

【都営交通の経営に関する有識者会議（第5回）】

令和5年10月6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5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、外山委員におかれましては記載のとおり、所属が変更となっておりますので、ご承知おきいただければと思います。

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5回資料」をご覧くださいませ。よろしいでしょうか。

それでは、この後の議事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。よろしくお願いいたします。

2. 議事

○清水（哲）座長：皆さん、おはようございます。それでは、早速議事に入らせていただきます。まず、事務局から前回「第4回会議でのご意見」、それから「高速電車事業」についてご説明をよろしくお願いいたします。

○事務局：承知いたしました。東京都交通局戦略経営担当課長富田でございます。資料2のご説明をいたします。2ページをご覧ください。本日は、第4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、次に、高速電車事業および新交通事業における経営状況やこれまでの取組等についてご説明した後、各事業の目指す方向や今後の取組についてご議論、ご意見をいただきたいと存じます。

前回会議の議論で多岐にわたり貴重なご意見、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ページから7ページにおきまして、前回会議のご意見につつま

て、主なものを紹介させていただいております。

9 ページから 10 ページでございますが、こちらから高速電車事業、都営地下鉄についてのご説明となります。9 ページ、10 ページにつきましては地下鉄の概要についてのご紹介となります。

続きまして、11 ページをお開きください。都営地下鉄の乗客数の推移についてご紹介しております。コロナ禍によりまして、令和2年5月時点で令和元年同月と比べまして、49%減まで落ち込みましたが、その後徐々に回復し、本年7月時点では16%減となっております。また、本年7月現在、定期外の乗客数は6%減まで回復している一方、定期の乗客数は20%以上の減に留まっております。

12 ページをお開きください。こちら、路線別の利用動向となります。平日の券種別乗客数の令和元年同月比で路線別に比較しました。このうち、定期外につきましてはコロナ禍以降、路線間の差がやや大きく推移してまいりましたが、令和5年6月時点で三田線は3%減、大江戸線は9%減まで回復となっており、路線間の差が縮小しております。

13 ページをお開きください。都営地下鉄の収益的収支の推移についてです。平成30年度には352億円の黒字を計上しましたが、令和2年度以降は赤字となっております。収入の落ち込みに対し、営業費用は固定費が多いことから削減の余地が乏しいことに加え、令和4年度におきましては物価高騰や投資に伴う減価償却費の増加により、収益的支出は増加しております。

14 ページをお開きください。都営地下鉄の資本的支出等の推移についてです。都営地下鉄では、全路線における車両の更新の他、オリンピック・パラリンピックの開催を契機にバリアフリー等のサービス向上のための投資を増やしてまいりました。主なサービス向上にかかる施設整備としましては、ホームドア、車両のフリースペース、トイレの洋式化、多言語対応券売機などがございます。

続きまして、15 ページをお開きください。交通局では毎年都営交通モニターによる調査を行い、サービス向上策の検討および実施に役立てております。令和元年に策定しました経営計画の3年間における数値の変化をこちらではご紹介しております。様々な取組を推進しました結果、一部を除き多くの項目で評価が向上しております。

16 ページをお開きください。長期債務残高等についてのご説明となります。平成25年度には9,000億円超ありました長期債務残高は令和4年度末時点において約5,900億円まで減少しております。コロナ禍前まで有利子の企業債につきまして発行抑制してまいりましたが、令和2年度以降残高は増加または横ばいとなっております。

17 ページをお開きください。今後の設備投資の大きな需要といたしましては、大江

戸線の更新需要が挙げられます。大江戸線は、平成12年12月に全線開業しており、今後、変電所、エレベーター、エスカレーターなど多くの施設・設備の更新の時期を迎えます。

18 ページをお開きください。都営地下鉄における経営改善の取組についてご説明いたします。平成18年度に単年度の黒字に転換するまで、長期間にわたり厳しい経営状況が継続してまいりました。平成12年の大江戸線全線開業後、乗客数の増加に加え、企業債の発行抑制や執行体制の見直しに伴い業務の委託など、様々な取組を推進しました結果、コロナ禍前の令和元年度には累積欠損金は2,000億円を下回る水準まで縮減しました。

19 ページをお開きください。都営地下鉄では、施設・車両の保守点検、駅係員業務等を関連団体に委託し、グループ一体となって事業を運営しています。現在、東京交通サービスには、保守点検業務や工事監理業務などを、東京都営交通協力会には駅係員業務や車両・駅施設清掃などをそれぞれ委託しています。

20 ページをお開きください。コロナ禍を受けた経営改善の取組といたしまして、安全・安心の確保を前提としつつ、投資の抑制や経費の削減に努めてまいりました。具体的には地下鉄の運行に直接関わらない間接的な経費につきまして、予算から10%の抑制を図る等の取組を実施し、設備投資につきましても庁舎改修を緊急性の高いものに限定した他、経営計画に掲げた事業も含め、幅広い見直しを行いました。令和3年度以降も継続して経費の削減に努めました結果、令和3年度と令和元年度との比較におきまして修繕費で約17%、委託料を含む備用品その他の科目で約8%の削減となった他、投資につきましても約6%抑制いたしました。

次に、21 ページから22 ページにつきましては、国内の他の地下鉄事業者との比較につきまして、令和元年度実績でご説明しております。都営地下鉄は、年間の乗客数において東京メトロに次いで多い地下鉄事業者でございます。1人1キロ当たりの営業費・乗車料収入いずれも少ない状況でございますが、費用の方がより少ない状況となっております。

23 ページをお開きください。今後の収支の見通しについてご説明いたします。昨年3月に策定しました経営計画2022の収支見通しでは、経常損益は令和5年度に黒字に転じ、その後は100億円前後の黒字で推移を見込んでおります。電気料金や物価の上昇等が今後も継続した場合、将来の経常損益はより厳しくなるものと見込まれます。

続きまして、24 ページから27 ページにおきましては、都営地下鉄において今後注力して取り組む事項について、前回までの議論を踏まえて、記載の9項目でご紹介してい

ます。説明は省略させていただきます。

最後 28 ページでございますが、都営地下鉄における最近のトピックスについて 2 点ご紹介いたします。本年 7 月に車内の「子育て応援スペース」の導入拡大が評価されまして、鉄道事業者として初めて「日本子育て支援大賞」を受賞しました。また、右側でございますが、大江戸線勝どき駅におきまして再開発事業者と連携し、バリアフリールートを複数化することで地上の道路を横断することなく、車椅子やベビーカーで駅を利用することが可能となりました。事務局からの説明は以上です。

○清水（哲）座長：ありがとうございます。前回の議論と高速電車事業について、ご説明をいただきました。この後、ご質問をいただきますけれども、総合的な議論というよりこの段階では今のご説明の範囲のご質問に留めさせていただきたいと思います。ご質問等がある方は、挙手をしていただきまして、私の方で指名させていただきます。傍聴されている方もいらっしゃると思いますので、ご自身のお名前を告げてからご質問をいただければと思います。いかがでしょうか。お願いします。

○新倉委員：新倉です。少し簡単な質問です。12 ページのところで、地下鉄の利用状況の推移が出ているのですが、三田線の回復がいいなというところがあります。これというのは例の相鉄・東急直通線が開業した影響があるのかなのかということがもし分かれば教えていただきたいと思います。それに併せて、もしそれが影響しているのであれば、自社線ではなくても他社線からの入りがあるということ踏まえると、今後、今メトロが建設している品川地下鉄の時はどうしていくかというのを都交としてもしっかり考えておくべきと思いました。

○事務局：それにつきましては、電車部長からお願いします。

○神永電車部長：電車部長の神永でございます。三田線の利用状況につきましては、委員の見込みの通りの部分がございます。3 月にいわゆる相鉄・東急連絡線ができて、そちらから都心部に入ってくる乗客が増えている状況でございます。例えば、都営地下鉄でいきますと、目黒駅が神奈川側の突端にはなってくるのですが、その乗降人員につきましては 4 月以降は 1 日当たり 2,000 人程度増えているような状況が見受けられません。

○清水（哲）座長：よろしいですか。他はいかがですか。

○外山委員：外山です。21 ページ目の他の公営交通事業者との比較について、都営地下鉄については営業費も少なく収入も少ないというところですが、ここはどのようにこの資料のメッセージを読み取ったらいのかというところを補足いただければと思います。割と効率的にできているという意味合いなのか、他社と比較してのメッセージをもう少し補足いただけると、ここについて議論ができるかなと思いました。

○事務局：先ほど、営業費用の方がやや少ないという持って回った言い方ではございましたが、効率的に運営ができているのかなと評価しているところでございます。ただ、料金に対する原価に係る話になりますけれども、そのところは開業の年次や利用者の規模によっても異なってまいります。特に地下鉄は、新しい路線はどんどん既存のトンネルの下を掘削していくような形で、工事費も変わりますので、比較的新しい年次に路線を持っている事業者においては原価の負担が重くなる傾向がございます。加えて物価や人件費等も都市部であれば、その部分が一段と重くなる傾向もございますので、そうした関係性もよく踏まえた上での評価になるのではないかと思います。

○清水（哲）座長：よろしいですか。他はいかがですか。

○神永電車部長：申し訳ございません。電車部長でございます。先ほどの回答の補足をさせていただきます。1つ、相鉄線の影響もございます。もう1つ三田線に関しましては、まだ周辺のオフィス開発、大規模開発が進んでいるところがありまして、この3月に大手デベロッパーによる大規模なオフィスが三田駅の近くに開設をしております。そこに事業所の移転等がありまして、こちらでも三田駅での乗客増となっている状況がございます。その相鉄線プラスアルファと沿線の開発という2つの要素が入っているような状況でございます。以上です。

○清水（哲）座長：他はいかがですか。この12ページの乗客の推移でしょうか。特に定期外を見ていると浅草線の戻りが早く伸びています。これはやはりインバウンドなどの観光系がかなり戻っていると読み取れるのでしょうか。この辺はいかがですか。

○神永電車部長：浅草は、数字もそうですし、現場の感覚としてもトランクを持ったお

客様はかなり増えているということは聞いております。東京メトロと共同で地下鉄の時間限定の乗り降りのパスを発売しているのですが、こちらの発売枚数もかなり昨年の10月以降増えてきているような状況があります。今、全駅の通算ではあるのですが、月次で約13万枚です。昨年はその10分の1にも満たないような状況でございました。

○清水（哲）座長：ちょうどインバウンドをオープンにした時期と軌を一にしている感じがして、ものすごいなと思いました。他はいかがですか。

○丹羽委員：中央大学の丹羽です。細かい説明をありがとうございました。お伺いしたいのは、28ページの子育て支援とバリアフリーの2ルート目の整備についてです。バリアフリーに特化した取組を進めていただいて、本当にありがたいと思っております。

その中でも26ページのソフト面のバリアフリーということを掲げていただいております。もちろん、設備投資だけでなくソフト面での対策・対応というのも重要なと思います。戻って15ページに行くと、駅係員の接遇もバリアフリーもアップしています。

これは、評価は高くなっていると思うのですが、人的支援に関わる合理的配慮というところですね。障害者の人的支援に関わる職員教育の費用というのがどれぐらいなのかというのを少し挙げていただけると、他の企業にとっても分かりやすい指標になるのかなというように思いました。それから、少し戻って恐縮ですが、前回までの5ページで外国の方にとって都営交通は安全・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ほしいということですが、こういった取組が安全・安心な対策というように見ればいいのか教えていただけるとありがたいと思いました。

○事務局：2つ目のご質問は、普段は外国人のお客様も不便なくご利用できる環境下にあると思いますが、いざ非常事態というか地震が起きて輸送障害で乗るべき駅で電車が来ないという時に戸惑われる方が多い事案が過去においても指摘されていますので、そういったところのケアをいかにして図っていくのかということも重要だと思います。また、その時に今まではサインや電光掲示板などで案内をすることが多かったのですが、今はスマートフォンを持たれている外国人の方も圧倒的に多いので、そちらのアプローチをどうするのかということも考えていかないといけないと思っています。

○丹羽委員：ありがとうございます。多言語化の情報提供というように理解してよろしいですか。

○事務局：はい。

○清水（哲）座長：では、1つ目の質問はいかがですか。

○事務局：以前にもご紹介させていただきましたが、サービス介助士の資格取得は全駅係員に対して基本的に取得させています。それに伴い必要となる費用や研修所に集まった研修、たとえば、実際に視界が遮られた場合にはどのように見えるのかといった研修を実施していますが、今時点でそれがいくらになるかは即答できませんので、改めてご説明いたします。

○清水（哲）座長：では、そちらの方は確認いただくということで、お願いします。他はいかがですか。

○沼尾委員：東洋大学の沼尾です。先ほどの外山委員のご質問に重なるところがあるのですが、1人1キロ当たり営業費が他社と比べて少ないというところの構造的な要因は何でしょうか。どういう理由で抑えられているのでしょうか。むしろ、乗車料収入も少ない中で削らざるを得ないということなのか、何か効率化を図る工夫をされているのでしょうか。10%削減というような話もありますけれども、そういう取組をされているのでしょうか。あるいは元々構造的にコストがかからないようなことなのかというところを教えていただけますか。

○事務局：では、私の方からご説明いたします。資料の18ページをご覧ください。先ほどもご説明させていただきましたが、平成17年までは地下鉄事業はずっと赤字で推移していきまして、それが18年度に黒字に転換しました。そこに至るまでにいろいろな努力を本当に涙ぐましいものも含めてやってまいりました。ここでは主なものとして、企業債の発行抑制と駅係員の執行体制について記載させていただいています。特に執行体制のところですと、平成15年まで駅の職員は基本的に都の職員直営でやっていたところを、一部委託し外注化を推進することによって効率化を図っています。そういったことも含めて我々としては一所懸命経営の効率化を図っているところでございます。ただ、それが委員ご指摘の通り、各社も努力している中で我々としても収入に合った支出に抑制していくという努力は図ってきたというご説明になります。

それからもう1点、同じく18ページの企業債のところでも右下に利子及び取扱費というのがございますが、建設したばかりの時は手元にある企業債の残高が多額になっていて、そこにかかる資本費コストとして利子及び取扱費はかなり多額を占めます。かなりそれが減少してきています。平成13年度において363億円ありましたが、昨年度は32億円まで減少していることは経営への影響としては大きいです。最近建設した事業者はかなりこの辺のコスト負担が大きいものと思います。こういったこともありますので、一概に十把一絡に比べると適切かどうかは分かりませんが、事実として平均値を比べるとこういった結果になるというご説明になります。

○清水（哲）座長：なかなか歯切れよく説明できないですけれども、基本的に総コストがあって、これが都営地下鉄はかなり先行的に整備をしてきていますし、今よりも建設費が安くできている。最近では他の自治体が延長を伸ばしているのです、どうしても1キロ当たりの単価が高くなるのでしょうか。そういう差というのは否めません。料金の方も、例えばものすごく高い料金設定ができるかということ、それは規制というのでしょうか、その関係でできないということです。都営地下鉄の場合は幸いなことに営業費よりは収入の方が大きく、ベースは黒字になっていることと、多分地下鉄だと建設に補助が出たりして、全部鉄道事業者が丸抱えという感じでは私は理解していませんけれども、いずれにしても今はしばらく路線が伸びていないということでしょうか。それがこういう状況の理由という感じです。

だから、料金が少ないと収入が少ないというのは語弊があるように聞こえますけれども、別に我々としては安いからいいのではないかと思います。コストは昔作ったということで、今努力してコスト削減をしているのがこういう結果だということなので、表現を変えた方がいいかと思います。すごく乗客数が少ないみたいな誤解を生むような表現では書けないですね。

○事務局：すみません。1点訂正させていただいてよろしいでしょうか。こちらの21ページは営業費で比較しています。先ほどご説明しました、利子及び取扱費は営業外費用でした。失礼いたしました。

○清水（哲）座長：分かりました。あと、他は事実確認等の質問をお願いします。

○河嶋委員：河嶋です。12ページについての質問です。乗客数が定期は戻りが遅いけれ

ども、定期外は戻ってきているというデータをお示しいただいていますが、コロナ禍により生活、ワークスタイルも変わって今まで定期で通勤していた方が定期をやめて週に何回か定期外で会社に行くといったこともありますので、一概に定期で今まで使っていた人がそのまま戻らないということではなく、人ベースで言うとその人たちが定期外の方に移行したのではないかなと思います。元々定期外だった人がどれくらい回復してきているのかという辺りについて、もう少し分析というかデータをお持ちでしたら教えていただきたいと思います。

○神永電車部長：電車部長の神永です。多分、河嶋委員のおっしゃっていることがおそらくそのとおりでだろうということで我々としても分析はしてはいるところです。具体的にどれくらい動いているのかというところまでは正直掴みかねているというのが現状になっております。申し訳ありません。ただ、おっしゃっているとおりでおそらく定期は直近でコロナ禍前の2割減というところになっております。定期外はコロナ禍前の水準に近づきつつあるということになってきておりますので、おそらく定期はおっしゃるとおりで、その要因というのが当然テレワークというか出勤の日数が減って定期を使っていた方が定期外に移行しているという状況は少なからず出てきているのではないかと、いうように推察をしているというところではあります。

○清水（哲）座長：工夫したら分析できるのか、それでも難しいのかというのは微妙なところかもしれないですね。だから、定期を買わなくなった人は分かるのですよね。けれども、その後に切符で動いているかどうかというのが正直分からなくて、例えばその時に買わなくなった定期券の利用区間のところで切符の販売が増えているのかどうかなど、もう少し工夫して定期外のところの分析をしていくと、完全ではないかもしれないけれども、今の議論のようなものが確からしいか分かるかと思えます。

○新倉委員：今のところ、1つは定期・定期外で出しているのを合計してどうかというのがまずそもそも問題としてあります。さらに、研究ベースに近いのかもしれないですけれども、ある鉄道事業者の路線でPASMOのIDに紐づいているので、それを時系列で分析した結果を研究しています。PASMOのIDを紐づけて時系列でどれくらい変わったかという分析はしています。そこまでやるかはあるのですけれども、そういう論文を見ることが少し知見を得られるかなとは思っています。

○清水（哲）座長：そうですね。別の鉄道事業者で起きていることはこちらでも多分起きているだろうと考えます。

○新倉委員：それが少し違う可能性があります。研究で扱われている路線は、沿線に IT 企業が多く、やはりだいぶテレワークに移って他社より戻りが遅いとは言われています。沿線ごとの違いもあるので一概には言えないのですが、参考にはなるとは思います。まずは合計で路線別に違いができたならその辺も見えてくるかなと思います。

○清水（哲）座長：都心なので、いろいろな業態が入って平均的な数値でしょうね。

では、とりあえず一旦次の新交通事業をご説明いただいて同じような質疑をした後に総合的な討議をしたいです。では、新交通事業をよろしく願います。

○事務局：承知いたしました。タブレット資料 29 ページをお開きください。こちらの新交通事業、日暮里・舎人ライナーについてご説明させていただきます。

30 ページをお開きください。こちらは、日暮里・舎人ライナーの概要についてのご紹介となります。

31 ページをお開きください。同じく、ライナーの整備主体についてご説明いたします。新交通システムは道路交通の一部を分担していることなどからインフラ補助制度が適用され、支柱、桁等のインフラ部は道路構築物の一部として、道路管理者である東京都建設局が整備しております。

続きまして、32 ページ目を開いてください。日暮里・舎人ライナーの乗客数の推移についてご説明いたします。運賃認可申請時に 1 日当たりの輸送人員を約 6 万人と予測していましたが、開業後予測を上回って推移しまして、令和元年度には 9 万人を超えました。コロナ禍により令和 2 年 4 月時点で令和元年の同月と比較いたしまして、40%減まで落ち込みましたが、令和 5 年 7 月時点では同じく 3%減となっており、コロナ禍前の水準近くまで回復しております。

33 ページをお開きください。日暮里・舎人ライナーは平成 20 年の開業以降、混雑率が次第に上昇していき、コロナ禍前の令和元年度まで 180%台で推移しており、混雑対策といたしまして車両の増備と運転間隔の短縮により輸送力の増強を図ってまいりました。コロナ禍により、令和 2 年度には 140%まで低下しましたものの、乗客数の回復によりまして令和 4 年度の混雑率は 155%まで上昇してきております。

次のページをお開きください。これまでの混雑対策といたしまして、開業以来車両の

レイアウト変更や車両増備などを行うとともに、オフピーク通勤の促進など様々な対策を実施し、累計約 38 億円の追加投資を実施してまいりました。

35 ページをお開きください。日暮里・舎人ライナーの混雑が激しい背景には、路線の特性がございます。鉄道との接続駅が西日暮里と日暮里の路線の南部に偏在しておりまして、乗降客の約半数が両駅に集中しております。加えまして、通勤・通学のご利用が多く、1日の需要が平日朝ラッシュ時間帯かつ上り方向に集中しております。このため、ピークの需要に合わせて車両数が必要となる一方で、日中の利用は落ち着いており、保っている輸送力を十分に活用できているとは言い難い状況となっております。

続きまして、36 ページをお開きください。日暮里・舎人ライナーを利用されている方々がお住まいになっている、あるいは目的地とされている主なゾーン、並びに主な施設についてご紹介いたします。地図にございますとおり、住居地域が沿線の大半を占めております。また、主な施設としましては、総合病院、公園、ホームセンターなどがございます。

37 ページ、38 ページにおきましては、安定輸送についてご紹介いたします。安定輸送の確保につきまして、日暮里・舎人ライナーでは、これまで降雪や地震等の影響による輸送障害が発生しており、様々な対策を講じております。まず、右の降雪等への対策ですが、気象情報に基づき早めに凍結防止剤を散布したり、除雪用ブラシを装着した列車を走行したり、また、架線の霜取装置を装着した列車を運行するなど、様々な対策を講じております。

38 ページをご覧ください。地震への対策といたしまして、一昨年 10 月の脱輪事故を踏まえた当局独自の減災対策といたしまして、緊急地震速報時の自動停止機能の追加や分岐部の走行路中央部の段差解消を行いました。また、本年 2 月の運輸安全委員会からの勧告を受けまして、異常時対応マニュアルの改訂やそれに基づく訓練を実施いたしました。現在、鉄道の専門的知見を有する第三者機関ともさらなる対策を調査検討しているところでございます。

最後に本年 4 月に複数日にわたって発生しました輸送障害についてでございます。こちらは、気温の上昇による電車線の伸びを吸収する金具の不具合やパンタグラフの締め付け作業に起因するものでございました。電車線につきましては、当面、朝昼の寒暖差が大きい春と秋に点検を実施するとともに、現在研究機関等と調査を行い、再発防止策についても検討しているところでございます。パンタグラフの締め付け作業につきましては、再発防止のための臨時作業のマニュアル化を図っております。

続きまして、39 ページをご覧ください。日暮里・舎人ライナーの経営状況についてご

説明いたします。コロナ禍前まで乗客数の増加に伴いまして、定期・定期外ともに乗車料収入が増加しております。一方で、輸送力増強に伴う事業規模の拡大等により委託料や修繕費等の経費が増加し、経常損益は開業以来赤字が継続しております。

40 ページを開いてください。資本的支出につきましては、開業時の建設に要しました新線建設費約 380 億円の支払いに加え、当初想定していなかった輸送力増強のための車両増備・更新等にかかる投資を継続的に実施しております。グラフでは令和 4 年度の財源について記載してございますが、令和 4 年度に限らずこれまでも建設費・設備投資ともに相当部分の財源を企業債の発行により賄っております。

次の 41 ページをご覧ください。こうした結果もございまして、長期債務残高は横ばいとなっています。令和 4 年度からは今後 3 年間で合計 12 編成の車両更新を進めており、長期債務残高は増加する見通しとなっております。

続きまして、42 ページをご覧ください。日暮里・舎人ライナーにおける経営改善の取組についてご説明いたします。日暮里・舎人ライナーでは厳しい経営状況の中、経営改善を図るためこれまで収益強化に努めるとともに、安全・安心の確保を前提としつつ、経費の縮減に努めてまいりました。まず、自動運転の新交通システムのため、運行にかかる職員が少ないことに加えまして、保守業務等において外部委託を活用することで人件費の抑制を図るなど、開業当初から簡素で効率的な事業運営に努めております。加えまして、利用促進策の実施や関連事業の推進、修繕費や保守費用の縮減に取り組んでまいりました。コロナ禍以降につきましても、令和 2 年度において運行に直接関わらない間接的な経費を予算から 10%の抑制を図る等の取組を実施いたしました。また、令和 3 年度、4 年度におきましてもそれぞれ約 10%、1%と縮減してまいりました。結果といたしまして、令和 3 年度と令和元年度との比較におきまして、修繕費が約 13%、委託料を含む備用品費、その他の科目で約 2%の削減をいたしました。

続きまして、43 ページをご覧ください。日暮里・舎人ライナーにおきましても、施設・車両の保守点検、駅係員業務等を関連団体に委託し、グループ一体となって事業を運営しております。現在、東京交通サービス株式会社に対しましては保守点検業務や工事監理業務を、東京都営交通協力会には西日暮里駅の駅係員業務などをそれぞれ委託しております。

44 ページ目をお開きください。国内の主な新交通事業者との比較につきまして、令和元年度の実績にてご説明いたします。日暮里・舎人ライナーは、乗客数・乗車料収入ともに定期利用の比率が最も高く、他社の平均と比較しまして 1 人 1 キロ当たりの営業費・乗車料収入いずれも少ない状況です。しかしながら、営業費の方が乗車料収入を上

回っている状況です。

続きまして、45 ページ目をご覧ください。日暮里・舎人ライナーの収支の見通しについてご紹介いたします。経営計画 2022 の収支見通しでは、経常損益は赤字で推移し、令和 13 年度には資金不足となることを見込んでおります。電気料金や物価の上昇などが今後も継続しました場合、将来の経常損益はより厳しくなるものと見込まれます。

続きまして、46 ページから 47 ページにおきましては、今後注力していく取組事項につきまして混雑緩和以下の 10 項目でご紹介しております。説明については、省略させていただきます。

48 ページをご覧ください。日暮里・舎人ライナーにおける最近のトピックスについて 2 点ご紹介いたします。まず、本年 3 月末から都営交通アプリのスタンプ機能に各駅の周辺観光地等をデザインしたデジタルスタンプを追加いたしました。このスタンプのデザインは、職員自らが考案したものでございます。右手に移りますが、桜のシーズンに合わせた取組といたしまして、毎年 4 月に都立舎人公園における千本桜祭に出展し、グッズ販売や記念撮影会を行っております。さらには、本年春には日暮里駅、西日暮里駅、熊野前駅、舎人公園駅の 4 駅におきましてホームドアのガラス面に桜のラッピングを施す装飾をいたしました。

49 ページをお開きください。最後になりましたが、本日は高速電車事業および新交通事業につきまして、経営の状況等を踏まえつつ、事業環境の変化に対応しながら新たな取組にも果敢に挑戦し、サステナブルにお客様の安全・安心なお出かけを支えていくために各事業の目指す方向、今後の取組等についてご議論・ご意見いただきたいと存じます。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。一通りご説明いただきました。ちなみに、最終ページでしょうか。参考資料の「都営交通の目指す方向（案）」です。この最終ページのところについては、前回議論いただいたものを、現時点で、事務局の方でとりあえず一旦こういう形で修正というところで、中間的にお示ししていただいているものです。ですから、本日ここは時間の関係上、議論は省かせていただいて、地下鉄と日暮里・舎人ライナーの議論に集中させていただきたいと思えます。

それでは、この新交通事業について、先ほどの地下鉄の時と同じようにまずはご質問・事実確認等、その辺りについてはいかがでしょうか。お願いします。

○清水（竜）委員：東京商工会議所の清水です。ご説明いただきどうもありがとうございます。

います。今、ご説明を伺っておりまして、混雑率は一旦コロナ禍で解消したということですが、33 ページにありますとおり、また混雑率が上がってきているということから、利用客は増えてきている状況と思います。一方で、44 ページの営業費に対して営業収入が少ないところを見ると、設備投資等の営業費のコストが非常に高いというところが課題と感じています。そうしますと通勤時間帯の混雑率は高いですが、土日やいわゆる通勤時間帯以外の日中の利用客が少ない状況かと思います。そのような理解でよろしいでしょうか。

○事務局：ご質問ありがとうございます。委員のご指摘のとおり、日暮里・舎人ライナーの需要構造に特徴があるというところに、起因しているところが大きいと考えております。資料で言いますと 35 ページでその点について言及しています。ページ左側の駅別の 1 日平均乗降人員ということで円グラフにしていますが、日暮里・西日暮里のこの赤で囲ったところですが、この駅に向かって朝乗車しているお客様が非常に集中しているという状況です。ページ右側には時間別の平日のお客様の動きについて記載をさせていただきました。降車されるお客様の数がオレンジの棒グラフになっています。これをご覧くださいますと、7 時台、8 時台、9 時台が 3,000 人から 6,000 人超のお客様が利用されているということがお分かりかと思えます。

これに伴いまして、ピークの需要に合わせて設備、主に車両になりますけれども、それを保有せざるを得ないというようになりますので、今 20 編成車両を保有していますが、ピークでフル稼働したとしましても、それ以外の時間帯では待機している、もっと言いますと、土日については 20 編成の半数に満たない車両で運行している状況でございます。

○清水（哲）座長：他は、いかがですか。お願いします。

○河嶋委員：河嶋です。ずっと東京に住んでいるのですが、日暮里・舎人ライナーに乗ったことがなかったので、先日ラッシュピーク時に合わせて乗りに行き、上りの大変な混雑ぶりも体験してまいりました。また折り返して終点まで全線乗ってまいりました。資料 36 ページに周辺の主な施設について記載いただけていますが、わざわざそこに行くかという需要が喚起できそうな施設というと、舎人公園ぐらいなのかなというのが乗って見ての感想です。西新井大師へ行くなら、やはり東武鉄道で行ってしまうと思えます。42 ページに、日中・土休日の利用者増加を図るために舎人公園と連携したイベント

を実施とありますが、イベント実施によりどれだけの需要増が見込めるのか、ある程度手応えがあるならば舎人公園をもっと活用すべきと思いますが、どれぐらいの需要増が期待できるのか分かれば教えていただければと思います。

○事務局：では、電車部長お願いします。

○神永電車部長：電車部長の神永でございます。1つのイベントの例示ということで、ご説明させていただきます。こちらにも記載させていただいた千本桜祭は今年の4月に4年ぶりに開催されました。例えば昨年度、舎人公園駅を利用された方は6,000人ぐらしかいらっしやらなかった状況ですが、今年度は約3万9,000人、約5倍以上に増加しているという状況がございます。これは一例ですが、そのような状況もありました。

○清水（哲）座長：他は、いかがですか。お願いします。

○外山委員：外山です。参考までに教えていただければと思うのですが、冒頭の日暮里・舎人ライナーの開業のところで、昔は舎人地区から日暮里駅までがバスで1時間程度だったと記載されています。この開業以降の15年間でこの日暮里・舎人ライナーとほぼ並行するようなバス路線がどのように変わっていて、乗降客数や運行間隔やバスの方のサービスがどのように変わってきているのかという情報がもしあれば教えていただければと思います。

○事務局：自動車部長、お願いします。

○櫻庭自動車部長：自動車部長でございます。バスの方は、開業とほぼ同時期に大幅な運行本数等を削減しております。そのため、お客様の方は激減しているというような状況でございます。運行間隔としては1時間に1本ぐらいの感じで運行しております。

○清水（哲）座長：他は、いかがですか。

○沼尾委員：沼尾です。この36ページ目のところで沿線ゾーンの地図が出ているのですけれども、この辺りで今後の再開発の予定など、需要に影響するようなものは考えられるのでしょうか。

○事務局：今のところ、需要増というか人口の増に寄与する可能性のあることとしましては、集合住宅が今でもかなり建設は進んでおります。そういう意味では、沿線人口が増える可能性というのはまだあるのではないかと考えています。ただ、再開発等の予定については、私どもが聞いている限りでは今のところ進んではないという状況です。

○清水（哲）座長：結局、増えるのは集合住宅だということですね。

○事務局：そうですね。

○清水（哲）座長：他は、いかがですか。お願いします。

○新倉委員：新倉です。先ほどのこの日暮里・舎人ライナーの今後また復活してくる課題として例の混雑率の話があるのかなというのが気にはなっています。35 ページのこのピークをやはり分散させることというのは、かなり真剣に取り組まなければいけないのかなということを思っています。そういう意味で言うと、いきなり着手するわけではないですけども、いろいろな事例をしっかりと押さえといた方がいいのかなと思っています。例えば、今回 JR 東日本が始めたオフピーク定期です。これがどれぐらいの効果が出ているのかというのをやはり交通局としてもしっかりと把握しておく必要があると思います。

あと、これは完全にアイデアなのですが、例えばこの時間よりも前に乗った人は、日暮里に来た時にワークスペースがあって、そこで時間も潰せますみたいなことをして少しでも前に来てもらうというアイデアがあります。

また、先ほど 30 ページの図を見ながら思ったのですが、今、西日暮里や日暮里まで行っている人がこの後どこに行っているのかということです。例えば千代田線にそのまま乗っている、京成線に乗っているという人であれば、途中で乗り換えてもらってそこから行ってもらいます。そういうルートを取っても値段が変わらないということをするればいいのではないのでしょうか。要は、普通はライナーと都電に乗ったら高くなってしまふからそのようなことはしないけれども、その両方のどちらを使っても、先ほどのバスを使っても値段が変わらないと言ってそこからルートを少し変えてもらうみたいなアイデアなどを考えないと、多分このまま行くとまた混雑が戻ってくると思います。

やはりそこに関しては、いろいろな事例を考える必要があります。先ほどのバスの話で言うと、田園都市線でもまさに池尻大橋からバスに乗っても値段が変わらないみたいなこともやっていました。そういう取組を結構やっているところはやっているの、しっかりリサーチをして、少しでも使えるアイデアはないのかというのを是非考えておかないといけません。今はコロナで落ち着いたからよかったということではなくて、今後を考えるとしっかり考えておいた方がいいのかなと思いました。

○清水（哲）座長：ありがとうございます。では、とりあえず単純な質問はよろしいですか。

では、ここから議論に入りたいと思います。便宜上、地下鉄とライナーに分けて議論していただきたいと思います。先ほどのご説明で最後の 49 ページですね。こういうご意見を賜りたいということですが、ここに書いてあることも書いていないことも含めて、活発にご意見をいただければと思います。まず、地下鉄事業からいきたいと思いますが、いかがでしょうか。お願いします。

○江戸川委員：江戸川でございます。最初に収支の話は今日いろいろ出ていましたので、関連するところで確認をしていきたいと思います。まず、都営交通の皆さんが、利益として妥当な水準をどれぐらいで見ているのかというところです。今日の資料だと収益的収支と資本的支出等が出ているわけですけれども、収益的収支、経常損益で言うと、いくらぐらいの水準を出していかなければいけないのかというところをどう考えているのか、まずはお聞きしたいです。

最初に私の見方を申し上げますと、例えば都営地下鉄の令和元年度の数字で見ると分かりやすいので、ここでお話をします。収益的収支で経常損益は 300 億円の利益が出ていて、437 億円の減価償却費が出ています。ですから、EBITDA という概念で見ると、737 億円のキャッシュフローが出ています。

一方で、資本的支出等を見ると、1,031 億円の資本的支出等が出てっております。令和元年度は業績的には悪くないのですけれども、キャッシュフローで見ると資本的支出等がすごく大きいから、マイナスになっているということです。300 億円くらいマイナスです。そういう数字の出方をしている中で、資本的支出等の中には企業債の償還や大江戸線の割賦買取のための支出が含まれているので、そこをどう見るかというところがあります。これを除いた資本的支出を少なくとも EBITDA が上回っているような経営をしていかないと、まずいだらうというのは最低限の水準だと思います。

債務残高についてどのように減らしていくのか。債務残高をゼロにすればいいというわけでもなく、ある水準でキープしていくという考え方もあると思うので、どのように見ていくのかがそこに要素として加味されていくことになります。

最初の質問に戻るのですけれども、利益水準でも EBITDA の水準でもいいのですけれども、どのくらいの水準が妥当なのかということです。その辺りの見方についてまずご質問させていただければと思います。

○清水（哲）座長：この辺はいかがですか。

○事務局：財務課長からお願いします。

○山下財務課長：財務課長の山下でございます。江戸川先生からお話ございました EBITDA をキャッシュフローベースで申し上げますと、令和 4 年度末現在で高速電車事業のキャッシュフロー残高、期末残高は約 876 億円でございます。令和 4 年度だけのケースをフリーキャッシュで言いますと、約 220 億円のフリーキャッシュのプラスはございます。

先ほど説明にもありましたが、令和 3 年度以降コロナ禍を受けまして、投資抑制等も行っている中で投資規模についても一部先送りを行いましてコントロールしているところでございます。一概に先生のご質問にありました利益水準をどのくらいにキープすればいいのかというところは、なかなか資金との関係もございまして、どのくらいキャッシュとして保有しておくということと関連するところもございしますが、23 ページにございます経常損益 100 億円前後で推移するというところでございます、この水準ですと我々の見通しとしては、今後、今の投資規模を維持するという前提に立つと、なかなかキャッシュベースで考えますと、非常に厳しいという見通しは持っております。そのため、今後なすべきこととしては投資規模の再精査もさることながら増収対策を含めてこの経常損益の水準を今日お示しした以上に上げていくということは、必要なことであるというように認識はしています。

○江戸川委員：ありがとうございます。例えば、資本的支出等をどれぐらいの水準で見るのか難しいと思うのですけれども、これを 700 億円と見た時に経常利益が 100 億円だとだいたい減価償却費は 450 億円ぐらいです。550 億円はフリーキャッシュフローが出てきて、150 億円足りなくなるわけです。そういう意味では、その状態はずっと続いて

いくので、新たに企業債を発行したり資金調達をしたりしていかないと回らないという構造になっています。コロナ禍が終わって利益が出るようになってきたなとは思いますが、やはり資本的支出等が重いので、それなりに利益を出さないと安定した経営になると言えない構造になっていると思っています。そこは結局債務残高をどの水準で適正と見るかというところにも大きく関連してくるわけですが、ここがセットされないとどれぐらい収入を増やしていかなければいけないのかを見誤ってしまいます。利益が出ているからいいという話で終わってしまって、本来打つべき施策が打てなくなってきてしまうということもあると思います。例えば、今のまま行って資本的支出を抑制するという意味で設備投資を抑制することが必ずしも経営として正しい方向性とは思えない面もあるので、その辺り利益水準が本当に100億円でいいのかということです。例えば、250億ぐらいなければいけないのではないかとこの辺りを最初にきちんとセットしていただいた方がここでの議論も明確になるかなと思います。

○清水（哲）座長：単純に利益が出ているということではなくて、逆に言うとそのぐらいないといけないというような、少なくとも維持するという考えでは厳しいのではないのでしょうか。そこに向けて、実は現状よりもかなり料金をとっていかないといけないということであれば、かなりの需要喚起策をしなければいけない、値上げ等をしないのであれば。

そのようなことを検討しなければいけないので、その辺りの前提みたいなところを知りたいというご趣旨のご意見かなと思います。

○豊田総務部長：総務部長の豊田と申します。貴重なご意見ありがとうございます。直接的にお答えにはならないかもしれませんが、今、江戸川委員がおっしゃっていた高速のキャッシュフローベースは業務活動キャッシュフローなのですね。今後も乗客数の見込みは一定程度あります。我々の見立てで恐縮なのですが、だいたいで申し上げると、継続的に400億ぐらいの業務活動のキャッシュフローが一定程度はあるのかなというところがあります。

一方、今おっしゃったように投資活動のキャッシュフローというのは今後もありますので、フリーキャッシュフローで見ると、累積でいくと、マイナスになっていくタイミングがこれから出てくるのは、我々の方も事務局としていろいろな分析等をしているところでございます。

そういった意味もありますので、今おっしゃった利益水準的なところの目標値などを

どのように捉えていくのか非常に大事な点だと思います。資金残のところをどのように理解していくのかという目標値的なところをどのようにしていくのかということは、今後、経営計画を作っていく策定段階に入ってまいりますので、貴重なご意見を踏まえて我々も検討していきたいと思っております。ありがとうございます。

○江戸川委員：追加で一応コメントしておく、企業債の償還が進んでいったり、大江戸線環状部の割賦買取が完了したりすると、急に楽になってくるわけです。なので、例えば乗車料収入を増やすという施策を講じたときに、これらの支出がなくなったタイミングでどうするのかというところもあると思っております、かなり長期の計画を立ててその中で企業債の発行も含めて全体をならしていくというのでしょうか、料金は簡単に変えられないと思っておりますので、そういう計画を立てる必要があると考えております。その上で、足元はキャッシュフローがかなり厳しくなることが見えているので、そこについてはきちんとカバーできるような施策を打っていかなければいけないということなのかなと思っております。その辺りもご留意いただければと思います。

○清水（哲）座長：はい。分かりました。他は、いかがですか。

○外山委員：外山です。15 ページのところではいろいろと都営地下鉄のサービス点検をされているというところはすごく大きな財産ではあるかなというように思うのですが、今後の施策のところでもかなりデジタル活用やどちらかと言うとソフト面でも結構頑張っていくという施策が多いように思いました。モニター調査の概要というか今後のトイレなど、少しハード寄りな設備の取組に対する意見に加えて、ソフト側の施策についてもそれくらいのニーズがあるのか、その施策がどのぐらい都営交通の利用に繋がっているのかということも是非調査されると、投資のところの参考になる部分が増えるのではないかなというのが1点です。

あとは、先ほどの前半のお話で、三田線も少し人の戻りが早いというところの要因で大規模オフィスが開業されたという話がありましたけれども、やはりそのくらい大きな施設が1つ立たないと、グラフ上で目に見えるほどのインパクトはないのかなと思うと、個人の利用に頼るところもありつつ、沿線にどれだけ大きなオフィスビルや集合住宅を持ってこられるかということも運賃収入というところに限って言えば、大事なところになってくるのかなと思っております。ですから、モニターの意見も行いつつ、例えばデベロッパーさんや沿線企業さんなど少し大きな、大口のお客さんと言いますかインパクトを

持っている方々の意見も聞いていくということがいいのかなというアイデアです。

○清水（哲）座長：事務局、何か打ち返しはございますか。

○豊田総務部長：1点目のご質問なのですけれども、おっしゃったようにモニター調査ですが、交通局としては平成18年頃からのモニター調査というのを始めておりました、継続的に取り組んでおります。まずもってお客様視点に立った事業展開、サービスの向上というのは都営交通としては非常に重要視しております。歴史的に申し上げますと平成3年度に交通局長をサービス推進本部長としまして、現場を含めて局全体で一丸となってサービス推進活動というのをやっております。本日、私どもはこの緑のワッペンを着けておりますけれども、今月はサービス推進強化月間ということで全職員がお客様の視点に立ってサービスを向上していこうという取組をやっております。

そういった関連の中でモニター調査というのを平成18年頃からやっております。このページでは地下鉄の部分ですので、こういった項目になっておりますが、ライナーや都営バスについても項目数はある程度ボリュームを持って経年変化を捉えて増減、あるいは単に数字だけではなくて、どういったご意見をいただいているのかということも含めてやっております。

先ほど、委員がおっしゃったソフト面のところの項目ということをご指摘していただきましたので、今後の参考にさせていただければと思います。経年変化でどのように見ていくのかということもありますので、どういうことができるのか考えていきたいと思っております。ありがとうございました。

○清水（哲）座長：では、他はいかがですか。

○河嶋委員：今のモニター調査に関連することですが、モニター調査は、これはこれで大切なことだと思います。その一方でモニターではない一般のお客様の意見も大切です。交通局にもお客様の声がそれなりに寄せられているでしょうし、分析もされているかと思いますが、そうしたお客様の声とモニターの意見とは少し差もあるのかなと考えますので、そちらも重視して参考にされるのがいいのではないかと思います。

全般的な話に戻しますと、私の感想も先ほど江戸川委員がおっしゃったことに尽きていて、そこが示されていないとどのような施策を打っていったいいの、何を提言していいの、資料を見ていて悩ましく思いました。どれだけ収益を上げなければいけな

いかで需要喚起策も全く違ってきて、大きく上げるのであれば先ほど外山委員がおっしゃったように関連した大きな開発をするというようなインパクトのあるものでなければとても追いつきませんし、何の数字をどこまでにしたいのかを明確にすることが重要と思いました。

○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：現場のお客様の声につきましては、お客様の声システムというものを整備していて、リアルタイムで蓄積されて、かつそれを分類別にし、職員が分析をし、重要なものについては幹部の中でも共有するというのを日々やっています。それが十分であるかどうかの検証は必要だと思います。最近いろいろな新しい分析ツールも揃っていますので、そういうものを活用してより深い分析ができるかどうかの余地はあろうかと思いますが、取組としては継続してやっていきたいと思っています。数字の設定については、おっしゃるとおりだと思います。

○清水（哲）座長：もう少しこういう見方が必要なのではないかということをごんごん言う方がいいのでしょうか。後でそういうものをいろいろな多様な意見を踏まえて、先ほど江戸川委員からあったようなお金周りの面を踏まえて何ができそうかというのをまた後で検討ということですか。

○事務局：そうですね。

○清水（哲）座長：そういう感じであれば、あまりそこを考えずにもう少しいろいろな観点でものを申した方がいいということですか。

○事務局：はい。一方で、本日の時間があと 35 分ということもありますので、ライナーも見させていただきたいなと思います。

○清水（哲）座長：基本的なトーンは一緒だと思います。では、地下鉄で特段こういうことを考えた方がいいのではないかというのは何かありますか。

○新倉委員：新倉です。取組の中でも保守の DX 化みたいな話は是非やっていただいた

いです。比較的いろいろな鉄道各社のプレスリリースをいろいろ見ていく中で、今回もメンテナンスに関しては JR 東日本、小田急、東急、メトロが一体となって共通化しますみたいな話が出てくるたびにこういうところに都交は入っていないのかなと思いましたが。どうしても単独でやろうとすると絶対無理だと思っているので、やはり連携してやっていないといけないのですけれども、例えばそういう鉄道会社との連携や意見交換は、交通局はどうなのでしょう。

東京都と横浜市や福岡市など、交通局同士は結構いろいろやっているという話はよく聞きます。きっとみんな同じレベルではありませんので、まさに JR 東日本やメトロはもう少し先進的な取組をしているのかなと思いつつ、少なくとも、東急などとのコミュニケーションや情報の共有がないと、後れを取ってしまいます。その辺りは、まず取組の一歩としてあるのかなと思うのですけれども、実態はどうでしょうか。

○清水（哲）座長：いかがですか。

○一條技術企画担当部長：技術企画担当部長の一條でございます。ご意見ありがとうございます。他社様との連携については、例えば、案件に応じて各社様にヒアリングを行わせて頂く場合や、様々な会議体を通じて、情報を収集させていただいております。保守の DX に関しては、例えば、メトロ様で、タブレットを活用したトンネル内保守点検を行っているシステムがございまして、取組内容やシステム概要をヒアリングさせていただきました。ヒアリングの結果、当局でも活用できると判断し、当局仕様にカスタマイズして導入するなど、各社様と連携して、DX を推進している事例がございます。

また、先ほど新倉先生から言われた小田急様や JR 様が連携して取り組まれている内容については、我々も情報は入手しておりまして、我々の業務に活かすことができるのであれば、連携させていただくこともあるかとは思いますが、現時点では我々も軌道モニタリングシステムを検討し、導入に向けて取り組んでいるところでございます。他社様が取組まれている情報等を引き続き入手し、必要に応じて有用な技術については他社様とも連携を図り、保守の DX を推進していけたらと思っております。以上です。

○新倉委員：分かりました。情報収集で連携しているのであれば、大丈夫かなとは思いますが。もし、そうであれば今度は逆もあるかなと思います。都交の方から他の公営企業に売り込んでいくようことも十分あっていいかなと、公営交通の中では都交が一番だという自負でいろいろやっていくという立場でもあるかなと思いました。

○一條技術企画担当部長：よろしいですか。保守ではないのですけれども、例えば浅草線については QR コードを活用したホームドアのシステムがございます。これは特許を取得しております、その特許については開放しており、他社様で利用していただいている事例がございます。多くの事業者様ではないのですが、我々の開発した内容を利用していただいている事例もございます。

このような知見や経験もございますので、今後も様々な技術について検討を深め、我々、都営交通で取組んだ良い事例を発信できればというように思っております。以上でございます。

○清水（哲）座長：いろいろギブアンドテイクができるといいですよ。むしろ民間ができなくて都交ができるようなことがあればいいと思います。スケールメリットがあるので、民間の大きいところがやった方が効率がいいというものはこちらに持って来るという交流ができればいいですね。他は、いかがですか。

では、一旦ライナーの方に移行して、取りこぼしがあれば再度伺うということにさせていただきます。では、次は、ライナーです。こちらの方はいかがですか。もっとシビアな問題です。

ちなみに、33 ページですが、現状の、20 編成の 3 分 14 秒という運転間隔は、ほぼ限界でしょうか。

○事務局：はい。限界です。

○清水（哲）座長：もう現状の編成数からは増やせないということですか。そのぐらいのレベルまで来ているということですか。

○事務局：もうほぼ限界に来ています。

○清水（哲）座長：そうすると結局、昼間時間帯のいわゆる需要がすごく少ない状態なるべく余っている車両で何とかしたいというのが基本ソリューションということですね。

これは無人運転なのでしょうか。ですから、多分、運行頻度を増やしても、普通の地下鉄で 1 便増やすのと比べると、人件費の面では、コストがかからない。その辺りの基

本構造はそれでよろしいですか。

○事務局：はい。人件費についてはそれでよろしいです。

○清水（哲）座長：まずはこのシステムの特長として、なるべく空いている時間帯をたくさん走らせるということが多分地下鉄よりは可能だということですか。

○事務局：はい。

○清水（哲）座長：分かりました。いかがですか。お願いします。

○丹羽委員：中央大学の丹羽です。地下鉄の方の 28 ページの取組で子育て応援スペースがあったかと思えます。これは、賞を取ったということで私もこの車両に乗ったことがあります。とてもかわいくていいなと思えました。これをやることによって利用者が増加したりお子様連れのお母様方の昼間の利用数が上がったりそういうことがあれば、教えていただきたいです。もしこれがうまくいっているのであれば、日暮里・舎人ライナーの方にもこういうことを設置できるのか、それともそれほどの利用数の増加などはないということなのか、そういうことを伺いできたらと思いました。

○神永電車部長：電車部長の神永です。数字的な効果につきましては、正直なところこれによる直接的な効果というところは測りかねているという状況がございます。ただ、我々の取組としてやらせていただいていることとしては、これだけ種類も出てきたということもありますので、ここのスペースを使って親子の読み聞かせイベントみたいなものをやらせていただいております。そういうことで、この子育て応援スペースというものをより知っていただいてご利用に繋げていきたい、という取組は今進めているということになっております。

ですから、そういう効果が出てくれば、まさにおっしゃるとおり他のモードでもできるのではないかとということが検証はできるかもしれません。今は、前段階に留まっているということでご理解いただければと思います。

○清水（哲）座長：他はいかがですか。お願いします。

○丹羽委員：先ほど、日暮里・舎人ライナーの近隣にある大きな舎人公園でというお話でしたが、逆に地域の住民の方にとって、大型スーパー、ホームセンター等に昼間お買い物に行くのにとっても使える路線なのかなとおっしゃっていたのですけれども、そういった買い物に使うという数値というのは出ているのでしょうか。沿線の人たちが買い物に使っているのか、それともこれは縦の線しかないので、ここら辺に行くと車の利用になってしまっているのか、その辺りはいかがでしょうか。

○事務局：鉄道全体で言えることかと思いますが、定期外のニーズが全体で何人というデータは取れますが、その内訳がどうなっているかについては、データがあまりないというのが実情です。5年に一回、精査して、その時に利用状況を数日間定点で観測しているぐらいしか今はありません。逆にそれが各社との課題になっている背景がある中で、現在、デジタルの施策が少しずつ普及し始めて、マーケティングに活用できるようにデータを取っていきこうという動きが出ているのだと思いますが、日暮里・舎人ライナーにつきましてはその辺りのデータは持ち合わせていないという実情です。

○渡貫企画担当部長：企画担当部長の渡貫でございます。若干補足をします。今ご覧いただいている36ページの江北駅のところに総合病院があるのですが、これは少し前にできた病院です。この病院の開設後、江北駅の利用者数を集計すると、開設前より増加しております。病院に通う方の利用や、病院に勤める方の定期利用が考えられ、大型病院ができたことによる変化、という見方があるところでございます。

○清水（哲）座長：他は、いかがですか。

○外山委員：先ほど、質問のところでも新倉委員がこの日暮里・舎人ライナーのアイデアのところまでお話しされたところがすごく私も賛同するところだったので、補足させていただくと、やはり朝のラッシュの日暮里方面の混雑をどれだけ抑えるかというところが最大のポイントなのかなというように思います。もちろん、バスも減っているなど、他の路線との連携というところもあると思うのですけれども、例えば日暮里ではない近隣の駅に行く人に対しては、急行のバスを走らせるというように乗り継ぎで少し工夫できる余地はまだまだあるのかなというところが感想です。

それから、今は20編成でかなり混雑率も以前と比べると抑えられているというところですが、数年後にはまた更新のタイミングが来ると思います。その時にまた20編成

入れ替える計画にするのか、長期的に何らかの作戦で混雑率を抑えて、19編成、18編成に落ち着かせるという目標を立てるのかによって、今後かかっていく費用も変わってくると思います。その辺りの長期的な作戦も立てつつ、この混雑率をいかに抑えるかというところを日暮里・舎人ライナー以外ともうまく連携してできるかというののかなというように思います。

○清水（哲）座長：ご意見を受け賜ったということでしょうか。他のご意見はいかがですか。

○清水（竜）委員：東京商工会議所の清水です。今お話がありましたとおり、1つはピークの分散ということと、やはりピーク時以外の時間帯のいわゆる需要の喚起ということも重要になってくるかと思っています。先ほど舎人公園千本桜まつりとのコラボというようなお話をさせていただきましたが、桜のシーズン以外はどうしても来てくれる人が少なくなってしまう。舎人公園や近隣との連携について、これから予定しているアイデアベースのお考えなどがあれば、教えていただければと思います。

○事務局：舎人公園の活用をした需要創出ということで言いますと、キャンプなど、割と桜以外にも利用される方々が多いということですので、電車ではなくて車で来られて利用されていた方々がライナーを使ってキャンプを楽しむようになると良いのではないかと考えていました。あとは、逆に特性として近くに公園や運動場など、スポーツをされるのに適した環境があり、緑も多いということもありますので、ジョギングで帰りはライナーに乗ったり、何かのマラソン大会を開催したりウォーキングイベントをやってもらって、帰りはライナーに乗っていただく、多分、打ち手としてはいろいろあると思いますので、地元区と日頃から協議の機会を設けているのですが、これまで以上に地元区とも連携をしながら、そういった政策を積み重ねていけたらいいかなと思っております。

○清水（哲）座長：よろしいですか。では、次に沼尾委員お願いします。

○沼尾委員：基本的には今のスキームを前提として経営改善をどうしようかという話になると、先ほどの新倉委員や外山委員がおっしゃられたような形での対応になると思います。他方でこれは地下鉄の場合も同じですけれども、エネルギー価格の高騰と人件費

の単価が上がってきています。他の公共交通、特にバス事業ですと、ドライバーの確保が厳しくて、ダイヤを間引くというような動きも出ているようなことを聞いている中で、今後の経費の上昇をどのように見込みながらトータルとして利益をどこまで取るのかを推計する視点も重要と思っています。

さらに、今後長期金利がどのような形で推移するのかというところも心配されるところでして、その辺りのリスクについてなかなか数字を見込むのは難しいところもあるのですけれども、いくつかシナリオを描きながら将来の見通しを考えていくことが大切だと思います。その時に料金の値上げということになるとどうしても慎重な判断になるというところも理解できるわけですが、そのところでやはり独立採算ということ的前提にするのであれば、料金というところも長期的には考えていく必要があると思います。

あとは、前回の会議の時にも議論にありましたけれども、こうした公共交通自体が担っている公共的な価値ですよね。日暮里・舎人ライナーであれば、ここの沿線のエリア自体の魅力の向上や開発というものを都としてどのように考えていくのかということです。そのこととの関係の中でこの日暮里・舎人ライナーというものをどのように位置付けるのかというところで、ある種、独立採算というところで考えるべきものと、例えば、バリアフリーのまちなのか子育てしやすいまちなのか環境に配慮しているということなのか、そういうまちづくりと一体的なものの中に日暮里・舎人ライナーについてもこういうプロジェクトをやっていく戦略を一体的に考えることができるとすれば、その部分の費用負担のあり方について何か別途の財源というのを、一般会計になるのかそこはいろいろ議論があるところだと思いますが、手当てするというような考え方を都として何かデザインしてくというやり方もあるのかもしれないと思います。

ただ、それは本来の公営企業の独立採算というところに抵触するものなので、もちろん慎重に考える必要はあるとは思いますが、今後の地域全体の魅力の向上というところの中での公共交通のあり方というものをどのように考えて、そこでの費用負担というものを本当にその利用者の料金というところに全て委ねるということでもいいのかという辺りも含めた考え方というのは、中長期的な課題として検討しておくことはあってもいいのではないかと思います。以上です。

○清水（哲）座長：いかがですか。

○事務局：総括して沼尾先生におっしゃっていただいたことは、そのとおりだと思います。

す。車両の編成数も増えたことによって、規模も増えてそれに伴うメンテナンスの費用も増えています。プラス昨今のエネルギー価格の上昇やいろいろな施工や施策をする中で、労務単価も増えているところもありますので、そういった影響等々があります。いくつかのシナリオを持ってどうしていくのかというところの慎重な検討は、今後もしないかなければならないと思います。

○山下財務課長：財務課長山下でございます。今、沼尾先生からございました最初のエネルギー価格、人件費関連で4年度実績で申し上げますと、日暮里・舎人ライナーでは動力費が前年度比で約7,000万円強くらい増加しています。また、労務単価の上昇に関係するところがございますが、委託料、主に日暮里・舎人ライナーは無人運転をしておりますので、オペレーション等はかなり外部業者等への委託により行っておりますが、そういったものの諸々含めて委託料につきましては前年度比で約2.8億円増加をしております。今後も労務単価の上昇あるいは原材料価格の高騰等は、当然ながら経営のリスク要因として織り込んでいかなければならないということは我々も認識しております。

また、長期金利のリスクという観点につきましても、現在の都債の発行の表面利率を申し上げますと、だいたい直近の発行実績で0.8%ということで、この水準は10年くらい前の水準にかなり近くなりました。ここ2年半弱の間でかなり急騰しているというところもございます。我々この辺も非常に注視をしております。

ただ、現状は、新交通は地下鉄と比べましてさらに資金状況が厳しいということで、投資に対して起債でほぼ賄っているというような状況もございます。経営改善ということ言えば起債についても当然慎重に考えていかなければならないという認識は持っておりますので、非常にそういう意味で資金状況は厳しいということで、なかなかコントロールは難しいというのが実情ではございます。

○清水（哲）座長：他は、いかがですか。お願いします。

○新倉委員：新倉です。何点か申し上げます。先ほどの運賃の話は、上げるのは難しいというのはそのとおりだと思う一方で、必要な設備投資はしっかりして、運賃を上げられない分サービスをどんどん下げて利用者が逃げるといったことは決してやってはいけません。やはり適切な運営をできる適切なコスト負担の中で運賃もしっかり考えていく必要があると思います。この3月に鉄道各社がバリアフリー料金を入れるという形で、

運賃を10円値上げして、運賃改定をしています。やってはいけないというわけではないと思うので、しっかり議論はしないといけないだろうなというのが1点目でございます。

2点目は、44ページを見ていると、営業費と収入を見た時にというのもある一方で、他社と比べた時に少しやはり定期外の割合が少ないです。やはりこれは沿線環境が関係しています。ゆりかもめは別としても、横浜シーサイドラインや神戸新交通と比べても少ないです。もう少し頑張らなければいけないのかなというところは正直考えています。いくらになるかと言われると大した額ではなくても、やはりそこは頑張らなければいけないし、マーケティングが大事になってきます。

そういった中で、沿線の人口が今後どうなっていくのでしょうか。先ほどあったように、この沿線が休日に鉄道を利用しているのか、自動車を利用しているのか、という辺りがちゃんと分かっている状況にないと、やはり需要開拓というのもできないと思います。やはりここに関しては少し真剣にマーケティングというか、ビッグデータ等もあっていろいろなことが分かるようになってきているので、マーケティングのターゲットを絞れるような分析は、今やっているのかもしれないのですけれども、個別に必要なかと思いました。

最後に1点、保守関係のところを確認したいなと思ったことがあります。31ページにあるように今回、インフラ部とインフラ外部が分かれていて、多分インフラ部は道路ということで東京都建設局が整備主体ですが、この辺りの保守計画は大丈夫なのでしょうか。連携しながらできているのでしょうか。道路だから知らないというわけにもいなくて、多分構造物が壊れたらもう運行できません。その辺りはちゃんと連携しながら長期的な計画が必要です。コンクリートはいいのかもしれないのですけれども、その上の床板の保守計画は結構あるのでしょうか。

そういうところの計画がちゃんとあるのかなというところと、先ほど外部委託が多いと言っていた中で、例の38ページの輸送障害のこの電車線やパンタグラフのところなのですけれども、ここはやはり自分たちでやっていないから気づけなかったのでしょうか。人的なストックがなくなってしまったことによるものなのかは分からないのですけれども、よく人材不足という話が出てきて、よく言われたのが、ある鉄道事業者が外部委託が多くなった結果、鉄道事業者自体にそういう技術者がいなくなってしまうみたいな話もある中で、その辺りはどうなのでしょう。ちゃんと技術者がいれば技術者が気づいたのかは分からないのですけれども、そういうことがあったのかという3点です。

○事務局：分析のところはまさにおっしゃるとおりですので、今後きちんとライナーの総体として構造をもう少しデータをもって分析できるように研究していきたいと思えます。

建設局との役割分担のところですが、39 ページをご覧ください。収益的収入・支出の推移ということで、令和2、3、4年のところで受託工事収入とございまして、インフラ部のメンテナンスを、費用そのものは一般会計で支出していますが、我々が工事を受託して、このように収益的収入として計上しているところです。

最後の今回の4月の輸送障害につきましては、車両電気部長の方からお願いします。

○生越車両電気部長：車両電気部長の生越です。4月の輸送障害に関しまして最初の電車線の歪みは、電車線は金属ですので温度が上がると伸びるのですけれども、その吸収する金具が固着していたために伸びることができなくて、それが結局歪みになったという状況でございます。これに関してはすごくレアケースですが、今、再発防止策に関しては国土交通省と調整して、とりまとめているところです。

また、この電車線が曲がったことによって、新交通は横にパンタグラフがついているのですけれども、そのパンタグラフが壊れたという事象が発生しました。それを防止するために、外れにくくするようなパンタグラフに臨時に換えた時に、ねじの締めが緩い状態のままで1編成、走らせてしまいました。その結果として、もう1回電氣的な事故が発生しました。

今後、新交通のノウハウがある職員が退職していく中でいかに技術を生かせるかという課題があります。それからここも委託していますので、委託会社の技術力を管理していく必要があります。委託先は東京交通サービスという我々のグループ会社ですので、そこときちんと連携しながら技術力を向上させるべく、体制の見直し等を図っているところでございます。以上です。

○清水（哲）座長：よろしいですか。あと、時間が終わりに近づいて来ています。では、お願いします。

○河嶋委員：河嶋です。このようなこと申し上げてというような小さな気づきで恐縮ですが、通勤ラッシュの緩和策として車両をどんどんロングシート化しているというお話があります。一方で、休日・平日日中の需要喚起ということで言えば、資料にもありましたけれども、車窓からの緑の多さといったことを魅力として親子連れのイベントを企

画していくというお話もあったかと思います。ロングシート化をするととなるとそういう面では魅力減になってしまいます。

私が思いましたのは、ボックスシートも残しつつそれを折りたたみ式にすれば、通勤時はそのスペースは立って使えます。本当に小さいことですが、私が実際にラッシュ時に乗車してみたの気づきとして、提案させていただきます。

○清水（哲）座長：面白いですね。分かりました。他はどうですか。では、お願いします。

○江戸川委員：江戸川でございます。新交通事業についても先ほどコメントしたことは同じでございます。特に将来収支が相当深刻なので、長期的な計画をしっかり立てていかなければいけないということかなと思います。さらに言うと、例えばこの赤字 10 億円をトントンに持っていかうと思うと 10 億円収入を増やさなければいけません。適正利益を 10 億円と置くと、さらに 10 億円ということです。20 億円増やそうと考えた時に、今の乗車料収入が 50 億円しかありません。これはだいぶ大変です。

ですから、混雑緩和策は外山委員からありました将来の設備投資を抑える意味でも絶対やっていかなければいけませんし、需要増の施策もその他の収入増加策もやっていかなければいけません。やれることは何でもやっていくという姿勢で取り組んで頂きたいと思います。開き直っていろいろできる、という意味では、魅力的だと思いました。是非、いろいろなことを試して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。私からも今の話に関連して同様の意見を言います。公営企業なので、筋によってはもう少し公的資金を入れる筋道もないわけではないと思うものの、そんなに簡単ではないと考えた時に、あとは、10 年、20 年かけて再開発だけをあまり期待してもということもあるので、現状の土地利用の状況や需要構造でできることの中でなるべく需要を増やせる余地があるのかを考えるのが筋だと思います。

その時にやはり観光レクリエーション系の需要はもう少し真面目に見てもいいと私自身は感じています。先ほどの舎人公園と見沼代親水公園の辺りは車ではなく、日暮里・舎人ライナーで来てもらう。例えばアルコールが入れば車に乗れないわけですが、行ってもそういう楽しみはなくて、公園で運動して終わりという感じだと、それだけで人が来るわけでもありません。イベントを何かやっても単発で終わる感じですので、やはり

これら公園に日暮里・舎人ライナーで来て、もう少し楽しめるような仕掛けを本気で考える。それでもものすごく数が増えるわけではないのですけれども、多少は休日のこういう建付けの路線の需要の増やし方のモデルケースとして、位置づけられないかと思えます。

たまたま私は、都市整備局で検討中の多摩都市モノレール町田方面延伸に関わってまして、あちらも定住人口系だけだと多分厳しいので、いわゆるビジター需要というのでしょうか、あちらの方は競技場もあったりして条件は違ったりするのですけれども、例えば、そこにある公園や自然散策路みたいなものをハイライトした需要増政策はないかと考えるのですが、現状では全然レストランもないし、飲めるようなところもないです。

ですから、そういう公園でももう少し楽しめるような付帯設備があればいいと思えます。今、公園の中でいろいろできる時代になってきていますし、定住人口増加を目指す大きい再開発のような話だけではなくて、そういう話なら2、3年以内にできると思うので大事ではないかなと思えます。

そういう需要を増やす努力した上で最後はしょうがない、という筋になると思うのですけれども、その時に35ページのところで休日の時間別移動状況を知りたいですね。先ほどの桜の時期や夏の時期で様相が変わるのは特殊な状況だと思いますが、通常の休日にもどういう使われ方をしているかは見てみたいと思います。資料は日暮里駅など都心駅だけなので、例えば先ほどの舎人公園駅など郊外側の需要がどうなっているかも併せて見てみるといいと思いました。

いずれにしても、設備投資は多分20編成以上増えないということ为前提に議論する必要があると思えますし、朝のピークはこれ以上多分便数を増やせないで、これは減らすしかないというのは先ほど途中であったような議論かと思えます。昼間の時間帯は業務立地等で期待しないといけないのですけれども、短期的にはなかなか難しいので、休日でもっと短期的にできそうなことは何か、私自身も1回考えてみたいと思っています。

これは、そういう視点も大事だという意見として受け止めていただければと思います。

だいたいお約束の時間になりましたが、あとはいかがですか。では、もしこの後もお気づきの点があれば、事務局の方に意見として挙げていただければと思います。いずれも重たい事業で状況も数字ほど芳しくないというように見方によってはそういうようなお話しかと思えますし、まだまだ掘り出せばいろいろなご意見が出てくるかと思えますので、今後ももしお気づきの点があれば、ご意見を賜ればと思います。今日重要な

論点がいくつか出たと思いますので、事務局にはそこを咀嚼していただいて、次回以降の議論に繋げていただければと思います。では、これで議題は終わりましたので、事務局の方にお返しいたします。

○久我局長：では、最後に私から一言申し上げます。本当に今日はお忙しい中お集まりいただきまして、ありがとうございます。本当に様々な重要なご意見をいただきました。その大きな1つとして長期的に物事をもっと見ていかなければいけません。そのためにはキャッシュフローみたいなところにも注目しなければいけないということがあったと思います。

キャッシュフローにつきましては、今まで経営計画には経営指標みたいな形では出していません。そういう観点がありませんでしたのかと私は見えています。私は下水道局に長くいました。下水道は資金ベースというかキャッシュベースで収支を見えています。こちらに来た時にやはりそういう視点は大事なのではないかとということで、次の経営計画にはEBITDAではないですけども、そういった指標を持ってそれにどれぐらいの利益を生まなければいけないかというのはきちっと示していく必要があるのかなみたいなところは議論しているところでございます。

あと、やはり非常に苦しいのは日暮里・舎人ライナーですので、世間的には大手私鉄は運賃改定、バリアフリー料金などをやっていますけれども、やはり我々は公的な団体の側面が強いので、先ほどやれることは何でもやっていくとありましたようにまさにそのとおりですね。まずはいろいろな収入増、経費の節減、効率化みたいなところには、今までにない視点で取り組んでいかなければならないだろうなと思っています。そういう点で今日もいろいろなご示唆をいただきました。いろいろなところと繋がりを持ってやっていく、やはり公営として実証実験できる余地もあるのではないかと考えていますので、まずはそういった様々なそれこそやれるものは何でもやっていきます。逆にそれが魅力的ではないかというようなコメントもいただきましたので、そういう視点でやっていきたいなと思っております。

今後は、年度決算で状況が出ますので、そういったものを見ながら今後の経営のあり方について検討を深めていきたいと思っています。次回はバスと都電です。これについてご議論いただく予定としております。本日いただきました貴重な意見も踏まえながら議論ができるように準備を進めていきたいと思っています。引き続き、よろしくお願いいたします。今日はありがとうございました。

3. 閉会

○司会（渡貫企画担当部長）：最後に事務局よりご案内いたします。次回の第6回の会議につきましては、今のところ12月下旬の開催を予定しております。詳細につきましては、別途皆さんにご連絡申し上げたいと思いますので、何卒よろしくお願いいたします。以上で会議を終わります。本日はありがとうございました。

（了）

（午前11時50分閉会）