

# 【都営交通の経営に関する有識者会議（第4回）】

令和5年7月25日 開催

## 1. 開会

（午前10時00分開会）

○司会（渡貫企画担当部長）：お待たせいたしました。定刻となりましたので、これより第4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、ご出席を賜りまして、誠にありがとうございます。

はじめに、本日の出席者でございますが、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、新倉委員におかれましては、都合により遅れての参加となりますので、ご承知おきください。

続きまして、資料の確認をさせていただきます。お手元に議事次第およ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4回資料」、委員提供資料「2050年の日本を支える公共交通のあり方に関する提言」についてご覧いただけます。

それでは、この後の進行につきましては清水座長にお願いしたいと思います。よろしくお願い申し上げます。

## 2. 議事

○清水（哲）座長：皆さん、おはようございます。では、早速議事に入りたいと思います。まず、事務局から資料の説明です。よろしくお願いいたします。

○事務局：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ページ目をお開きください。本日は、第3回会議における主なご意見について事務局からご説明し、その後に都営交通の目指す方向について事務局からご説明し、ご議論及びご意見をいただきたいと存じます。

前回会議におきまして、需要創出と関連事業について、多岐にわたり貴重なご意見やご助言をいただきまして、誠にありがとうございました。4ページ目から6ページ目に

わたり、主なご意見につきまして、ご紹介してございます。6ページをご覧ください。前回の会議のまとめといたしまして、最下段になりますが、「次回、都としてこういう方向でいきたいという考えを示していただき、議論をしていきたい」と清水座長より締めくくられておりますので、それを受けて今回、「都営交通の目指す方向」を議題にしております。

8ページ目をご覧ください。都営交通の沿革について記載したものでございます。都営交通は、明治44(1911)年に創業し、本年8月で112周年を迎えます。創業以来、東京の都市の発展に合わせて、路面電車、路線バス、地下鉄、新交通と、公共交通ネットワークを整備してまいりました。併せて、下段にありますように、東京都が経営する公共交通として、都の施策と連携しながら、様々な社会課題への対応や政策の実現に貢献してまいりました。

9ページをお開きください。3年前の令和2年に発生しました新型コロナウイルス感染症の流行は、社会環境に大きな変化をもたらしましたが、それらの変化も踏まえ、東京都では現在、成長と成熟が両立した明るい未来を切り拓くため、「未来の東京」戦略を推進しております。都営交通においてもその実現に向け、必要な役割を担っていく必要がございます。下段にございます目指すべき社会でございますけれども、未来の東京の実現に向けて、都営交通に求められる主な役割として3点記載いたしました。第一にサステナブルな東京の実現への貢献として、公共交通機関による移動を増やし、CO2を減らすことです。第二に東京を世界から選ばれ・世界をリードする都市へと発展させることへの貢献として、移動を軸にしたイノベーションで東京の魅力を高めることです。そして第三に東京の成長の源泉となる人の力を高め、力を引き出すことへの貢献として、誰もが円滑に移動できる公共交通を実現することです。

次のページをお開きください。先ほど申し上げました、3つの役割毎に、都営交通が目指す方向と、それを実現するために注力する取組、そして取組を評価し進捗を管理するための指標、KPIをそれぞれ、案又は例として整理いたしました。このうち、KPIにつきましては、これまでの会議において設定の必要性についてご意見を複数いただいております。それを踏まえて今回初めてお示しするものでございます。

一つ目の「CO2を減らすためのモーダルシフト等」でございますが、公共交通として、環境負荷の低い移動手段を提供し、「サステナブルな都市 東京」の実現を目指すものです。このため、公共交通ネットワークの利便性を高めるとともに、電車もバスもCO2排出を可能な限り抑制した乗り物に進化させてまいります。具体的に注力する取組としては、「カーボンニュートラル」や「都営交通ネットワークの連携強化」、KPIとしては「CO2

排出量」をそれぞれ記載しています。

二つ目の「移動を軸とするイノベーション」ですが、移動を通じて多様な主体と東京の魅力を共創し、「わくわくする都市 東京」の実現を目指すものです。このため、オープンイノベーションにより新たなサービスを創造するとともに、沿線の多様な主体とともに、様々なお出かけをしたくなる仕組みを展開します。具体的に注力する取組としては「スタートアップとの連携強化」「デジタル・データ活用」「需要創出・関連事業」、KPIとしては「沿線関係イベントの開催数」をそれぞれ記載しています。

最後に、「誰もが円滑に移動できる公共交通」ですが、誰もが利用しやすい公共交通を体現し、「一人ひとりが主役になる都市 東京」の実現を目指すものです。このため、一人ひとりのニーズにきめ細かく応えとともに、ハートフルなおもてなしで移動を支えます。また、子供目線に立った施策を展開するとともに、子育て中の方々のお出かけを支援いたします。具体的に注力する取組としては「バリアフリーの更なる推進」「子供・子育て支援」、KPIは「お客様満足度」「バリアフリー整備率」をそれぞれ記載しています。

次のページをご覧ください。先ほど、ご説明しました注力する取組について8点、順に簡潔にご説明いたします。12ページをお開きください。1点目に、都営交通ネットワークの連携強化についてです。デジタル技術等を活用しながら都営交通の4モードである、地下鉄、バス、都電、ライナーと、都営交通同士の乗継利便性を向上させ、都営交通ネットワークを強化していきます。また、都営交通と接続する他の交通機関等との連携も強化し、都営交通を起点とするネットワークの更なる利便性向上も図っていきます。

13ページをお開きください。2点目に、前のご議論いただきました需要創出についてです。お客様に選ばれるための施策や移動を喚起する施策などを戦略的に展開していきます。また、都営交通の強みを活かし、多様な主体との連携やデジタル技術の活用等を通じて、需要創出を図ってまいります。

次のページをお開きください。3点目に、こちらも前のご議論いただきました関連事業についてです。既存資産の更なる有効活用はもとより、ニーズの変化を的確に捉えた事業展開により関連事業収入の増加を図るとともに、都の施策や地域との連携など、公共的な視点も取り入れながら、利便性向上や需要創出を目指します。前のご指摘いただきました関連事業収入の今後の目標値につきましても記載してございます。広告や構内営業、不動産などの取組を推進するとともに、新たな収入源を開拓し、関連事業全体で当面、約15%の増収に当たる140億円程度の収入確保を目指してまいります。

16ページをお開きください。4点目に、バリアフリーの更なる推進についてです。こ

れまで公営交通事業者として、地下鉄やバスをはじめ施設や車両のバリアフリー等に積極的に取り組んでまいりました。今後、誰もが安心して円滑かつ快適に移動できる環境を、ハード・ソフト両面から整備していくことで、共生社会の実現に向けて貢献してまいります。

17 ページをお開きください。5 点目に、子供・子育て支援についてです。これまで、地下鉄での子育て応援スペースや2人乗りベビーカーでのバス乗車等、子育て支援に取り組んでまいりました。少子化は社会的な課題でもありますので、都の施策とも連携を図りながら子育てしやすい社会の実現により一層貢献してまいります。

次に 18 ページをお開きください。6 点目に、カーボンニュートラルについてです。資料の左下にございますとおり、2021 年度におきまして交通局全体で約 29 万トンのCO2 を排出しております。都庁の一員として、2030 年「カーボンハーフ」、2050 年「カーボンニュートラル」の実現に向け、更なる環境負荷低減の取組を進めてまいります。

次に 19 ページ目をお開きください。こちらは、先般5月26日に、国土交通省が発表した、「鉄道分野におけるカーボンニュートラル加速化検討会」における資料を一部抜粋し掲載したものです。国においては、鉄道分野において取組むべき施策の方向性を3つの観点から提示しています。1つ目は、鉄道事業そのものの脱炭素化、2つ目は鉄道アセットを活用した脱炭素化、そして、最後が、環境優位性のある鉄道利用を通じた脱炭素化です。先ほどの18ページにもございますとおり、都営交通におけるカーボンニュートラルの取組も、これら3つの観点から今後推進していきます。

20 ページ目をお開きください。7 点目の取組といたしまして、デジタル・データ活用についてです。職員のノウハウとデジタル技術とのベストミックスにより、将来にわたり、安定的に質の高いサービスを提供し続けてまいります。また、多様な情報を可視化し、サービス展開や施設の保守等、様々な分野でエビデンスに基づく事業運営を行ってまいります。

21 ページ目をお開きください。最後に8点目の取組としまして、スタートアップとの連携強化についてです。次の22ページにもございますとおり、東京都では、昨年11月、スタートアップ支援に係る戦略を策定し、現在、様々な取組を推進しています。交通局においても、この機を捉えまして、都の戦略を踏まえつつスタートアップとの連携を強化し、多様化する課題の解決につなげてまいります。

23 ページ目と24 ページ目につきましては、以上ご説明しました、8 点の取組について、ポイントを整理し、まとめた表になっております。

最後に 25 ページ目をお開きください。本日は、人々のライフスタイルや価値観が変

化していますとともに、経営環境が厳しさを増している中、都営交通が引き続き、首都東京の交通機関として役割を果たしていくため、今後目指すべき方向について、ご議論・ご意見をいただきたいと存じます。事務局からの資料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。本来ですと、新倉委員から話題提供があるということだったのですが、11 時頃になると聞いておりますので、お越しになって少し息が整ったらお話しいただくということにします。一旦、今の事務局からのオーダーについて、最終ページのところになりますけれども。次回以降は、事業別に議論していくと聞いております。全体に関わるところを一旦、決着とは言いませぬけれども、後で手戻りはあるにせよ、ある程度のところを決めておきたいのが事務局のお願いだと思います。この時点で方向性が決定的に違う部分や抜け落ちているところを補足的に意見として挙げていただくのが中心だと思います。今のことに限らず、色々な意見を歓迎いたしますので、よろしく願いいたします。それでは、まずは指名などはせずに挙手でご発言を賜りたいと思います。いかがでしょうか。

○沼尾委員：よろしいですか。

○清水（哲）座長：お願いします。

○沼尾委員：東洋大学の沼尾でございます。最初に口火を切らせていただきます。事務局には丁寧な資料を用意していただき、ありがとうございました。いくつか気になったことを申し上げたいと思います。

まず、スライドの 10 枚目のところで都営交通の目指す方向と注力する取組、KPI の 3 点が挙がっていますけれども、本当に重要な切り口が挙げられていると思いました。ただ、2 番目の移動を軸とするイノベーションの中の「わくわくする都市 東京」というところで需要創出・関連事業が挙げられていますけれども、この KPI でのイベントの開催数がゴールになっていて、これでいいのかと思いました。実際にイベントを打ち上げればいいというものでもないもので、それによって例えば、実際に交通機関の利用者が増えた、参加した人のわくわく感が高まったかなど、もう少し具体的な東京都の魅力とそれによって公共交通の魅力が上がったのかどうかというところを評価するような指標を考えられないかというのが 1 点目でございます。

それから、2 点目のところで 3 目に誰もが円滑に利用できる公共交通という視点が

あって、バリアフリーと子供・子育てというのがあります。これから本当にインバウンドが入ってくる中で多言語対応について考える必要があります。海外からの方々に日本の状況をよく分かっていない方々に対するサービスの利用をどういうふうにするのかという視点が入っているのではと思いました。ここについては以上です。

この他に、今回はフォーカスされていないのですけれども、留意しておくべきことがいくつかあるのかなということで、2点挙げたいと思います。

1点目は、都営交通の場合、運転手さんや車掌さんなどの技術を持っている方たちの人材育成というところです。これから本当に労働力の確保が難しくなっていく中で、担い手の養成と確保というところをどう考えるのでしょうか。そこは戦略的に考えていく必要があると思います。また、都バスや都営地下鉄も含めて、社会的にどうCO2を減らすような車両を走らせるのかというところ自体は、ある種社会実験的な意味も持つと思いますが、そういった新しい車両の整備や技術についてもどのくらい内部で点検するのか、あるいはそこを外部にアウトソーシングしていくのかは分からないですけれども、そういった技術の保全や育成みたいなところをどう考えていくかという点について、判断があっているのかなと思いました。

それから、もう1点です。これから人口減少により利用者が減っていく中で、郊外などの赤字路線をある種公共的な観点から維持するときの考え方です。つまり、許される赤字と許されざる赤字があるのではないかと思います。やはり、そこもどう考えていくのかと言うところは1つ、議論があってもいいのかなと思いました。以上です。

○清水（哲）座長：ありがとうございました。時間がたっぷりあるので、一つひとつ行きましょう。では、事務局の方でいかがですか。

○事務局：こちらにお示ししましたKPIについてでございますが、ご覧のとおり数としては少ないです。まだ、局内で議論を始めたばかりでございます。沼尾先生からいただいた視点を踏まえて、今後充実を図って次の経営計画までには仕上げていきたいと思いません。

次に、インバウンドの点はまさにご指摘のとおりでございます。2つ目の「わくわくする都市 東京」とも若干オーバーラップすると思いますが、やはり多言語対応の充実が不可欠なところだと思います。最近では外国人のお客様もだいぶ増えてきました。以前はオリンピックに向けて旗を振ってきましたが、一旦コロナで休止みたいなこともございました。ICT、デジタルの普及も相まっていますので、それらをうまく活用しながら

今後多言語対応も考えてまいります。ハード一辺倒ではなくてソフトも絡ませながらデジタルを活用し、充実していきたいと思っております。

それから、次の人材育成の観点で技術の保全のところでは、非常に重要な課題の一つだと私どもも捉えております。今、どちらかと言うとユーザー視点に立った価値をどう創出していくのかというところに重きを置いて一旦整理をさせていただきました。内部的なところの執行体制などは保留にさせていただいていますが、それにつきましても、改めて議論を進められればと考えます。

最後に、赤字路線の維持につきましては、この会議で議論していくのにふさわしいテーマだと思っているところでございます。特に、それは地下鉄やライナーというよりはバスがメインになろうかと思えます。それにつきましては、この後、事業別の議論の中で知見を賜りたいと思っておりますので、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。ここはKPIを直接議論する場ではないかもしれませんが、私も少し気になりました。ゴール的なものとアクションがごちゃ混ぜになっています。ここに書くのはどちらかに統一すべきでしょう。ゴールならゴールですし、やる手段ならやる手段ということがよろしいのかと思いました。あとは、SDGs みたいな観点から誰も取りこぼさないという趣旨の中でバリアフリーや外国人への多言語対応を位置づけてもいいのかと思いました。

あとは、聞いていて思ったのが、今後正式な経営戦略は別の場で議論するでしょうから、今回はその露払い的なもので、少し拡大志向で発言してもいいと思います。後で、バランスを見た経営判断によって、ここはできるけれどもここはできない、という具合に、そぎ落とす議論はそのときになるのかなと思います。現段階では、なるべくカバーするような趣旨の発言でいいと思っていましたが、そのような感じでよろしいですか。そういうことなので、今後もそういうご趣旨でご発言いただければと思います。あとはいかがでしょうか。はい、河嶋委員お願いします。

○河嶋委員：今回まとめていただいた内容自体にはすべて賛成しますが、これを中期経営計画としてアウトプットする時には少しこういうものを取り入れてはかがかというところがございました。

まず、資料8ページに示していただいた沿革を拝見し、まさに都営交通が都市東京の発展とともに歩んできたということを実感しました。そして、現在から先、この矢印を右に伸ばしたとき近代化や高度経済成長、グローバル化等と書かれているグレーの部分

が何に当たるのかと考えてみました。するとここでは、サステナブルという言葉が一番ピンと来るのではと私は思いました。次ページ以降、この取組に対してサステナブルという言葉も出ては来ますが、文脈から読みますと、狭義のサステナブル、環境問題に限ったサステナブルと読めました。昨今はサステナブル経営を標ぼうする企業も出てきており、サステナブルは環境に限ったものではなく、様々な社会課題を解決して、サステナブルな東京にしていく、都市にしていくという広義にとらえるべきであり、もう少し地位を上げて全面に押し出してもいいキーワードかと思えます。また非常にシンプルで分かりやすいので、このワードが中期経営計画に入ると一人ひとりの職員の方が仕事をしていく上でも自分のしている仕事や仕事のやり方がサステナブルかどうかというように考える価値軸にもなり得て非常に良いのかなと思えます。そういう書きぶりで中期経営計画の中に落とし込んでいってはどうかということをも1つ考えました。

もう1点は先ほど、沼尾委員もおっしゃっていましたが、サービスのところをもう少し深掘りしてはと思います。一人ひとりが主役になる、誰もが利用しやすいという表現はされているものの、具体的に示されている対象が障がいのある方や子育て世代であり、バリアフリーや子育ては当然大切ですが、対象が限定的であるように感じました。ISOでも消費者脆弱性のガイドラインができています。脆弱な消費者がいるのではなく、消費者皆、時や場合、環境によって脆弱性を持っていて、それらすべてを包摂的にどのような時でも便利で損をしないようなサービスにしていくという考え方が必要です。例えば、先ほどインバウンドの話もありましたが、健康な若い人でも海外から日本に来れば、言葉も分からず、土地勘もないとなればその人もその状況では脆弱性があるということになります。インクルーシブ、包摂という観点でサービスを捉えていった方が良いと思います。付随的な話になりますが、DXは推進していくべきですが、DXが推進されることで取り残される人が出てくるかもしれません。当然のように享受できていたサービスが、デジタルが使いこなせずにサービスが受けられない、そういう人たちも取りこぼさないよう、包摂的に支援できるサービスという視点が大切だと思います。以上でございます。

○清水（哲）座長：ありがとうございます。非常に重要なご指摘をいただいたと思います。事務局の方から返しをお願いします。

○事務局：今、サステナブルは、狭義の、環境に特化した記載になっています。東京都の目指すべき社会においても安心・安全でサステナブルという言葉を広く捉えています

ので、我々もご指摘の視点を踏まえて、今後検討を深めたいと思います。

それから、サービスの対象としてももう少し広く捉えるべきとのご指摘ですが、どのような人でも状況や環境に応じて、移動する上で脆弱になり得るという点につきまして、ごもっともと思いました。すべての人にとってどのような状況であっても使いやすいことを目指していくのがまさに我々の目指すところだと思いますので、もう少し対象を広く捉えて考えていきたいと思います。最後にデジタルデバイドのところもありましたけれども、ご指摘のとおりかだと思いますので、十分に留意したいと思います。

○清水（哲）座長：ありがとうございました。今伺っていて、10 ページでサステナブルは「サステナブル都市 東京」というように環境のところには入っていません。しかし、例えば「カーボンフリー都市 東京」のような感じのニュアンスの方がいいのではないか。サステナブルの一番下の部分もちろん概念の1つとして入っていますので、サステナブルが特定の環境のところだけに入るのは少し違和感があるという趣旨なのかもしれません。表現を考えた方がいいと思います。他はいかがでしょうか。

○外山委員：三菱総合研究所の外山です。今、サステナブルなところが割とあらゆるトピックスに関係する横断的なところなのではないかというお話がありましたけれども、そこに関連する形で例えばデジタル・データ活用も今、ピンクの真ん中の部分に書いていますけれども、これは青いところでも緑のところでも、この先ツールになり得るものかと思います。そういう観点で言うと、いくつか縦軸で横断するキーワードもあるのかなと10 ページを拝見して思っていたところです。デジタル・データのところでもう少しご意見を申し上げますと、最後の24 ページのまとめのところでもデジタル・データ活用のところがあります。データ活用のところで緻密に色々情報を把握したいという趣旨のことが書かれていますけれども、公共交通の特性としてあまり緻密に色々なデータを取り過ぎても、明日から変えられるというわけではないです。やはり、コスト的に最適かつ必要十分な緻密さというのはあるのかなと思っています。その意味でも、デジタル・データ活用のところは経営的に細かくすればするほど良いということはないと思うので、まさにデジタルトランスフォーメーションといったようにそのデータを使って最終的にどういう業務フローでどういうPDCAを回していくのかという活用のユースケースまでを考えた時にどのくらいのレベルのデータがあれば十分なのかというところとセットで検討いただくのが良いのかなというふうに印象として思ったところです。以上です。

○清水（哲）座長：ありがとうございます。今の内容はいかがですか。

○事務局：デジタル活用につきまして、例えば今おっしゃったとおりにやりすぎても経営の重荷になってしまうというところでもありますので、どこまでを目指すのかというのを明確にすることが重要と理解しました。どのように活用していくのかというアウトプットやユースケースをよく踏まえた上で、今後、検討してまいりたいと思います。

○清水（哲）座長：よろしいですか。デジタルのところは私も後で申し上げます。他はいかがでしょう。お願いいたします。

○丹羽委員：細かい資料の作成をありがとうございます。私も10ページのところが最初から気になっておりました。河嶋委員、他皆様と同じような点があります。インクルーシブな考え方が、すべてに関わってくるということが前提となります。この3番目の誰もが円滑に移動できる公共交通の中で、一人ひとりのニーズにきめ細かく応えとともに、ハートフルなおもてなしで移動を支えているのですけれども、このハートフルという言葉についてです。障害者の方に対して、優しい気持ちでということだと思えます。この優しい気持ちやハートフルという言葉は、多分すべての方、全体へのおもてなしということであって、バリアフリーの整備に関しましては、差別解消法以降、事前的措置と合理的配慮というのは事業者の責務になっていることです。このハートフルという言葉以前の問題かなと思っております。例えば、どういう言葉にしたらいいのかについてずっと考えていました。もっといい言葉があると思うのですけれども、例えばマイノリティの視点を取り入れ、より多様な人の移動を保障できるようにハード・ソフト面から支えるなど、優しさ以前の移動ができるということがここで重要になると思いますので、そういった感じにさせていただけたらいいかなと思いました。

それから、やはり先ほど河嶋委員からも健康な人でも外国に行ったらというお言葉がありました。ただし、やはり車いすや発達障害者の方などが使えないという現実があるのは事実です。その点は、きちんと残していただけるといいかなと思っております。

それから、16ページのソフト面のバリアフリーです。ユニバーサルデザインの考えに基づいた他事業者との連携による円滑な移動支援は、メトロさんとの乗り換えルートですよね。明示されていて、とても便利になったと思っております。ユニバーサルデザインの考え方は更にはインクルーシブデザインですね。当事者の視点を捉えた考え方と

という言葉を入れていただけると、更に良くなるかなと思いました。

そして、障害当事者を交えた実践的な研修等の実施です。これは研修だけでなく避難訓練に当事者が入っているかということもやはり重要になるかなと思っております。一番恐れているのが、災害時に取り残されてしまうということです。私事ですが、羽田の国際線では事業者として初めて当事者を入れて避難訓練をするということを継続的に行っています。すべての方が一斉にというのはなかなか難しいですけれども、参加できる方はそういうところに参加して、そこで当事者と触れることによって研修以上に身に着いた、より理解できたという言葉をいただいています。今、ちょうどタイムリーなことかなと思いますので、それを入れていただけるといいかなと思いました。今のところは以上となります。ありがとうございます。

○清水（哲）座長：ありがとうございました。いかがですか。

○事務局：ハートフルという言葉遣いについてですが、当然、差別解消法の趣旨も踏まえて事前措置と合理的配慮について意識はしているところですが、若干言葉遣いとして都営としてどのような価値をお客様に提供できるかというような整理をした時に、やはり心のバリアフリーではないですけれども、気持ちの部分も非常に大事なのではないかという議論が局内でありました。それこそ、すべて自動化なり機械化にしてしまって、ICTに頼るというよりは、人の介在する部分を残してベストミックスでサービス提供すべきではないかという視点で記載させていただきました。ご指摘の趣旨も理解しましたので、改めて修正したいと思います。

バリアフリーのところユニバーサルデザインという言葉は我々もよく耳にしている言葉です。しかし、インクルーシブデザインは不勉強でしたので、その辺りも勉強しながらこれから考えていきたいと思います。

最後に、当事者を交えた研修というところで避難訓練についても重要なのではないかというご指摘をいただきました。先ほどお話があったような他事業者様の取組等も研究しながら今後考えていきたいと思います。

○丹羽委員：わかりました。ハートフルという言葉ありがとうございます。実際にすべて自動化するよりも人の心身も重要になりますので、その点を残しつつということで、お願いしたいと思います。ありがとうございます。

○清水（哲）座長：ありがとうございました。バリアフリーの施策には先ほども出しましたが、ハード・ソフトがあります。例えば、バリアフリー整備率みたいなことはハードの施策のゴール指標のひとつです。ソフトの部分についてはどういうものがあるかは色々な考え方があると思います。目指す方向（案）で言うと、ソフトな部分が中心なのかなというようにも見えなくはないということでしょうか。きめ細かく応えることをハートフルと書いて、バリアフリー整備率だけでなくどういうものを目指すのかというイメージが何かあった方がいいかという感じはしました。他はいかがでしょうか。では、お願いします。

○江戸川委員：江戸川でございます。この10ページを見てどういうふうになればいいのか考えていました。まずは、10ページの図ですけれども、都営交通の目指す方向と書いているところが恐らく顧客の視点や都民の視点ということだと思います。一方で、注力する取組の中にはそうでないものも入っています。デジタル・データの活用のところは、詳細を見ると職員の負担を軽減する、エビデンスに基づく事業運営を実施するという、「わくわく」とはだいぶ遠いことが書いてあります。このように紐づけていくことは無理があるように思います。10ページで言うと、都営交通の目指す方向は顧客視点、都民視点ということであれば、KPIはそこに紐づく形で設定できますが、注力する取組は、複数の目指す方向やKPIに関連する施策が入っています。例えば、都営交通ネットワークの連携強化はサステナブルに入っていますけれども、「わくわく」にも「利用しやすい」にも関連しますよね。そのため、取組との紐づけを複数結びつくような形に整理していただいて、10ページで言うそれぞれの取組を目指す方向の3項目に紐づく形で再度検討、整理していただくといいのではないのかと思いました。

それから、もう1つです。前回、私のコメントで関連事業収入はどれくらい増やしていくのか、是非目標をセットしていただきたいという話をしました。今回、トータルで140億円を目指すということですが、この点について、いつ140億円にするのかということが書かれていません。また、既存の事業を140億円まで増やしていくのか、新規事業を立ち上げるのかということも書かれていないのでわからない。例えば、「5年後までに10億円の新規事業を作るぞ」と言ってオープンイノベーションに取り組むと、「都営交通は本気だな」ということで協力する方も増えてくると思います。外部もスタートアップに限らず、色々な方々を巻き込んでやっていく施策になってくると思います。結果的に達成できなくても仕方がないと思うのですが、それくらいの明確な目標を立てていただいた方が効果は高くなるのではないかと思いますので、ご検討いただければと

思います。以上です。

○清水（哲）座長：ありがとうございました。今のご意見はいかがでしょうか。

○事務局：まず、10 ページのところのご指摘を受けて、我々も悩みながら整理したところです。ご指摘のとおり、注力する取組のうちいくつかは、3つの目指す方向のいずれにも関連するものですから、綺麗に整理できていないと置いていたところです。都民あるいはお客様視点のところと事業者内部の取組とは区別して、改めて整理をさせていただければと思います。

それから、14 ページの関連事業についてですが、いつまでに目標を達成するのかという点は気になるかと思いますが、達成できなくてもというお話をいただきましたが、交通局は公営企業でもありまして、言った以上は公約になるということもございますので、今この場で既存事業と別に新たな事業で何年までに10億円を創出とは申し上げられないところではございます。ただ、江戸川委員のおっしゃった趣旨は十分理解しておりますので、改めて今回議論した上で、外にどういう打ち出しをしていくのか考えていきたいと思っています。

○清水（竜）委員：東京商工会議所の清水です。すでに他の委員の先生の皆様にだいたいご意見をいただいたところに関連してくるのですが、やはり9ページをもう一度見た時に、事業環境の変化に気候変動・災害の激甚化、目指すべき社会に安全・安心でサステナブルな東京というところで、先ほども少しご意見がありました。安全・安心がその後あまり出てこないのかなと思います。今までの会議の中でもご説明いただいたとおり、都営交通は安全・安心の取組にとっても力を入れていらっしゃいます。また、インバウンドの外国人の方には、日本は災害の多い国という認識がありますので、「都営交通は安全・安心の対策を行っています」というところをもっと積極的にアピールしていてもいいのかなとこの資料を見て感じたところです。

それから、先ほどからいろいろご意見が出ている、10ページの魅力共創について、13ページの情報案内のところにホームページ、アプリ、SNSなどの広告等を活用して情報発信ということが書いてありますが、よく言われるのは情報発信がうまくできていないということです。新しいイベントを開催して需要を創出していくことも重要ですが、今あるものの魅力をSNSやYouTubeなどを使って、上手く発信していくことがより重要と考えています。海外からのお客さん、インバウンドの方がSNSやYouTubeで発信され

た情報を見て「ここに行ってみよう」という形で来日されるケースが増えているようです。情報発信の仕方の工夫と言いますか、それをうまく発信していくということもポイントとして捉えていくのがいいのかなと感じたところでございます。

○清水（哲）座長：ありがとうございます。いかがですか。

○事務局：安全・安心の対策については、今後も適切に推進していきますが、所与のものとして資料自体には今回紹介させていただいていません。事業運営上、大前提となる最も重要な要素ですので、それについては今後、改めて整理をする時には加えていきたいと思えます。

それから、需要創出につきましてはおっしゃるとおりで、特にインバウンドの方々の出国元も以前と変わってきていて、発信の仕方や対応も変えていかなければいけないというところもありますので、常にそれを研究しながら一番いいやり方でやっていく必要があると思えます。今後、研究していきたいと思えます。

○清水（哲）座長：とりあえず、私以外1ラウンド発言をいただきましたので、私も他の委員の方々の発言を補足しつつ、私を感じていることを述べたいと思えます。やはり、10 ページのところでしょうか。これをどう見せるかがこの会議体として非常に重要だと思っています。例えば、1番上のところです。これをどう読むかということなのですが、まずカーボンニュートラルが大事だと言っています。その上で公共交通機関の一つとして他の事業者とも連携してということなのではないでしょうか。ここは、いわゆる他の事業者と特別な差別化はない、ということを行っているのかと思えます。そして、2行目の様々な主体と携わり東京の魅力を共創するとともに、一人ひとりが活躍する都市の実現に貢献していくという、他の交通事業者がここまで言っているかどうかは分かりませんが、ここはひょっとしたら横並びで見emたら特徴を出している可能性はあるかと思っています。何を申し上げたかったかと言うと、もう少しシャープな表現になるといいと思えます。都営交通として何を他の交通事業者と異にしてやらないといけないのかというところが最大のメッセージだと思っています。そこがまだ出せていないという感じはしています。

下についても皆さんのおっしゃるとおりで、やはりデジタル・データは横串だろうと思えますし、他のところも江戸川委員もおっしゃっていたように必ずしも1つのジャンルに収まるものでもないということなので、目指す方向と注力する取組はなるべく整合

を取りながらも複数に関わることについては全体に置いておくのがいいと思います。

さらに目指す方向をどの順番で書くのが結構大事かと思います。今は、全体感みたいなものが上に来て、個別的なものが下に来ているような感じに見えます。例えば、先ほどから話題になっているサステナブルみたいなものを出すとしたら、一番下からいったほうが見栄えはいいのかなと思います。カーボンニュートラルは結果ですし、この辺りの順番付けについても都営交通が何を重視しているかと言うことを発信する重要な情報かもしれないので、順番についても少し留意した方がいいと思います。なぜそう思ったかと言うと、ここの順番と次の注力する取組の順番が入れ替わっているからです。順番についてはまだ議論していないのかもしれませんが、この 10 ページが前半のハイライトだとすると、見せる順番付けもかなり重要だと私自身は思っています。

それから、これも江戸川委員と外山委員がおっしゃっていたことに関連して、デジタル・データが多分典型だと思うのですが、自分自身の事業経営の効率化という話と顧客サービスの改善の 2 つがあります。仮にどちらかを都営交通として重視しないとイケないとなったら、例えば事業効率化のやり方などを他の交通事業者なども参考になるように実験的にスタートアップと組んでやってみるような話だと、結構美しいと思います。それは別に事業の効率化だけではなくて、顧客サービスの方でも大手の民間交通事業者だと自分たちでシステムを組んでいる一方で都営交通は出遅れたということもある。これをチャンスに変えて、気軽に簡易なサービスを入れてみて、これもスタートアップと連動するという方向もあると思います。他の交通事業者を相対的に見た時に、また、公営企業としての立ち位置を考えた時に、相対的にどうするのかというのが先ほどの 10 ページの頭のところでしょうか。ここがもう少しシャープに出てくるといいなと思っているので、今までの議論を聞いていて、最終的にはそういう形にしたいと思いました。

それから、先ほど江戸川委員のおっしゃっていた 140 億円という収入増なのですが、この収入増を達成するために新たなコストがかかります。要するに、利益としては落ちるということもあり得ます。それでもやるのかどうかです。その時に、利益が減ってしまったから税金をもっとたくさん入れなければいけないということになってしまうので微妙ですが、波及効果のような考え方があります。そういうことをやることによって、中長期的に東京のエリアに特に今回着目しているようなイノベーションなどのところで波及効果が生まれるような話になれば、収入増だけではない切り口というのでしょうか、こういうところは多分、他の民営の交通事業者はなかなか追求しづらいかと思います。むしろ、いざとなれば少し公的な支援も入れられる余地がありそうな

都営交通に期待したいところもあります。収入増も確かに大事ですが、波及効果も同時に意識をするというのでしょうか、それによってどういう波及がもたらされるかというところも重視をしていただけるといいのかなと今までの私以外の委員のご発言を聞いていて感じたところでもあります。

新倉委員がいらっしゃいました。

今、新倉委員以外は一通り意見を述べましたので、新倉委員の資料をご説明いただいて、それについて限定して質疑を一旦して、その次に新倉委員にご意見を伺おうと思いますので、よろしくお願いします。

○新倉委員：分かりました。資料3ですけれども、我々運輸総合研究所は、2年間かけて2050年の公共交通をどうするかということとずっと議論してきたものを今年の6月に出させていただきます。清水先生にも入っていただいています。2050年というのが単純に今の先にあるのではなくて、やはり少し違った視線で見ないといけないということで、バックキャスト的な手法をとって今回作成させていただきました。

ページで言うと1ページの「はじめに」に書いてあるのですが結果的に言うと、総論的には若干なっているのですけれども、今後考えていただかなければいけないところをまとめたつもりでいます。2ページの辺りは皆さんもご存知のことが多いので、割愛します。

4ページと5ページはちょうど見開きになっていて、少し見にくいかもしれませんが、これで全部見られるようになっていきます。2050年に日本はどのような社会を目指すべきかというところを全部で6つ挙げました。ウェルビーイングな社会や激甚化にも対応でき、当然カーボンニュートラルにも対応しなければいけません。地域の活性化をしなければいけませんし、海外の活力も取り込む必要があります。それから、イノベーションも活用していきます。そのようなことがあるべき姿だろうということの上で、その下にある①から⑨の提言をさせていただきました。

特に一番大きかったのが①の部分です。ページで言うと6ページのあり方①です。公共交通を通じて誰もが豊かな生活を送るような社会を実現するということをみんなが考えなければいけないだろうということの中ではしっかり言わせていただきました。それに関連して交通事業者だけがやるのではなくて、9ページの上の方のあり方②のところは公共交通に対する地域のあらゆる関係者の意識改革とそれを促す環境の実現ということで、交通事業者だけではなくて自治体もそうですし、国もそうですし、目的地側となるような企業や商業施設、学校、病院、福祉施設なども意識を変えていき、

更に一番は住民や利用者などの人が公共交通に対する意識を変えていってほしいというところをメッセージとして挙げさせていただきました。

財源の話はあまり踏み込んだことができなかったのですが、同じ9ページの下の方に、海外では色々な多面的価値を活かしとっておりますが、交通は単なる移動だけではなくて街を元気にするということもあるので、そういうところの受益を考えながら、財源確保をしていこうというようなことを言わせていただきました。それから、後ろに9つあります。これを1つ1つ説明してもいいのですけれども、長いので、見ていただければと思っています。

最後の方に、やはり今後、都の中長期の話にも少し出てきますし、私の意見でいこうかなと思ったのは、22ページのあり方⑨です。やはりこのイノベーションによる交通サービスの革新をやっていかないと、今後厳しいだろうということを考えております。その中では、やはり新技術の開発です。例えば、先ほどもスタートアップという話もありましたが、そういうところを活用してもらおうと新技術の開発等が進展し、それをどんどん活用していくようなサービスの展開やその次の23ページにありますようなDXによって交通産業の生産性が向上します。先ほどから少し話があったオープンデータ化というところをやっていく必要があるだろうということです。公共交通のあり方を少し整理して、発表、提言をさせていただきました。

参考で25ページにメンバーが入っています。全体としては、政策研究大学院大学の森地先生、清水先生には地域間の方の委員としても入っていただきました。今回、ご紹介という形で何か今後の皆さんの考えるもとなればいいなと思って今日はお渡しさせていただきましたということでございます。以上です。

○清水（哲）座長：ありがとうございました。確かに私も入っていたのですが、都市間の方に所属していたので、都市内はどういう話が展開されたか必ずしもフォローしているわけではございません。まずは今、ご説明いただいた内容に限った「このような議論はあったのでしょうか。」というような質問等はございますでしょうか。なければ、こちらはご覧いただいて、もし気になるころがあれば、次回以降にまた各論になる時にまたご参考にしていただければと思います。

多分、私の理解する全体のトーンというのでしょうか、もちろん、このまま漫然と行ったらまずいということです。人が減るのは絶対的な事実ですし、色々といノベーションも入れたいのですが、やはり今までの規制や、本当に安全にできるのかどうかという点で踏み込めないというところで、なんとなく限界に来ているというところについてど

うするかということです。

「2050年ですし、もっとドラスティックなことを考えてほしい」と言われました。都市間では、例えばオスプレイみたいな形態の航空機が民間でもっとお客さんが乗れるようになったら、長い滑走路を持つ空港はいらないという思い切ったことを考えて意見を挙げました。今はほとんど可能性がないですが、ひょっとしたら2050年はそのくらいなのだろうと思います。私も都市内交通は3次元で空も使っているというくらいのイメージで話をいつもしています。2050年まで意識を飛ばすと、そういうところにも発想が行きます。都営交通もドローン事業をやっているくらいの感じかもしれません。

ただ、現状では今どうするかということが重要なので、将来的にこういう課題もありそうだとということから今の議論をするにはいい資料かと思います。繰り返しになりますが、後でご覧いただいて内容を理解していただけるといいかなと思います。では、第2ラウンドです。今のご説明の中身も踏まえてということでもよろしいですか。では、すみません。新倉委員からお願いします。

○新倉委員：今日は遅れて申し訳ありません。前半の部分でどういった意見があったか分からないので、重複してしまうことがあるかもしれません。事前の説明を受けていく中で、我々の「2050年の日本を支える公共交通のあり方」を出した中で色々考えたこととして、少し抜けているのかなと思ったことが2点ございます。

1つは、先ほども言いましたカーボンニュートラルの話です。これは今後大事になってくると思っています。交通局の資料の18ページ目でカーボンの話があって、交通局での電気事業である水力発電によって十分カーボンニュートラルに取り組んでいます。それがあまりアピールできていないかなと思います。民間はこの辺りが上手です。ロマンスカーは全部カーボンニュートラルで、東急の車両は全部カーボンニュートラルというところをアピールしていくことが大事だと思う中で、せっかく水力発電というものをやっていることに関しては少しアピールがあってもいいのかなと思いました。

同じく、全部EVになって大丈夫かという話もあるものの、EVステーションの設置などの場所の提供ということもできるといいと思います。EVステーションは色々制約があるという話も聞いて、水素ステーションなども色々ありますが、そういうEVステーションの設置への貢献みたいなことが交通局はできるのかなと思いました。また、「自動運転」というキーワードが抜けているのかなと思いました。やはり、先ほど言った運転手不足の話で、バスの自動運転という話が世の中の的にはどんどん出てきています。また、これはバスだけではなくて鉄道もそうです。鉄道もやはり、メトロでは、無人化の

検討をされています。今すぐ取組めることではないですが、中長期を見据えた時に「自動化」や「自動運転」というキーワードが抜けているということは気になりました。私が事前に気づいていたことは、その2点でございます。

○清水（哲）座長：はい、事務局はいかがですか。

○事務局：1点目の水力発電のPRについて、おっしゃるとおりかなと思います。地下鉄で使用している電気の2割位の量を水力発電で発電していますので、そのところをもっと認知していただけるような努力は今後必要かと思えます。先ほど、他の事業者様のPRの仕方についても教えていただきましたとおり、そういった点も研究しながら、今後考えてみたいなと思っています。

それから、2つ目のEVのステーションや水素のステーションにつきましても、今、鋭意取り組んでいるところです。ちょうど水素ステーションをバスの営業所で整備するための事業者公募を始めたところです。そういったことをやりつつ、更に踏み込んでZEVを推進するとなると、色々な取組をやっていかなければいけないのは事実ですので、今後考えていきたいと思えます。

最後に、自動運転のところはおっしゃるとおりです。今、20ページのところにデジタル技術の活用という取組のイメージのところに運転支援技術等による乗務員の負担軽減ということに記載させていただいておりますが、その先の完全無人化といったことはもう少し先の話ということもありつつ、研究ないし関与はしていかないといけないと思えます。我々も今後の事業運営でバスの事業だけではありませんが、担い手が減っていく中でどのようにしてサービスを維持するのかという観点で無視できることではないので、今後取り組んでいきたいと思っております。

○新倉委員：まさに自動運転のバスは、今お台場でやられているものがあって、あれがそのまま使えるかというのは別としても、あのような取組を都としてもやられているわけですし、そういうところに交通局も一緒に絡んでくるということは、やはりあるのかなと思います。実は、先ほどの「2050年の日本を支える公共交通のあり方」の中でも、やはりこの自動運転は遠隔監視みたいな話が出ています。完全無人化にしたいけれども、やはり遠隔監視はあります。遠隔監視をする時に、これは我々の検討委員会座長の森地先生が言っていたのですけれども、鉄道は運転司令がありノウハウがあるので、バスの遠隔監視にもそのノウハウが役に立つのではないかという意見もありました。やはり、

完全な無人化がいきなりできないのは、私も分かっているものの、そういうところに関与できたり、取組ができたりすることは何かあるのかなと思ったので、ご発言させていただきました。

○清水（哲）座長：ありがとうございました。自動運転はなかなか交通局という事業者として積極的にできる環境にはなさそうですねけれども、やはり民間でそういうことをやっているところと適切に組むと良さそうですね。例えば実験フィールドとしてそれこそ先ほどのスタートアップではないですねけれども、スタートアップだとなかなか自動運転というところの体力はないと思うので、そういうことをやっているような企業と連携をして、フィールドとして例えば都営バスでやるなど、もう少しコバンザメ的にやることもいくつかあるのかとは思いますが。

先ほどの水素ステーションみたいに公的なインフラについては、都営交通としては自動運転や水素バスの開発はできない代わりに、そういうところで貢献でき、他の事業者とうまく連携することも大事というご趣旨のご発言と思いました。

先ほど、江戸川委員もおっしゃってまして、ユーザー目線側のストーリーを組み立てられているのですが、意外と事業者向けの内部の話がなかなか整理できていないと思います。色々なところに散りばめてはいるものの、今の自動運転みたいな話もどちらかと言うとそちら側の話になりますので、少し自分たちを助けるという趣旨の部分についてもこの際、うまく整理できるといいかと思っています。

では、残り時間は2ラウンドで、特段追加で今までの議論を見てきて、もう1回発言の機会があった時に言いたいという項目もあると思いますので、ここからはまた特にご指名せずに、自由にご発言を受け付けたいと思います。いかがですか。

○河嶋委員：第1ラウンドの皆様のご発言の中で、KPIについて触れる方が多かったと思います。私は特段触れませんでした。やはりここを読んでいる時は引っかかりました。皆様のご発言から、何かもう少しチャレンジブルなKPIが欲しいという感覚があるのかなと感じました。私も、そのように思います。

交通局の方からすると、それが公約になるので、大風呂敷を広げるのは難しいご事情もあると伺いましたが、何かワクワク感のあるKPIが入ると、内外にアピールができます。そして、交通局が未来志向でよくやっているというイメージも出せるのではと思いました。数値でのKPIは示しにくいかもしれませんが、何か1つ未来に向けた試行実験を立ち上げるといったことが入ってもいいのではと思います。

1例として、1つ目の KPI で CO2 排出量が出ています。これは都営交通が排出する CO2 を削減する、その削減量の KPI と読めます。先ほど、カーボンニュートラルに関しては自身が排出する CO2 やアセットの活用に加え、都市全体の CO2 を公共交通という環境優位性のある手段にシフトすることによって下げるというご説明もありました。それこそスタートアップと組んで、どこかのエリアで政策を推進し、都市交通にシフトすることで CO2 がこのエリアではこれだけ削減できるといった実験をするのもよいのではないのでしょうか。これは1例に過ぎませんが、そのような未来志向のわくわく感のある KPI があったら良いかなと思いました。

○清水（哲）座長：今の内容はいかがですか。

○事務局：チャレンジングな KPI が提示できていなくて申し訳ございません。CO2 のところでお話しがございましたので、簡単に補足をさせていただきます。19 ページに国の加速化検討会の資料を引用させていただきました。その中で、ずっと我々も注目はしていたのですが、環境優位性のある鉄道利用を通じた脱炭素化を打ち出させていただきました。要は、鉄道は普通の自家用車と比べたら8分の1くらいのCO2の排出しかないので、仮にEVなどZEVがどんどん進んだとしても、当面は鉄道の方が環境優位性が高いです。鉄道利用を多くしていく社会というのがカーボンニュートラルの実現にとって1つの重要なキーになってくると思っています。その時に、車に乗らずに鉄道に乗り換えた時にどれくらいCO2が削減できたのかということも見えるような形にして計測できるような形にすると、インセンティブが働くのではないかとこのところでございます。実は、このところをどうしていくのかは検討途上の状況でございます。なので、この辺りが社会全体の仕組みとしてモーダルシフトによって減らしたCO2をどのように計測するのか。あるいは、それを果実というか成果をどのように認めるのかというところを我々も注目していますし、それができていくと、公共交通の優位性は更に高まっていくのかなと注視しているところでございます。

○清水（哲）座長：ご質問に参考になるかどうかは分かりませんが、交通分野でモビリティ・マネジメントという考え方があります。

歴史的な話をすると、かつてどんどん交通システムを作っていました。作れば作るほど需要が増えて混みました。そこで次に考えたのが、システムを効率化しましょうということだったのですが、なかなか思うように効率化できるわけでもありませんでした。

そして次に来たのが、経済的インセンティブとディスインセンティブを与えて、我々の行動を変えようという TDM という分野です。その次に、我々の良心に訴えて、例えば「あなたの行動によってこれだけ CO2 を出します」みたいな情報を仮に出した時に、行動を変えてくれますか、というモビリティ・マネジメントです。

モビリティ・マネジメントはそれだけではないですけれども、だいたい4つくらいの考え方が10から15年ごとくらいで導入されて来ました。今から15年くらい前にあなたの行動によってCO2を出しますという情報を出して、どのくらい行動が変わるかという研究を盛んに行っていたのですけれども、個人的見解では時期尚早だったと思います。

今度は逆に、例えば、航空の分野ですと、「これだけCO2を出すので、その分のお金を余計に払います」みたいな時代になってきています。今モビリティ・マネジメントをやればひよっとしたら効果も変わるのかと思わないでもないです。

それから、オリンピック・パラリンピックの時に、結局コロナで自動的にそうになってしまいましたけれども、もしコロナがなくて開催していた場合に、企業がみんな通常と同じような業務活動をするはずということがあります。オリパラの当初の予定の1年前に大規模実験をしました。経団連に働きかけて、大会期間中は働き方を変えてほしいというようなことをやっていました。そういう人たちは、結構協力してくれます。これは東京にとって大事だというようにこの問題を言い続けると、やり方によっては協力してくれる素地はあるのかなと思います。今は、例えば個人で自分が動いてしまってこれだけCO2を出してしまったみたいなことが、ひよっとしたら昔の世代よりは、今の若い世代は響いてくれるという期待もあります。なので、おっしゃっていることは仕掛け方によっては重要なことなのかなと思って聞いていました。

○河嶋委員：ありがとうございます。

○清水（哲）座長：是非、事務局でも参考にさせていただきます。では、お願いします。

○江戸川委員：江戸川でございます。今のお話に関連するかもしれないお話をしたいと思います。もしかすると、委員の皆様はプロなので、そのような話を今更するのかと言われるかもしれないですけれども、私が先日ミュンヘンに海外出張に行った時の実体験についてです。事前には知らなかったのですけれども、ミュンヘンは地下鉄と長距離の電車がありますが、乗車券に2人から5人までが同一料金というグループ乗車券というものがあります。同じ時に日本から行っている違う組織の方々が何人かいらっしやっ

ので、グループ乗車券がお得だという話になりました。4人だったので、ずっと会場に行ったり、食事をしに行ったりする時に4人で行動をしました。2人から5人が同じ料金なので、2人でもお得ですが、4人だと相当お得です。それで行動していました。これがなかったらどうしていたかと考えると、「どここのレストランに何時に集合しましょう」、「どここの会社に何時に集合しましょう」という時にみんながそれぞれタクシーに乗って移動したと思います。4人一緒に行動することで電車でも安心して移動できるというのがあります。最寄り駅に着いてからタクシーで移動するとしても4人乗るので、それぞれが4台のタクシーで行くよりはずっとCO2が削減できるわけです。

これは一見経済的には収益性を低くする取組ですが、カーボンニュートラルやCO2削減というものが1つの政策目標に設定されると、有益な施策になってくるわけです。先ほど清水座長からもオープンイノベーションの取組が直接的に収益につながらなくても、波及効果があればそれで政策意義は認められるので、やらないよりはやった方がいいという趣旨のお話がありました。そういう意味では、収益性が低くなったり赤字になったりすることをおある意味、補填してでもやっていいのではないかと許容できるようなキーワードとして、やはりカーボンニュートラルはあるのではないかとこのように思いました。先ほどのミュンヘンの事例のような取組ができるかどうかは分かりませんが、そういう見方で色々な料金のあり方や各種施策を考えていくのも観点としては面白いのではないかなと思います。以上です。

○清水（哲）座長：ありがとうございます。事務局は何かありますか。

○事務局：大変勉強になりました。

○清水（哲）座長：先ほど、新倉委員の資料にはありましたけれども、フランスでは税金を入れるという話もあるようにヨーロッパの大陸側は、似たような状況なのでしょうか。そういうことに対して、割と自治体の方で公的資金を入れて、交通事業者にとっては減収になるので、どこかで費用負担をしないとそれが成り立たないとした時に、多くは特別に「この街はこういうことが重要なので、交通税を取ります」というようなことで、そこから充当しているということでしょうか。結構、思い切ったことをしているという印象です。それがカーボンニュートラルにすべて紐づけて、思い切ってやっているのが向こうの考え方だと思います。前にも申し上げましたけれども、日本の方がどちらかと言うと事業者が頑張れというモデルになっていますので、なるべく公的資金を入れ

ないで、事業者の努力の範囲でサイドビジネスをつけてということになっています。立ち位置が随分と違います。

ただ、先ほどのように交通局としてそもそも負担をどのように考えるかみたいな話があった時には、あまり避けては通れないですね。「2050年の日本を支える公共交通のあり方」の時もあまり税金の話はできなかったという話がありましたけれども、結構重要な話です。昨日もたまたまある自治体で参加した交通政策基本計画の見直しの議論で、福祉サービスみたいなものもまだ公共交通的発想でやるのか、福祉としてもっと公的資金を入れるのかによって、できるサービスも全然違ってくるという発言がありました。自治体の方でそのお金をどうするか本気で議論したら、なかなか話がまとまらないということがあって、結構避けてきています。今のは23区のどこかですけれども、そのくらいの規模の自治体でも本気でそういう議論をしないと成り立たなくなっているというのが実態です。都営バスも多分そうではないかと思います。こういう話でお金絡みのものは重要になってきています。それは、ここで議論というよりは、今後の経営戦略を考える場でどうするかということになると思います。いずれにしても時代はかなり変わってきたという感じはします。他はいかがでしょうか。

○丹羽委員：今、カーボンニュートラルのお話がありましたが、インクルーシブの方の話をさせていただきたいです。提案になるのですけれども、これは子育てにも出ているお子様向けイベントです。これも多分、収益に直接的につながる話ではなく、都としての取組としてやられていると思います。やはり、都の役割の1つにSDGsの前提となる多様性と包括というのがあると思います。例えば、発達障害の人の乗車体験のような本当に収益につながらないことですが、様々な人を受け入れるという姿勢というかそういったことをやることで乗れる人が増えてきて、駅を使う人も増えるというつながりになっていいなと思います。そういったことも考えていただくといいかなと思いました。

先ほど、江戸川委員の方から体験を話されましたが、私は今度パリに行きます。地下鉄が全くバリアフリー化されていません。どうしようかと思い、行く前から不安でうんざりしています。そういった東京都の取組は進んでいて誇れることだと思いますので、是非、これは続けていっていただきたいです。

それから、先ほど私が申しました優しさに関して、私は否定しているつもりは全くないです。これは前提としてあるべきことだと思います。私が申しましたのは、例えば東洋大の元教授の川内先生という方がいて、車いすの当事者です。『尊厳なきバリアフリ

一』という本を書かれていますので、優しさというよりもやはり人権として保障して、対応するのが重要だということを行っています。それを踏まえた上での優しさというところがあるといいなと思いました。以上です。

○清水（哲）座長：ありがとうございました。ご意見を受け取ったということにします。時間もあるので、あといくつかでしょうか。もし、追加のご意見があれば承ります。では、お願いします。

○清水（竜）委員：またカーボンニュートラルに戻ってしまいますが、先ほど新倉委員からもお話がありましたとおり、都営交通の施設内にEV充電設備や水素ステーションを整備されて、それを民間事業者の方にも、開放する等の取組みを是非進めていただきたいと思います。そうすることで、民間交通事業者との連携みたいなものもできていくと思います。水素や電気を都営交通として販売できるのかどうかは分かりませんが、すぐには採算に乗らないかもしれませんが、もし販売できるのであれば、事業収入にもつながっていくと思います。都営交通の収益強化と東京都のカーボンニュートラルの推進という両面から、非常にいい取組になっていくのではないかなと思っています。湾岸地域にはそういう施設が予定されていますが、都内全域にはそういう施設がまだ予定されていませんので、都内全域に広げる取組みを積極的に進めてもらいたいと思っています。

○清水（哲）座長：ありがとうございます。他はいかがですか。一通り、承ります。

○事務局：先ほどの水素ステーションの件で1点だけ補足説明させていただきます。今、都バスの有明営業所に整備する予定です。バスで出入庫で往来が結構激しいですので、一般の方が来ると安全性の担保というところもありまして、どのような人でもそこで水素を充電することができるという状況は想定していません。一部、バスの事業者などに限って考えているところです。

○清水（哲）座長：外山委員、お願いします。

○外山委員：カーボンニュートラルのところが盛り上がったので、少し補足です。江戸川委員がおっしゃったグループのチケットはドイツなどでは昔から環境定期券という言葉で取り組まれています。我々、日本に住んでいる人からするとなんてことのないグ

ループのチケットなのですけれども、それを環境定期券と名付けています。結構、カーボンニュートラルの施策を見ると、大規模なハードの投資を必要とするようなことを中心に書かれているところもありますけれども、昨今はプラスチックの IC カードをやめて、Apple 端末やアンドロイド端末でデジタル化するというのを海外の交通事業者はプラスチックフリーで乗ってもらおうというように PR しています。必ずしも車両を変える、エネルギー源を変えるということ自体がカーボンニュートラルではなくて、実は今やっていることを言い換えると、カーボンニュートラルにつながるという取組もたくさんあるのではないかなと感じます。そういうところも結構広めに網をかけると、今後いろいろな施策があるのではないかなと思いました。確か都営バスも定期券を持っているご家族と一緒にだと、少し安くなるという取組もあったと思います。そういったところをもっと PR しても場合によってはいいのかなと思います。以上です。

○清水（哲）座長：ありがとうございました。他はいかがですか。お願いします。

○沼尾委員：先ほどの江戸川委員と清水座長のお話とも関わるのですけれども、公共交通自体が担っているある種の公共的な価値や役割というものを満たすための費用負担を本当に独立採算で料金収入、その他だけでやるというところについては、どういうふうに考えるのかというところは再整理が必要だと思いました。先ほどの新倉委員からご説明いただいた資料の 9 ページのところにも公共交通に対する地域のあらゆる関係者の意識改革や環境の実現ということは言われています。つまり、地域の交通自体が持っている多様な価値や役割というものがあって、そういった公共性を果たすというところを料金収入だけでやるのかどうかというところは、これからますます人口が減って利用者が減っていく中で問われていくと思いました。

先ほど、許される赤字と許されざる赤字という言い方をしました。そのところの費用負担について以前に例えば観光目的で宿泊税の活用という考え方もあるのではないかということは申し上げましたけれども、実際に高齢者に対してはシルバーパスのような仕組みも入っていますが、それについても子育てで非常に苦労しているシングルマザーをはじめとする子育て世代は、「なぜ高齢者はシルバーパスなのに、自分たちは料金を払うのか」という意見もお持ちです。福祉施策のあり方としても、やはり改めて見直すというところも必要です。こういった公共交通としての多様な役割とそれに対する費用負担のあり方をどうするのかというところは、恐らくこれは交通局だけではなくて都全体で局横断的に改めて検討する必要もある課題だと思いました。今回のテーマからす

るとかなり大きな話になってしまうのかもしれないですけども、そこは中長期的に見据えて考えていく必要がある問題かなと思いつつながら、お話を聞きました。以上です。

○清水（哲）座長：ありがとうございました。本当に重要な問題ですが、どうしろと言われてもなかなか厳しいところもあります。国全体で料金の設定などにも影響して、そちら側でどう考えるのかということもまずは一義的にあるのかと思います。東京都レベルでもそういう議論が必須であるということは重要です。地方はとっくにそういう時代になっていて、民間だけではやりようがないということになっているのですけれども、いよいよ東京の23区でも起き始めたと思います。そうすると、国としてもそういう議論をしていかないといけないと思っています。

○新倉委員：今、沼尾委員の方からあったように、実は我々も先ほどの資料3の7ページでまさに同じようなことを少し考えています。7ページのⅢです。公共交通の持つ多面的価値を踏まえ、図を作ってみました。こういう多面的な立場も地方ですと特に医療にしる、防災にしる、交通安全など、全部公共交通が持っている多面的価値ではないかというように問題意識としては提案させていただきましたので、この辺りが参考になったらなと思いました。別件でもよろしいでしょうか。

○清水（哲）座長：お願いします。

○新倉委員：前半の方で、先ほどKPIの話で盛り上がったということがあって、KPIは実は私は若干トラウマになりつつあります。我々の組織でもKPIは設定しています。達成すると、どんどんハードルが上がり、この負担感は何だろうというのがまず感想としてあります。もう1回資料の9ページの「事業環境の変化と目指す社会」を見た時に、「事業環境の変化」に「働き方の変化」があり、「目指すべき社会」に「成長の源泉となる人の力を高め、力を引き出す」ということがあります。役割として、誰もが円滑に移動できる公共交通を実現するということは、すごく大事なことだとは思っています。ただ、先ほど言ったように公共交通を実際に担っている現場の人たちもまさに成長の源泉となる人です。都営交通なので、公務員という立場があって言えないのかなという前提での発言だと思っていただくと、要は、現場の人たちにももっと働きやすくするというメッセージ性が若干弱いのかなと全体を見て思いました。働き方はこうするみたいなことを民間の会社はやっています。あまり緩く働かせなさいというわけでもないのです

けれども、先ほどの多様な人材なども含めて、働き手、特に現場の人たちは、公共交通で働いている人は使命感でやってくれているようなところもあるような気がします。決して報酬だけではなくて、きっと貢献しようという気持ちでやっている人たちがいる中で、その人たちがもっと自信を持って働けるような環境づくりというのも実は必要なのかなと思います。特にこれが都だからいいですけども、地方に行くともまず公共交通で働いてくれません。多分、差し迫ってくるのだと思います。

皆さんもご存知ですけども、地方の鉄道事業者では色々ありましたし、人が辞めていきます。地元の人が働きたくない職場、要は選ばれない職場になってしまっています。そうなってしまうと、まずいのだろうなということを考えると、都としての考え方としても現場の人たちも働きやすく、自信を持って公共交通を提供できているという環境づくりみたいなのところも必要かなと思いました。感想ですけども、発言させていただきました。

○清水（哲）座長：ありがとうございます。確かに交通局は現場で採用する方と都庁一般で入って、たまたま交通局という方の両方がいらっしゃいます。どちらかと言うとたまたま交通局という方が経営を議論するので、交通の実務者として直接採用するみたいな発想は、重要ですが意外と抜けているかもしれないですね。確かに他の民間の交通事業者ですと、そういう人が入ってくれないと立ち行かないということがあって、ものすごく一生懸命アピールされているのですけれども、やはり都営交通でもそういうことも重要だということは全くおっしゃるとおりかと思います。

先ほどの繰り返しになります。顧客目線は大事ですけども、事業者自身はどうするかについてのご意見を本日は結構いただいたような気がするので、ファイナルに向けてそういうことも明確に軸として出していけばいいのかと思いました。他はいかがですか。

○清水（哲）座長：概ね時間になりましたので、特にこれ以上ないということであれば、今日は特にこの資料の10ページのところででしょうか、ここについて、それぞれの立場で、だいたいトーンは共通していたかと思えますけれども、この部分について最後に打ち出していく時にきちんと考え直した方がいいということは、だいたい各委員の共通の見解かと思いました。この後は、バスや地下鉄などの個別の事業の議論に入りますが、少し時間を見つけて「ここはこうなりました」みたいなものを出していただけるといいと思います。相互に各事業体の議論と関係するところだと思いますので、絶えずバージョンアップするような形で提示をしつつ、この中でバスをどうするか、地下鉄をどうす

るかという議論ができるといいと思います。事務局の方でご検討いただいて、できるだけそういう体裁にさせていただければと思います。では、これ以降の進行を司会の方にお任せいたします。

○久我局長：今日は目指す方向ということで議題を設定させていただきました。私は4月から来ているのですけれども、4月に来た時は今回はいきなり事業別に入っていき想定でいたので、その前に全体として目指す方向など、事業別に議論するにあたっての共通な認識は持っていた方がいいのではないかと問題提起をしました。特に交通局はそうなのかなと思うのですけれども、やはり将来のビジョンを持って事業をやっていくのが非常に苦手というかこれまではやってきていないというところがあります。公務員はだいたいそういう世界かなと思います。議会や色々なところを通じて、色々な情報がありますので、どちらかと言うと短期的に情報を踏まえて、中期的に個別にこういうことをやっていきますというところで今までの経験が生きています。

これだけ世の中が変わっています。都政全体としても今は2050年を見据えて、30年先を見据えて、それからバックキャストで考えるということになっています。やはり交通局的には何か将来をどう見ているのだということが重要です。私も職員に対して「将来はどうしたいの?」、「どういう夢を持っているの?」、「どういう思いを持っているの?」ということは聞くようにしています。職員の意識をまずは変えていくというところも必要なのかなということで、今日は色々聞いて、多分こちら側もかなり刺激的になったのかなと思ってそういう意味で非常にご意見、ご議論を聞かせていただくことができました。私も聞いていて、非常に楽しかったです。これから戻って、また私も色々なことを言えます。今日はこういったビジョンを大きくまとめて色々な意見を聞きましたので、まとめさせていただいて、先ほど座長がおっしゃったようにまた機会を作ってご意見いただける場を設けたいと思っております。今日はありがとうございました。

○梅村次長：すみません。私からも一言よろしいでしょうか。今日は、全体として10ページのところをご議論いただいたと思うのですけれども、最初に河嶋委員からもあったようにサステナブルがキーワードではないかというお話をいただきました。東京都全体でもコロナからの回復というものでただ元に戻るのではなくて、サステナブル・リカバリーという言い方をしています。その中で、単にグリーン・リカバリーだけではなくて、一人も取り残さない包摂性も含めてサステナブル・リカバリーを目指して行きましょうということを全体としてやっていますので、そういう統一性を持ってやっていくのだと

思っております。10 ページの辺りは哲学みたいなことがしっかりあった上で、都営交通としてどこにエッジを効かせていくかというものをしっかり出していかなければいけないのかなと思います。あるいは、そうではないところは2番、3番なり、他の事業者のものを真似していくというふうにメリハリをしっかりとつけていかなければいけないと思っております。

それから、担い手のところについてもサステナブル、まさに持続可能性をしっかりと持っていないと、これから先は残っていきません。しっかりした人材育成等を含めて、やっていければと思っております。それも方向性の1つだろうと思っております。今日は議論をありがとうございました。

### 3. 閉会

○司会（渡貫企画担当部長）：本日は貴重なご意見を多々賜りまして、本当にありがとうございました。局長からもありましたけれども、いただいたご意見を踏まえまして、我々としても今後の方向についてよく議論して考えて、また改めてお示しできればと思っておりますので、よろしく願いいたします。

次回の第5回につきましては、10月上旬の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。以上で本日の会議を閉会いたします。本日はありがとうございました。

（了）

（午前11時45分）