

# 【都営交通の経営に関する

## 有識者会議（第1回）】

令和4年12月26日 開催

### 1. 開 会

(午前10時00分開会)

○司会（神永・企画担当部長）：それでは、定刻となりましたので、これより「都営交通の経営に関する有識者会議」を開会いたします。

委員の皆様には、本日はご多忙の中ご出席を賜りまして、まことにありがとうございます。

私は、本日の事務局を務めさせていただきます、東京都交通局企画担当部長の神永と申します。座長が選任されるまでの間、進行役を務めさせていただきます。

まず、開会にあたりまして、局を代表いたしまして、交通局長の武市からご挨拶をさせていただきます。

○武市・交通局長：東京都交通局長の武市でございます。

本日は、師走の大変お忙しい中、また、朝早くからお集まりいただきまして、まことにありがとうございます。

会議に先立ちまして一言ご挨拶をさせていただきます。

都営交通は、現在、地下鉄、バス、東京さくらトラム、日暮里・舎人ライナーを運行しておりまして、令和3年度には、1日約265万人のお客さまにご利用いただきました。

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ます。

一方で、都営交通事業を取り巻く環境は、コロナ禍による乗客数、乗車料収入の減少に加えまして、電力料金の高騰を初めとする物価高など、厳しさを増しております。

また、テレワークの浸透とか、さまざまなオンラインサービスの充実などに伴って、

働き方やライフスタイルの多様化が進んでおりまして、公共交通の利用のあり方にも変化が生じているところがございます。

ただ、こうした中でも、やはり、安全、安心を最優先に、質の高い輸送サービスを提供し、将来にわたって首都東京の公共交通機関としての使命を果たしていかなければなりません。

そのため、この会議でさまざまな分野でご活躍になっていらっしゃる委員の皆様から、貴重なご意見をいただきながら、持続可能な経営基盤の確立に向けた方策について議論し、事業運営に活かしてまいりたいと思っております。

委員の皆様におかれましては、さまざまな観点から忌憚のないご意見をちょうだいできれば幸いです。

本日はどうぞよろしくお願いいたします。

○司会（神永・企画担当部長）：引き続きまして、委員の皆様をご紹介させていただきたいと思っております。

50音順に読み上げさせていただきますので、一礼等をお願いできればと思っております。

まず、EDIX Professional Group 江戸川公認会計士事務所 代表パートナー、江戸川泰路様でございます。

○江戸川委員：江戸川でございます。よろしくお願いいたします。

○司会（神永・企画担当部長）：公益社団法人 日本消費生活アドバイザー・コンサルタント・相談員協会 理事、河嶋信子様でございます。

○河嶋委員：河嶋でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

○司会（神永・企画担当部長）：東京都立大学 都市環境学部 観光科学科 教授、清水哲夫様でございます。

○清水委員：清水でございます。よろしくお願いいたします。

○司会（神永・企画担当部長）：東京商工会議所 地域振興部 副部長、清水竜様でございます。

○清水（竜）委員：清水でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

○司会（神永・企画担当部長）：株式会社三菱総合研究所 スマート・リージョン本部 モビリティ戦略グループ 研究員、外山友里絵様でございます。

○外山委員：外山でございます。よろしくお願いいたします。

○司会（神永・企画担当部長）：一般財団法人 運輸総合研究所 研究員、新倉淳史様でございます。

○新倉委員：新倉です。よろしくお願いいたします。

○司会（神永・企画担当部長）：中央大学 研究開発機構 機構助教、丹羽菜生様でございます。

○丹羽委員：丹羽と申します。よろしくお願いいたします。

○司会（神永・企画担当部長）：東洋大学 国際学部 国際地域学科 教授、沼尾波子様でございます。

○沼尾委員：沼尾でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

○司会（神永・企画担当部長）：以上、8名の委員を紹介させていただきました。

続きまして、資料の確認をさせていただきます。

お手元には、本日の議事次第及び座席表を配布させていただいております。

また、タブレット端末には、資料1「都営交通の経営に関する有識者会議設置要綱」、資料2「委員名簿」、資料3「都営交通の経営に関する有識者会議、第1回資料」、資

料4「参考資料」を、順にご覧いただけるようになっております。

併せて、机上には、「東京都交通局経営計画2022」及び「東京都交通局2021経営レポート」を、冊子として配布しておりますので、ご覧いただければと思います。

それでは、次に、本会議の座長の選任を行いたいと思います。

お配りしている資料のうちの本会議の設置要綱第5条の規定に、「会議には、委員の互選による座長を置く」とございます。

どなたか、座長のご推薦をお願いいたします。

では、東京商工会議所の清水竜委員、お願いいたします。

○清水（竜）委員：交通や観光分野に通じた、東京都立大学の清水哲夫委員が適任と思いますので、推薦したいと思います。

○司会（神永・企画担当部長）：ただいま、「東京都立大学の清水哲夫委員を座長に」とのご推薦がございました。

委員の皆様、いかがでしょうか。

[全員賛成で承認]

それでは、東京都立大学の清水委員に、座長をお願いしたいと思います。

それでは、このあとの議事進行につきましては、清水座長をお願いしたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

○清水（哲）座長：はい。それでは、ただいま座長に選任をいただきました、東京都立大学の清水でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

まず、冒頭の挨拶をさせていただきたいと思います。

先ほど、武市局長からお話がありましたとおり、都営交通が東京の公共交通を支える重要なプレーヤーでありまして、我々の東京のいろいろな都市活動とか生活を支えていただいている、重要な公共交通であることは言うまでもないと思います。

ただ、他の公共交通事業者と同じで、新型コロナウイルス感染症の拡大によって、非常に苦しんでおります。

その中身ですが、テレワーク等の普及によって、当初期待していた需要量が満たせないというような時代が、ついに始まっていますし、それから、コロナ前から起きて

いたと思っているのですが、ライフスタイルの変化によって、外出を少し控えるとかいったことで、需要を拡大するという意味では、どちらかというところ、ネガティブな要因がかなり続いてきて、今後も継続されるだろうと予想されています。

また、コスト側でみますと、我々も生活で直面しておりますが、電気料金の値上げなどのエネルギー関係のコスト増といったものもありますし、雇用のコスト増というものも、今後起きるだろうと思っています。

そのため、需要の減少とコストの増加という苦しい時代に直面していくのだろうと思っています。

それから、もう少し先のお話をいたしますと、カーボンニュートラルといったようなことで、ますますいろいろな対応によってコストが増していくというようなことが予想されています。

そういった中で、今後の都営交通を、いろいろな事業がありますが、どうやって行っていくのかということについて、今まさに議論が必要なときであると思っています。

そういった意味で、きょうご参画の委員の方々は、それぞれの分野で知見を有されていますので、都営交通が抱えている課題について、専門の見地からはもちろん、利用者でもありますので、そういったことも併せて、さまざまなご意見を賜れば幸いと存じますので、どうぞよろしく願いいたします。

では、これで私の挨拶は以上にいたしまして、早速議事に入りたいと思います。

## 2. 議事

### 「都営交通の現状と課題等」

○清水（哲）座長：本日の議事は1つだけで、「都営交通の現状と課題等」となっています。

まず、事務局からご説明をいただきたいと思いますので、どうぞよろしく願いいたします。

○事務局：資料3のご説明をいたしたいと思いますので、タブレットの資料3をご覧ください。

まず、2ページ目をお開きください。今回の有識者会議の設置の目的、議論の対象、スケジュールについて記載しております。

会議でいただきましたご意見等を踏まえ、持続可能な経営基盤の確立に向けた方策の検討を進めるとともに、議論の内容を令和6年度内に予定しています次期経営計画の策定に活かしてまいります。

次に、3ページをお開きください。

本日は、本年3月に策定いたしました「東京都交通局経営計画2022」の考え方や、計画に掲げる取組み、さらには、計画策定後の状況変化も踏まえた都営交通の現状と課題について、事務局よりご説明申し上げます。

その後、今後の経営の前提となる需要動向や物価高騰による影響などを含め、都営交通を取り巻く環境について、各委員の皆様からご意見をいただきたいと存じます。

5ページ目をお開きください。

東京都交通局は、地方公共団体が住民の福祉の増進を目的として設置する地方公営企業であり、独立採算の原則に基づき、都営交通として5つの事業を経営し、2つの会計で経理しています。

なお、上野動物園内のモノレールにつきましては、施設の老朽化に伴いまして、現在運行を休止しているところでございます。

次の6ページをお開きください。

都営交通は、東京都が自ら経営する公共交通機関として、東京の都市活動や都民生活を支える役割を担っています。

その経営にあたりましては、記載の経営理念と経営方針を定め、これに基づき、各事業を運営しております。

7ページをお開きください。

交通局では、経営方針等に基づき、今後の経営の方向や、具体的取組み等を示す経営計画を定めており、直近では、この3月に、令和6年度までの3か年を計画期間とする「東京都交通局経営計画2022」を策定しています。

本計画策定にあたっての基本的な考え方についてご説明申し上げます。

コロナ禍の発生を背景に、令和2年度の乗客数は3割程度、1日当たりの乗客数で約100万人減少し、経常収支は大幅な赤字に転落しました。

令和4年度からの3年間において経営を立て直し、安定経営への道筋をつけるとと

もに、こうした厳しい中にあっても、安全の確保やサービスの向上など、必要な事業を着実に推進することとしております。

8ページをご覧ください。

以下、計画期間中の主な取組みについてご紹介いたします。

こちらは、安全・安心の確保に係る取組みを記載しています。ホームドアの整備、浸水対策、耐震対策など、さまざまな取組みを推進してまいります。

9ページをお開きください。

こちらは、旅客サービスの向上に係る取組みを記載しています。

車両の長編成化や更新、バリアフリールートの充実、デジタル技術等を活用した新たな駅サービスの展開などを推進してまいります。

10ページをお開きください。

街づくりと連動した泉岳寺駅の大規模改良や、都営バスにおけるゼロエミッション・ビーグルの導入など、東京の発展に貢献する取組みを進めるとともに、経営基盤を強化する取組みといたしまして、関連事業の推進や、事業を支える人材の確保・育成などを進めてまいります。

また、資料の右下にございますように、これまで、経営改善を図るため、安全の確保を前提としながら、投資や経費の抑制を中心とした対策をとってまいりました。しかし、こうした手法にも限界があると考えているところでございます。

この会議を通じまして、委員の皆様から、収益強化をはじめ、さまざまな観点からアイデアや助言等をいただくことを期待するものでございます。

11ページをお開きください。

経営計画策定時における各事業の見通しについてご説明いたします。

今後の乗客数につきましては、令和6年度までに段階的に回復するものと見込んでおりますが、その後もテレワーク等の影響によりまして、コロナ禍前の2019年の数値と比較しまして、地下鉄は15%、その他の事業は10%程度の減少が続くものと想定しております。

以下、計画策定時における試算について、事業別に簡単にご説明いたします。

都営地下鉄につきましては、コロナ禍前には、300億円超の経常利益を計上していましたが、今年度までは赤字に留まった後、令和5年度からの黒字転換を見込んでいます。

都営バスにつきましては、令和6年度まで赤字で推移した後、令和7年度からの黒字転換を見込んでいます。

また、流動資産から流動負債等を差し引いた資金の残高をあらわす累積資金残は、令和11年度まで不足する見通しでございます。

12ページをお開きください。

東京さくらトラム（都電荒川線）につきましては、今後10年間を通じて、1～2億円程度の経常損失を見込んでおります。

右手の日暮里・舎人ライナーにつきましては、今後10年間を通じて、10億円前後の経常損失を見込んでおります。令和13年度には、累積資金残がマイナスへと転じる見通しです。

13ページをご覧ください。

経営計画策定後の状況変化についてご説明いたします。

コロナ禍の行動制限が緩和されたことにより、各事業の乗客数は徐々に回復していますが、想定を下回る事業もございます。特に、地下鉄におきましては、定期に係る乗客数の回復が想定よりも鈍く、コロナ禍前と比較し、約3割程度の減少で推移しています。

また、電気料金や軽油価格の高騰も懸念しているところでございます。昨年度と比較した来年度、令和5年度の見通しといたしまして、電気料金は約2倍、軽油購入費としては約1.5倍をそれぞれ見積もっております。

14ページをお開きください。

事業別の乗客数の推移についてですが、地下鉄は、他の事業と比較し、回復が鈍いことを示しております。

15ページ以下からは、事業別の現状について、概括的にご説明申し上げます。

16ページをお開きください。

都営地下鉄の概要について記載しております。

17ページをお開きください。

都営地下鉄の路線の整備状況と1日当たりの乗客数を記載しております。

18ページをご覧ください。

経営状況といたしまして、直近10年の1日当たりの乗客数と乗車料収入・経常損益・累積欠損金、これらは、いわゆる累積の赤字額となりますが、これらの推移をグ

ラフで記載しております。

都営地下鉄の経営状況は、令和元年度までは、乗客数の増加とともに、堅調に推移してまいりましたが、コロナの感染拡大に伴う大幅な減少によりまして、令和2年度以降は赤字に転落しております。

20ページをご覧ください。

都営地下鉄と関東における民間の大手鉄道事業者9社の乗客数の推移でございます。

コロナ禍前の2019年と比較した場合の数値をグラフであらわしています。

都内、区部を主な事業エリアとする都営地下鉄のほうが、乗客数の回復が鈍いということを示しております。

都営地下鉄は、都営交通4事業のうち、人員ベースでも収入ベースでも7割超を占めております。

会計は区分経理しているものの、都営交通にとりまして、地下鉄は屋台骨とも言える事業なのは間違いございません。

将来の更新需要などにも備え、一定の資金を確保しつつ、安定的に経営していけるよう、さらなる経営改善に取り組む必要があると考えております。

次に、都営バスの現状についてご説明申し上げます。

22ページをご覧ください。

都営バスの概要について記載しております。

都営バスは、右手の地図の緑で囲まれたエリアに加え、青梅市などの多摩地域の一部でも運行しております。

23ページをご覧ください。

経営状況といたしまして、直近10年の1日当たりの乗客数と乗車料収入・経常損益の推移をグラフで記載しています。

令和元年度までは、臨海地域の開発の進展等によりまして、乗客数は増加してまいりましたが、コロナの感染拡大に伴う大幅な減少により、令和2年度以降は赤字幅が拡大しております。

24ページをお開きください。

上段は、乗客数の推移について、コロナ禍前の2019年と比較した数値を、グラフで示したものでございます。

下段のグラフですが、都営バスの全体で130ほどの系統数がございます。このう

ち、直近5年の黒字と赤字の系統数をそれぞれ示しております。

右手に黒字系統の割合を記載しておりますが、昨年度は、全体の9割超が赤字系統となっております。

これまで、都営バスでは、鉄道を補完する地域の身近な交通機関といたしまして、赤字であっても他の交通手段がない路線などにつきましては、極力その維持に努めてまいりました。

一方で、事業全体が大幅な赤字では、それらを支えるということも厳しくなりますので、今後も都営バスが保有する資源を有効活用し、利便性を最大限確保できるよう、経営改善に取り組む必要があると考えております。

25ページからは、東京さくらトラム（都電荒川線）についてご説明いたします。

26ページをお開きください。

東京さくらトラムの概要について記載しております。

荒川区の三ノ輪橋から新宿区の早稲田の間、約12.2kmを結ぶ路面電車、都電でございます。

27ページをお開きください。

上段は、経営状況といたしまして、直近10年の1日当たり乗客数と乗車料収入・経常損益の推移をグラフで示したものでございます。

下段は、乗客数の推移につきまして、コロナ禍前の2019年と比較した数値を、グラフで示したものでございます。

東京さくらトラムは、昭和40年代に都心部の路線を順次廃止とした後、唯一、都電の中で現在も営業している路線でございます。

経常損益は赤字基調が続いておりますが、地域の身近な交通機関として親しまれているとともに、観光目的のお客さまにもご利用いただいております。将来にわたって安定的に事業が継続できるよう、経営改善に取り組む必要があると考えております。

28ページ以下に、日暮里・舎人ライナーの現状についてご説明しております。

29ページをご覧ください。

ライナーの概要について記載しております。

荒川区の日暮里から足立区の見沼代親水公園までを結ぶ、新交通システムといたしまして、自動運転の路線でございます。

平成20年3月に開業して以来、沿線の住宅開発等が進んでいますが、他の鉄道ネ

ットワークと接続している駅は、「日暮里駅」と「西日暮里駅」のみでありまして、通勤路線としての特徴を有しております。

30ページをお開きください。

日暮里・舎人ライナーの混雑率と車両の保有編成数の推移についてご説明いたします。

次のページでもご説明いたしますが、開業以来、乗客数は継続的に増加しており、朝のラッシュ時の混雑が課題となってまいりました。

このため、グラフの下段に記載していますとおり、車両の保有台数を開業時の12セットから順次増備していき、現在は20セットを保有しております。

コロナ禍に伴いまして、混雑率は緩和しましたが、令和3年度も14.4%と、依然として高い水準にとどまっています。

31ページをお開きください。

上段は、経営状況といたしまして、直近10年の1日当たりの乗客数と乗車料収入・経常損益の推移を、グラフで示したものでございます。

下段は、乗客数の推移につきまして、コロナ禍前の2019年と比較した数値を、グラフで示したものでございます。

日暮里・舎人ライナーは、今年度、開業15年目を迎えています。これまでの混雑対策によりまして、想定以上に投資も経費も増えており、経営的には非常に厳しい状況となっております。

将来にわたって安定的に事業が継続できるよう、さらなる経営改善が必須と考えております。

32ページ以下が、本日も議論、ご意見をいただきたいこととございます。

33ページをお開きください。

こうした状況も踏まえまして、本日も議論、ご意見をいただきたいことについて述べさせていただきます。

今回は、今後の経営の前提となる需要動向や、物価高騰による影響などを含め、都営交通を取り巻く環境につきまして、委員の皆様から知見を賜りたいと存じます。

参考として、キーワードとなる事項を記載させていただいております。

事業環境の変化としまして、人口動態、人々の行動変容、観光需要の動向、物価動向を記載しております。

また、それらの変化に対して、都営交通が求められる対応につきましても、議論の俎上としていただきたく存じます。

さらには、海外の鉄道事業者の状況など、都営交通の事業運営にとって参考となり得る事項につきまして、こちらに記載のないことも含めまして、ご教示いただければ幸いです。

なお、別添に、資料4として、参考資料をご用意しております。

説明は控えますが、適宜ご参照いただければ幸いです。

事務局からの説明は以上でございます。

○清水（哲）座長：ありがとうございました。

それでは、今ひととおりご説明をいただきましたし、事前にそれぞれご説明して、簡単な議論をされていたのではないかと思いますので、今ご説明がなかった参考資料などもご覧いただきながら、多様なご意見を伺えたらと思っております。

特に、33ページに、ご意見をいただきたいものとして、想定されているものがリストアップされていますが、この順番にこだわらずに、ご自由にご発言をいただければと思っております。

今日は、オンラインで傍聴されている方もいらっしゃいますので、ご発言のときには、まず挙手をしていただき、私から指名させていただいた後、ご自身のお名前をおっしゃっていただいて、ご発言をいただければと思っております。

いかがでしょうか。

まずは総論的に話すことから始まって、あとは個別にというところで、ポイントを絞っていくと、効率的な議論ができるかなと思っておりますので、恐縮ですが、まずは、運輸総研の新倉さんから、皮切りにご発言をいただければと思います。よろしく願いします。

○新倉委員：運輸総研の新倉です。

資料を見ながら気になったことを3点発言させていただきたいと思っております。

1つは、現在の利用者数の推移の分析をされていると思います。「定期利用の回復が鈍い」ということは、実態としてはそうなのかなと思いつつながら、テレワーク利用で出勤日数が減っていて、定期から定期以外に変化したということも、当然考えられます

ので、単純に定期利用の減少が通勤の減少とは決して解釈できないと思っています。

実は、本日の朝、日暮里・舎人ライナーに乗ってきました。ずいぶん混んでいるなというところもございましたので、単純に通勤が減少したとは思えないわけです。

自動改札機のデータを使いながら、平日、休日の需要の変化または時間帯による変化、駅別の違いなどをしっかり分析することによって、本当に減少した理由は何なのかを把握することができるのではないかと思います。

同じ地下鉄として、東京メトロでは、インバウンドの減少というのも大きく影響しているということがありますので、そのあたりをまずは丁寧に見ないと、間違った方向になるのではないかと感じております。

それに関連して、先ほどの33ページにありますように、人口動態の変化についてです。

東京都全体で人口を見られているところがありますが、こちらも同じく、23区と多摩とか沿線別など、丁寧に見ていく必要があるのではないかと考えています。

さらに、都営三田線につきましては、今回、3月に開業する相鉄・東急直通線からも需要が入ってくることを考えますと、都内だけではなくて、神奈川方面の人口動態についても、当然分析の対象にあると思います。

また、高齢化と言われると、苦しいイメージもあるものの、基本的には、自動車利用が逆に困難になる人が増えていくということを考えますと、公共交通にとっては、高齢者は需要開拓のターゲットになりうるということもありますので、そういう視点も持っていただきたいと思っています。

また、参考資料のほうで、東京都市圏のパーソントリップ調査の結果をお示ししていただいています。

総トリップ数が減少したという結果はもちろんありますが、一方で、鉄道利用は増加していたり、地域別に見ると、異なる傾向があると思っています。

東京都市圏パーソントリップ調査自体は、コロナ前のデータではありますが、丁寧に分析する必要があるのかなと思っています。

また、コロナの前後での統計として、国土交通省のほうから、全国都市交通調査、「全国PT」と言われているデータも、11月に出ています。

大都市自体は、サンプルは少ないものの、コロナ前後の変化を見るにあたっては、そういった統計もありますので、統計に出ている概要だけではなくて、しっかり地域、

年齢階層、平日と休日といった視点で分析していただくことで、いろいろ見えてくるものがあるのではないかと考えております。

○清水（哲）座長：ありがとうございました。

実は、いろいろなデータが今利用可能になっていますので、そういうものを丹念に分析すると、定期から定期外への移行とか、特に、どんな需要が増えてどんな需要が減っているのかというところが、路線別とか駅別で分かってくるので、そういうものも今後分析すべきであるというようなお話かなと思いました。

それでは、今のお話と関連して、MRIの外山さんも、同じようなお話をされていて、プラスアルファで何かご意見があるかもしれませんので、続けてお話をお伺いしたいと思います。

そのあと、必要があれば、事務局からリアクションしていただければと思います。  
では、外山さん、よろしく申し上げます。

○外山委員：三菱総合研究所の外山です。

新倉様がおっしゃったことと一部重複もございますが、3点ほど発言させていただければと思います。

1点目が、コロナの影響をどのように捉えるかという意味でのデータ分析が重要であるということは、新倉様がおっしゃったとおりと、私も考えております。

これまで、通勤といいますと、月曜から金曜日まで9時から5時まで働くという利用者の方々を、まずは念頭に置きまして、いろいろな公共交通サービスが提供されてきたところかと思えます。そういったところの働き方のパターンが多様になってきているというのは間違いないと考えております。

また、東京と同じような公共交通分担率を持つ、主に西欧の大都市のデータを見ますと、コロナ前と比較して、現在の公共交通の利用者数は、多くても9割程度にしか回復していないということで、100%戻るということは考えにくいということです。東京の利用者数も今後、8割とか9割辺りに落ち着くのではないかと推察いたします。

そういう意味では、今の公共交通利用者がどういうパターンになっているのかというところを、データに基づいた分析を行って、場合によっては、需要に合った供給に

しっかりなっているかどうか、供給過多になっている部分が本当はあるのではないかとといったところも、検証していくことも重要ではないかと考えます。

2つ目は、パーソントリップ調査でもあるように、清水座長も冒頭のご挨拶でおっしゃいましたが、実は、コロナ前から人の移動の変化があったのではないかとということ、私も考えるところでございます。

総トリップ数が減っているというところで、インターネットの普及等もありましたので、人がわざわざ出かけていくという機会を選択していくように、見極めていくようになっていくという観点があるかと思えます。

他方、豊かで健康な生活を送るためには、外に出かけるということも、社会生活の中では重要であるとも考えます。

そういう意味では、公共交通事業者として、電車に乗ったり、バスに乗って出かけたいと思う地域や沿線の魅力づくりといったところで、公共交通事業者が担える可能性というものは、まだまだあるのではないかと考えます。

最後ですが、少し技術の話を上申します。

コロナ禍で人の動きが低下している中、この数年でも、公共交通を取り巻く新しい技術の革新というものが進んでいるところでございます。

例えば、諸外国の大都市では、もちろん、国内でも一部で進んでおりますが、クレジットカードのタッチ決済の機能を使って、バスや鉄道に乗れるといったようなサービスもございます。

また、「モビリティ・アズ・ア・サービス」と呼ばれる、アプリを使って公共交通を利用するといったサービスも、普及しつつあるところでございます。

これから、恐らく徐々に、海外からの来訪者ですとか、日ごろは都営交通を使わず、部分的に使われるユーザーの方も増えるかと思えますが、そういった方々にとっても利便性が高まる取組みというふうに考えますので、新技術への対応ということも考えていく必要があるのではないかと考えます。

特に、こういった新技術に関しては、ユーザーにとってのメリットの議論が、かなり先行してしまうところもありますが、実は、公共交通事業者にとっても、業務の効率が図れるといったメリットも必ずあるはずですので、目先の経営課題を解決しつつ、長期的に新技術への投資ができるような余力も残していくということが、検討の中であればよいのではないかと考えております。

○清水（哲）座長：ありがとうございました。

まさに、人がまたどうやって外出するようになるかというところが、交通事業の増収の一番の根幹のところになるというご指摘と、あとは、新しい技術を使って、ユーザーだけではなく、事業者自身のメリットとして、コスト削減とかにつながっていくということもあるので、体力的には苦しい時期ではあるけれども、先を見てそういうことも目配せをしていくことも大事だというような趣旨のご意見かなと思いました。

ということで、事業環境全体といいますか、そういうところで、それを生業とされている方々のご発言を、まずはいただきました。

それに関連して、ほかの委員の方々に追加でご意見はございますでしょうか。

特になければ、事務局から今のご発言に対してリアクションをする必要があればと思いますが、何かございますでしょうか。

○事務局：新倉先生から、需要の分析について、もう少し丁寧な検証をしていくべきであるというご示唆をいただきました。

先ほど、全国PTについても、最新結果が11月分に出ているということもございましたので、そういった統計データ等もこれからよく分析をして、次回の会議までには、新倉先生にもご相談させていただきながら、もう少し丁寧なアプローチができないかということを検討したいと思います。

そして、次回には、少し深掘りをした資料もお示しして、委員の皆様にもまたご議論いただけたらと考えております。

○清水（哲）座長：ありがとうございます。

これは非常に重要なことですので、できる範囲でデータの分析等をお考えいただければと思います。

それでは、委員の方々にひととおりご意見を伺いたいという趣旨で、次に、学識経験者の先生方からご意見をお伺いしたいと思います。

沼尾先生からでよろしいでしょうか。お願いします。

○沼尾委員：東洋大学の沼尾です。

私は、財政が専門ですので、どうしても費用負担の問題というところにコミットせざるを得ないのですが、今日のお話を伺うと、コロナの影響はありつつも、今後の人口減少と人の移動の減少ということを考えると、需要が減少していく要因がさまざまあって、それをどう見込むのかというところがあります。

他方で、燃料も含めてさまざまな経費がかかっていくということを考えると、そこをどのように帳尻を合わせるかということも、しっかり考えざるを得ないということだったのかなと思います。

もちろん、今後のさまざまなニーズに対応するための需要ということを考えていくことは、とても大切だと思いますし、今日のお話を伺っておりますと、例えば、日暮里・舎人ライナーなどは、通勤時間は非常に混雑しているけれども、日中はすいているということでした。

そうすると、その時間をどのように活用して、新たな需要を起せるのかというようなことに関して、それこそ、地方の「条件不利地域」においては、そういうすいている鉄道にどうやって集客していくかということで、さまざまな工夫をされたりしていますので、そういったことも含めた検討が考えられるかといった視点があってもいいのではないかと思います。

他方で、費用負担の問題に関して言いますと、いろいろなやり方があると思いますが、これを税でやるのか、料金の引上げみたいなことを考えるのかというのが、最終手段になってくるのかなと思います。

例えば、滋賀県などでは、「交通税」というものの検討が始まったりしておりますし、そういったところも含めて、今後の需要の増加とか経費削減に関しての検討も図った上で、最終的な負担をどうしていくのかという観点からの検討も、必要なのではないかと考えております。

もう一つは、今日は余り出てきていませんが、「シルバーパス」のような福祉施策というのを、今後どう考えていくのかという観点も必要かなと思っています。

「シルバーパス」については、高齢者の方々がそれによってあちこち外出できたりして、健康維持にも効果が出ているという話も聞いたりしておりますが、他方で、例えば、子育て世代の方たちからすると、「生活に非常に困窮している自分たちは、このパスの恩恵を受けられないのに、所得が非常に高い高齢者の方が恩恵を受けているのはどうなのか」という意見もあります。

国のほうでも、既に、「全世代型社会保障」ということで、全世代に対して本当に必要なところに必要な支援をとというような制度改革が進んでいます。

ですので、そういった形での費用負担をどう考えていくかということについても、交通局だけの問題というよりも、健康・福祉関係の局とも関わる問題ですので、福祉保健局とも連携を図りながら、こういった公共交通に対する料金負担のあり方ということ、福祉政策とも連携して考えていくというような視点も、大変重要ではないかと思っております。

公共交通そのものということに留まらず、その周辺の社会保障制度ですとか、今の費用負担の方向といったような視点からも、経営について検討していくことも大切かと思っているところです。

○清水（哲）座長：ありがとうございました。

財政の専門家ということで、まずは、需要増の話と負担増の対応ということで、需要増で賄いきれない負担増の部分がかなり多いというご感覚でのご発言だと思いますので、そこについて、税なり、福祉対策みたいなものと絡めると、そちら側の財源との協調も必要だろうというご提案かなと思っております。

それでは、ちょっと関連するかと思しますので、丹羽先生からもコメントをいただければと思います。そのあとで、事務局からお願いしたいと思います。

では、丹羽先生、お願いします。

○丹羽委員：中央大学研究開発機構の丹羽と申します。

私からは、バリアフリーという視点で2点ほどお話をさせていただきたいと思いません。

「東京2020オリンピック・パラリンピック」を契機に、バリアフリー法の改正であったり、「接遇ガイドライン」とか役務の提供に関するガイドラインなどが示され、多様な利用者が利用できるような、多彩なニーズに応えるための方策というものが示されました。

特に、都バスは1999年にノンステップバスの導入が始まり、2012年には全ての車両がノンステップ化されるというように進められています。

さらに、乗務員の方々への教育によって、車いす使用者であっても、都バスに乗る

ということが概ね利用できるようになってきているのが現状だと思っております。

このノンステップバスが導入された当初、1999年から2000年ぐらいまでは、ハードは整備されていたものの、ソフト面から、いまひとつ理解が進んでいないという状況だったと思いますが、それに対する教育によって、利用のしやすさにつながっているということがあります。

これは、社会の意識を変える重要な存在になっているのではないかと考えておりますので、この都の事業におきましては、乗務員の方々の障害に対する理解の促進という、ソフト面からの取組みを続けていってほしいと考えております。

障害があったとしても、公共交通機関の利用ということが当たり前であるという、インクルーシブ (inclusive) な社会をけん引していただくということが、東京都の事業者としての責務であると言えると考えております。

もう1点は、経営の観点からの話になります。

高齢者が増えていきますが、障害のある方を視点にしますと、直接的な収益につながるかというところもありますが、観光という面からは、海外から来られる方々の一定程度、1割以上の方々は何かの障害があるということは分かっています。

一番大切なことは、環境の整備と合理的配慮によって、障害があっても、社会参加が可能だということが、障害者差別解消法以降明らかになってきました。

また、合理的配慮の提供によって、ハード整備の対象にならない利用者も、利用できるようになってきています。

これからの超高齢社会に対応するためには、事前的措置としての環境側の整備、ハード面の整備と併せ、ソフト面の合理的配慮を進められることによって、これまで排除されてきた人たち、エクスクルード (exclude) されてきた人たちも、インクルード (include) する、含むということは、結果的に、ほかの利用者にとっても安心という意識につながると思います。

この安心という意識から、さらに、結果的には、事業者にとっても、社会的にも経済的にも利益になっていくといった考えにつながっていくと思います。

そういった側面からも、より一層のバリアフリーの推進ということが必要になっていくのではないかと考えております。

○清水 (哲) 座長：ありがとうございました。

丹羽先生が今おっしゃったように、結構多くの方々が、移動に何らかの障害があるということになっています。

今はそういう方面にもきちんと対応しないと、観光地としての魅力というか、競争力の低下にもつながりかねないという局面に来ておりまして、非常に重要であると、私自身も思います。

それから、バリアフリーについても、いくつか関わったことがあります。やはり、ハードだけでは無理で、ソフトというか、周りの方のサポートとか、先ほどのお話にあった運転手の方の理解とかも重要な要素になります。

ですので、そういったところもできるだけやっつけていかないと、基本的には、ハードを整備すれば動けるというものでもないですし、ハードも全部に対応できるわけではないということだと思っておりますので、そういうところも施策として非常に重要だろうというご発言だったと思います。

今のお二方の先生からのご発言に対して、事務局からお願いしたいと思いますが、いかがでしょうか。

○事務局：沼尾先生と丹羽先生から、それぞれ示唆に富んだご発言をいただきましてありがとうございました。

東京都の公共交通機関ですので、お二方とも、「シルバーパス」の件ですとか、バリアフリーということで、民間の事業者の立ち位置と異なる観点で、取組みをけん引するなり、行政との連携を深めていくなりというご指摘をいただきまして、まさに、私たちの役割について明確にお示しいただけたと思っております。

特に、バリアフリーにつきましては、私どももこれまで、ハード先行ではありましたが、例えば、地下鉄であれば、「ワンルートの確保」というところで、地上からホーム階までの垂直移動を、エレベーター等によって整備するといった取組みも、全国の事業者の中でもかなり早い段階で実現してきたということもございます。

また、最近では、「子育て応援スペース」と称しまして、地下鉄の車両においてベビーカーを利用しやすい環境整備をして、気兼ねなく地下鉄を利用できるようなスペースを確保するといった取組みも進めております。

ただ、座長からもお話がありましたように、バリアフリーにつきましては、ハードだけでは足りないということもございます。ソフトの面でいいますと、駅であれば駅

員、バスであればバスの運転手の、臨機応変の対応が必要になります。

また、外山委員からも先ほどお話がありましたように、情報技術の進展もありますので、接遇を補助するようなアプリとかサービスもあろうかと思っておりますので、そういったものもうまく使いながら、誰もが利用しやすい公共交通の確保というものを、都営交通として進めていきたいというところでございます。

それから、沼尾先生からは財源のお話で、滋賀県での取組みで「交通税」というお話もございました。また、東京都の施策である「シルバーパス」のお話もございました。

「シルバーパス」につきましては、福祉保健局で所管しておりますので、公費の負担を伴うものでございますので、私どもが単独で、すぐにどうこうということは難しいのですが、交通局が都の一部局である利点もありますので、福祉保健局とも密接に連携して、情報交換しながら、今いただいたようなご指摘につきましても、共有を図っていきたくて考えております。

それと、先ほど、ライナーの件で需要創出をということがありましたが、明るい材料としては、今年の1月に、沿線に東京女子医科大学附属足立医療センターという病院が開業しました。

今までは、ライナーの沿線に住宅開発が進んできていたわけですが、一方で、病院ができたということで、日中に逆方向の移動を生むような街づくりというものも、芽生えつつあるところでございます。

そういった明るい兆しと申しますか、地元区との連携も必要ですので、今後も連携を進めてまいりたいと思っておりますのでございます。

○清水（哲）座長：

今聞いていて思ったことは、子育て世代の支援とかバリアフリー対応とかは、短期的には費用増になるということですが、中長期的には、それによって新しい需要を獲得するというので、長い目で見れば、コストを回収できるわけではなくても、プラスになる側面もあるかなと思います。

ですので、いろいろなところまで目配せをして、幅広い需要増を獲得することが非常に大事だという意味での、お二方のご発言かなと、私自身は捉えました。

それでは、次に、商業の立場からということで、東商の清水委員からご発言いただ

ければと思います。

○清水（竜）委員：東京商工会議所の地域振興部の清水と申します。

私は、事業者側の立場というところもございますが、ちょっと発言をさせていただきたいと思います。

まず、事務局の方からも先ほどご説明がありましたとおり、公共交通機関というものは、安全、安心、快適に利用していただけるということが、非常に重要ですので、そのために必要な設備投資は、適切に行われていくことが重要ではないかと考えております。

一方で、今回のコロナによりまして、ワークスタイル、ライフスタイルが確実に変化をしております、コロナ前より利用者が減少しています。

また、昨今の燃料費、材料費の高騰などもございまして、これは、公共交通機関に限りませんが、事業者の皆様は、外部環境の変化によりまして、経営環境が悪化している状況となっております。

このような大幅な変化に対しまして、経営努力だけでこうした影響を吸収していくことは、非常に困難ではないかと考えております。

各統計のデータなどを丁寧に拾いつつ、将来予想と長期的な視点というものをしっかり考えながらも、先ほどのご説明にもありましたとおり、既に経常収支が大幅な赤字に陥っているという状況もございますので、当面の経営改善というものも喫緊の課題ではないかと思っております。

そういった点も踏まえながら、今後検討していく中で、柔軟な運賃の設定ですとか負担のあり方といった点についても、検討が必要ではないかと思っております。

○清水（哲）座長：ありがとうございました。

次に、河嶋委員からご発言をお願いします。

○河嶋委員：日本消費生活アドバイザー・コンサルタント・相談員協会という、大変長い名前ですが、そちらの消費者団体から参りました河嶋でございます。

私からも3点お話をさせていただきます。

1点目ですが、33ページに都営交通を取り巻く環境について、キーワードを整理

していただいています。私はここにもう一つ、先ほど座長もおっしゃっていました「脱炭素化」を挙げたいと思います。「脱炭素化」には都営バスのEV化等、事業費の増大を招くという一面もありますが、その一方で、自家用車の代替手段として公共交通の乗客を増加させるという期待もできるのではないかと考えております。さらに申し上げます、脱炭素化といった重要な社会的課題に取り組むということも、公共交通機関に求められている役割ではないかと考えます。

例えば、海外の都市では、ナンバープレートの数字によって、市内に乗り入れる台数を規制しているところもあると聞いております。もちろん、これをそのまま東京都も導入したらとご提案するものではありませんが、都としての何らかの施策を実施していただいて、その際に、代替移動手段として都営交通の運賃を割り引くということも考えられるのではないのでしょうか。これは、短期的には収益の低下にもつながりますが、需要増で補える部分もあるかもしれませんので、そのようなことも考えられないかと思っております。こうした東京都の政策と連携した対応というものは、民間の鉄道事業者さんではなく、東京都の交通局でこそできるものではないかと考えるところではあります。

2点目は、自家用車の代替手段としての都営交通の利用は、脱炭素化の視点のみならず、新倉先生も先ほどおっしゃっていた高齢者の増加という視点でも、需要増が見込めるものではないかということです。高齢ドライバーによる事故増加が、社会問題化しておりますので、今後、運転免許の自主返納者に、代替交通機関としての利用を促進するというような対策も、社会課題の解決につながるものと思います。

ご説明によれば「テレワークの普及で通勤による需要がコロナ前まで回復することは期待できない」とのことですし、また、生産年齢人口そのものも減少していく中では、今後は、増加する高齢者の足としての利便性をどのように高めていくかという視点で、考える必要があると思います。

3点目は、33ページの、「都営交通が求められる対応」という点についてです。

私は、ここで、「リスクコミュニケーションの強化」ということを挙げさせていただきたいと思っております。

消費者が商品、サービスに求める一番のものは、やはり、安全・安心です。特に、交通サービスというのは、命やけがに直結するリスクもありますので、とりわけ安全・安心への消費者の関心というものは高くなります。

昨今、これは都営バスではないですが、バスの運転者の過失による事故のニュースをよく耳にいたします。公共交通の場合は、乗客が乗る前に、個別にその車両の安全性を容易に確認することは難しいと思います。目の前の自分が乗る車両の整備がしっかりされているかとか、運転者に問題はないかということ、乗客が確認することができないだけに、事業者としての安全対策がどれだけ万全にとられているかといったことに対する情報提供、リスクコミュニケーションというものが、大変重要であると思います。

首都直下型地震の発生や自然災害の激甚化といったことに対する不安は、誰もがもっております。例えば、乗車中にこれらの災害が発生した場合に、どのような対策がなされているか、また、災害発生時に乗客がどのような行動をとることが、自身の生命を守ることににつながるのかといった情報を、消費者と事業者で共有することが、大変望まれると思っておりますし、それが、消費者の都営交通への信頼の構築にもつながるものではないかと考えております。

○清水（哲）座長：ありがとうございました。

最後のリスクコミュニケーションの観点は非常に大事だなと思えました。まさに、消費者サイドからのご意見かなと思います。

それでは、続いて、江戸川委員からご発言をお願いします。

○江戸川委員：江戸川公認会計士事務所の江戸川でございます。

私は、経営的な観点からコメントをさせていただきたいと思います。

まず、前提の話として、地方公営企業は、公益性と独立採算性の両立を求められる組織であるということで、都営交通の足元の業績が落ち込んだ原因は、確かに、環境要因、外部環境にあるわけですが、まずは、赤字を止めて、収益性を高めていかなければならないということになると思います。

このことは、安全性の確保の観点からも重要で、まずはしっかり赤字を止めるということをやっていく必要があると思います。

その前提として、コロナ禍で起きた変化をどうみるかですが、経営上は、これから数十年かけてこういう社会が来るのではないかと考えていたものが、コロナで一気に来てしまったと捉えるべきだと思います。

これまでのリーマンショックとか東日本大震災と比較した資料がありましたが、こういった事象とは性質が全く違って、今起きている変化は、未来の先取りであって、経営的にもこれからやっていかなければいけないと思っていた施策を、相当のスピード感を持って実行していく必要があるというのが、今置かれている状況なのだと思います。

そういう意味では、相応のスピード感を持って対応することが求められますので、その変化をぜひチャンスと捉えて、生産性を向上する新たな施策や、新たな収益源、先ほどからアイデアが出ていたような需要増の施策を考えていき、イノベーションによる新規事業の検討といったものも、しっかり行っていくことが大事だと思っております。

場合によっては、見込んでいなかった投資をここでやっていくということも、必要ではないかと思っておりますので、何か思い切った施策も講じていいのではないかと考えております。

○清水（哲）座長：ありがとうございました。

確かに、未来の先取りということで、ICTとかDXとかの進展で、バーチャルな取引とか関係性みたいなものが、将来的には次々に出てくるのではないかと考えられていたものが、コロナで一気にやってきてしまったということですね。

いわゆるメガ災害級の問題で予期してこなかったことが、かなり早く起こるとするのは、今までの歴史が繰り返してきたことでもありますので、今回も、そういう機会であると捉えて、それに対してもっとポジティブな対応が重要だろうというご指摘だったかなと思います。

それでは、今のお三方のご発言に対して、事務局からまたお願いいたします。

○事務局：東商の清水委員からは、物価高騰等のお話がありました。資料にも、電気料金が約2倍、軽油が約1.5倍という記載をさせていただいております。

これにつきましては、今までは、デフレの時代がずっと続いてきたため、物価高騰というものを織り込んだ計画をつくったことが、ここしばらくなかったわけでございますが、そういったことも、今後の見通しを持つ上で、ある程度織り込んでいかないといけないという思いをしたところでございます。

河嶋委員からは、消費者、利用者からの言及をいただきました。

特に、リスクコミュニケーションにつきましては、私どもは、「安全報告書」と申しまして、年に1度冊子をつくりまして、安全面の取組みをご紹介します。

ただ、駅等でこれを配布しておりますが、どれだけ多くの方々がそれを手に取ってご覧いただいているかということも、反省しなければならないと思っております。

最近、地下鉄の液晶画面、私どもは「チカッ都ビジョン」と申し上げていますが、そこに、広告とともに、私どもの取組みを示す画面もございまして、その中で、河嶋委員が先ほどおっしゃったような、災害時にとるべき行動についても、一部ご紹介したこともございました。

そういった新しい媒体、メディア等も使いながら、情報発信をうまくすることによって、リスクコミュニケーションを図っていきたいと考えております。

今回は、今後の需要や物価ということを中心に、資料を用意させていただいておりますが、バリアフリー、カーボンニュートラル、災害対策ということについて言及がございましたので、これまで私どもがやってきた施策、取組みのご紹介もしながら、次回はそれらについて集中的にご意見をいただければと思っております。

特に、安全につきましては、私どもが事業をやっていく上での大前提、根幹に当たる部分でございまして、当然、お客さまの信頼を得る上でないがしろにできない、絶対守らなければいけないものと心得ておりますので、これについてはしっかり進めていきたいと思っております。

江戸川委員からは、今の私どもが置かれている状況について、未来の事象が一気に来たということで、しかも、それを前向きに対応すべきだというお話がございました。

ともすると、公共交通全体がシュリンクするということで、利用者も減っていくので、コストカットして投資も減らしてというふうに思考が行きがちですし、私どももそういうところを今までやってきて、その限界も見えてきたというところでのこの会議でございます。

ですので、今回、委員の皆様から知見もいただきながら、必要な投資はしっかりやっています。その上で、イノベーションにより需要も創出するなど、前向きに取り組んでいきたいと思っております。そのための、一つのよいきっかけになるように、委員の皆様から後押ししていただけたものと思っております。

○豊田・総務部長：総務部長の豊田と申します。私から補足させていただきたいと思  
います。

各委員の先生方、ご指摘、ご意見をいただき、大変ありがとうございました。

清水委員から、先ほど、安全・安心の取組みが非常に重要だということでも、経営的  
な視点で、経常収支の改善ということも大事ではないかというご指摘があったかと思  
います。

おっしゃるとおりでございまして、私どもは、経常収支、資金の収支を改善してい  
くということが、極めて大事だと考えております。

資料の中にも、今日は1回目ということで、概括的、総括的な資料を提供させてい  
ただいておりますが、そういった中でも、安全・安心の確保を前提に、支出の節減、  
見直しということも、私どもはやってきております。

例えば、設備、施設の維持管理の中で、安全・安心を重点にしながらも、不要不急  
のものを見直すといったこともやってきております。

そういった取組みをこれからもきちんと精査しながらやっていかなければいけない  
のではないかと考えておりますので、この点についても、また次回以降、必要なご説  
明をしていければと思っております。

また、江戸川委員からは、「変化をチャンスと捉えて」というお言葉もいただきまし  
た。

事務局からもご説明させていただきましたが、資料の中にも、需要の動向というこ  
とでいくと、先だって策定した経営計画の中では、テレワークの定着等の影響で、コ  
ロナ禍前と比べて、地下鉄は15%程度、その他は10%程度の減少が続くと想定し  
ておりまして、これは、11ページに書いております。

これは、経営計画の策定時にこういった想定でつくっておりますが、一方で、その  
後の変化ということでは、再三申し上げているように、定期のご利用が減っていて、  
定期外と比べると、その戻りの具合が非常によろしくないというところもございま  
す。

ただ、これも、各委員の先生方がおっしゃっているように、そこだけで捉えるので  
はなく、路線別とか地域別とか時間別とかいろいろな視点で考える必要があるとい  
うご示唆をいただきました。

この辺についても、私どもはモチベーションを上げて、悲観的にならないようにして、第2回目以降の会議の中で、各事業別にいろいろ資料をご提供しながら、ご議論をいただきたいと考えておりますので、その点も併せて、どうぞよろしく願いいたします。

○清水（哲）座長：ありがとうございました。

では、私からは、主に33ページのご意見をいただきたいことの中で、今まで余り言及がなかった部分を、私からお話をできればと思います。

私自身は、どちらかというと、新倉さんとか外山さんがお話になったようなところをバックボーンにしていますので、総論的には全く同じ意見を持っています。

その上でですが、今は観光科学科におりますので、観光がどうかというところで少しお話をしたいと思います。

ご存じのように、インバウンドが急に“蒸発”し、今また新たに入り始めていて、この1か月ぐらいは、浅草とかに行くと外国の方々が非常にたくさんいらっしゃるということで、急に戻り始めていますが、東京ベースでもピークのときのまだ2割ぐらいだと思います。

このまま行くと、まだ増えることは間違いないだろうと思っておりますが、インバウンドというのは、何かあると突然“蒸発”するという需要のタイプですので、これに余り頼るのは危険だろうとは思いつつ、とはいえ、外国人の方は東京で動くには、まずは地下鉄、バスというところになりますので、観光としては期待をしていますし、大事な要素だと思っております。

ただ、バリアフリーとかで、駅の改修とかは進んでいくと思いますが、バリアフリーということを超えて、もう少し駅の魅力向上ということには、なかなか手がつけづらいのではないかと考えています。

料金以外の収益源がほとんどないので、そういう中で新たに駅空間の魅力向上を図っていくということは、要するに、民鉄がやっているような商業と結びつけてやっていくことができないので、なかなか難しい環境にはあると思いますが、駅空間の魅力向上によって、需要を増やしていくということも、特にインバウンドとか観光客とかということを見据えると、非常に大事だと思っております。

もちろん、この辺も費用がかかる話なので、そのファイナンスをどうするかという

ことは、今後考えるとして、そういうアプローチも必要だろうなと思います。

あと、物価高騰のエネルギー系のところについては、私の理解ですと、カーボンニュートラル系の話にどんどん入っていったときには、一時的には電気料金は上がると思います。

これは、世界が経験してきたことだと思いますが、国や都としてカーボンニュートラルを本格的に推進するということは、一時的に消費者が高い電気料金を許容しなければいけないということと等しいと、私自身は捉えています。

もしそうだとすると、恒常的に電気料金、エネルギー料金が高いということを前提とした対策が、多分求められるだろうなと思っています。

そう考えておいて、それが安くなった場合は、それはそれでオーケーということになりますが、例えば、原発をどんどん動かせるという環境でもないですし、今まで享受してきた安い電気料金というのは、今後はそんなに期待できないということを前提とした経営計画を立てるべきだと、私自身は思っています。

それから、この33ページの③「その他」として、「海外の鉄道事業者の状況」とありますが、これをどこまで話していいかというのがありますし、委員の方でもこの分野の専門でない方もいらっしゃいますので、私自身の認識を少しお話しておきたいと思います。

先ほど申し上げたように、日本の場合は、どちらかというと、民間事業者が頑張って鉄道を運営してきたという歴史がありますので、彼らのビジネスの中では、不動産と連動したり、駅ナカと連動したり、観光と連動したりということで、非運輸事業の収益というものが、私の理解では、ほぼメインなんですよ。

もちろん、東京メトロさんは、さすがにそういうモデルではなくて、最近駅ナカを頑張ってはおられますが、限界はありますし、株がまだ民間に開放していませんので、株式会社であっても民間企業ではないという状況です。

都営交通については、地下鉄の部分だけを切り出してみますと、そういうモデルには全くなっていなくて、性質が違うということですので、非運輸部門と連動して一括で収益を上げるのは難しい組織です。

そういう中で、費用負担増をどのようにするかというのは、最終的には公的資金をどういうロジックで入れてくるかということと、ほぼ同義になるだろうと、私自身は思っています。

ですので、こういった議論の行き先の一つとしては、そういうものも今後シビアに出てくるのだろうなと思っています。

ところで、海外はどうかといいますと、一時期、公営企業で問題が起きてしまったので、1980年代後半から90年代前半にかけて、表面上は民営化を結構しています。

ただ、株式のステークホルダーを見ると、市の行政だったりして、そういうのは民間と言えるのかなと思うんですが、都市内の交通は余り儲からないということが前提になっています。

そういう中で、少しでも民間で頑張ってもらいたくために、公的資金を一定程度入れる中での民間企業として頑張っていくというモデルで、多分やってきたと思います。

ですから、非運輸の付帯事業と一緒にやってきていないということがありますので、それなりに安い公共交通の運賃の下には、それなりの財政負担があるのだろうと考えていくのが、多分正しいのではないかと考えています。

このように、国とか地域ごとに実情がずいぶん違いますし、東京の中でも、事業者の種類によって、状況が全然違うという中で、都営交通の性質を考えたときに、経営の問題をどうするかということは、この「海外の鉄道事業者の状況」をどう捉えるかということになると思います。

つまり、いいところは取り入れるべきですが、環境が全然違うところを真似しても仕方がないというところがありますので、この辺についても委員の中で現状を理解する必要はあるかと思っています。

ということで、この辺も大変ですが、少し還元する情報があれば、次回以降にお示しいただければと思っています。

各委員の方々から、何か思い出されたら、追加でご意見を賜ればと思いますが、この33ページの周辺で私のほうから追加するとすれば、そんなようなところがございます。

事務局から何かございますか。

○事務局：ありがとうございました。

駅の魅力向上ということでお話がございましたが、お手元の「経営計画2022」の冊子の62ページをご覧ください。

「浅草線のリニューアルプロジェクト」というものを紹介させていただいています。都営地下鉄が4線ある中で、浅草線は昭和30年代から開業していて、一番古いということもございます。

そのため、メトロさんでいうところの銀座線のリニューアルというような形までできるかどうか、不透明なところはございますが、できるだけ駅を改装して、サービスを高めていこうということもやっております。

また、浅草駅の出入口の新設・更新ということも検討しておりまして、都営浅草線の「浅草駅」のバリアフリールートが、雷門と反対のほうに整備されていて、遠回りしなければいけないというような状況もございます。

ですので、これも、年月はかかりますが、利用が多い方面の出入口でバリアフリールートの整備をすべく、計画事業として掲げておりますので、いただいたご指摘も踏まえて、しっかりと進めていきたいと考えております。

それと、「関連ビジネス」のところでは、海外では、パブリックセクターが交通機関を運営するのを大前提でされているところがほとんどですが、一方で、日本は、民間事業者が公共交通を担ってきたという経緯があります。

このため「一概に参考になるのか」という議論もありつつも、「MaaS（マース）」の展開など、海外のほうが進んでいる部分もあるというところもありますので、そういった点についても、今後ご示唆をいただきながら、検討を進めていきたいと思っております。

また、関連事業についても、JRさんとか私鉄の各社と比べ比率は少ないですが、いろいろな制約がある中で我々もやっております、これにつきましては、来年度に「関連事業について」というテーマを設けて、ご議論いただきたいと考えております。

最後に、公費負担の話がございましたが、特に地下鉄でいいますと、改良工事費のうちの2割分を出資相当として、一般会計から負担をしていただいているというところがございます。

ただ、そのほかは、沼尾先生から先ほどお話があった「シルバーパス」のように、サービスの対価としていただいている、いわば、補填という形になっておりますので、補助金というのはさほどなく、独立採算の枠組みの中で極力運営しています。

一方で、事業によってはというところで、バスなどは、国でも「地域路線の維持」というような観点で、議論が盛んに行われているところですが、都営バスの維持につ

いても、一部は、沿線の自治体から費用を負担していただいている、青梅市など多摩地域を走っている路線などもございます。

そういった点につきましても、公費負担のあり方といったところは、避けては通れない議論かと思っていますので、翌年度、各事業別にご議論いただけるような資料をご用意しておきたいと考えております。

○清水（哲）座長：ありがとうございました。

ソフト的な支援というのはたくさんありますが、先ほどもあったように、ストックの部分というか、投資といったところに、どうやって公的なものを出していくかということも、今後考えなければいけない時期に来ているかなとは思っております。

駅の改良みたいな話になると、例えば、浅草のように、いろいろな事業者が絡む中で一体的に動かすような案件もあれば、それぞれの駅の周辺の再開発に合わせて、一体的にやっていって、うまくいけば、その開発利益みたいなもので、その改良資金が一部出るということもあるかもしれません。

ただ、普通の一般の駅の場合は、なかなかそういう仕掛けもできなくて、これは、事業者の努力でやらなければいけないということに、そういう場合のファイナンスはかなり難しいだろうと思います。

ですので、状況に応じて、外に頼れるところは頼り、中でやらなければいけないところは、ストックという意味で、新しい公的負担のあり方みたいなものも考えなければいけないかなと、私自身は捉えているところです。

その辺については、今後、そういう議題が出てくるということですので、またそのときに詳細に議論できればと思います。

それでは、とりあえずひととおり、委員から1回はいただきましたが、あと15分ぐらい時間がございますから、追加でご発言をいただければと思います。

特に順番は指定しませんので、ご自由にご発言いただければと思いますが、いかがでしょうか。どうぞ。

○新倉委員：運輸総合研究所の新倉です。

各委員のお話をお聞きしながらいろいろ気づいたことがありました。特に、江戸川委員からお話があった投資の話についてです。

東京とは違うことが多いとは思いますが、私は、先日、地方の第三セクターの鉄道の話聞いてきました。

古い車両をずっと使っていたところ、地域の人たちからすると、それは別にシンボルになっていなくて、魅力的に見えなかったところが、新しい車両を入れたら、沿線の人たちがその鉄道に対して自信を持ったりして、地域が元気になったという効果があったということでした。

ですので、先ほどの話ではないですが、投資ということも、経営が赤字だからといって、投資をやめるのではなくて、積極的な投資ということも重要になるのかと思いました。

もちろん、無駄な投資をしろと言っているわけではないんですが、投資の効果は適切に評価していかないといけないのではないかと思います。

これに関して、投資という意味に近いのかもしれないのが、ある鉄道会社が、子どもの運賃を50円にするということを始められたということで、これは、ある意味、将来に対する投資だと思っております。

子どものころから鉄道に乗ってもらうことによって、大きくなってからも鉄道に乗ってもらうという環境をつくるということが、運賃を下げることにはなるものの、将来への投資ではないかと思っています。

ですので、投資ということをネガティブに捉えることなく、魅力的なものにしていくという視点でしっかり考えていかないといけないのではないかと思います。

○清水（哲）座長：ありがとうございました。

そうですね。今は“沿線間の闘い”というんですか、数少ない人口増の中で、どうやって人々を沿線に集めてくるかという闘いになっているという意味で言うと、そういった投資だったり、狙いすましたかのような料金の値下げということも、ぜひ必要ではないかというご指摘だったかと思います。

ほかにいかがでしょうか。どうぞ。

○丹羽委員：中央大学研究開発機構の丹羽です。

今の投資の話に関連して、先ほど、浅草駅でバリアフリーのルートがもう一つ検討されているというお話がありましたが、実際に車いすを使う利用者としては、ワンル

ートではとても使いづらいというのが現状で、2ルート必要になるということです。

もちろん、これにはお金がかかりますが、例えば、飯田橋駅の場合は、今はもう2つのルートになったかもしれませんが、かつては下の方しかエレベーターがなくて、上まで上がることができないという状態でした。そうすると、「もう大江戸線を使うのはやめようか」という話になってしまいます。

ただ、一方で、大江戸線であれば、人の支援がなくても、車いすの使用者がそのまま乗り降りすることができるという点で、「車いす使用者が大江戸線に安心して乗れるね」ということもあります。

ですので、新倉委員から今お話がありましたように、投資をすることで、それがいい効果になって、利用者増にもつながっていくのではないかと思いますので、ぜひこういった視点を重視していただけるとありがたいと思いました。

○清水（哲）座長：ありがとうございました。

確かに、バリアフリーが完結していないとか、出たあとが大変とかということが、いろいろあろうかと思います。

私のところにも、車いすの学生がいて、某ターミナル駅では、何人かの人に担いでもらったということでした。夜になると、民間のビルがバリアフリーの中に入っていて、そこが閉まってしまって、通れなくなってしまったからでした。

そういうこともあって、外出するのが嫌になってしまうということになると、本来は取れたかもしれない需要を失ってしまうという、悪循環になってしまうこともありますので、非常に大事な視点だと、私の経験からも思います。

ほかにいかがでしょうか。どうぞ。

○沼尾委員：東洋大学の沼尾です。

今の先生方のお話と事務局からのお話を伺って、改めて公共交通の役割について、今後の需要に対応して、どういう魅力ある公共交通を実現するかというところについて、丁寧に考えていく姿勢が大切であると感じました。

この経営計画には「トータルとしての公共交通」ということが掲げられていますが、きょうのお話に出たような、例えば、通勤・通学なのか、買い物なのか、観光なのか、出張なのかというように、それぞれのシーンがあると思います。

ですから、それぞれのシーンに対応した需要を考えながら、必要な施策、取組み、戦略を考えていくという切り口が、もう一方であってもいいと思いました。

特に、どうやって需要を拡大するかといったときに、通常の住民の足ということのほか、イベントとしての利用をはじめ、何かファンをつくるですとか、魅力ある取組ということで、デザインを工夫することやキャラクターを入れるなど、それぞれの地域でいろいろな取組みがされています。

そういったことを含めた戦略を議論するという視点があってもいいのではないかと思います。

私は財政が専門なので、どうしても費用負担の話に行ってしまうと、負担ありきになってしまうのですが、ことしの夏に金沢市に学生を連れていった時の話です。

「宿泊税」というものを金沢市では徴収されていて、宿泊料金が1泊2万円未満の場合、一律200円負担をしていました。

ただ、駅前の景観ですとか、公共交通としてのバスの使い勝手が非常によかったということで、「これだけ移動しやすいインフラが整っているのであれば、そういう宿泊税を払っても、高いという意識はない」ということを、学生たちが言っていました。

それが非常に印象に残っていますので、そういうところも含めて、「魅力ある東京」というところの中に、公共交通をどう位置付けて、よそから来た人たちにとっても使い勝手がいいようにしていく中で、一定の条件を整えば、乗車料金とは別の形で負担を求めていくということもあってもいいのではないかと思いますので、そういったことも考えられてもいいかなと思いました。

○清水（哲）座長：ありがとうございました。

「宿泊税」というのは、観光振興全般としても、ぜひ欲しいところですが、ちょっと安過ぎると思います。もうちょっと高めに取れて、それを、移動支援まで含めた財源になるといいかなと思っています。

金沢市のことは、私も伺っていますが、東京はそれよりも圧倒的に多い宿泊者数ですので、そういうところをうまく活用できると、確かにありがたいことだと思います。

ほかにはいかがでしょうか。どうぞ。

○外山委員：三菱総合研究所の外山です。

先ほどのお話の中で、「地域の魅力」という言葉がいくつかありましたので、そこについてですが、「シビックプライド」という言葉があります。

これは、「私の街にこういうものがあることが誇りだ」と、市民の方々に誇りを持ってもらうものをつくるということが、社会生活を送る中で大事だというキーワードです。

例えば、世の中の人に「ロンドンをイメージしてください」と言ったら、赤い2階建てのバスをイメージする人が、結構いらっしゃると思いますが、「東京のイメージを描いてください」と言ったときに、「緑のバスが走っている」というイメージを持っていただける方は少ないかと思われます。

ですから、今後、次期の計画を策定していく上で、そのころの東京の景色の中に、都営交通というものがどういうイメージを与えて、都民にどういふ「シビックプライド」を持ってもらえるか、目標像を明確にするような議論をしていくということも、次の数年に取り組んでいくところかなと思います。

○清水（哲）座長：ありがとうございました。

まさに同感です。「シビックプライド」というのは、非常に大事な論点だと思います。

ロンドンには赤いバスですが、パリは、白がベースのきれいな車両が走っていたりしています。ローマは余りきれいとは思いませんが、こういうバスの色というのも、非常に重要ではないかと思っています。

経済学的には、「派生需要」というタイプの需要に対応していて、活動に寄り添っているということになりますので、公共交通の経営というのは、活動全体を見通さないといけないということで、そのおもしろさと難しさがありますよね。

ほかにいかがでしょうか。どうぞ。

○清水（竜）委員：東京商工会議所の清水です。

先ほどもリスクコミュニケーションの話がありましたが、そういった情報発信について、利用者にご負担いただいている運賃が、どのように使われているかという疑問に対して、「安全性の投資や利便性の投資としてこのような形で使われている」ということを、丁寧に発信していくことが重要かと思っています。

あと、「シビックプライド」のお話もありましたが、「この沿線にはこういう魅力が

ありますよ」という情報発信も、そういったコミュニケーションの中に入れていくことで、利用を促進していくことも、検討していくといいのではないかと思います。

○清水（哲）座長：ありがとうございました。

続けて、お願いします。

○江戸川委員：江戸川公認会計士事務所の江戸川です。

先ほど、豊田部長、事務局からも、コストの削減についてはかなり進めていらっしゃるというお話がありましたが、支出の中には、費用と投資の両方が入っており、それらの中にも費用としての性質が強いものと、将来の収益を獲得するための投資としての性質の強いものがあるわけです。

その辺の色分けというのは、議論する当事者全員が共通の認識をしっかりと持つことが大事であり、そうした整理が十分にできているのかを、ちょっと心配しているところなんです。

このように収益が下がってくる局面においては、「とにかく支出を抑えなければいけない」という方向に行きがちで、「今すぐやらなくてもいいものは、先に送ることにして、最低限のところだけやっていこう」という考え方になりがちですが、公営企業ですので、そこは変えるべきだと思っています。

きょうのお話を伺っていて、すごくおもしろかったのはバリアフリーについてで、「観光客の1割が障害を抱えていらっしゃる」ということでした。

そのため、バリアフリーを進めることによって、「観光に行きにくい」と思っている人が、「行こう」というふうに変ってきて、需要増と収益増につながってくるのだということが分かりましたので、一つ一つの支出を投資と紐づけてみるといいのではないかと思います。

「経営計画2022」の中にも、「こういう施策をやっていきます」ということは出ていますが、それが、将来の費用でしかないのか、収益の獲得につながる施策なのかということが、非常に見えにくいと感じられますので、そのあたりを議論して、活動を決めていくことによって、将来の収益性も高まっていくのではないかと思います。

○清水（哲）座長：ありがとうございました。

ほかにはいかがでしょうか。どうぞ。

○河嶋委員：日本消費生活アドバイザー・コンサルタント・相談員協会の河嶋です。

今までの皆様の視点とはちょっと違うところですが、インバウンド需要への期待ということ考えたとき、海外の方々が「東京の地下鉄」というものを都営交通と東京メトロを区別して考えるかということ、恐らく考えないと思います。そう考えますと、利便性向上というときに、差別化も大事ですが、標準化によるサービスの向上、分かりやすさということも、非常に大切だと思いますので、その両方を考える必要があると考えます。

○清水（哲）座長：ありがとうございます。

大変重要なご指摘だと思います。

利用者から見たら、交通事業者の区別はないわけですから、海外の方々にとっては、シームレスに動いているという姿が大事かなと思います。

あと、まとめの大事な部分は、先ほど、江戸川さんのほうでやっていただきましたが、私自身の理解ですと、最近、「KPI」とか言われていて、「事業目標を達成するためにはどういう手順を組みますか」という話があります。

そして、その辺をうまく描いて、短い話から長期の話までやって、施策がどの目標達成に向かっているのかということ、施策当局がきちんと描けているかどうかということが、ポイントではないかと思っています。

「それをきちんとやりなさい」ということが、先ほどの江戸川さんの先ほどのご発言の別の言い方かなと、私自身は思っています、最後にそういうことを申し上げたいと思っていたのですが、ちょうどいいご発言をしていただけましたので、私もそのまま使わせていただいたということでもあります。

今日はいろいろご意見をいただきましたが、まずは、今後議論する論点みたいなもののタマ出しをしたような感じで、今日は言いつ放しということで、事務局の方にいるいろいろな“タマ”を投げて、今後、それらを咀嚼していただいて、この場で体系的に議論できるような準備をしていただければと思います。

それでは、議論の予定時間はかなり過ぎておりますので、この辺で事務局にマイクをお返しすればいいでしょうか。よろしく願いいたします。

### 3. 閉 会

○梅村次長：交通局次長の梅村でございます。

今日は、委員の皆様、本当にありがとうございました。

都営交通というのは、多くのお客さまが通勤するのにどう対応していくか、どうお運びするのかというような、非常に単純なビジネスモデルという形でやってきたのではないかと考えております。

それが、皆様のお話をお伺いしていて、バリアフリーとかカーボンニュートラルとか、課題はいろいろありますが、「誰でもご利用しやすい」ということで、「誰でも」という言い方をしてきましたが、いろいろな面からどう捉えるかということ、しっかり分析して、どう投資していくかということを考えていかなければいけないと思いました。

これまでの経営計画では、「どれだけ需要が戻るか」といった議論をしてきたわけですが、江戸川委員からもお話がありましたように、未来の姿をしっかりと見据える必要があると思いますので、次回以降、またいろいろご議論させていただければと思っております。

本日はどうもありがとうございました。

○武市局長：局長の武市でございます。

本日は本当にいろいろなご意見をいただきましてありがとうございました。

大変多くの“タマ”をいただきました。それが宝物のように光っている“タマ”もたくさんあったと感じております。

少し感想を申し上げさせていただければと思います。

一つ気づきましたのが、需要増のための方策というのは、今の延長線上でしか考えていなかったのですが、高齢者の方々は、「人生100年時代」にあっては、これからはユーザーとしての有力な方々だと、強く感じましたので、そういう方々にも積極的に使っていただくための視点というものも、しっかり考えていかなければならないと思いました。

もちろん、バリアフリーということがあっての話ですが、そういった発想を広げる

とか、違う視点からアプローチするということが、とても大事な点だと思いましたが、需要増のための視点が欠けていたところだと考えております。

それから、リスクコミュニケーションの話がございました。

私どももいろいろな取組みをやっておりまして、それを伝えてはいますが、それが伝わっていないという感じがしておりますので、どうやったら分かりやすく伝わるようにできるのかといったところで、そういうことがお互いの理解が深まってこそ、またいい方向に行くと思っておりますので、そういうことも非常に大事だと考えております。

それから、投資の話について、いろいろご示唆をいただきました。

江戸川委員がおっしゃったように、「どうやって支出を抑えるか」というところに、ともすれば視点が行きがちだったのですが、「未来の先取り」ということで、将来の需要につながるような明るい投資をどうやってしていくか、それを見極めるためにどうするかということが、しっかり考えなければいけないということも感じております。

本日はさまざまな観点から貴重なご意見をいただきまして、本当にありがとうございました。今後ともぜひよろしくお願いいたします。

○司会（神永・企画担当部長）：事務局からでございます。

本日は、清水座長におかれましては、円滑に議事進行をしていただき、大変ありがとうございました。

また、各委員におかれましては、さまざまな示唆に富むご意見をいただきましてありがとうございます。

いろいろいただいたご意見を私どものほうで咀嚼させていただきまして、また必要な分析等を行わせていただいた上で、次回以降の会議の中で必要な資料をお示しできるような形でと考えているところでございます。

第2回目の日程でございますが、現在のところ、来年2月上旬での開催ということで予定をしているところでございます。

テーマにつきましては、皆様に別途ご連絡申し上げたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

本日は長時間にわたりご議論いただきましてありがとうございました。

（午前11時47分閉会）