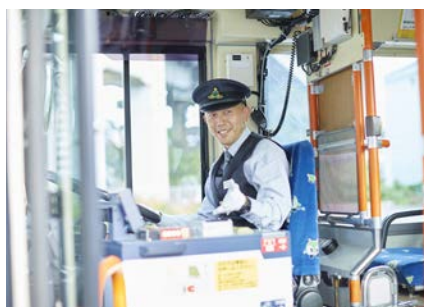
- ▶ 局が保有する地上建物の建築工事における新規委託や、発電所の運営における委託体制の見直しなど、政策連携団体への委託範囲を拡大し、更なる業務の効率化を進めます。
- ▶ グループ一体となって人材の確保・育成を進めるため、関連団体からの研修生の受入れに加え、新たに局から団体への研修派遣を実施するなど双方向の人材交流を行い、グループ内で保有している技術・ノウハウを相互に共有しながら技術力の維持・向上や技術継承を着実にを行います。(再掲)
- ▶ 局と政策連携団体等が連携し、引き続き内部統制の強化に向けた取組を行っていきます。



東京交通サービス株式会社



一般財団法人
東京都営交通協力会



経営改善に向けた取組

- ▶ コロナを契機とした人々の行動変容等に伴い、コロナ収束後も乗客数はコロナ禍前の水準へは回復しないと見込まれ、厳しい経営状況が続く見通しです。
- ▶ そのような状況においても、引き続き安定した輸送サービスを提供していくため、デジタル技術も活用しながら、収入・支出両面から取組を進め、早期の経営改善を目指します。
- ▶ また、本格的な人口減少社会の到来も見据え、生産性の向上を目指すとともに、今後の中長期的な需要動向に応じて、必要な対応を検討していきます。

1. 支出の適正化

コロナ禍による収入の減少を受け、令和3年度予算は支出の大幅な抑制を図りましたが、引き続き、安全・安心の確保を前提に、投資規模の抑制を図るとともに、維持管理費等の経費についても、工夫を凝らし経費縮減に努めます。

主な取組

投資の抑制

- ▶ 地下鉄・バスの車両について、車両の状態等を勘案しながら、計画期間中の更新数を抑制するなど、施設・設備の更新等に当たっては、更新時期や実施規模の見直しにより、コスト縮減を図ります。
- ▶ 浅草線リニューアル・プロジェクトなどの大規模投資についても、総工事費の圧縮や投資規模の平準化等を図り、計画期間中の投資額の抑制に努めます。
- ▶ これらの取組により、計画期間中の投資規模については、都営交通全体で、令和3年度予算と比較して、更に15%程度の抑制を目指します。

経費の縮減

- ▶ 地下鉄駅の案内サインについて、素材や器具の見直し等により、改修費用を縮減するほか、一部システムの統合・クラウド化により維持管理費を圧縮するなど、様々な観点から経費の縮減に努めます。
- ▶ これらの取組により、計画期間中の経費については、安全対策やバリアフリー施策等の推進によりコストが増加する中でも、都営交通全体で、令和3年度予算と同水準となるよう抑制を図ります。

2. 収益力の強化

旅客需要の創出に向けて、多様な主体と連携して都営交通の利用促進を図るとともに、関連事業を一層強化し、収入の確保に努めます。

主な取組

更なる旅客誘致策の推進

- ▶ 企画乗車券やICカードについて、他の交通事業者等とも連携しながら、更なる利便性の向上を図ります。
- ▶ 様々な利用機会を創出していくため、ToKoPoを活用した、より魅力的なサービスを提供し、都営交通の利用者の拡大を図ります。
- ▶ SNS、広報誌、動画等の様々なツールを活用し、局の取組や沿線情報を発信するとともに、外国人旅行者にも都営交通を安全・安心、快適にご利用いただけるよう、効果的な情報発信を行います。

多様な主体との連携による沿線地域活性化

- ▶ 保有する経営資源を活用し、民間企業や沿線自治体など、多様な相手方との連携により、沿線地域の活性化の取組を推進します。
- ▶ 地下鉄駅構内に都営交通オリジナルショップ(仮称)を開設し、都営交通に関する情報発信等を一体的に行うとともに、沿線企業等とのコラボレーション商品の販売やイベント開催などを通じて、沿線地域の活性化に貢献します。

関連事業の強化

- ▶ 市街地再開発事業への参画等により、取得する資産の利活用を検討するほか、用途を廃止する職員住宅について利活用の検討を進めるなど、局が所有する不動産の有効活用による収益の向上を図ります。
- ▶ 広告事業や構内営業等について、お客様や広告主のニーズの変化を的確に捉えた事業展開を図り、より魅力的な広告商品の開発や、利便性・収益性の高い店舗・サービス等の展開に向けて取り組みます。

3. 生産性の向上

関連団体も含めた職員一人ひとりの「個」の力を高めるとともに、業務のあり方や執行体制等の構造を見直すことで、生産性の高い組織を目指します。

主な取組

職員の「個」の力を高める取組

- ▶ 目指すべき職員像や、その確保・育成に向けた取組の方向性を示した「交通局人材育成ビジョン」を策定し、事業を支える有為な人材の安定的な確保を図るとともに、人事任用制度の見直しや研修等の充実などを通じて、プロフェッショナル職員の育成に向けた取組を強化します。
- ▶ グループ一体となって人材の確保・育成を進めるため、関連団体からの研修生の受入に加え、新たに局から団体への研修派遣を実施するなど双方向の人材交流を行い、グループ内で保有している技術・ノウハウを相互に共有しながら技術力の維持・向上や技術継承を着実に進めます。

業務の見直しと執行体制の強化

- ▶ 将来の限られた人的資源の中でも、業務の省力化・効率化はもとより、現在の保守の品質を維持・向上させていくため、デジタル技術を活用した、より効果的な維持管理手法について検討・導入を進め、安定した輸送基盤を構築していきます。
- ▶ 地下鉄の定期券WEB予約サービスを開始するとともに、定期券発売所について、取扱件数等のご利用実績を踏まえて運営体制を見直し、駅業務の効率化を進めます。
- ▶ テレワークの一層の推進に向けた環境整備など、生産性の向上に資するデジタル環境の整備に取り組むとともに、より効率的・効果的な業務遂行が可能となるよう執務環境の整備を進めます。
- ▶ 旅費や給与等の庶務事務について、デジタル化を推進するとともに、外部委託の活用により、申請内容の確認等の事務処理を集約することで、ペーパーレスや中間処理レスを実現し、業務量の軽減とコスト縮減を図ります。
- ▶ デジタル技術の活用を推進するための体制を整備するとともに、内部管理事務の効率化等による本庁組織の見直しや、経営課題の解決に資する強固な体制の構築について検討を進めます。

SDGs(持続可能な開発目標)の達成に向けて

交通局は、持続可能な社会の実現に向け、首都東京の公営交通事業者として、都市活動や都民生活を支え続けていくことが重要であると考えています。

本計画で掲げた様々な取組を通じて、「誰一人取り残さない」包摂的な社会を創っていくというSDGsの理念の実現に貢献していきます。



「東京都交通局経営計画2022」とSDGs

安全・安心の確保



主な取組

- 地下鉄駅のホームドア整備
- 浸水対策の強化
- 感染症対策の推進
- 維持管理におけるデジタル活用の推進
- 発電所施設の大規模更新

質の高いサービスの提供



主な取組

- 地下鉄車両の長編成化
- バリアフリールートの実施
- 地下鉄駅におけるホームと車両の段差・隙間の縮小
- バス車内における案内サービスの充実
- デジタル技術を活用した駅サービスの推進

東京の発展への貢献



主な取組

- 浅草線のリニューアル・プロジェクト
- 泉岳寺駅の大規模改良
- 多様な主体との連携による沿線地域活性化
- バスのZEV化の推進
- 子育て応援スペースの導入拡大

持続可能な経営基盤の確立



主な取組

- 関連事業の強化
- 事業運営を支える人材の確保と育成
- ダイバーシティの推進
- 効率的・効果的な事業運営の推進
- グループ経営の推進

III 財政収支計画

各事業の財政収支計画及び収支見通しは、次により算定しています。

- コロナの影響による今後の乗客数の見込みについては、2024年度までに段階的に回復し、その後も、コロナ禍前と比較して、地下鉄は15%程度、その他の事業(電気事業を除く。)は10%程度、減少が続くものと想定しています。
- 運賃等の改定については、今回の収支計画等では見込んでおりませんが、今後の需要動向等を見極めつつ、長期的な視点に立って、様々な角度から検討を進めていきます。
- 今後の物価上昇や給与改定については見込んでおりません。

※各計数は、表示単位未満四捨五入のため、合計等と一致しない場合があります。

高速電車事業(都営地下鉄)

収支目標

設備・車両等の更新やバリアフリー対策・駅の大規模改良等の実施により、減価償却費の増加が見込まれるものの、投資規模の抑制や費用の縮減等を図ることで、2024年度には130億円程度の経常黒字の確保を目指し、累積欠損金の縮減に努めます。

財政収支計画

(単位：億円)

科目 \ 年度	2022	2023	2024
営業収益	1,383	1,486	1,571
営業外収益	141	175	173
収入計	1,524	1,661	1,744
営業費用	1,442	1,480	1,501
営業外費用	102	97	113
支出計	1,544	1,577	1,614
営業損益	△59	6	69
経常損益	△20	85	129
当年度末繰越損益	△2,180	△2,096	△1,966
当年度末累積資金残	577	523	524

(参考)収支見通し

設備・車両の更新等に伴い、減価償却費が増加を続けるものの、費用の低減等により、経常損益は100億円程度の黒字で推移する見通しです。

(単位：億円)

科目 \ 年度	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
営業収益	1,572	1,573	1,576	1,574	1,575	1,576	1,575
営業外収益	169	166	161	158	156	153	150
収入計	1,741	1,738	1,737	1,733	1,731	1,729	1,725
営業費用	1,502	1,513	1,528	1,537	1,528	1,549	1,513
営業外費用	112	108	110	109	116	115	119
支出計	1,613	1,621	1,637	1,646	1,644	1,665	1,632
営業損益	70	60	48	37	47	27	62
経常損益	128	117	100	86	87	64	94
当年度末繰越損益	△1,838	△1,721	△1,621	△1,535	△1,448	△1,383	△1,290
当年度末累積資金残	418	451	747	764	533	463	543

自動車運送事業(都営バス)

収支目標

財政収支計画期間中の経常損益は赤字で推移するものの、更なる旅客誘致や費用の縮減等を図ることで、経常赤字の縮減に努めます。

財政収支計画

(単位：億円)

科目 \ 年度	2022	2023	2024
営業収益	405	422	431
営業外収益	19	18	18
収入計	423	440	450
営業費用	449	440	436
営業外費用	19	19	20
支出計	468	460	456
営業損益	△44	△19	△4
経常損益	△45	△20	△6
当年度末繰越損益	△155	△175	△181
当年度末累積資金残	2	△22	△31

(参考)収支見通し

経常損益は当面赤字が続くものの、費用の低減等により、2025年度以降黒字に転じるとともに、累積資金不足は2030年度に解消する見通しです。

(単位：億円)

科目 \ 年度	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
営業収益	432	432	433	433	433	433	434
営業外収益	18	18	18	18	18	18	18
収入計	450	451	451	451	451	452	452
営業費用	423	420	420	419	417	417	418
営業外費用	21	21	20	21	23	22	22
支出計	444	441	440	440	440	439	440
営業損益	9	12	13	14	16	16	16
経常損益	7	10	12	11	11	13	13
当年度末繰越損益	△174	△165	△153	△142	△131	△119	△106
当年度末累積資金残	△47	△40	△26	△32	△1	5	15

軌道事業(東京さくらトラム(都電荒川線))

収支目標

設備・車両の更新に伴う減価償却費の影響等により、経常損益は赤字で推移する見込みであり、更なる旅客誘致や一層の経費節減など様々な観点から経営改善に努めます。

財政収支計画

(単位：億円)

科目 \ 年度	2022	2023	2024
営業収益	30	31	31
営業外収益	83	21	17
収入計	113	52	47
営業費用	32	33	32
営業外費用	83	21	17
支出計	115	53	48
営業損益	△2	△2	△1
経常損益	△2	△2	△1
当年度末繰越損益	△25	△27	△28
当年度末累積資金残	26	27	16

(参考)収支見通し

経常損益は、減価償却費の影響等により赤字が続く、厳しい経営状況が続く見通しです。

(単位：億円)

科目 \ 年度	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
営業収益	31	30	30	30	30	30	30
営業外収益	11	1	1	1	1	1	1
収入計	41	31	31	31	30	30	30
営業費用	32	31	32	31	32	31	30
営業外費用	11	1	1	1	1	1	1
支出計	42	32	32	32	33	32	31
営業損益	△1	△1	△2	△2	△2	△1	△1
経常損益	△1	△1	△2	△2	△2	△2	△1
当年度末繰越損益	△29	△30	△32	△34	△36	△38	△39
当年度末累積資金残	15	23	21	19	18	17	17

新交通事業(日暮里・舎人ライナー)

収支目標

車両や設備の更新に伴う減価償却費の増加等により、経常損益は赤字で推移する見込みであり、地元区など沿線地域と連携して、平日昼間や休日の利用を促進するとともに、様々な観点から経営改善に向けた取組を進めていきます。

財政収支計画

(単位：億円)

科目 \ 年度	2022	2023	2024
営業収益	61	61	62
営業外収益	15	17	19
収入計	75	79	81
営業費用	65	67	67
営業外費用	17	19	21
支出計	82	86	88
営業損益	△5	△6	△4
経常損益	△7	△8	△7
当年度末繰越損益	△192	△200	△207
当年度末累積資金残	32	60	62

(参考)収支見通し

経常損益は、減価償却費の増加等により赤字幅が拡大するほか、2031年度には累積資金不足となるなど、極めて厳しい経営状況が続く見通しです。

(単位：億円)

科目 \ 年度	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
営業収益	63	63	63	62	63	63	63
営業外収益	19	20	18	17	18	18	20
収入計	81	83	81	79	81	81	82
営業費用	67	66	67	68	69	68	68
営業外費用	21	23	22	20	22	24	25
支出計	88	90	89	88	91	92	93
営業損益	△4	△4	△5	△5	△6	△6	△6
経常損益	△7	△7	△8	△9	△10	△11	△10
当年度末繰越損益	△214	△221	△229	△238	△248	△259	△269
当年度末累積資金残	64	41	26	20	13	4	△31

電気事業(発電)

収支目標

効率的な事業運営により、経常利益の確保に努めます。

財政収支計画

(単位：億円)

科目 \ 年度	2022	2023	2024
営業収益	12	13	15
営業外収益	0	0	0
収入計	12	13	16
営業費用	13	10	10
営業外費用	1	2	1
支出計	15	12	11
営業損益	△1	3	5
経常損益	△2	1	4
当年度末繰越損益	-	-	-
当年度末累積資金残	66	67	67

※2022年度は白丸調整池ダム抜水点検を実施予定

(参考)収支見通し

施設の更新に伴う費用が発生するものの、引き続き経常利益を確保できる見通しです。

(単位：億円)

科目 \ 年度	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
営業収益	14	15	15	14	16	16	16
営業外収益	0	0	0	0	0	0	0
収入計	15	16	15	14	16	16	16
営業費用	11	11	11	14	12	12	12
営業外費用	1	1	0	1	2	2	2
支出計	12	12	11	15	14	14	14
営業損益	4	5	3	0	4	4	4
経常損益	3	4	3	△0	2	2	2
当年度末繰越損益	-	-	-	-	-	-	-
当年度末累積資金残	64	60	48	42	48	51	56

(参考) 関連事業

収入目標

長期的な視点に立ち、土地・建物の更なる有効活用を進めるとともに、広告事業や構内営業について、お客様や広告主のニーズを的確に捉えた事業展開を図り、収入の増加に努めます。

収入計画

(単位：億円)

科目 \ 年度	2022	2023	2024
賃貸料収入	90	96	97
広告料収入	37	37	38
構内営業料等	15	15	16
合計	142	148	150

※各事業の収入のうち、関連事業に係る収入を再掲

東京都交通局経営計画 2022

発行 令和4年3月

編集 東京都交通局総務部

住所 東京都新宿区西新宿二丁目8番1号

電話 03-3816-5700

東京都交通局



<https://www.kotsu.metro.tokyo.jp/>