

【都営交通の経営に関する有識者会議(第7回)】

令和6年7月2日 開催

1. 開会

(午前10時00分開会)

○事務局（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7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。まず、初めに委員の交代についてご報告させていただきます。東京商工会議所地域振興部副部長、清水竜様におかれましては人事異動がございまして、後任として地域振興部都市政策担当課長西田優樹様に委員としてご出席いただくこととなりましたのでご紹介をいたします。他の委員の方については、名簿の配付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を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付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7回）資料」、参考資料として、外山委員からご紹介いただきましたロンドン市交通局経営計画2024をご覧ください。それでは、この後の議事進行につきましては、清水座長にお願いをしたいと思います。よろしくをお願いいたします。

2. 議事

○清水座長：皆さん、おはようございます。それでは、時間も限られていますので、早速、議事に入りたいと思います。まず、事務局から、前回のご意見、次期経営計画策定、都営交通の目指す方向についてのご説明をよろしくお願いします。

○事務局（富田戦略経営担当課長）：東京都交通局戦略経営担当課長の富田でございます。事務局より資料に沿って説明をさせていただきます。まず、2ページ目をご覧ください。本日は前回会議における主なご意見について簡潔にご紹介した後、次期経営計画

の策定や都営交通の目指す方向についてご議論及びご意見をいただきたいと存じます。4 ページから 5 ページにかけまして、前回会議のご意見の要旨をまとめてございます。前回会議におきましても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 ページからは自動車運送事業（都営バス）について、5 ページは軌道事業（東京さくらトラム）及び共通事項について主なご意見を紹介させていただいております。

都営バスにつきましては、バス路線の認知向上、運転手確保に向けた業務負担の軽減、定期外利用の増加に向けた取り組み、地域で路線を維持する意識の醸成や負担のあり方などについてご意見をいただきました。東京さくらトラムにつきましては、運賃水準、外国人利用者を増やすための利便性向上、利用状況データの取得と活用などについてご意見をいただきました。

次に、6 ページから 8 ページまで、次期経営計画の策定についてご説明申し上げます。7 ページをお開きください。交通局では、これまで、今後の経営の方向性や主要な事業などを示す経営計画を策定しています。現計画の対象期間は今年度、令和 6 年度まで、となっております。そのため、今年度末に次期経営計画を策定する予定としております。本会議におきましても、今回、次回の 2 回にわたり、経営計画の策定に向けた議論を予定しております。

8 ページをご覧ください。先般、令和 5 年度決算の速報値をホームページにて公表したところですが、その概要についてご説明を申し上げます。乗客数の回復や経営努力によりまして、都営交通合計でコロナ禍以来初の黒字を確保できました。しかしながら、昨今の物価等の高騰のほか、コロナ禍で投資を一定程度抑制してきた影響などもございまして、今後の経営は予断を許さない状況にあると考えております。

9 ページから 19 ページにかけまして、都営交通の目指す方向についてご説明を申し上げます。10 ページをお開きください。都営交通の沿革及びこれまで果たしてきた役割について、でございますが、都営交通は明治 44 年の東京市電の時代から都市の発展に合わせて公共交通ネットワークを整備してまいりました。また、東京都の施策と連携しながら、さまざま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。

11 ページをご覧ください。都営交通の目指す方向といたしまして、今後の経営の考え方について文章で整理をいたしました。少し長くて恐縮ですけれども読み上げさせていただきます。「都営交通は、百年以上の長きにわたり、戦災や震災などの苦難を乗り越えながら、都電、バス、地下鉄、ライナー等、身近な交通機関として、東京の経済活動と人々の生活を支えてきました。現在、東京都として持続可能で成長と成熟が両立し

た都市を目指している中、まちの活性化、観光振興、環境負荷の低減など多面的な価値を有する公共交通機関が果たすべき役割は大きく、とりわけ公営企業である都営交通が率先してさまざまな価値を社会に提供していく必要があります。一方、物価高騰などのリスクを抱えるほか、公共交通機関における輸送需要は長期的に減少していくことが見込まれるとともに、事業の担い手の減少や施設・設備の老朽化など、事業運営に多大な影響を及ぼしかねない課題に直面しています。このような中にあっても、私たち都営交通は、これまでに培ってきた知恵と経験をさらに発展させ、事業環境の変化に対応しながら持続可能な経営基盤を確立するとともに、新たな取組にも果敢に挑戦し、将来にわたりお客様の安全・安心なお出かけを支え続けていきます。」

12 ページをお開きください。読み上げました文章のうち、事業環境の変化と目指す社会並びに都営交通に求められる役割について整理したものでございます。左下には東京都の総合計画である「『未来の東京』戦略」において、東京が目指す姿について3点記載してございます。それらの実現に向け、都営交通に求められる役割について今回4点追記をいたしました。

13 ページをお開きください。先ほどご説明しました都営交通に求められる四つの役割のほか、それを果たすための土台となる持続可能な事業運営を最後に加えて、それぞれ目指す姿を5点記載しております。また、右手にはそれぞれの取組の方向についても記載してございます。次のページ以降、順を追って簡潔にご説明申し上げます。

14 ページをお開きください。都営交通が目指す姿の一つ目ですが、誰もが利用しやすい環境を整備し、「一人ひとりが主役になる都市 東京」の実現に貢献していきたいと存じます。主な取組といたしましては、左下でございますが、車椅子やベビーカーを利用するお客様等の円滑な移動を支えること、小さなお子様連れの方が安心して公共交通機関を利用して外出できる環境を整備すること、新たな技術の活用・検証を進め、情報案内や移動サポートのより効率的・効果的な提供を図ること、について記載してございます。

15 ページをお開きください。都営交通が目指す姿の二つ目ですが、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」の実現に貢献していきたいと存じます。主な取組といたしまして、沿線地域をはじめ多様な主体と連携し、さまざまな企画を展開すること、都営交通の経営資源と民間企業の斬新な発想等を掛け合わせ、便利で新しいサービスを導入すること、多くの人に利用される移動の拠点としてより便利で快適な駅空間の創出に取り組むこと、について記載してございます。

16 ページをお開きください。目指す姿の3点目でございますが、災害に強く安定的

な輸送を提供し、「安全・安心な都市 東京」の実現に貢献していきたいと存じます。主な取組といたしましては、事故や輸送障害の未然防止に向け、事業を担う一人ひとりの安全意識の更なる向上を図ること、都市強靱化に向けて、浸水対策や耐震対策等の災害対策を着実に推進すること、老朽化した施設・設備を適切に維持・更新すること、について記載しております。

17 ページをお開きください。次の目指す姿でございますが、環境負荷の低い移動を提供し、「地球に優しい都市 東京」の実現に貢献していきたいと存じます。主な取組といたしまして、自家用車から公共交通機関へのモーダルシフトにより都内全体のCO₂排出量抑制に貢献すること、都の施策との連携を図りながら更なるバスのZEV化を推進すること、車両や設備の省エネルギー化を推進するとともに再エネ発電設備を整備すること、について記載してございます。

18 ページ、最後の5点目の姿でございますが、強固な経営基盤を確立し、持続可能な事業運営を実現していきたいと存じます。主な取組といたしましては、誰もが働きやすい職場づくりを進めること、人材の確保を図るとともに、プロフェッショナル職員の育成に取り組むこと、デジタル技術を活用した効率的な事業運営体制の構築を進めること、そして右手に移りまして、不動産の利活用を進めるとともに、広告事業や構内営業についてニーズを捉えた事業展開を図ること、さらなる経営改善に向けて、収支両面から企業努力を積み重ねること、について記載してございます。

19 ページをご覧ください。最後に持続可能な運営にあたり事業別に留意すべき観点について記載してございます。まず、地下鉄につきましては、借入金の返済や将来に向けた適切な投資を継続するために必要な利益を確保し、資金需要に適切に対応すること。次にバスでございますが、全国的に乗務員不足が課題となる中、限られた経営資源を効果的に活用し、より多くのお客様にご利用いただける路線・ダイヤの設定に努めることとしております。また、東京さくらトラム（都電荒川線）につきましては、東京に残った唯一の都電であり、都民に愛される身近な交通機関として地域に根ざした事業運営に努めること。最後に、日暮里・舎人ライナーにつきましては、施設・設備の更新のほか、安定輸送の確保や混雑緩和に取り組むとともに、抜本的な経営改善策を検討すること、としております。

20 ページから 22 ページにかけましては、前回の会議以降に局で取り組んだ主な取組事項についてトピックスとして事業別に紹介してしております。まず、20 ページの左手でございます。地下鉄については長い年月をかけまして、本年 2 月に都営地下鉄 4 路線、全駅でのホームドアの整備を完了したところでございます。また、5 月には都営新宿線

市ヶ谷駅にて都営交通沿線、これは地下鉄以外も含めて、でございますが、沿線の良いものや都営交通とのタイアップによるオリジナル商品を置いたセレクトショップをオープンいたしました。

21 ページをお開きください。同じく本年 5 月には、京急電鉄様他 6 社と連携して、クレジットカード等によるタッチ決済について実証実験を本年中に実施することにつきまして、公表したところでございます。次にバスにつきましては、本年 1 月 18 日に 100 周年を迎えまして、各種記念イベントを開催したところでございます。

22 ページをお開きください。都電につきましては、昨年 12 月から本来 3 月までデジタルチケットの販売をスタートアップ企業と連携して実施しました。沿線外からの利用やリピート利用など、一定の効果を確認することができました。最後に、日暮里・舎人ライナーにつきましては、舎人公園と連携して本年 4 月からゴールデンウィークにかけて開催されました花と光のムーブメントの告知等に取り組んだ結果、多くの方が日暮里・舎人ライナーをご乗車され公園を訪れました。事務局からの説明は以上でございます。

○清水座長：ありがとうございました。それでは、まず、議論は後回しにして、今、ご説明いただいた範囲で質問を受け付けたいと思います。もしご発言がある場合は、傍聴されている方もいらっしゃいますので、挙手の上、お名前をおっしゃっていただいた後でそのまま着座にてご発言をお願いします。いかがでしょうか？質問はよろしいですか？

それでは、ここからはフリーに議論ができればと思います。先ほどのご説明で、これから経営計画を作っていく、という重要なタイミングにもなりますので、今まで議論してきた中で抜けている観点とか、もう少し突っ込んだほうがいいというようなところをご助言いただくとか、問題提起をいただく、ということで構わないと思います。特に順番や項目も定めませんので、思いついた範囲でどんどん言っていただければと思います。よろしくお願いします。いかがでしょうか？外山さんの資料を先に説明したほうがいいですか？

○外山委員：そうですね。では、せっかくです。

○清水座長：そうですね。

○外山委員：委員の外山です。主に第2章のところに関連いたしますけれども、本日、次期経営計画の話題があるということで、私の方でも事前に、国内外のさまざまな交通事業者の経営計画を見て、何かお手本になるような、学びがあるようなものはないか、というところを見てみましたので、参考資料として提案をさせていただきました。結論からすると、今回はロンドンの事例をお持ちしたのですけれども、かなり見た目の話も多くはなってくるのですが、たかが見た目されど見た目というか、結局、この次期経営計画を市民、ユーザーにどう届けるか、交通局としてどういうメッセージを打ち出すかというところから一度議論ができるといいのかなという意味合いもあってお持ちしたところでございます。主に3点まとめてまいりました。次のページをお願いいたします。

このロンドン市交通局の経営計画が非常にわかりやすいなと思ったところは、全体のストーリーの立て方です。最初から読み進めていきますと、まず、直近の数年間でロンドン市交通局として主に投資してきたこと、それから達成してきたことというのが Our achievements というところでしっかりとPRされている。その上で、Key reporting themes というところで、今のロンドン全体の政策上での優先事項、例えばカーボンニュートラルとか、バックグラウンドによらずいろいろな方が生きやすい社会というロンドン全体の優先事項があって、そういうものを踏まえた時に交通事業者、交通局として何ができるのかというところを左下の Our TfL strategy、TfLはロンドン市交通局の略ですけれども、それを読み解くと交通局としてもこういう5つの strategy になるのだ、というところを最初にしっかり明示することによって、この柱に沿ってポリシーが書かれているというところが読み手としてはわかりやすく読み進められる、ということが印象的でした。それから、右下のところに Our customers というところがありますけれども、全体的にさまざまな取り組みについて書かれているのですけれども、もちろん新しい技術の導入とか、大きな投資だとか、といったところは書かれてはいるのですけれども、投資をすることによって、施策を打つことによって、それから技術を得ることによって、それで最終的にカスタマー、利用者の方にとってどれだけのメリットがあるのか、最終的にどれだけサービスが良くなるのか、というところを徹底して書かれているところがあって、施策のための施策ではないといえますか、これだけの投資をすることによって、我々利用者としてはこれだけサービスが良くなるということが非常にわかりやすく書かれているところが、全体の作り方として非常に参考になると思いました。

次のページをお願いいたします。グラフィックの効果的な活用というところで、前回の交通局の経営計画もかなり色味ですとか、デザインに力を入れて作られていると私も感じているところではありますが、更に写真を時には一枚ぶち抜きで入れてみたり、し

っかりと文字で説明するところはあるつつも、ポイントになる数字とかグラフといったところは大きめで目に留まるように配置してみたりとか。それから少しキャッチフレーズ的なところは大きめの文字にしてみたりとか、そういったところのバランスが非常に目に留まりやすく読みやすいな、というところが印象としてございます。

最後、3 ページ目をお願いします。これは、今後、この次期経営計画をどう扱うかというところにもなりますけれども、実際、ほとんどの市民は経営計画を見ようと思った時に、冊子ではなくインターネットの PDF で見るというスタイルになってきているかと思っております。印刷して真ん中で製本するということを前提にしないとなると、割と大胆にウェブサイト上で見やすいように作れますし、少し大胆な書き方もできると思います。もちろん、現場の交通局の職員の皆様がすぐに引用できるように手元に冊子として置かれるという使い方もあると思いますけれども、どういうところを重要なポイントとして、誰にリーチしていくかということも含めて、経営計画の位置付けにしていくなのかという議論ができればいいのかな、というところでお持ちいたしました。経営計画については以上となります。

○清水座長：ありがとうございました。経営計画をつくった後にどう見せていくかとか、どう使うのかということからちゃんと考えた方がいいという全体的なご提案だったかと思います。ありがとうございました。あと、いかがですか？

○江戸川委員：質問です。

○清水座長：はい、お願いします。

○江戸川委員：説明ありがとうございます。利用者の観点で利便性の向上について訴求しているというところが重要だと思うのですが、アウトプットとか利用者にとってのアウトカムというのですかね、そういう指標が明確に出ているのか、あとはいろいろな施策に対して KPI が設定されているのかどうか、その点はいかがですか？

○外山委員：はい、ありそうでした。例えば、平均で何本ぐらい本数が増えるだとか、旅行速度がどのくらい増えるかとか、あとは街全体として渋滞がどのくらい減る、それによって CO₂ 排出量がどのくらい減る、そういった指標というか目標は打ち出していました。

○江戸川委員：そういう意味では、計画段階で、後で計画と実績の比較ができるような出し方をしている。

○外山委員：はい、おそらくそういう意図はあるのかなと推測します。

○江戸川委員：その辺の比較をした結果の何かレポートみたいなものは出てくるのですか？

○外山委員：一つ一つは見てはいないのですが、アニュアルレポートのようなものもしっかりつくってありそうでしたので、おそらく、そういったところで何か分析はされているのかなと思いますが、そこまでは今回確認しておりません。

○江戸川委員：わかりました。ありがとうございます。

○清水座長：おそらく、日本だと前回の計画のフォローをして、前半にその情報があった後半に計画本体があるという話なのですから、多分ロンドンのはアニュアルレポートみたいな形で定期的に出して、計画の方は割とあっさりを出しているイメージですかね。出している情報量は変わらなくてもつくり方の問題かもしれないですね。あまりいっぺんに出してしまうとすごくごちゃごちゃしちゃって、何かごまかされた気がするとか、いろいろあるような気がします。毎年アニュアルレポートの形で、設定したKPIに対してどう近づいてるかということをちゃんと出している感じですね。

○外山委員：そうですね。

○清水座長：他はいかがですか？

○新倉委員：では、発言します。

○清水座長：はい、お願いします。

○新倉委員：先ほどの経営計画の方にコメントをさせてもらえればと思います。コロナ

禍や 2024 年問題とかがあって、これまでの公共交通のサービスが提供されるのが当たり前じゃない世界が来ているような気がしています。そういった中で、目指す方向の中に、やはり、適切なサービスを提供しますという視点を、今までと違ってきちんと打ち出したほうがいいのではないかと考えています。持続可能な事業運営のバスのところには、取り組みの中で、より多くのお客様にご利用いただける路線・ダイヤの設定に努めますという記述もあるのですが、これはバスだけに限ったことではなくて、やはり公共交通が提供するサービス全体として、こういうサービスを目指しますということ、今までとは違ってしっかり打ち出した方がいいのではないかとというのが、コロナ禍とか 2024 年問題を踏まえると、きちんと打ち出すことが結構重要なかなと、まず一つ思ったところです。

あと、これはどこに入るかはあるのですが、資料の 12 ページで国際競争力の強化ということが東京都の戦略として描かれていて、それに対応していろいろな都市の再開発がどんどん行われているのですが、当然、都市の再開発とかに対して公共交通としても適切に対応する、というところも視点としてあった方がいいのかなと。どこに入れればいいのかはすぐにはわかりませんが、都市の魅力を高めるために適切にやりますというところをもう少し打ち出してもいいかなというところです。

あと、前回も少しお話したのですが、これはどこに入っているか、18 ページの持続可能の中のデジタル技術を活用した効率的な事業運営体制の構築を進めますというところに入っているのかもしれないのですが、やはり今話題になっている自動運転というキーワードを、この中期計画の中で自動運転をやしましょう、実現しましょうということまで言う必要はないのですが、ちゃんと長期的には自動運転というものを見据えた取組をしているのだというところは、やはり、この経営計画の中にも入れておいたほうがいいのではないかなというところです。以上 3 点です。まさに清水先生が寄稿で最初の方に書かれていた、これまでのサービスは維持できない、解決策としては自動運転ですねということも、まさに書いてあることがこちらにもやっぱりあった方がいいかなと、いう指摘をさせていただきました。

○清水座長：私の原稿をさりげなく言及いただいて、ありがとうございました。参考までに配ってほしいと事務局にお願いしましたので、後でお時間のある時にお読みいただければと思います。これに関して何かアクションがあれば後で一括で、ということにさせていただいて、今は、しばらく委員のご意見を伺いたいと思います。いかがでしょうか？はい、では、お願いします。

○西田委員：東京商工会議所の西田でございます。細かい点になるかもしれませんが、16 ページの中で安全・安心な交通機関ということで取り組みが3点記載いただいているかと思うのですけれども、このうちの左下にございます都市強靱化に向けてというところでございます。大きく水害対策、首都直下地震、火山噴火への備えということでご記載いただいているのですけれども、例えば右上の老朽化した設備の維持ということは割と具体的に書かれているかと思うのですけれども、ここについては水害対策、首都直下地震、火山噴火の備えは大切だとは思っているのですけれども、こういったことがやれるのかがいまいちイメージできないところがございます。また、火山噴火とありますけれども、こちらはおそらく東京都の強靱化プロジェクトにも記載されております富士山噴火の降灰対策ということかと思っておりますけれども、ちょっとイメージがしにくいかな、と感じたところでございます。もう少し具体的に書いていただけると、読んだ方がイメージできるのかなというところで発言させていただきました。以上でございます。

○清水座長：ありがとうございました。どんどんいきましょう。他はいかがですか？はい、お願いします。

○河嶋委員：NACSの河嶋です。今回、目指す方向として5つの目指す姿をあげていただきました。この内容は今までこの会議で議論されてきたことを適切に反映していただけたものだと思っております。なので、どこかを修正ということではなく、今後ブレイクダウンをしていく中で考慮いただきたいと思う点についてお話をさせていただきたいと思っております。

一つ目は、誰もが円滑に移動できる公共交通のところで、高齢者、障害者、子ども・子育て世代などあらゆる人の移動を支えるという提言がされています。ここで言う移動を支えるというのが、高齢者や障害者の方々にとって単にバリアフリーができて、交通手段として一人でもうにか使えるというところまでであってはいけないと思っております。「一人ひとりが主役になる都市 東京」の中の高齢者や障害者は、単にバリアフリーが確保されるだけではなく、より快適な移動ができるようになるところまで少し欲張りに、突き詰めていただきたいと思います。

一方、子育てママにつきましては、すでにバリアフリーが確保できたことで、平日の日中でも子育てママたちがベビーカーを引いて都内有名デパートにたくさんいたり、都市のホテルでお茶をしたりしているところを目にし、すごくいい時代になったなと思う

ので、高齢者や障害者についても単に移動できるのではなく、そこで輝ける、東京を楽しめるといふところまで何ができるのかを考えられればいいかなというのが一つです。

それから、ここの一人ひとりというところに書かれているのが高齢者や障害者、子ども・子育て世代という、パーソナルな面でのカテゴリライズとなっています。前回の議論にあった採算が合わなくなってしまった東京の西の地区の人たちも、移動が確保でき、わくわく東京を楽しめるためにはどうしていきべきかというところ、それは採算面も含めそれぞれの自治体との政策のすり合わせなども必要であると思いますが、そうした地域の事情への配慮も是非していただきたいと思います。

あともう1点が、安心・安全な交通機関のところですか。災害に強く安定的な輸送を提供するということは当然のことだと思います。ここでは単に交通手段として災害に強いというのではなく、首都直下型地震などが起きた時に都営交通そのものがその中でどういう役割を果たすのかという観点も必要と考えます。これまでも都営交通は災害時の移動の手段の確保と言う点で大きな役割を果たしてこられました。この経営計画とは別な次元です。すでに計画がなされているのかもしれませんが、大規模災害の時にどういうことが想定され、その中で都営交通は何をするかといったプランの策定が求められるのではないかと考えます。以上でございます。

○清水座長：それはBCP計画と関わるかもしれないですね。

○河嶋委員：そうですね。

○清水座長：もし後でコメントがあればお願いします。他はいかがですか？では、お願いします。

○江戸川委員：江戸川でございます。全般的にご説明を受けた印象として、まずは13ページに大きな柱の5項目が書かれているのですが、これは上の4項目を達成するための前提が一番下の持続可能な事業運営のところだと思っています。この会議で議論してきたのがこの観点だと。そういう意味で、今日の資料の19ページの地下鉄のところ記載がありますけれども、適切な利益水準はどのぐらいなのか。これは、この有識者会議の1回目、2回目ぐらいからずっと言い続けきたことではあるのですが、未だにちょっとそこがわからないというのが、ぜひ早急に適切な利益水準というところを算出して設定をしていただきたいというのが私からのお願いです。

その上で、令和5年度はかなり業績が回復してきているということは理解できたのですけれども、まだ、おそらく将来の設備投資、企業債償還、特別修繕といったものに備えていこうと考えると、もっと高いところまで利益を確保しないとサステナブルではないのではないかとというのが今までの議論からの私の推測です。どのぐらい足りないのかということをしちんとまずは把握をした上で、そこをクリアしていくことで他の4つの施策に具体的な投資ができるようになってくると思うので、その議論を早めに整理していただきたいというのが私からのお願いです。

あと、先ほど外山委員からロンドンの事例で、非常に参考になる事例をいただきましたけれども、過去の都営交通の事業計画も施策がいろいろ書かれていて、確かにそれはいいことをやっているのだけれども、最終的に、例えば利用者の利便性がどう向上するのかとか、安全性がどう向上するのか、アウトプット、アウトカムが明確に打ち出されていない印象があります。そこを明確に、必ずしも定量的な指標でなくてもいいとは思いますが、できる限り定量的な指標で示していくこともお願いしたいと思います。そうすることによって、施策の重要性と言いますか、優先順位をどう考えて経営しているのかも見えてくるような気がするので、KPIの設定になってくるかもしれませんけれども、そういったところまで今回の計画では繋げていただけるとありがたいと思います。以上です。

○清水座長：ありがとうございました。では、あとは、丹羽委員、お願いします。

○丹羽委員：中央大学の丹羽です。細かくおまとめいただきありがとうございます。特に今回は中長期的な計画を示しているという中で、ハードの整備だけではなく、ソフトの取組も合わせて掲載していただいたのはとても重要なことでいいかなと思っております。私の専門分野となります14ページのバリアフリーの部分で、「車いすやベビーカーを利用するお客様等の円滑な移動を支えます」に、「バリアフリールートの充実」とされていますが、これにプラスして、他の交通機関と連携してバリアフリールートの明示ということも追加ください。こちらはすでに取り組んでいただいておりますが、更に進めていただきたいと考えています。

また、利用困難を抱える人の搭乗体験会が確か実施されているということがあったと思います。私もバスの搭乗体験会に参加させていただいたことがありますが、体験会の実施というようなイベント的に終わるのではなく、継続的にやっていくことが一番重要だと思いますので、それもぜひ入れていただきたいと思います。

安心・安全のところで、「災害に強く安全な輸送を提供し」というところ。これはハードをこれから強靱なものにするということなのですからけれども、先ほど河嶋委員からありましたように、私たちが都営地下鉄なりを使って避難ができるのかとか、避難方法とか、どういう形で災害時に東京都の交通機関を使って逃げるのか、そういうところも記していただけるといいかと思いました。

先ほどの外山委員のロンドン市交通局の経営計画、これはとても、イギリス、ヨーロッパは本当に上手く作っているなという印象があります。私もアクセシビリティのまとめで、Transport for London から出しているものではないのですが、やはりわかりやすく書かれていて、ああなるほど。研究者の抜粋をしてもそれがただ書かれているのではなく、このように絵にして本当に見やすくなっているというので、見せ方というのは本当に重要だなという印象です。それをどこに依頼するか、そういうことも重要だと思います。以上となります。

○清水座長：お気持ちはよくわかります。外山さん、さっきご説明された以外の部分でもしあれば。

○外山委員：およそ先生方の意見と同じですけれども、私も最初の新倉委員と同じで、11 ページ目の目指す方向というところはもう少しメッセージ性を込めても良いかと思ったところです。まさに当たり前のサービスレベルをそのままでは享受できない状況になってきているというのはおっしゃるとおりで、前回、前々回、河嶋委員から消費者市民社会という言葉も教えていただきまして、このメッセージの最初の 2、3 パラグラフですね、いろいろな環境の変化が起こって、それに対しての対応にできる限り努めてきたということで、ただこれまでどおり頑張りますというのではなく、都営交通としてもできる限りのことは頑張っていく、だから要するに乗ってくれということをもっとメッセージとして入れていかないと、ただ一方的に交通局がギブしていくだけではなく、やはり通常の消費者である乗客としても一生懸命に使っていく、その地域の都市交通として一緒に育てていくというメッセージを入れても良いのかなと。それが逆に都営交通が今抱えている状況として、そんなに安定なものではないという危機感にも繋がっていくということは考えてもいいのかなというところですよ。

あとは細かいところですが、先ほどの一連のお話を伺っていて、目指す 5 つの姿の中で黄色のところが少し毛色が違うということ考えた時に、ここだけ最後のページに地下鉄と 4 つのモードごとに記載されているところがややおまけ感があって、このページ

の位置付けをどうしていくのか、逆に他の施策においてモード別に何かPRしていきたいこと、打ち出していきたいことはないのかとか、そういったところが、この黄色のページの位置づけを考えてはと思います。以上です。

○清水座長：ありがとうございました。では、今日ご欠席の沼尾委員のコメントを読み上げていただいて、最後に私が発言しようと思います。お願いします。

○事務局（富田戦略経営担当課長）：そのまま読み上げさせていただきます。本日は別途公務のため会議に出席することができません。書面にて意見を提出させていただきます。経営上の工夫を形にするための組織や意思決定のあり方と題しまして記載がございます。

資料 22 ページでは、東京さくらトラムや日暮里・舎人ライナーで集客を図るための工夫について紹介されている。庁内他局や民間事業者との連携・協働により新たなアイデアが創出され、都営交通の魅力向上に繋がる工夫が出てくることを期待したい。そのためには、組織の意思決定や合意形成のプロセスを柔軟なものにしていくことが必要だろう。交通局は安全・安心が第一であることから、丁寧かつ慎重に意思決定を行うとともに、厳格な時間管理が行われている。会議運営についても然り。他方で、民間との連携によるプログラムの開発やイベントの開催など、外部の多様な担い手との連携が増えることは、不確実な要素が増えたり、スピーディーな判断を求められたりすることになる。組織運営において慎重かつ丁寧に判断すべき領域とリスクテイクしながらスピーディーに判断することが求められる領域があり、そこを使い分けながら業務を行っていく必要がある。以上です。

○清水座長：わかりました。ありがとうございました。では、最後、私から、今までになかった観点で少し。例えば、さっきのロンドンの計画は、どちらかというと外向きの媒体なわけですがけれども、今回は中向きのメッセージも大事だろうと感じています。ただ目的が違うので、一つのメディアではなかなか難しいですが、経営計画を考える時に内向きの情報発信みたいなことも少し考えていただけるといいと思います。もうこれまでどおりの経営環境ではないということはいろいろな観点で充分にご理解はいただいていると思うものの、内部で支えていただいている方に丁寧に対話することも今後は必要と思うのが 1 点目です。外には出さないのだけれども内向きの KPI みたいなものも大事だと思います。労働環境とか、雇用条件とか、やりがいとか、そういったものが相当

しますね。

それから二つ目。これは本質的に重要なのですが、都営も交通事業者の一つなのですよね。東京も民間の交通事業者も普通にビジネスをしているという中で、やっぱりどうしても都営であることの意味みたいなものは一定程度打ち出していないといけないだろう。そこを目指す姿にどのぐらい書き込めるかがポイントだろうと思っているのです。都営であることの意味はたぶん二つあって、一つは民間ができないことを、むしろ率先してやってあげなくてはいけないことですかね、それは何かということです。あともう一つは、せっかく庁内連携があるので、都政に寄り添うことですかね。これは民間が逆立ちしてもできないことですよ。縦割りかもしれないけれども、同じ組織の中でそれぞれの政策目標を持った部局があって、そこを交通としてサポートすることが一番できる組織であるということですよ。何かこの辺の観点が非常に弱いな、というのが第一感です。要するに普通の民間が出すような経営計画とほとんど変わらないということはどう考えるかということですね。ここについては今後作っていく上で少し考えていただきたいというのがマクロな話です。

もうちょっと言うと、例えば民間でできないことというのは、この原稿を読んでいただきたいということなのですよけれども、例えばさっき出た自動運転の話も、民間だけだと正直営利事業なので厳しいところを、都営でさっきの適切な利益水準みたいなことも内在化させながらやっていくということがうまく説明できれば、今後の料金改定というところにも繋げていけるようなこともあるかもしれない。あと、ゼロエミとか、最近聞かないけれども社会実験とか、人材育成ですかね。例えば運転士を育成して他の民間に出していくというか、どこの業界でも人手不足なので、そういうことをもうちょっと都営を中心に考えてもいいのではないかなと思ったり、とかですかね。すみません、今、できること、できないことを全て申し上げるので、あとは拾っていただければいいのですけれども。

あと、都政に寄り添うということについても、例えばスタートアップと上手くやっていくということもありますし、それからバリアフリー、ユニバーサルデザイン系のも、むしろ民間よりも遅れているかもしれないですよ。そういうところを今ご意見があったようなことも踏まえて、今回もう少し打ち出していくということも都政としては重要でしょうし、ダイバーシティとかグローバル、生活支援、教育、都政の中で重要なものをうまく交通の中でサポートしていくために、交通サービスの提供水準、それに付随して必要な利益水準というものが出てくることになると思うので、何かこの辺のつくり込みをもうちょっとやらないと、綺麗につくって出してみたのだけれども、都営

交通としてどうなんだろうとならないかという心配があります、ということをお伝えしておきたいと思います。

触れていいのかどうかわかりませんが、この決算総括表の中で、令和5年は令和元年並みにまた戻りつつあるというご説明だったのですけれども、中身をよく見ると、例えばバスの営業費用を下げているわけですね。おそらくこれを意地悪な見方をすると、供給レベルを下げて同じ収入レベルを取っているのだから利益が戻っていると見ることもできるわけですね。だけれども、民間事業者ならばいざ知らず、都営でそんなことやっていいのかどうか。さっき新倉委員がおっしゃっていた、必要なサービスレベルというのは何なのかというところを考えるために、こういう絵姿でいいのかどうか、ということは議論が要るのではないかと思います。むしろここを上げるぐらい、要するにもうちょっと走らせて、人件費を上げて、だけど、その分収入を取らなければいけない。それで乗客数がそんなに増えないとしたら少し料金水準を上げるということを考えなければいけないかもしれない。先ほど江戸川委員がおっしゃっていましたが、適切な利益水準みたいなものが、やらなければいけないことを踏まえてどのぐらいになるのかというのは、むしろ現状維持で良かったということではなくて、もうちょっと先まで考えなければいけないのではないかと。残りあと1回しかないのに、今申し上げたことはなかなか難しいとは思いつつ、今回で終わりではなく、次も経営計画というのはどんどん考えていかなければいけないので、次に向けてちゃんとそういうことも強く意識していかなければいけないのではないかと。思ったところを、座長っぽくなく、かき回すようなことを申し上げましたけれども、最後に申し上げたいと思います。

とりあえず一通り各委員から1回以上ご意見をいただきましたので、一旦この段階で事務局の方で必要な打ち返しがあればお願いをしたいと思います。よろしくお願いします。

○事務局（富田戦略経営担当課長）：皆様からのご意見ありがとうございました。次回に向け、また、次の経営計画の策定に向けて活かしていきたいと思います。特に、江戸川委員からご指摘があった利益水準の設定については再三にわたりご意見いただいているところなので、なるべく早くそこはお示しして議論できるようにと私たちも思っているところです。ですので、次回の会議の時には議論ができるような素材を用意してこの場を迎えたいと思っております。

先ほど座長から令和元年度と5年度の比較において、バスのところでご指摘ありましたので、若干、財務課長から人件費の説明を。

○清水座長：解釈が間違っているかもしれない。正確に聞いたほうがいいかもしれないです。

○山下財務課長：財務課長の山下でございます。清水座長からお話がありましたとおり、自動車運送事業は令和5年度の経常損益は16億円の黒字ということで、資料の中で営業費用が21億円、令和元年度比でマイナスになっておりまして、そのうち人件費が16億円ということでございます。この要因としては、まさに今議論がありました、この間、コロナ禍で路線によってはかなりコロナ禍前に比べてお客様が減少しており、そういった路線を含め、全体的に路線の適正化を図って参っております。そのため、人員が少なくなっている、実際に退職者が出た時点での補充を路線の再編によって行わなかったり、全体的に一人当たりの給料と手当の単価も若干落ちているというところも出ております。これは平成19年度に給料表の改訂を行い、それ以降に入ってきた方については新しい給料表が適用されて給与等が支給されておりますので、そうした乗務員が増えてきているという効果もあった。給料を削っているというわけではなく、もともと経営が厳しい時に給料表を見直した時の効果が出てきているというような要因が重なって16億円のマイナスということになっております。

あと、令和5年度のちょっと特殊な事情ということで、これは公務員制度の問題なのですけれども、定年延長が施行されております。令和5年度はちょうどその新制度の初年度に当たっていますので、定年退職者が前年度に比べてかなり減っているという影響も数億円程度あります。

○清水座長：そうなんだ、退職金を出さなくてもよく、そうか、そういうことか。

○山下財務課長：はい。今申し上げたようなことが重なりまして、公務員の制度に引っぱられるところもありますので。

○清水座長：じゃあ、延びた後にがばっと出ていく可能性がありますね。

○山下財務課長：逆に令和6年度はその反動が来るということになります。

○清水座長：了解しました。

○事務局（富田戦略経営担当課長）：事務局としては以上でございます。

○清水座長：はい。あと残り時間がわずかですが、もし言い忘れた点等がございましたらいかがですか？

○新倉委員：いいですか？

○清水座長：はい、お願いします。

○新倉委員：新倉です。先ほどコロナによってお客さんが減ったのでサービスを少し減便してというところで、しかたがない部分もある一方で、先ほどの清水先生の寄稿にもあるように、潜在需要と供給量のマッチングというのは難しいのですけれども、サービスを下げて利用者が逸走し、また利用者が減ったからサービス下げてという負のスパイラルに入らないようにだけはしていただきたいというところはやっぱりどうしても思う。やっぱり、先ほどの必要なサービスレベルというのは、本当は真剣に議論した上で、そのサービスを維持することを考えなくてはいけないのかなと思っているのが1点です。

○清水座長：そうですね。ロンドンの経営計画も必要なサービスレベルというところから議論しているので、ああいう出し方ができるということなのですよ。日本の場合だと、どうしても積み上げて最終的にこうなりますということなので、なかなかそこまで至らずに、やることをリストアップするような施策メニューを含む計画になってしまう。別に都営ではなく、いろいろなところで同じような作りになってしまうのです。今まではそういう議論を避けてきたのだけれども、そもそも東京全体でどれくらい供給しなければいけないのか、その中で都営交通がカバーする量はどのくらいというところ、都営だけの問題ではなく、東京全体で議論しないといけない時期に来ているのかなと思います。いろいろな事業者がそういうことをやれば、アウトカムとかアウトプットに相当する部分をちゃんと打ち出してやれば、こうやるために必要なメニューはこうですと、構造上はなるはずだという気がしました。いかがですか？

今日はとりあえずご意見を承って、次回、我々が出した問題提起とか、こういうところは強調したほうがいいのか、こういうことを加えた方がいいとか、そういうところに

ついてご回答をいただくということになります。次も時間は短いですが、9月だったかな？ちょっと期間が短いので、委員と少しコミュニケーションを取りながら。次回でまとめていただければと思います。これでよろしいですか？では、議論が終わりましたので事務局の方に進行をお戻したいと思います。以降、よろしくお願いします。

3. 閉会

○久我局長：では、私から一言発言させていただきます。冒頭、決算もお示ししてご議論もいただきました。当初、この会議が発足した時に比べるとかなり好転したというのが実情でございます。ただ、江戸川委員がおっしゃったように、今後、やはりいろいろお金を使っていかなければいけないことが結構あると思うのです。老朽化もそうですし、ゼロエミッションあるいは災害対策もそうですし、DX投資なども必要だと思いますので、ただ単に事業が黒字になっただけではもう説明できないだろうなという説明責任を非常に感じているところですので、そこはしっかり議論をして、次回どこまでお示しできるかはわかりませんが、一定程度お示しできればと思っております。また、特にこの1年間は働き手不足というのが本当に顕在化してきました。この交通業界、特にバス業界についてはご案内のとおり、都内でも人がいないからどんどん減便されていく状況でございます。我々、都営交通で申しますと、今のところそれほど顕著な課題は生じてはいないのですが、今ちょうど採用募集をしているところでございますが、もうそんなに先の話ではなく、私共都営交通としても、働き手対策を充分に考えていかなければいけないのだろうと思っております。それについてもやはりお客様にわかっていただくことが特に必要なのかなと。都営交通をサステナブルに伸ばしていくためには、やはりお客様に利用していただかなければいけないし、ある程度お客様にも我慢をしていただくという面も生じてくるだろうと思っております。そういったところも次回の経営計画についてはかなり大きなウェイトを占めてくるだろうと思っておりますので、そういったところも深く議論をしていきたいと思っております。次回に向けては、今日いただいたご意見がありました。さすがにこのぐらいの回数になると、反映しやすいところは反映していて、今日言われたことは我々としても厳しい課題というのはあるのですけれども、やはりそこはブレイクスルーしていかないといけないと思っておりますので、ぜひ、次回に向けてしっかりしたものを示していければと思っておりますのでよろしくお願いします。今日はお忙しい中ありがとうございました。

○事務局（渡貫企画担当部長）：最後に事務局からご案内をいたします。第 8 回の会議については 9 月上旬の開催を予定しております。テーマや開催時期につきましては別途皆様にご連絡を差し上げたいと思います。よろしくお願いいたします。これをもって第 7 回都営交通の経営に関する有識者会議の閉会いたします。本日はありがとうございました。

（了）

（午前 11 時 00 分閉会）