

【都営交通の経営に関する有識者会議（第3回）】

令和5年5月23日 開催

1. 開会

（午前10時00分開会）

○司会（渡貫企画担当部長）：定刻となりましたので、これより「第3回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、ご多忙の中ご出席賜りまして、まことにありがとうございます。

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渡貫でございます。よろしくお願いいたします。開会にあたりまして、4月1日付で交通局長に就任しました久我からご挨拶をさせていただきます。

○久我交通局長：交通局長の久我でございます。本日は大変お忙しい中、またお足元が悪い中、ご参加いただきまして誠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申し上げます。コロナ禍に伴う乗客数減少や電気料金等の高騰など経営環境が厳しさを増す中であっても、都営交通は引き続き首都東京の交通機関としての役割を果たしていく必要がございます。本有識者会議は、都営交通の持続可能な経営基盤の確立に向けて、幅広い見地からご意見、助言を得ながら、方策を検討するため、昨年設置したものでございます。

これまでの2回の会議におきまして、委員の皆様から、多岐にわたり貴重な意見をいただいておりますことを深く感謝申し上げます。私、この3月までですけれどもデジタルサービス局にいました。DXの本質と言われると、顧客目線、お客様目線で追求したサービスを提供することになると、考えております。

このことは都営交通においても全く同様なことだと思っております。コロナ禍を経た現在、働き方の多様化が進む中、かつての大量輸送の時代とは異なり、新しい技術を活用してお客様1人ひとりのニーズを捉えた、きめ細かなサービスを提供することが公共交通機関に求められているものと受け止めております。

またそれを実現するにあたっては、既存の考え方や方法にとらわれず、新たなニーズ

を汲み取り、それに応えていくことが必要でございます。様々な分野で活躍されている委員の皆様からご意見をいただくことは、今後の都営交通の事業運営にとって大変貴重な機会となります。

本日も忌憚のない意見をいただければ幸いです。どうぞよろしくお願いいたします。

○司会（渡貫企画担当部長）：続きまして、本日は臨時委員の方にも出席していただいておりますので、ご紹介させていただきます。産業能率大学経営学部教授、加藤肇様でございます。他の委員の方につきましては名簿の配布をもちまして、紹介に代えさせていただきます。

なお東洋大学の沼尾委員におかれましては、本日はご欠席との連絡をいただいております。ご意見をいただいておりますので後ほど事務局から紹介させていただきます。

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、議事次第及び座席表を配布させていただきます。

またタブレット端末では、資料1「委員名簿」、資料2「都営交通の経営に関する有識者会議 第3回資料」、新倉委員からご説明いただく「バス事業における地域活性化事例」、加藤委員からご説明いただく「都営地下鉄における今後の駅施設開発への見解」、以上4点でございます。

それでは本日の議事進行については、清水座長にお願いをしたいと思います。よろしくお願ひ申し上げます。

2. 議事 「収益力の強化（需要創出と関連事業）」

○清水（哲）座長：皆さんおはようございます。加藤委員よろしくお願ひします。

それでは早速議事に入りたいと思います。まず事務局から、前回第2回会議で頂いた意見及び需要創出について、ご説明をお願いしたいと存じます。どうぞよろしくお願ひします。

○事務局：東京都交通局戦略経営担当課長の富田でございます。事務局より、資料2のご説明をいたします。

2ページをご覧ください。第2回会議における主なご意見について事務局からご説明

いたします。

次に、都営交通の需要創出や関連事業に関する今後の方向性について、事務局からご説明した後、ご意見・ご議論をいただきたいと存じます。

第2回会議におきまして、都営交通の対応すべき課題について、多岐にわたりにまして、貴重なご意見やご助言をいただき、誠にありがとうございます。以下2ページに亘り、主なご意見につきまして、事項別で掲載いたしました。こちらのページでは、「経営」「バリアフリー」「カーボンニュートラル」を、5ページでは、「需要創出・魅力向上」「第2回会議のまとめ」を記載しています。

7ページをお開きください。第2章、需要創出についてご説明申し上げます。コロナ禍以降、都営地下鉄の乗客数が大幅に減少していますが、特に定期券利用者の回復が鈍い状況でございます。その背景にはテレワークの進展がございます。資料の右手にございますように、直近1月の都内企業のテレワーク実施率は46.7%とやや低下しており、同じく左下にございますように、4月の都営地下鉄の利用状況はコロナ前と比較し、全体としては17.4%の減まで回復していますが、定期につきましては26.1%の減にとどまっております。

そうしたことから、収益性を高めるには、とりわけ定期外の利用促進が重要になると判断しております。

次のページをご覧ください。定期外における利用増に向けて、ユーザーの利便性を考慮しながら、有効な選択肢を検討していく必要があります。

こちらに示しました需要創出の選択肢①から⑥は、大別しますと、お客様から都営交通を選んでいただくために必要な取組と、我々事業者が移動の需要そのものを生み出す取組になります。また、既存の取組以外にも他の手法もあろうかと思っておりますので、⑦はあえて空欄としています。本日は①から⑥に捉われず自由な発想でご議論いただければと思います。

また、次のページで個別の施策のアイデアについてはご説明しますが、都営交通としては、特長や強み、立ち位置などを活かしつつ、下段に記載のキーワードを意識しながら、需要創出に取り組んでいきたいと考えております。例えば、「東京都の施策との連携」ですとか、「多様な連携のハブ・つなぎ役になる」ですとか、これらの点につきましても、本日ご意見いただければと思います。

続きまして9ページをご覧ください。今後、多様な主体との連携やデジタル技術の活用等を通じて、需要創出を図っていきたいと考えています。前のページでお示ししまし

た①から⑥の施策についてそれぞれ簡単に方向性を記載するとともに、右手に、アイデアベースのものも含め、取組のイメージを記載しました。

連携先としては、都庁内部の各局、沿線の自治体やお住まいの方々、沿線に所在する施設、そして、スタートアップも含む民間企業その他を想定しています。東京都が経営する公営交通の強みを活かし、庁内各局や沿線自治体等との連携を強化し取り組んでまいります。

本日は、こちらに記載のアイデアに限らず、幅広くご議論いただければと存じます。

続きまして 10 ページをご覧ください。先ほど記載のありました事項について、既に行先して実施されている事例がありましたので、3点ご紹介させていただきます。

1つ目は、マイナンバーカードと交通系 IC カードを連携させたサービス展開をされている、群馬県前橋市様の事例です。右手の上段でございますが、駅前にスポーツ施設を整備されました、新潟県長岡市様の事例でございます。その下、沿線の地元自治体の地域環境活動における連携をされている西武鉄道様の事例となっております。以上が事務局からの需要創出に関する説明でございます。

○清水（哲）座長：それでは事務局から説明いただいたので、需要創出について新倉委員からバス事業の地域活性化事例について追加でご説明いただくということなので、よろしく願いいたします。

○新倉委員：私の方からバス事業における地域の活性化事例をご紹介したいと思います。背景としては、今日の会議の事前説明を受けたときに、地下鉄の事例はかなり整理されているものの、やはり都営交通の1つであるバスに関しての事例があまりないな、というところが少し気になりましたので、ご紹介させていただきたいと思います。私が直接取り組んだわけではなくて、本当に話を聞いただけですが、参考になるのではないかと考えています。

1枚めくっていただきまして、紹介いたしますのは、小田急バスが武蔵野市桜堤に「hocco（ホッコ）」という拠点を作っています。元々ここは桜堤折返し場というバスの折返し場だったところだそうです。それをもう一度開発し、規模は小さいですが、賃貸住宅を核に、シェアカーやシェアサイクルを有する地域のコミュニティとモビリティの拠点としての、バスの沿線地域の活性化というところの取組になるそうです。概要は、敷地が 461 坪、「なりわい賃貸住宅」という単に賃貸住宅だけではなくて、店舗兼住居

と住居専用と、商業も大きくはないが入れていると。モビリティ施設として、当然このバスの折り返しだけでなく、シェアカーが1台、シェアサイクルが5台、あと宅配ロッカーを設置しています、事業主体が小田急バスというところが少し良い事例かなと思いました。

小田急バス、カーシェア、シェアサイクルという形で、モビリティハブとしての機能も有している。写真を見ても綺麗に整備されていると思っています。

次、これは賃貸住宅などのパンフレットをお借りしてきたものになりますが、生活者の顔が見えるテラスの商店街というところ、あとはバス停であり、街の景観というところ、さらにそれを周辺の公共空間と一体的なエアーマネジメントも紹介されています。

住宅地のど真ん中に暮らしの重心を作るという、今までは駅を中心に、バス路線ができる、これが通常ですが、この「なりわい」と言われるような大規模ではないにしても人が集まれるような場所、拠点を整備した上で連携していく。こんな取組というのは、いい取組ではないか、と思いご紹介させていただきました。

「桜堤おてせいなりわい市」ということで、人が集まるようなイベントもここを中心にやっている、というところでした。

次に、東急バスと東京都市大学、これが一体となってバスの営業所を活用した地域活性化の事例がありました。

東急バスの折返し場は神奈川県麻生区王禅寺、横浜の東急電鉄線のあざみ野駅から少し北に行ったところで、横浜と川崎の境界に近いエリアで、周りにすすき野団地、虹ヶ丘団地、といった団地があるエリアにある営業所になります。その営業所が地域の活性化に向けた産学連携による取組を行ったということ。

路線バスの営業所にある空きスペース、これを地域の活性化に向けて住民の交流スペースとして開放しているということです。このバスの営業所の空きスペースの新たな活用法を確立するとともに、地域活性化を通じて移動需要を喚起し、バス事業の経営に寄与するというそういう目的で行われたようです。

大学と共同で実施したようです。ちなみに、団地はありますが少し高齢化が進んでいるようなところでもありますので、自動運転モビリティの遠隔監視による運行管理を、この東急バスの虹ヶ丘営業所がやっている、というところを簡単にご紹介いたします。

地方のバスの活性化はいろいろな事例が出てくるのですが、大都市での事例で少し特徴的なものが2つありましたので、私の方からご紹介させていただきました。以上でございます。

○清水（哲）座長：どうもありがとうございました。それでは、今、全体説明の途中ですけれども、新倉委員にご紹介いただいた部分について、内容確認の質問に限定させていただいて、全体の話は後ほどディスカッションでまとめて行わせて頂きたいのですが、いかがでしょうか。

さきほどの、虹が丘の自動運転についてもう1回、ご説明をお願いできますでしょうか。

○新倉委員：東急バスの自動運転で、プレスリリースはあったのですが、東急株式会社と東急バスが自動運転車両をここに入れて、それをドライバーレス、遠隔監視、この取組を、実証実験をやっていたというのが、この虹が丘営業所と、いうことでした。

○清水（哲）座長：そういう舞台ということですね。

○新倉委員：そうですね。そういう舞台にもなっている営業所ということです。

○清水（哲）座長：わかりました、後いかがですか。

○江戸川委員：よろしいですか。

○清水（哲）座長：はい、お願いします。

○江戸川委員：もしご存知であればなんですけど、この2つの取組というのが、どこの発案で、どういうきっかけで始まったのか、何か分かる情報はありますか。

○新倉委員：すみません、両方ともプレスリリースの範囲でしか私も把握していないので、実際はよくわからないというのが実態でございます。一方で東急バスの事例は、一緒に取り組んでいる東京都市大学は基本的には同じグループですので、そういった関係からなのかなと、私は思いました、想像です。

○清水（哲）座長：西山先生がこういう事に熱心に、いろんな地域で、と聞いています

ので、そういうことかなと。彼の名前を聞いたときにピンとききました。

○江戸川委員：実証実験などに積極的に取り組んでいる人たちという認知が広まると、新しいことをやってみようとネタが持ち込まれる効果があるのだろうと思います。

○清水（哲）座長：また大学の研究室ベースか、それから地域コミュニティでそういうことに熱心な方がおられて、町内会でどこかの先生をつけて、というパターンか、事業者自身がやるか、行政がやるか。この4パターンという感じがします。

他いかがでしょう。

では時間もあるので、もしまた後でお気づきの点がありましたら、後ほど総合討議の方でご質問いただければと思います。それでは、次は加藤委員にお越しいただいていますので、今日の議題の関連で、都営地下鉄の今後の駅施設開発への見解、ということで、資料をお作りいただいたということですので、こちらのご紹介をお願いしたいと思えます。よろしく願いいたします。

○加藤委員：加藤でございます。よろしくお願い申し上げます。

私は現在、産業能率大学に勤務しておりますが、以前は JR 東日本の関連会社におりましたので、やや JR 東日本関連のお話しに偏るかと思えます。その点はご了承ください。

それでは早速、「今後の駅施設開発への見解」をお話させていただきます。1 ページをお願いいたします。非常に簡単ですが、駅関連商業施設の発展の歴史を説明させていただきます。

1960 年代ごろに高架下の開発が行われ、70 年代に入りますと駅ビルの開発が始まります。70 年初めに誕生した神奈川県平塚市の平塚駅「平塚ラスカ」が初の駅ビルと言われていますが、70 年代から 80 年代にかけて次々と駅ビルが開発されます。埼玉県の大宮駅、東京都の立川駅は 80 年代に開発されています。

ただ、その当時の駅ビルは現在のようなショッピングセンター（以下 SC）としての運営はされておらず、雑居ビルと言ったほうが適切だったかもしれません。その後、国鉄が民営化し JR が誕生しましたが、運悪くバブルが崩壊し大変な時期がしばらく続きました。そんな中でルミネさんが 90 年代から本格的な SC 運営を始められ駅ビルの躍進が始まります。

さらに、97年に駅と商業施設が一体となった恵比寿駅が誕生しますが、JR東日本にとって画期的な開発だったと聞いております。この少し後に、小田急さんが成城学園駅、東急さんがたまプラーザ駅で駅と商業施設が一体となった駅開発を推進されます。

その後、最もエポックメイキングと言われている駅の商業施設が駅ナカですが、2005年に大宮駅、品川駅から始まります。世界初の駅構内小売業ということで大変話題になりました。また、2010年ごろから駅を街にするという考えのもとでステーションシティという概念が誕生します。東京駅や大阪駅が当てはまると思います。現在はさらにTOD、駅街一体型開発という開発スタイルが広がっていますが、東急さんの二子玉川駅やJR東日本が現在進行中の高輪ゲートウェイ駅が当てはまります。高架下から始まってTODまでのお話をさせていただきましたがこのような流れをご理解いただければ幸いです。

次のページをお願いいたします。ここでは、このような開発の背景、社会の状況をお話しします。もちろん60年代、70年代は都市人口が急激に拡大している時期ですので、そのような言い方はやや失礼ですが、何をやってもうまくいった時代だと思います。一方でバブル崩壊以降は少し苦戦するわけですが、90年代から女性の社会進出が急激に進みます。女性の就業率が向上し、2000年頃には共働き世帯が夫のみ就業の世帯数を上回ります。当然、女性の通勤客が拡大するわけですが、このマーケットを上手に獲得したのが90年代以降の駅ビルや2005年に誕生した駅ナカだといえます。現在も、駅ビルや駅ナカは女性向けのお店が多くなっていますが相変わらずの人気です。

次のページをお願いします。このような駅施設の発展の流れについて、都市論等の本を数多く出版されているジャーナリストの速水健朗さんが、「都市と消費とディズニーの夢」という本の中で面白いキーワードを発表されています。ショッピングモライゼーションというワードですが、彼曰く、市庁舎や図書館、駅のように公共性の高いスペースがショッピングモール化して、経済効率とか収益性という市場原理をうまく導入することによって結果的に生活者や消費者にとって価値の高い場所にシフトしていく。このような現象をさしてこのように名付けていらっしゃると思います。駅ナカができて駅のトイレがきれいになったという声を聞きますが、これがまさにショッピングモライゼーションの典型例だと思います。

続いて6ページをご覧ください。これまでお話ししたように駅ビルやエキナカは活況を呈していたわけですがコロナで状況が一変します。このグラフは国土交通省のデータを業界動向サーチがグラフ化したものです。2019年まで旅客数量は少しずつ増加して

いますが、20年にコロナで急激に減少します。その後、回復を示しますが現在もコロナ前には戻っていません。

次の7ページをお願いします。非常に面白いのが次のデータですが、これはルミネのホームページに公開されていた売り上げデータです。旅客数量の動向と駅ビルの売り上げの動向がほぼ相関します。実はエキナカも同様の傾向を示します。

次のページをご覧ください。もう1つ、JRグループの商業施設アトレの売り上げデータです。ルミネはファッション中心で、アトレはもう少し生活寄りの品揃えをしますが、こちらもルミネと同様に旅客数量と売り上げがほぼ相関します。駅ビルやエキナカは旅客数量と売り上げが相関する特徴があるのです。

10ページをお願いできますでしょうか。ではなぜ、こんなに相関するのか。説明させていただきます。このページは私が以前行った調査に基づくものなのですが、駅商業施設への来店客の構成を概念的に描いたものです。一番左の青枠、周辺生活者の来店とは、駅の周辺に住んでいらっしゃる方が目的を持って駅の商業施設に来店する顧客を表します。その右側の青枠と赤枠の四角は、私たちは移動者という言い方をしますが、前にいた場所が家ではない方々の来店客を示します。例えば会社帰りとか学校の帰りに駅の商業施設に寄られた方を表しています。さらに、その移動者の中でも、青の四角は目的を持って来店される方を示します。例えば、晩御飯の惣菜を買うための会社帰りの来店などが当てはまります。一方、一番右の大きな赤枠は、非目的、非計画的な来店をされる方を示しています。通勤、通学途中にふと思いついて来店される方々ですが、背景には例えば仕事のストレスを発散するためとか、今日は仕事を頑張ったので自分へのご褒美にスイーツを買いたいなど、移動中にふと思いつく特有の心理があります。この3つの来店客の構成は、都市型か郊外型かなど、駅の立地やタイプによって違いはありますが、総じて移動者の来店が多く、かつ非目的、非計画的な来店をする方の比率、つまり一番右の赤枠の比率が多くなるという特徴があります。

次の11ページをお願いします。このグラフは、私が前職であるジェイアール東日本企画在籍中に実施した調査の結果です。店舗の立地別に来店の意思決定タイミングを聞いたものです。買い物全体で見ると、「その店を見た時に来店を決めた」と回答された方が14.3%。「前にいた場所を出た後の移動中」、例えば電車の中でなどをイメージしてください。この両者を加えると約34%になっています。一方、エキナカをみるとこの両者で8割弱にまでスコアが上がります。また、駅ビルに関しても5割弱になり、全体と比べると非目的、非計画的、つまり衝動的な来店行動が多いことが良くわかります。

一般的な商業施設に比べてこのような来店行動が多いことが駅の商業施設の特徴と言えます。その背景に、先ほど紹介した、仕事を頑張ったから自分にご褒美をあげよう。気分転換したいので、ちょっとカフェに寄ってから帰ろうと言った心理があって、それらが来店行動を後押ししているということをぜひご理解ください。

では次の 12 ページを開いてください。駅はこのような心理が働いて来店される顧客が多いわけですから、どうしても旅客数量、鉄道利用量が減ってしまうと、非目的、非計画的な来店が発生せず、大きな売上げの減少に繋がってしまうということです。コロナ禍で在宅ワークが増えたことで、家から駅の商業施設に買い物に行かれる方が少しは増えたと思います。しかし、旅客数量の減少による非目的、非計画的な来店行動をカバーするまでとは行かないため、全体として大きなマイナスになってしまっていると考えられます。

こういった現状をご理解いただいた上で 13 ページをご覧ください。様々な鉄道会社にお聞きしたところ、昨年の 2022 年は旅客数量がマイナス 15%程度で推移しているそうです。今年はまだ少し良くなるでしょうが、今後はテレワークの普及とか生産年齢人口の減少が起こります。コロナ以前の状態に戻るのには難しいのではないかという意見をお持ちの鉄道会社の方も多いようです。先ほどお見せしましたように、駅商業施設はその旅客数量と売上げが相関しますので、今後は厳しい状況が続くかもしれません。

実は交通広告のビジネスも同様なことが言えます。交通広告の価値は、結局どれだけの方が接触するかですので、旅客数量が減るということは価値が下がることを意味します。交通広告市場は以前 2500 億円程度ありましたが、コロナの影響もあって現在は半分程度まで落ち込んでいます。交通広告ビジネスもなかなか厳しい状況にあります。

ここまでの内容を踏まえまして、これからの方向性について私の私見をお話しします。15 ページをご覧ください。これまでのお話をもとに、東京都交通局の駅施設の課題を提示させていただきます。減少したといってもまだまだ膨大な旅客数量がありますので、この資源を生かした商業ビジネスはしっかりと維持、強化する必要があると思います。その上で新たに目的を持って訪れてくださるお客様を獲得する方向性での施設開発が必要になると思います。

16 ページをご覧ください。ここでは今後の駅施設の方向性を私がキーワードにしてみましたので紹介します。冒頭で、駅がショッピングモールになることで価値が上がった、この現象を速水さんがショッピングモライゼーションと名付けられたと言いましたが、今後の駅はライフモライゼーションを進めるべきだと思っています。ショッピ

ングモールよりも、もう少し生活に密着した施設や機能、サービスを、商業施設にプラスして充実していく必要があると考えています。これによって非目的、非計画的ではなく目的を持って駅にお越しいただく。あくまでも1つのアイデアですが、この方向性で強化する必要があると思います。Z世代をはじめ、若い世代は昔ほど買い物依存の傾向もありませんし、イーコマースの進化等を鑑みても、やはり多様な生活ニーズに応えて、目的を持ってお越しいただくことが大切だと思います。

17 ページはあくまでアイデアレベルですが、こんな施設が駅にあれば良いのではないかと思います。先ほどもお話ししたように核となるのは収益性の高い商業施設になると思います。それに加えて、図書館とか教育関連施設。それから行政サービスはもちろん、文化芸術関連施設、サテライトオフィスもあると思います。また、健康な社会ということでスポーツや健康関連施設、医療や福祉関連施設、コミュニティ施設も加えて良いのではないかと思います。このような施設を1つの駅に揃えるのはもちろん難しいですから、4、5駅ぐらいを1つのグループとしてそれぞれがうまく連動するようにする。乗車券もこの範囲での優遇措置をすとか、ポイントを含め、往來を活性化する仕掛けがあるととても良いのではないのでしょうか。ここまでが提案となります。

最後に2つほど面白い事例を紹介します。19 ページへお進みください。1つ目は駅施設への目的来店を実現した茨城県土浦駅の事案です。近年、土浦は人口減少や高齢化等が進行していたと聞きます。当然そうなると通勤、通学客も減りますので駅ビルの売り上げは大きくダウンします。今まで通りの駅ビルを運営していても仕方ないということで、JR 東日本グループのアトレさんが大きく舵を切って、茨城県と共に新しいチャレンジをしたのがプレイアトレ土浦です。

20 ページをご覧ください。ご存知の方もお見えになると思いますが、茨城県のこの辺りはサイクリングロードが充実していて、全長が180キロメートルもあると聞いています。様々な市町村を跨いで繋がっています。以前からサイクリング好きな方が訪れる場所なのですが、それならばそのようなサイクリストの方をターゲットにして駅ビルをクラブハウス機能にしてしまおう、ということでできたのがこの駅施設です。

続いて21 ページをご覧ください。上階には星野リゾートさんが運営するサイクリストのためのホテルがあります。レストランもとても充実しています。写真を見ていただければよくわかると思いますが、駅ビル全体をサイクリストのための施設にしてしまった画期的な事例です。

22 ページをご覧ください。グッドデザイン賞を取っていらっしゃいますが、注目すべきは茨城県とアトレさんの協力のもと、地域の資源を生かしたことで、東京からも多くのお客様を獲得している点です。たくさんのサイクリストの方が訪れることで、地域の方々も改めてサイクリングの街という意識が高まっているそうです。オープン当初はコロナの影響で厳しかったと思いますが、徐々に、エリアの活性化に繋がっていると聞きます。目的来店型の駅施設を開発した非常に素晴らしい成功事例だと思います。東京都交通局とは環境も立地も違いますので、その点は考慮する必要があると思いますが何かの参考になればよいと思います。

最後にもう1つ、24 ページをご覧ください。この事例はこれからプロジェクトが進んでいきますが、埼玉県加須市が医療を核にした街づくりを進められています。駅近くに埼玉県の済生会加須病院が開院されることをきっかけに、エリア全体で医療をベースとした街づくりが推進されます。大手設計会社の方に聞いたお話ですが、一般的には駅周辺は採算性の高い住宅の開発が優先されるそうです。ところが今後の人口減少等を考慮して、加須市がこのような計画に踏み切ったのではないかと予想されていました。病院が開院して、医療を核とした街づくりをしていく。そうなってくると必然的に駅も、調剤サービスコーナーとか医療、福祉関連の施設が充実していきたくないと予想しています。

以上、2つほど事例を紹介させていただきましたが、今後の駅は商業施設中心からもう少し生活に寄り添った施設づくり、まさにライフモーライゼーションにシフトしていくと思っています。東京都交通局は、立場上からもこちらの方向性がとても相性が良いのではないかと思います。わたくしからは以上でございます。本日はありがとうございました。

○清水（哲）座長：どうもありがとうございました。今ご説明いただいた範囲で、加藤委員の見解以外のところで、事実確認等ご質問いかがでしょうか。

○新倉委員：新倉です。今後の駅ビジネスの来店者ですが、移動の経路上にあるから立ち寄るのか、経路上にはないけれどあえてそこに行ってから行くか、沿線じゃなくても、ちょっとそっちまで足を延ばしてもらうことはあると思いますが、そのあたりってどのように考えられますか。

○加藤委員：沿線上というか、移動の動線上にあることが大切です。インタビューをす

ると、300メートルあると行きたくないといった発言が若い女性の方から良く出てきます。駅ビルはまだ誘引力が高いのですが、駅ナカや小さな店舗集積は移動の動線上にあることがとても重要になります。

○丹羽委員：丹羽です。初歩的なところで、今、お話いただいた、加藤委員の駅ビル、駅ナカについては、設置する目的によってはリスクを抱えてしまうお話なのかな、と。

これ全部 JR もしくは私鉄の駅ビルの話だと思うのですけれども、都営では駅ビルは無いですね。

これはやはり収益をあまり出してはいけないとか、そういうことなのか、もしくは今日こういう形で加藤委員のお話を伺えて、今後そういうことを考えていかれることもあり得るのか、というところをちょっとお伺いします。

○小林資産運用部長：資産運用部長の小林です。今、委員がおっしゃられたことですが、私どもといたしましては、現在駅ビルのようなものを大々的にやってはいないというところがございます。

今後についてどうなのだ、というところのお話だと思いますけれども、私どもといたしましては、他社の事例の参考になる部分は参考にして行くべきだと思っておりますけれども、一方で私どもは公営交通でございますので、そうした立ち位置も踏まえながら、またいろいろな事例も見ながら幅広く検討していけたらというふうに考えております。

○丹羽委員：ありがとうございました。この間、エレベーターを新たに設置する際に、やはり一等地なので土地を買収するだけでも高い、という話が出ていたかと思うのですね。こういった加藤委員のお話のようにうまくやれば、エレベーターもまた新たに設置できるのかな、と思いながら、聞かせていただきました。ありがとうございます。

○清水（哲）座長：ものすごく積極的に、ということではないと思うのですけれども、タイミングを見計らって、うまく相乗りできれば、という話なのかと私は思います。

他いかがでしょうか。私も1つだけ。新倉委員の質問と関連するのですが、私もやはり経路上で、ということかなと思うのですけれども、例えば品川駅のように、あそこは新幹線の駅もある乗換駅ですけど、通勤経路で通られている方の消費が圧倒的に多いと思うのですよね。乗り換えるからああやって買っていくということなのか、それとも

乗換駅ではないのだけれども途中で降りて、例えば大森駅とか、やはり途中駅であえて降りて、というのは、よほど思いついてという感じでないと難しいのかなと聞いていたのですけれど、そのあたりジェイアール東日本企画の調査でいかがでしょうか。

○加藤委員：様々な調査をしております。途中下車の研究をしたこともありますが、やはり途中下車はなかなか難しく、それ相当の目的がない限りはなかなか降りてはくれません。

○清水（哲）座長：やはり、例えば鉄道、バスでもいいのですけれど、乗り換えという行為が発生するところ、というのが大きなチャンスということですよ。

○加藤委員：そうです。

○清水（哲）座長：途中で下ろすのはよほど大変だと。

○加藤委員：マーケティング的には、どう降りていただくかというところは課題なのですが、なかなか難しいというのが現実です。

○清水（哲）座長：わかりました。ありがとうございます。一旦先に進みます。加藤委員の見解につきましても併せて後ほど議論させていただければと思います。
続きの資料説明、事務局からお願いいたします。

○事務局：改めましてご説明申し上げます。資料2の11ページを御覧ください。第3章、関連事業についてのご説明になります。運輸事業以外の不動産の利活用や広告事業、地下鉄駅構内の店舗や自動販売機などの構内営業を総称し、日ごろ私たちは「関連事業」と申しております。

これら関連事業の収入は令和元年度には約128億円まで増加していたものの、コロナ禍後は運輸事業ほどではありませんが、減少しています。乗車料収入がコロナ禍前には戻らない見通しの中、相対的に関連事業の重要性は高まっていると考えております。そのため関連事業収入の増加を図っていく必要があります。

次のページになります。関連事業の内、柱となっている3つの事業について、直近4

ヶ年の収入の推移についてご紹介いたします。

広告料収入につきましては、ネット広告の普及などもありまして、減少傾向でございますが、その中でもデジタル広告は比較的堅調に推移しています。

左下が構内営業収入ですが、コロナ禍の影響により減少したものの、撤退店舗跡地の再活用等により、今後増加に転じる見通しでございます。

そして右手下でございますが、不動産賃貸料収入ですが、廃止した営業所跡地の市街地再開発事業への活用など、保有資産を最大限有効に活用し、安定した収入を確保しています。

次の14ページを開いてください。

都営交通など地下鉄事業者におきましては、流通・サービスや不動産等の関連事業の割合が1割前後と比較的小さくなってございます。

その背景には、地下鉄駅が主に道路下を占用して施設を構築していることや、運輸業と関係する範囲内で資産を取得しており、利活用可能な余剰部分が少ない、ということが挙げられます。

15ページを開いてください。

広告事業と構内営業、不動産の利活用について、それぞれ施策の方向性を記載してございます。

広告事業につきましては広告媒体のデジタル化を着実に進めるとともに、都施策と連動させて、企業のブランディングに資する広告媒体を開発・充実するなど、広告媒体の販売促進に取り組んでまいります。

次に、構内営業につきましては、都営地下鉄などを利用されるお客様の利便性の向上はもとより、駅空間の賑わいを創出する観点から、構内空間の活用を図ってまいります。また、お客様のライフスタイルの変化に即した新たな駅構内サービスの展開を図ってまいります。

最後に不動産でございますが、既に保有している土地や建物の不動産につきましては有効活用を図るとともに、エレベーター整備にかかる事業用地取得など運輸事業の必要性から新たに不動産を取得する場合には、最大限利活用できるよう目指してまいります。

次、16ページを御覧ください。

こちらに関連事業に関する事例としまして3点ご紹介いたします。

1つ目は私共の事例ですが、三田線の日比谷駅のリニューアルに際しまして、軽食や飲料の自動販売機の周辺にベンチなどを設置し待ち合わせや休憩に便利な空間を設置

したものでございます。右上になります。こちら上野御徒町駅になります。授乳室を整備した後、ベビーカーレンタルサービスを開始し、子育てしている方々が、外出しやすい環境を整備している事例でございます。そして、下でございます。JR 東日本様の事例になります。ライフスタイルの変化に即した新たな駅サービスとしまして、八王子駅におきましてコーヒーショップの中にテレワークブースを設けるとともに通勤定期券所有者向けのサブスクサービスを開始されたものでございます。

以上が関連事業にかかる事務局からの説明でございます。

17 ページをご覧ください。こちら本日の議論、ご意見いただきたいことを最後に申し上げます。

ご案内の通り、コロナ禍を契機としまして価値観や働き方等のライフスタイルが多様化している中、公共交通機関へのニーズにも変化が生じてきています。このような変化を捉え、付加価値のあるサービスを提供し、移動の需要を創出する必要があります。

また、コロナ禍に伴い乗車人員が減少する中であっても、関連事業収入は運輸事業と比べて安定的であり、今後関連事業を強化することで収益確保を図っていく必要があります。

このため、本日は都営交通における需要創出や関連事業について、ご議論及びご意見をいただきたいと存じます。

なお、この後、資料としては、都営交通における需要創出と関連事業の取組状況について 18 ページから 34 ページまで、前回までに会議で話題となった事柄への補足説明が 35 ページから 38 ページまでございます。説明については省略いたします。

事務局からの資料説明は以上です。

○清水（哲）座長：ありがとうございました。資料一通り説明いただいたと思います。

それではまず全体の議論をふまえ、事実ベースの確認の質問から承りたいと思います。いかがでしょうか。

○加藤委員：補足させていただきますが、移動の途中にふと思いついて買うという傾向は、商業施設の規模が小さければその傾向が強くなると考えたほうが良いと思います。駅ビルと駅ナカを比較しますと、品川のように大きな施設ばかりでなく、もう少し小さい駅ナカの商業施設も含めてですが、やはり駅ビルより駅ナカは非目的、非計画的な来店が多くなります。

○清水（哲）座長：その中にはコンビニみたいなものも含まれる。

○加藤委員：もちろんそうです。ちょっとしたカフェも同様です。

○清水（哲）座長：ありがとうございます。

いかがでしょうか。では、通常の質問はよろしいですか。後でまた思い出したら適宜質問いただければと思います。

それでは都の方で用意した資料2の17ページについて、ご意見いただきたい、というところが、この後の時間のメインになろうかと思えます。需要創出とか関連事業の方向性ですかね。それらについて、それぞれの専門家からの活発な意見が欲しいということでございますので、その様にお願いできればと思います。

先ほど途中で言いましたけど、オンラインで傍聴されている方がいらっしゃいますので、発言の時にはお名前を言っていただいてから、ご発言いただきたいと思えます。いかがでしょうか。

○外山委員：まず最初に第2章、需要創出の方ですが、取り急ぎ本日ご説明いただいた中で、ポイントになるのは8ページ、9ページだろうと思っております。このあたりで2点ほど私から。1つ目が、8ページの右側の青いボックスで、お客様から選ばれるための取組、移動そのものを作る取組、ということで書いてありますが、まずお客様から選ばれるというところが、何と比較して都営交通を選んでいただくのか、何と比較してお客様に都営交通に乗っていただきたいというように目標を定めるかというところで1つ論点があるのではないかというように思っています。

そこを少し頭の体操的に整理する軸といいますか、もう少し私の方で考えてみたのですが1つは時期的な観点はありうるかと思っています。おそらく情報提供や企画乗車券は、できるだけお出かけしていただくように促すという観点もありますし、もしくは、自転車ですとか、バイクですとか、もしくはマイカーを使っている方、他の交通手段に乗っている方を、都営交通に誘客したいという関係もあろうと思えます。もしくは競合する路線があるような地域においては、他の鉄道会社よりも都営の方が便利だよね、ということで、できるだけ選んでいただく、という観点があろうかと思っています。これらはおそらく、中・短期的に目指す選ばれ方かなというように思っています。

もう1点が、もう少し長期的な観点だと、こちらはまさにあの3章の関連事業とも連携が深いと思いますが、そもそも沿線の魅力を高めるとか、長期的に企業を誘致するか、住んでいただくとか、そういうところはお得な乗車券とか情報提供するというよりも、まさに駅施設に、加藤委員からも情報提供がありましたけれども、日頃の生活を支えるような魅力をできるだけ持ってきて、「ぜひ都営沿線に住みたい」、「ここで生活すればきっと便利だろう」というところで中・長期的にお客様を呼び込んでいくという意味での、選ばれ方というのもあるのかなというように考えました。

このあたりの選ばれるためのターゲットを、都営交通の場合どのあたりに置くのか、というところは少し議論があるかな、というように考えたところです。

もう1点が、9ページ目のあたりでいろいろと施策の方向性について書いてございますが、今日まさに久我局長から冒頭のご挨拶でありました、DXというところの、デジタルをどう活用するかということも、今後の施策を考える上では重要な観点と私も思っております。

日頃私もモビリティサービス、MaaSのような議論をしていますけれども、やはり今後のMaaS、モビリティサービスの発展の方向性を考えるときに、おおよそ3つぐらいのキーワードで収斂できるかなと思っています。

1つがよりタイムリーに、リアルタイムに情報を出したり、連携していくというところ。もう1つがパーソナライズですね。1人1人にとって欲しい情報ですとか、欲しいサービスが違うので、よりパーソナルにしていく。3つ目がもっとシームレスにということですね。いろいろな交通手段をつなげる、もしくは交通手段のその先にある目的と繋げるという意味で、その3点がおおよそ、MaaSの中でも議論の方向性かなと思っていますので、今回MaaSという言葉が明示的にはないのですが、まさにハードのインフラを頑張るというところと同時に、デジタル技術をいかにそこに掛け合わせるか、というところで、色々なメニューがやはり出てくるかと思っておりますし、最後に申し上げた交通以外の目的と連携させるというところはまさに、都庁の中から別の局と連携して、できるだけインフラを共通化させるということも1つの観点なのかなというように考えておりました。

少し長くなりました、私としては以上です。ありがとうございました。

○清水（哲）座長：ありがとうございました。多分私がやらないといけない、議論の論点出しを今、効率的にやっていただいたと思います。

確かに、選ばれるとは誰から、というのもそうだし、本質的には大きなライバルがいない世界なので、積極的に奪ってくるとしたらやはり車利用者から、と思いますし、もう少し、居住とか企業誘致など、長期的にそこに沿線に住んでもらうという、そういう流れが必要という話としました。

いずれにしろ、時間軸で考えるというのは非常にいい視点としました。では一旦、今出た2つですかね。違う論点は後ほど新たに違う方に出していただくとして、今の2つの論点、もう1つはデジタルとMaaS、リアルタイム、パーソナルとシームレスですかね。そういった観点で、もし、ご意見がある方いらっしゃれば承りたいと思うのですが、いかがでしょうか。こういうことを考えてもいいのではないかと、というご提案もウェルカムです。

では、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・相談員協会の河嶋でございます。軸というよりはそれ以前の、軸を考える前提みたいなところの意見なのですが、資料の8ページに需要創出の選択肢の図を示していただいています。左側の需要と右の選択肢をそれぞれかけ合わせることで、具体的な施策のアイデアが生まれてきそうです。また需要と右の選択肢の間で、お客様のニーズを整理いただいています。私はこの中にもう1つ、エシカルという考え方を入れてはどうかと思いました。安全はもちろんのこと、安いとか便利といった要素は、サービス選択の大前提ですが、最近の消費者は価格と品質だけではなく、環境や人権などへの配慮、意識が強くなって来ています。また、この傾向はこれから先、さらに高まっていくものと思いますので、ここにはエシカルという観点を忘れずに入れたいと思いました。

では具体的にどうしたらいいかですが、エシカルには長期的な視点が必要で、「このように環境対策をしている」「人権に配慮をしている」というのは、なかなか8ページ右の施策に落とし込むのが難しいとも感じます。もしかすると、エシカルは次回のテーマかもしれません。あえて具体的な例を挙げれば、便利やお得とエシカルを掛け合わせて、先ほど外山委員のお話にもありましたが、沿線に買い物に行くときに、車を使わずに、都営交通を使うとポイントがもらえて安くお買い物ができるとか、そんな工夫ならできそうかなと思いました。

○清水（哲）座長：ありがとうございました。私も今、観光に携わっておりまして、エ

シカル消費というものをすごく考えないと観光客が選んでくれない時代になりつつありますので、確におっしゃるように、非常に、重要な観点だなど。どういうふうに整理するかは事務局でも考えていただいて、色々な所に絡んでくるような話だと思えますけれども、あえて軸出しするという考え方もあるかもしれないし、これについては、少し宿題を頂戴したという感じですか。

○河嶋委員：そうですね。軸というかニーズとして、そこは意識したいと思います。

○清水（哲）座長：バリアフリーみたいなところとも関連してくる話かというように思います。そういう意味で言うと、丹羽委員の方から何か、お願いします。

○丹羽委員：先程のお話に戻るのですが、用意していただいている資料の中で、出てきているのは JR の事例があったのですが、やはり加藤委員が出してくださっている事例と比べると、小規模のような印象がある。それをどこまで広げていくというように捉えながら、この話をしていくのかなというところで、混乱しています。

先ほど最初のお話、バスの事例ありましたよね。hocco でしたか、あれもとても面白いので、都営バスで、もしそういうことができ、今の河嶋委員のお話と同じように、ポイントでバスが安くなって、例えば、小滝橋のバスターミナル、とても広く、もしそういうところが、道の駅みたいなものができれば、乗ったついでに買い物できるというのはいいのかな、と思ったりしています。それが、その規模感がわからないので、そのあたりをまず整理というか。面白い事例を伺ったなと思います。

○久我交通局長：我々は、公営ということでやっていて、例えば地下鉄事業をやったり、バス事業をやったりしていますけれども、民鉄だと、将来的には沿線を開発していくという手法があると思うのですが、私共は公営交通なので、やはり事業に不可欠な最低限のものしか、投資できないという側面があります。関連事業で、それなりに収益を上げていますけれども、ここで言っています資産は、例えばその昔、都電の車庫がそのまま引き継がれていて、今は使っていない、今は事業としては使っていない、あとは都営バスの営業所、車庫を再編して、空いた所を活用している。例えば、中央大学の場所は、昔は大塚営業所だったのですね、あそこは中央大学にお貸しして活用している。そういった活用の仕方があるって、そのある程度大きなものとしては目黒駅前のバスの車庫の跡

地。駅に関しては、やはりトンネルを掘って最低限のものしか残っていないのですよね。やはり空き部分を活用して店を出したり。あるいはさっきの出入口の話ではないですけど、あれもやはり、商売を考えるのであれば、その周りの土地も買って商業施設とかにできるのかもしれないですけど、そもそもの考え方として直接事業に必要なもの以外は、どうしても今まで買っていないので、出入口であれば、出入口の部分しかかかっていない。規模感ですけども、そういう意味ではやはり今持っている範囲のもので活用を考えることになります。バスであれば営業所などもだいぶ活用されていますけれども、まだ上部空間とか、活用できる余地があるかもしれません。そういったものは考えていきます。イメージとしてはそのような感じです。

○丹羽委員：ありがとうございます。都側の資料ぐらいの規模のものと理解しました。

○清水（哲）座長：15 ページですね。現実的には、このくらいですかね。

○江戸川委員：江戸川でございます。今、規模感のお話が出てきましたので、財務的な視点で、確認をしたい。まず、先ほど冒頭に久我局長からお話しがあったように、持続可能な経営をするために、この会議があるのですけれども、特に、乗車料収入の落ち込みをどう埋めていくかが、1つのテーマなのだと思います。その中で関連事業収入は一体いくら増やそうとしているのか、まず、その観点を明確にして、議論を進めていくべきだと思います。どうしても収支で色々見ていくわけなのですけれども、広告収入は殆ど利益となるが、他の事業については原価や販管費等がかかるので、営業利益で見ると収入の何%かになる。そうした中でどれぐらいの営業利益を稼いでいかないといけないのか、そのために、それぞれの事業で売上規模としてどれぐらいの売上を稼がなければいけないのか、ということがやはり必要かなと。

その上で、12 ページの資料で、それぞれの事業別の収入が出ているので、これでお話をすると、例えば令和元年と令和4年の速報値でいうと、乗車料収入が大体300億円ぐらい落ち込んでいます。この300億円は運輸事業というのは固定費が多いことを考えると300億円埋めないといけないという話になる。仮に、そうだとすると、関連事業収入は今トータルでも121.9億円しかないのに、421.9億円まで伸ばして行かなくてはいけないのか。そうではなくて、例えば100億円どうにか売り上げればいいのかとか、それを稼ぐためにどういう事業をやっていけばいいのか、その辺を最初にセットした方が、

目指すべき方向性というのが明確になってくるのではないか。広告収入を増やしていく施策はしっかり打っていかないといけないのですが、今ここに色々挙げられている事業の中で、必要な規模にまできちんと拡大していくことができる事業というのは現実的にどこにあるのだろうかということを見ていくと、おそらく選択肢はそんなに残っていないので、そういった事業をどの程度の規模感まで持っていくかということを具体的に議論していくことがいいのではないかと、思うように思います。

そのあたりのお考えが整理されているようであれば、教えていただきたいなと思います。

○清水（哲）座長：ありがとうございました。同感で非常に重要な指摘だと思います。今の問いかけについて、できる範囲でお答えをお願いします。

○小林資産運用部長：資産運用部長の小林です。12 ページに掲載しておりますように関連事業収入を色分けさせていただいておりますが、その中でヒストリカルに10年分並べておりますが、それぞれ動きがあるというのも事実でございますし、旅客数に連動するものとかしないものとか、そういったものもございます。今の時点で直ちに「これをこうします」ということを申し上げる回答は持ち合わせていないのですが、それぞれの特徴に応じて今後どういったことを考えるかというのは、ご指摘の趣旨も踏まえ検討して参りたいというように思っております。

○事務局：先ほど、地下鉄の収入ベースでご説明しましたが、第1回会議資料では、収益、利益についてもご説明しており、収益は、令和元年度に地下鉄は300億円の黒字、テレワーク等の影響で令和3年度は64億円の赤字となりました。そうなりますと差し引き364億円悪化しているわけでございます。一方で、関連事業収入につきましては、令和3年度は122億円あり、このうちの利益の額を今お示しできませんが、収益の確保には一定程度寄与していると考えており、乗車料収入の落ち込みに対し、これらでカバーして何とか364億円の収支の悪化に止めたと受け止めているところです。

先程江戸川委員がおっしゃったように、300億円をカバーしていくのは、余程の収益というか事業構造を変えていかないと難しいです。収入の伸びしろがどれくらいあるのか、我々としては、それほど多くはないと考えています。

○梅村次長：経営計画 2022 の中では、関連事業としては 150 億円を見込んでいるところですが。考え方としましては収入で、おっしゃるようにセグメントによっては利益率が異なることはあります。広告にしても、媒体としてみればデジタルは堅調だけれども、考え方としては、構内営業も含めて、今あるものをどのように活用していくのか、ということを考えています。今、お話があったように、利益、経費と考えて、どういう利益を生んでいって、どう経営にプラスに作用させていくかということ、これから考えていかなければいけないのかなと思っています。

○清水（竜） 委員：東京商工会議所の清水です。今、色々なお話を伺っていて、14 ページのセグメント別収入割合を見て、交通局と他の鉄道会社を比較すると、交通局は鉄道・バスの割合が大きい。先ほどの話の中でも、このセグメントを大きく変えていくことは簡単ではない。そういう中で、移動者をいかに創出していくかが、1 つ大きなポイントではないかと思っています。先ほどの説明の中で、定期収入は戻って来ないということですが、定期外の需要は戻りつつあるということですので、定期外需要をどう増やしていくかが重要と思っています。今インバウンドの需要が、またもとに戻りつつありますので、そういったインバウンド需要を中心に、いわゆる移動需要を増やしていくことが大事ではないかと。

先ほどの 8 ページにある東京の魅力の共創ですとか、そういう魅力を掘り起こしていく、例えば、歴史文化にまつわるお寺やお祭りとか、あと最近は結構アニメ等が人を呼び寄せるような仕掛けになっております。そういった沿線情報や地域の魅力というものをもう一度掘り起こして、それをうまく情報として発信していく。またそうした情報をもとに都営地下鉄とバスを上手くつないで、魅力を点だけではなく線に結び付けて、さらに面的に広げれば、移動需要をみんなでもっと作り出していくことができるのではないかと思います。私の意見は以上となります。

○清水（哲） 座長：ありがとうございました。では、新倉委員からの意見をお願いします。

○新倉委員：皆さんが言われていることをそうだなと思いながら、8 ページのところで、1 つだけ私は気になったことがあって、需要の創出、色々目新しいことをしている、これは大事だと思うのですが、もう少し、現状のサービスがお客さんにとって本当に

利用しやすいサービスになっているかというところを、やはり点検しないといけないと思います。

例えば、運行本数は足りているのか、乗り継ぎのダイヤはしっかりしているのか、料金は適正なのか、例えばコロナ禍で終電が早くなっているような鉄道会社もありますが、そのままがいいのか、やはり利用者が利用しやすいサービスになっているかというところは、1回点検しないといけないかなと。

ただ、コストがかかってしまうことがあるのですが、今度は混雑ですね。今までは何となく混んでいても乗ってくれていたのですが、やはりコロナを経て、空いた電車を皆さん経験したり、空いたバスを経験してしまっていると、「あれなんか混んでいるよね」とやはり感覚が変わったと思います。

正直自分でも、何かもうお客さんが戻ってきたよなと思いながら、個別に見ると、まだやはりコロナ前には達していないということはある。やはり感覚がコロナ前が当たり前だったわけではなくて、自分たちが快適な移動というのは、あれぐらい空いているのが、実はやはり快適だということを知ってしまった部分もあるので、そういった視点も含めてもう1回しっかりとサービスを見るということが、実はお客様に選ばれる一番大事な視点な気がするので、ここにですね、「そもそものサービスをちゃんと見直す」という改善するという視点を、やはり入れといた方がいいのではないかと思うところが1点あります。

また、先ほど、清水委員からもあったように、せっかく都営交通は、地下鉄、バス、路面電車、新交通があるので、そこをやはり連携していくという施策がやはり足りていない。沿線情報の発信とかイベントというのはもちろんやっていると思うのですが、もっと画期的に何か4つのモードが連携できるような施策というものを考えないと、都交の強みが出せないのかなということをおもいました。その2点です。

○清水（哲）座長：ありがとうございます。ここで今日ご欠席の沼尾委員のコメントをいただいているということなので、ご紹介いただいてもよろしいですか。

○事務局：2点ございまして、1点目は旅行者から東京が選択されるための施策展開についてでございます。

利用者に選ばれる、ということには、都内で移動する時に都営交通を選んでもらうという意味とともに、海外や地方の方が旅行するときに、大阪でも京都でもなく東京が選

ばれる理由の1つとして魅力的な公共交通が存在しているという観点があると思います。そのためには、公共交通の魅力を向上させるということに留まらず、東京都の魅力という観点に立って、東京都交通局としての戦略を考える視点も必要ではないでしょうか。また、「ロンドンと言えば赤い2階建てのバス」と前回ご発言があったのですが、東京といえばこれ、といったイメージを持ってもらいブランディングを高めることで、東京の魅力向上につなげることが大切です。機能性という点からの魅力向上に留まらず、鉄道カラー、バスカラー、などをブランディングの視点で考えることが必要でしょう。

こうした公共交通の魅力向上にあたっては、交通局だけではなく、都の観光セクションと組むことで、広がりができます。例えば、宿泊税の税率を上げて公共交通の魅力向上に使うということも考えられます。観光財源を活用し、公共交通の魅力を向上させることが、東京という都市の魅力向上につながると考えられます。こちらが1点目です。

もう1点は外部連携の希望や提案を受けつけるなどの窓口の設置。資料にもあるように、交通局でも既に地元と連携してイベント等を開催しているとのことですが、さらに連携を進めるためにはそうした連携の窓口が見える形で用意することが必要ではないでしょうか。例えば個人でも団体でも、都営交通の車両を貸し切って何かイベントをやりたいというような相談ができる窓口があれば相談しやすい。「開かれた都営交通」として、地域との関係を深められるとともに、交通局にとっての収益に繋がってくる。開かれた窓口をリアルでもウェブサイト等でも設置し、提案や相談を受け付けられるような体制を整備しておくことが重要と考えられます。以上でございます。

○清水（哲）座長：ありがとうございました。私個人の意見は今までのご発言に大体カバーされていますので、新たに申し上げることはありませんが、少し所感というのですか、まとめではないですけども、まだ早いのですが、いろいろな委員の方々のご意見を拝聴して思ったことを少し述べたいな、と。

江戸川委員からの、そもそもいくら稼がないといけないのか、やりたい世界感がどうなのか。

それに対して、丹羽委員もおっしゃっていましたが、できる範囲というか、持っているリソースからそういった必要な損失補填のような部分というのが、現実どのぐらいできるのか。フルカバーはできないにしても、どこまで赤を圧縮できるのかという点が最初のポイントと思いました。

そのときに加藤委員からいただいた説明の中で、「ライフモーライゼーション」という話があって、強烈に今の時代に絡んでくるのかなと思いました。展開できる店舗の面積が全然大きくないわけなので、駅ナカで展開しているようなもので、すごく高い付加価値で稼ぐというのは、よほどのものを単体で入れないと多分難しい。

でもそのためには、駅空間の雰囲気をよくしないといけないので、そこに付随するコストもかかってきて、なかなか難しい。いわゆるライフスタイル系の、沿線住民の方に立脚したサービスを、仮にそういう狭い空間に入れた場合に、そこで発生する利益密度みたいなものが、いわゆるリテール系のものより大きいかというところがポイントかな、と。

そこがそんなに多くない世界かもしれないので、そうだとすると、ものすごく真面目にここに取り組みとしたら、それこそ他に用地を取得してとか、新しいビルを作るくらいのところまでいかないと、なかなか難しいということかなと思います。ですので、どのくらい圧縮できるかというところを早々に規定した方がいいというのが、いくつかの意見の総体と思いました。

その上で、あともう1つの意見が、そうは言っても、今の利用をどのように見るかということで、新倉委員がおっしゃったように、まずは現状のサービスからどのぐらいのサービスレベルにしておかないといけないのかという、交通事業者の本分みたいなところがあって、そこで、ひょっとしたら今まで以上にコストがかかるかもかもしれない、ということがある。また、新しい需要というか、インバウンドもそうですし、それこそ定期外の利用活性みたいなものを、さっきのライフモーライゼーションの話と絡めてどうやって収益を上げていくか。いくつか関連する意見が出てきて、それに対して今まで議論しなかったエシカルという新しいキーワードが出てきて、なおかつ、最初に外山委員が整理されたような考え方ですか、選ばれることとデジタルの活用。

こういう幅広い意見が出たというところが、今日各委員の方々のファーストインプレッション的な意見分布ではないかなと思います。私自身は、最初、外山委員のような発想の切り方を思い描いていました。具体的には、時間軸上で、どういう顧客層に、どのように展開して、時系列的にどういう収益構造にするのか、それに対して必要なコスト、それがどこら辺にあって、そこがデジタル等で効率化できるのか。今持っている資産をうまくそこに活かしていけるのかというトータルデザイン。

そういうところが早い段階で思い描けると我々としても議論しやすく良いのかな、と、今日の意見を踏まえて私自身座長として感じたところではあります。

また、やはり公営企業として難しさというものもあるので、そんなに民業を圧迫するようなビジネス展開をしても、ものすごく怒られてしまいますし、それなら民営化しろという話になってしまうと思うので、やはり公営企業として存続させるのであれば、その意義みたいなものを、しっかりとそこに埋めこんでいかないと何をしているのだろうという話になってしまうと思います。

そのような時に、新倉委員がおっしゃっていましたが、4モードの連携は私自身も大変気になっていて、私鉄はやられていますけれども、いわゆる沿線の鉄道とバスの連携は日本の中でそんなに高度にできているようには思えないですし、東京の東側で鉄道の弱いところ、特に縦方向の移動を相対的に都営バスがカバーしているので、地下鉄ネットワークとうまく連動させて、地下鉄とバスの結節点を大事にしていく。また、バスとバスとの結節点もあり得ると思いますけれども、そういうところの可能性ももう1度見直して、そこで多少はこの赤字を減らせるような事業展開があるかどうかというのをもう1度見つめ直すというところも非常に重要と思いました。

一旦、第1ラウンドとしてまとめとも言えない、まとめを一度申し上げて、今の話と、言い忘れた点も含めて第2ラウンドとして、追加でご意見伺いたいと思います。

○加藤委員：鉄道ビジネスの難しいところは、運賃収入が減ったから、それを駅の商業ビジネスなどでカバーすることが容易ではないという点です。旅客数量が増えて運賃収入が増加すると商業ビジネスも売り上げが拡大しますが、一方で旅客数量が減って運賃収入が減少すると商業ビジネスも売り上げは縮小します。先ほどグラフでお見せしましたが両者が同じような傾向を見せるということです。JR 東日本など如実にこの傾向が出ています。先ほどの清水（竜）委員のお話と私がプレゼンテーションの最後に紹介した事例がすごく似通っていると思います。要するにこれからの駅は地域と連携して新しい価値を創造する必要があると思います。双方の魅力が高まるように街と駅がWIN-WINの構造を作ることが大切です。これによって旅客数量、つまり来訪者が増加し運賃収入はもちろん結果的に駅の関連事業も活性化していくという流れを作る必要があります。東京には魅力のある、資源の豊かな街がたくさんありますので、街と駅が連携して目的地化していく。そのついでに駅の施設を利用させていただく。そんなシナリオが描けるような大きなデザインを描いていくことが大切だと思います。

○清水（哲）座長：そうですね。単体で、仮に完全な民間企業のようなポートフォリオ

の組み方として、JR さんがやっているような、移動に極めて全部連携をさせて高度に稼いでいく方法と、バス会社がよくやっている、移動と関係ないところで稼いで、単に補償としてやることによってトータルで事業体としては黒字をなんとか達成する。端的に両方の考え方があるのですけれども、こちらは公営企業なので、あまりそこを追求しても、ということもある。一方で、都営交通の事業収入を眺めていると、地域の色々な利便性が上がって、例えば、そこで税金が増えてくるということですから、何か違うところ、都庁で回収できないかもしれないけれども、トータルで見たら色々なところに波及して、トータルで見ればその地域の住みやすさとかに影響を与えているという展開があってもいいのではないかなというご趣旨かなと思います。

○加藤委員：はい、まさにそのような大きなデザインを描かれることが大切だと思っています。

○清水（哲）座長：それであればきちんと公営企業として筋が立つ。そうなる気がしません。

○江戸川委員：江戸川でございます。今加藤委員がおっしゃられたことに関連してなんですけど、ご発言趣旨はもちろん賛同するのですが、もう1つの考え方として、地域が盛り上がり乗客が増えるということが実現したときに、どういうキャッシュポイントを都営交通が持っているのか。そこで取れるような事業を今まだ立ち上げてないから、取れるものも取れないということがある。乗客、乗車料収入が下がれば、そっちも下がっていくのでしょうけども、今「0」というものがあるとしたら、やっぱりそこはしっかりと立ち上げていった方がいいのでは。無理のない範囲で、乗車料収入と関連性が高い方が取り組みやすい、そういうキャッシュポイントを増やして行って、事業構造をしっかりと作っていく、そういう段階でもある。その辺の取組を地域の人たちと連携しながらやっていけばいいのではないかと思います。

○清水（哲）座長：基本手段は、それほどバリエーションがない。何をどこまで公営企業としてやっていくのか、バランスの取り方の違いみたいなものかもしれないです。

○外山委員：以前、海外のバスターミナルの動向等を調査していたのですが、南米です

と、バスターミナルに金曜日はカルチャーフライデーと言って文化の日としていた。バスターミナルの空きスペースに芸術家を呼んで、ダンスをしたりお芝居をしたり等があった。バスターミナルには、市役所の出張所を置いて、非財務価値でしか貢献をしていないですけれども、1回バスに乗る、鉄道に乗るという目的ではなくても、駅に行ってみる、バスターミナルに行ってみるという経験を市民にしてもらうことによって、南米では治安の状況も日本と違いますので、危険ではない印象をもってもらったり、意外と乗りやすそうだなというイメージをもってもらい、乗客に繋げるという発想もあります。そういった観点でも長期的な目線ですぐにお金になるかというところではないところもありますけれども、うまく、駅、バスターミナルの拠点というのを地域の大きな財産として作るという発想はありかなと思います。

○清水（哲）座長：ありがとうございます。他の方はいかがですか。

○丹羽委員：重要なことではないのですが、8ページの⑦のところで、ソフトという意味でやはり「安全安心で利用できる」「また利用したい」という、特にバリアフリーという観点から、やはり「安心して利用できるのだったら、またあのバスを使おう、あの電車を使おう」となります。個人的には東京はやはり坂が多いと思います。バスでその坂を移動できるのであれば、少しの距離でも乗ってみようと考えますので、そういった点は理解していただきたい。

○新倉委員：やはり色々な取組をすると、それなりにコストがかかる、という話がありました。そのような中で先ほどの、沼尾委員のコメントにあったように、例えば宿泊税を公共交通に使うというような連携先をしっかりと見つけていく。資料の9ページにも沿線施設、民間企業とあるようにやはり連携する先をしっかりと開拓する。そういうところがすごく大事だと思っていて、そういうところに、要はコストを負担してもらう。当然できると思います。

やはり自分たちだけでクローズしない、そういう連携ということをしっかり考えていかなければならない。さっきの小田急バス、東急バスの事例で、自分たちだけでやっているわけじゃなくて、小田急バスもこの賃貸や不動産とやっている。東急バスでは大学というところと連携している。最初、清水座長からその辺が自らやるのか、行政がやるのか、地域の人とやるのか、企業がやるのかというように、やはりクローズしないで積

極的に色々なところと連携してくれる組織なのだということを、やはり見せていくことが、実は広がっていくのかなというように思いました。

○清水（哲）座長：ありがとうございました。約束の時間になりましたので、もし言い忘れた、後で思い出したみたいなことあれば事務局に問い合わせいただくということで、議論をこの辺で終わりたいと思います。

今日は色々なご意見をいただいた中でのまとめとしては、事務局としてどの辺のバランスで今後考えていくのか、というところだと思います。フリーに議論してしまうと発散してしまうので、基本的には都としてこういう方向で考えているということをお示ししていただいて、議論をしないといけないと思います。

あと次回以降、今回は需要創出など、ある限られた部分の論点だけだったですし、まだ重要な論点が控えていますから、都としては、各論点に対して大体こんな感じのイメージで、ということ伝えていただけると、どのくらいの強度で議論すればいいのかということを我々も感じ取ることができます。そのようなことも次回以降お願いしたいと思います。

今日は非常にいい意見をたくさんいただきましたので、確実に論点整理を行って、我々に提示いただくということで、よろしくお願いしたいと思います。

議題は終わりましたので、事務局に戻します。よろしく申し上げます。

3. 閉 会

○司会（渡貫企画担当部長）：本日は活発なご議論、ご提案をいただきありがとうございました。第4回目の会議につきましては、現在のところ、7月下旬開催を予定しております。テーマにつきましては別途ご連絡を申し上げたいと思います。

よろしく願いいたします。本日はありがとうございました。

（了）

（午前 11 時 52 分閉会）