

【都営交通の経営に関する有識者会議(第8回)】

令和6年9月4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8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誠にありがとうございます。まず、はじめに本日の出席者でございますが、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、丹羽委員におかれましてはオンラインでの参加となっております。

続いて、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8回）資料をご覧ください。それでは、この後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。よろしくお願いします。

2. 議事

○清水座長：皆さん、おはようございます。時間が限られていますので、さっそく議事に入らせていただきたいと思います。最初、事務局から前回のご意見、次期経営計画策定を見据えた今後の経営の方向と取組について、それから、これまでの会議のご意見を一括で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）：事務局より資料2の説明をいたします。2ページをお開きください。本日は、前回会議における主なご意見について簡潔に紹介した後、次期経営計画の策定を見据えた今後の経営の方向と取組について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、多岐にわたり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した。4ページには経営計画における表現、都営交通の目指す方向について、5ページでは事業環境の変化と目指す社会等、誰もが円滑に移動できる公共交通、安全・安心な交通機関について、そして、6ページでは持続可能な事業運営について主なご意見をそれぞれ紹介させていただいております。

7 ページをお開きください。次期経営計画策定を見据えた今後の経営の方向と取組について、以下、8 ページ以降説明申し上げます。一部、前回説明いたしました内容と重複するところもございますが、いただきましたご助言やご意見を踏まえ、適宜、前回から修正を加えてございます。

8 ページをご覧ください。こちらは都営交通の沿革についての紹介となります。

9 ページをお開きください。都営交通において、これまで東京都の政策と連携して先導的な役割を果たしながら取り組んできた施策について主なものを紹介しています。

10 ページをお開きください。都営交通の今後の経営の考え方について、前回の会議でのご意見、ご議論も踏まえ、改めて整理したものでございます。都営交通の役割や立ち位置について民間の交通事業者との違いをよりクリアに示すため、「都政と連携して社会に価値を」というフレーズを下段に抜き出ししています。

11 ページをお開きください。東京都が目指す社会と都営交通に求められる役割について図式化して説明したものです。

12 ページをお開きください。都営交通が目指す姿と取組の方向について整理したものでございます。都営交通が目指す姿 4 点とそれらを実現するための土台として必要な持続可能な事業運営について紹介しています。

13 ページをお開きください。都営交通が目指す姿の 1 点目、「誰もが円滑に移動できる公共交通」について整理をしてございます。主な取組として、駅や車両のバリアフリーの充実、トイレの改修、バス停留所上屋・ベンチの整備、子育て支援の充実、旅客案内の充実、ソフト面でのバリアフリーの推進を記載しています。

14 ページをお開きください。都営交通が目指す姿の 2 点目、「移動を軸に多彩な価値を提供」について整理してございます。主な取組としては、多様な主体と連携した魅力発信、スタートアップとの連携強化、乗車サービスの充実、駅構内での生活関連サービスの充実、浅草線の駅リニューアル、まちづくりとの連携を記載しています。

15 ページをお開きください。都営交通が目指す姿の 3 点目、「安全・安心な交通機関」について整理をしてございます。主な取り組みとしては、老朽化した施設・設備の維持更新、予防型メンテナンス、災害対策の強化、教育・訓練の充実について記載をしています。

16 ページをお開きください。都営交通が目指す姿の 4 点目、「脱炭素でエコな移動手段」について整理をしてございます。左上に交通局において必要となる CO2 の排出削減量について紹介をしてございます。また、主な取組として、1 点目のモーダルシフトの促進については、交通局の CO2 削減目標の達成には直接寄与するものではございません

が、社会全体の CO2 排出量削減に重要な取組として引き続き取り組んでまいります。その他、更なる省エネの推進、太陽光発電設備の増設、ZEV 化の推進、そして再エネ活用の拡大について記載しています。

17 ページをお開きください。最後の 5 点目でございます。「持続可能な事業運営」について整理しています。左上に交通局の運輸系職員の年齢構成について紹介してございます。本年 4 月現在、50 歳代以上の職員が全体の約 6 割を占めており、持続可能な事業運営を進めるにあたり、執行体制の確保が大きな課題となっております。主な取組としては、人材確保、プロフェッショナル職員の育成、効率的な事業運営体制の構築、職員が働きやすい職場環境づくり、グループ経営の推進、経営改善に向けた取組を記載しています。

18 ページをご覧ください。前回の会議において委員からご提案がありました、事業別に必要となる利益水準について試算をいたしましたので紹介いたします。事業の性質により投資が一巡するサイクルが異なりますが、事業ごとにその期間を定め、必要となる投資総額等の見込みから 1 年あたりの資金需要とそれに対応するための利益水準を算出いたしました。今回は単年度に確保する資金の額として、経常損益に減価償却費を加える等により算出した償却前損益、償却前利益を用いてございます。現在、令和 7 年度の予算を調整している最中でございますので、あくまで現時点における粗い試算となりますが、以下の表の通り、事業別に必要となる償却前利益を算出してございます。経営にあたっての一つの指標と捉え、今後、精査していきたいと存じます。

19 ページをお開きください。こちらもこれまでの会議においてご提案をいただいております KPI、経営指標について記載をしています。現時点での主なイメージですので、今後、精査をしてまいります。

20 ページをお開きください。第 3 章として、これまでの会議の主なご意見をまとめて紹介してございます。本有識者会議は令和 4 年 12 月の第 1 回会議以降、これまで 7 回開催してございます。さまざまな論点から多面的にご議論をいただいております。各委員の専門的な知見に基づいてご意見、ご議論をいただく専門家会議としての性質を踏まえ、答申や報告書のとりまとめは想定しておりませんが、今回最終回を迎えるにあたり、これまでの主なご意見を紹介しているものでございます。22 ページから 27 ページにかけて経営全般、公共交通の社会的価値、誰もが利用しやすい公共交通、カーボンニュートラル、需要創出・魅力向上、新技術・デジタルの活用、関連事業、労働力確保、そして、事業別に都営地下鉄、都営バス、東京さくらトラム、日暮里・舎人ライナーと整理してございます。甚だ簡単ではございますが、事務局からの資料の説明は以上と

なります。

○清水座長：ありがとうございました。それでは、今、ご説明いただいた範囲で先にご質問を承りたいと思います。今のご説明に対する質問に留めていただいて、議論はその後に展開しますので、お願いします。あと、いつもの通りですけれども、ご発言いただく時は挙手をいただいて、傍聴の方もいらっしゃいますので、指名後お名前を告げていただいてからご発言をお願いしたいと思います。では、まず単純な質疑応答ということでいかがでしょうか？会場の皆さん、特によろしいですか？丹羽先生も大丈夫ですか？

○丹羽委員：大丈夫です。ありがとうございます。

○清水座長：では、特に単純な質問はないということなので、この後、議論に入りたいと思います。先ほだのご説明で、今日が最終回ということですので、特に強調したい点とか、論点を補強するとか、新しい論点の追加はなかなか難しいかと思うので、そういうところを中心にご意見を賜れればと思います。いかがでしょうか？はい、お願いします。

○外山委員：名古屋大学の外山でございます。前回、私からもロンドンの事例などを紹介させていただいて、その中で KPI とか経営指標をもとにモニタリングをしたらどうかという議論を踏まえていただき、ありがとうございます。一つ、観点として追加したら良いかなと思うのは、経営指標を次期経営計画の中で打ち出すのと同時に、例えば、その指標に基づき、どのような頻度でどう評価し、見直していくのかという、その使い方も合わせて書いていただけるといい、というのが1点です。

もう一つは、経営指標を入れましょうとご提案しつつ、一方で経営指標とか KPI の限界というか、それだけでは全てを評価できないという部分もあると思うので、設定した数値をクリアしたから良い悪いではなく、そこには現れないような質的な評価とか、多面的な評価という観点は、経営指標を設定したとしても抜けないようにしていただきたい、と意見として述べさせていただきます。

○清水座長：ありがとうございました。私も同感ですのでよろしくお願いします。あとはいかがですか？お願いします。

○新倉委員：新倉です。資料の 17 ページ、質問ということではないのですけれども、

グループ経営の推進のところで三つの組織を書いているのですけれども、ぱっと見た時に、それぞれの組織が何をやっているのかがよくわからなくて、これで大丈夫かな？とちょっと気になりました。はとバスぐらいは皆さんもわかると思うのですけれども、他の2つの何が違うのだろうとか、見ていたら気になりましたので、気になった点の指摘です。

○事務局（富田戦略経営担当課長）：簡単に補足をさせていただいてよろしいでしょうか？

○清水座長：はい、お願いします。

○事務局（富田戦略経営担当課長）：資料左上の東京交通サービスというのは主に地下鉄と都電、日暮里・舎人ライナーのメンテナンスを請け負っている会社です。資料右手の都営交通協力は駅員の業務の一部を委託していますのと、広告媒体の管理や構内店舗の管理等を行っている団体でございます。はとバスについては、観光バス事業のイメージが一般的ですが、都営バスの運行の管理を営業所ごと委託しています。主な役割としては以上です。

○清水座長：ありがとうございました。他にはいかがですか？では、お願いします。

○河嶋委員：河嶋です。私たちは今までこの会議で様々あるべき姿を語ってきましたが、都営交通の側とすれば、これらをしっかりと計画に落とし込んで実施して、その結果が問われるとなると、地に足がついた計画を立てなくてはいけないのだろう、というのは理解するところです。ですが、そこにもう少し新しい視点を入れていただければという思いがございます。前回の委員意見の中で、6ページの最初のところ、これは新倉委員がご発言されたものですが、この計画の中で自動運転を実現するとまで言う必要はないが、長期的には自動運転を見据えた取組をしていくと経営計画の中に入れてはいいのではないかというご発言をされました。自動運転だけではなく、今後の新しい社会を見据えたゼロエミッションなどいろいろあると思いますが、この計画の中では実現が難しくても、その先を見据えているという姿勢、「検討を開始します」というような言い方もあるかと思いますが、そういうことも取り入れていただくとよいのではないかと思います。

○清水座長：ありがとうございました。とりあえず委員側から意見を伺いますかね？他はいいかがでしょうか？では、お願いします。

○江戸川委員：江戸川でございます。まずは、前回、私から要請させていただいた適正な利益水準、必要な利益水準、この辺の数字がしっかり出てきたということは非常に評価したいと思いますし、ポジティブに受け止めております。償却前利益でご提示いただいているため、この水準がキープできていないともうサステナブルではないということなので、ここは経営していく上では最低ラインとして意識をしていただいて、これを下回っているところがあるのであればすぐに手を打っていかなくてはいけないということです。ほとんどのところは、それを大きく上回るような状態で運営できると思うのですが、何か危機が起きた時、いろいろ環境の変化が起きた時に、このラインを下回る見込みになってきたら、大きく何か手を打っていかなくてはいけないという目安が明確になったと捉えていただきたい。経営の指標として明確な数値が出てきたというところはすごくプラスなのではないかと思っています。一方で、設備投資額等も資材費の高騰とか、為替の影響とかで大きく変わってくところでもありますし、損益の見込みでもコストの増加要因というのは、今、環境的にはたくさんありますよね。資材費だけではなく、燃料費もそうだし、人件費もそうだし、将来を見通すにあたっては、いろいろとマイナスの影響を与えるリスク要因が多数ありますので、そういうところをしっかりと織り込みながら、アップデートしながら、この数値というものの、その時に合った形で見直して、しっかり経営していただきたいと思います。と思っています。

もう1点が次のページですね。19ページにKPIが出てきまして、この辺もまた数値を置いていくことになると思うのですけれども、この中で特に私が注目したのは、右側のほうで、沿線関係者とのイベント、スタートアップとの連携数、それからCO2排出量になります。この辺りはやはり都政と結びつきが非常に強いところで、まさに都営交通が、東京都がこういう交通インフラを運営していることの意味にも繋がってくると思いますし、しっかりKPI管理をして、こうした活動も含めて活発になっていく流れをつくると、この会議で検討してきた意義も増すのではないかと思います。こういうところをKPIとしてきちんとモニタリングする方向性が打ち出されたという点も大変嬉しく思いますし、高く評価をしているところでございます。以上です。

○清水座長：ありがとうございました。あと、いかがですか？まずは一通り伺いますか？

では、西田委員、お願いします。

○西田委員：商工会議所の西田でございます。前回、会議でご提示いただきました資料と今回の資料と比較をいたしまして、ビジュアルに訴えた非常に頭にすっと入ってきやすい、見やすい資料にブラッシュアップされているという印象を受けたというのが感想でございます。また、前回、私から意見を伝えさせていただきました 15 ページの安全・安心な交通機関というところで、ここも写真等を使いながらイメージしやすいような形で取りまとめていただきありがとうございます。災害対策ですね、先日の大雨で都内でもいろいろと被害がありましたけれども、今後、激甚化していくことも考えられますので、こういったところをしっかりと維持更新等も含めて着実に取り組んでいただければと考えているところであります。

また、先ほど、チャレンジングなことについても是非この計画で書いていただければというご意見がありましたけれども、そういった意味で申し上げますと、次の 16 ページでございますけれども、脱炭素の部分で、これはまさに東京都、そして交通局の方にリーダーシップを発揮いただいて是非やっていただければ、と考えています。この中で、ZEV 化の推進ということで燃料電池バスという記載がございますけれども、おそらく水素ステーションの整備等もこれからやっていかれるかと思っておりますけれども、是非、東京都で先進的にやっていただき、例えばそういった施設を民間にも開放するという取り組みも是非検討いただき、官民連携で脱炭素を実現できるような形で、是非、交通局としても取り組んでいただければと考えております。以上です。

○清水座長：ありがとうございました。では、沼尾先生、お願いします。

○沼尾委員：前は欠席をしてしまい申し訳ありませんでした。今回、資料を本当に見やすくまとめていただいて、すごくわかりやすい形で説明されていると思ったのですが、ここをもう少し盛り込んでいくといいのではないかと思ったことを 2 点、申し上げたいと思います。まず一つは、今、ウェルビーイングということが言われていて、それぞれ多様な立場の人たちのウェルビーイングということが言われているのですが、そう考えた時に、今回は、利用者にとっての魅力向上というところがフォーカスされているのですが、前回の会議の要旨を見ると、局内向けのメッセージということで、労働環境とか雇用条件とかやりがいというようなことが書かれている。これまではサービスを提供する側と受ける側ということで二項対立だったわけですが

も、これからはもうちょっと生活者の視点でサービスの提供にも関わるし利用もするという、一人の人が多角的に公共交通に関わるという場面も出てくるのではないかと思います。そう考えた時に、まず働いている方たちのウェルビーイングということを考えられるような環境整備とは何なのかということを考えることの大切さを感じます。例えば、都バスに乗っていても、運転士さんが「気をつけてくださいね。ありがとうございます。」とすごく丁寧に声を掛けてくださると、バスの中の雰囲気はすごく良くなって、みんなが何か爽やかな気持ちでバスに乗ってられる、そういうドライバーの方たちと乗っている方たちの雰囲気でバスのサービスの空気は全く変わると感じたこともございます。だとすると、ドライバーの方たちが働きやすい環境をどういうふうにサポートしていくのかとか、何かそういった取組ということも少し盛り込まれてもいいのかと思いました。それが一つ目です。

それから二つ目として、14 ページに移動を軸に多彩な価値を提供ということで、ここで民間事業者等との連携、他の事業者等との連携ということで、かなり大規模なイベントなどが紹介されているのですけれども、この会議の議論の中では、もう少し地域のコミュニティ、あるいは市区町村との連携も含めた魅力発信とかまちづくりといった議論も出ていたと思うので、移動を軸に多彩な価値を提供するという時の参加者をどうイメージするのかについて、もう少し幅広の考え方が紹介されてもいいのではないかと思います。以上でございます。

○清水座長：ありがとうございました。では、オンラインの丹羽先生、お願いします。

○丹羽委員：丹羽です。見やすい資料の作成ありがとうございます。障害者への対応については、事業者の姿勢がとても大事になると常日頃感じております。資料にもノンステップバス導入完了というように、東京都として積極的に車椅子利用者への対応をしているということが分かる資料だと感じました。その中で、先ほど外山委員から多面的評価の必要性ということを指摘されたかと思いますが、その評価方法についてはこの資料からは読み取れなかったので、評価方法を明確にして、的確に評価をしていただきたいと感じました。例えば、私の分野でもあるバリアフリー、ユニバーサルデザインについては、アンケート調査は大切な一つの手段ですが、アンケート評価だけではなく、それに合わせた当事者評価、2、3 年毎に当事者に現地を見て評価をしてもらうということも重要なことになるかと思っています。

もう 1 点、先ほどもお話に出ましたが、先日の豪雨のような災害にも耐え得る施設を

作っていることとあわせて、避難経路も提示していく必要があると考えています。避難経路の提示については、WEBなどで確認できる事前情報と、全ての人が事前に避難経路を確認するということも難しいと思いますので、その場でも容易に避難の経路がわかるというような取組も今後は必要になってくるかと思いました。以上です。ありがとうございます。

○清水座長：ありがとうございました。では、最後に私からも追加でいくつか意見を申し上げます。まず前提として2つ確認したいことがあります。1つは、このアウトプットはどうするのか？さっき見やすいとか、こういう情報が含まれていないというような話があったのですけれども、会議で配布された資料のような形でこれが出るのか、それとも、最後に少しお化粧をしたようなものが最終成果として、何か提言とまではなかなか言えないかもしれないけれども、そういう形で出るのかによって、つくり込みで弱い部分というか、ここはちょっと強化していただかなければいけないかなというところがあるのですけれども、そこはいかがですか？

○事務局（富田戦略経営担当課長）：会議としては審議会とは異なりますので、会の取りまとめ報告書みたいなものは、今は予定しておりません。資料につきましても、最終的な仕上がりとしては、今のものが最終という形になります。

○清水座長：はい、わかりました。それと、今回の我々の議論を踏まえて、次に局のほうでそれを受け止めて経営計画をつくる時の経営計画の年次、中期経営計画に相当するような6年ものだと理解をしてよろしいですか？

○事務局（渡貫企画担当部長）：経営計画については、今、3年で考えています。

○清水座長：3年ですか？なるほど。

○事務局（渡貫企画担当部長）：経営の見通しについては10年先ぐらいを見通しながら、事業環境の変化も厳しいところもあるので、事業計画としては3年で考えています。

○清水座長：なるほど。何でそこを確認したかと言うと、その年限設定で評価指標とか、何をどこまで書き込むかというトーンが決まると思うのです。例えば、19ページの

経営指標を見た時に、職員満足度とかお客様満足度というのはなかなか短期で成果が出ないし、多少の整備ではあまり変わらないということなので、3年計画であれば、こういう指標よりももう少しアウトプットに近いような、ゴールではないような指標のほうが成果管理指標としては適切ではないか思っているのが1点。

あと、スタートアップとか沿線関係者のイベントというのも、他のものと比べると具体的というか、関連付けられる都政関係の施策はこれだけではないような気がしますし、一例としてこういうものだ、ということだと思いますけれども、別にこれらだけにこだわることなく、ただ、都政の連携全体の評価を何で測るかはなかなか難しいですけれども、ここに出てくるような要素があまりレベル感とか必要な時間とか、そういうものが変わらないように工夫していただけるといいと思いました。

あと、局内向けメッセージというので、従業員の方々に関する指標みたいなものも、ここでは職員の満足度みたいな形になっていますけれども、人が足りないという問題意識があるのであれば、雇用のレベルとか雇用力に相当するような指標というのを、3年計画といえどもやはり入れておいた方がいいのではないかという気がしました。私のほうからは以上です。

一通り委員のほうから意見を述べましたので、局として気になるようなところを少し打ち返していただければと思います。よろしくお願いします。

○事務局（富田戦略経営担当課長）：わかりました。さまざまなご意見をいただきありがとうございます。まず、外山委員からご指摘のあった見直しの仕方については、経営計画はこれまでも3年の周期でつくることが多かったのですが、毎年実績を夏頃までには公表してございます。昨年度の実績がまだ出ていなくて大変恐縮ですけれども、その中で、フォローアップは、今後やっていきたいと思えますし、フォローアップの仕方についても計画に盛り込むべきというお話でしたので、今後考えていきたいと思えます。

KPIの数字だけでは表れないというところについても、経営として非常に重要なご指摘ですので意識していきたいと思えます。

それと、河嶋委員から自動運転など将来を見据えて、というお話がありました。先ほどの座長のお話と重なる部分もありますけれども、周期3年ということでありつつも、これも局長から普段から言われているのですけれども、その先の将来、10年、20年先はどうかという有り様を見据えた中で、今、何をするのかというところが問われていますので、どこまで宣言ができるかは別として、何らか触れていきたいと考えています。

江戸川委員のご指摘についてはまさにその通りだと思いますので、しっかりと目安というものを意識して、かつ、外部環境に変化があった時には、それも状況に合わせて適宜変更を加えながらきちんと舵取りをしていきたいということでございます。

西田委員からお話がありましたビジュアルのところについてはありがとうございます。まだ、これは今の会議用につくった資料ですので、次期経営計画の策定に向けてはもう少し直していきたいと思っています。

CO2の排出とか、災害対策について都としてリーダーシップを発揮してという話もございましたが、まさにそこは我々の立ち位置というか、存在の意義に繋がる場所ですので、しっかりと庁内で連携をしながら取り組んでまいりたいと思っています。

沼尾委員からウェルビーイングのご指摘がございました。この資料で申し上げますと、書き方としては充分ではないと認識はしていますけれども、17ページの左下のところに職員が働きやすい職場環境づくりというところを記載してございます。それをいかに具体化していくかということは、これから考えていきたいと思っています。ウェルビーイングという視点で、働く人たちがいかに気持ちよく働けるのかという点について、局内でも、議論をしているところですが、今後詰めていきたいと思っています。

連携する先をもっと広くというご指摘がございました。我々の立場からしますと、他の鉄道事業者とかバス事業者という業界内に限定しがちですが、幅広に考えていきたいと思っています。

丹羽委員の当事者のその後の事業評価というところも、今後はきちんと意識してやっていきたいと思っています。

最後に、座長からご指摘のありましたKPIの設定については、レベル感の統一等意識して今後検討していきたいと思っています。以上です。

○清水座長：ありがとうございました。それではまず一通り我々の意見に対してリアクションをいただいたということで、もし今の対応等に追加があればまたお願いをしたいのですが、いかがでしょうか？はい、お願いします。

○河嶋委員：河嶋です。先ほど職員の皆さんに向けたメッセージをというお話が出ましたが、都民に向けてのメッセージも、もう少し強く発信していただくとよいと思います。私たちはこれをやりますというだけではなく、都民の皆さんに何をしていただきたいかを発信することも必要だと思います。前回の意見でも、4ページ、都営交通の目指す方向で、外山委員が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ほ

しいというご発言をされていますが、まさにこの辺のことだと思います。私も、以前、消費者市民社会というお話を出させていただきました。先ほど沼尾委員からのご発言にもありましたが、今日では、サービスの提供側と受ける側の二項対立ではなく、お互いに共創しながら良いサービスをつくり上げていく、ひいては良い社会をつくっていきましょうという考え方が、一般企業の中でも取り入れられていますので、ましてや都営交通と都民の間なら、という思いがいたします。以前、私が消費者市民社会の話をさせていただいたのは、確か路線バスで、採算が合わないバス路線をどうするかというお話の時でしたけれども、そこに限らず、都民全般に対して言えることだと思います。たまたまこの間目にしたのが、関西を旅行しておりまして、京都の地下鉄を降りて地上に登ろうとしたら、階段の側面 5 段ぐらいを使ってメッセージが書かれていました。「私たちは環境に良い公共交通と都市を目指します。そのためには市民の皆様が月にあと 2 回多く乗っていただくと目標が達成できます。よろしく。」みたいなことが階段のところに書かれていたのですね。もっとスマートな発信方法もあるかと思いますが、まずは都民の皆さんに強く発信していかないと伝わらないと思っています。そういうところから、外山委員がおっしゃったような我々の都市交通であるという意識を醸成したり、愛着を生み出したりということに繋がっていくと思いますので、都民へのメッセージをもう少し強く打ち出していただければと思います。以上です。

○清水座長：ありがとうございました。あとはいかがですか？では、はい。

○外山委員：外山です。KPI のところで、皆様の一週目の議論を伺い結構難しいなと思ったのが、自動運転のように 10 年、15 年、20 年ぐらいのものを見据えた次の 3 年のものもあれば、一方で、この 3 年で成果を出したいものが、いろいろな施策の中で混ぜられていると思っています。ですので、直近の 3 年で全部達成できるものばかりを KPI にすると、長期的なビジョンの観点が計画からなくなってしまうという、ご指摘に対応できなくなってしまうかと思いますので、この指標については、この 3 年でのものなのか、もっと長期的な中でこの 3 年、手前の第一目標であるとか、そういう書き方を工夫されると、座長がおっしゃったバラバラ感も多少は改善されつつも、将来的な観点も入った評価の仕方ができると思ったのが 1 点です。

あと、丹羽先生のおっしゃった「誰もが円滑に利用できる公共交通」のページを改めて拝見して思ったのですが、もちろん既にやられているところもあると思うのですが、例えば旅客案内とかバリアフリーの支援とか、地下鉄の方が進んでいるところ、

バスの方が経験のあるところというのが、それぞれのモードでいろいろあると思うので、そこを是非共有されていくといいと思います。例えば自動運転のことを考えると、自動運転バスになっていくと、だんだん旅客案内も自動化されていかなければいけない部分があると思います。実は、そこは鉄道のほうでツールを入れ始めていて、課題とかも成果もわかっているとか、そういうものがあれば、バスの方に自動運転を見据えてフィードバックされるとか、モード間で各所、各所でのノウハウが共有化されていくと、一からやり直す手間もなくなるでしょうし、相乗効果が出ると思ったところです。以上2点です。

○清水座長：ありがとうございました。他はいかがですか？では、はい。

○新倉委員：新倉です。今の話を聞きながら、この会議の中でも何回か出ていたのが、4つのモードがある中でシナジー効果のようなところが見られないというのが、アイデアがないので言っぱなしになってしまって申し訳ないのですが、何回かこの会議に出た中で、ここの中を見た時に、あまりシナジー効果のような雰囲気が出ていないところをどうしたものかなというのが感想です。

○清水座長：確かにそうですね。忘れていましたね。何がありますかね？

○新倉委員：少なくともうまく連携している感、例えば乗り継ぎとか、案内情報をもっと連携しているとか、何かもう少し上手く出せるといいのか。例えば、多様な主体と連携したという時に、当然だけでも、バスだけではなくバスと都電とか、交通局の中でも4つあるので、その連携感をもう少し出すとか。先ほど言われたように、地下鉄での知見がバスに活かされるとか、バスの知見が地下鉄に活かされるとか、自動運転に関しては少なくとも新交通でやっているわけですから、その知見が活かされるとか、何かうまくできるといいと思いました。

○清水座長：ありがとうございました。せっかく4つのモードを持っているし、単体の交通事業者としてこのバリエーションで持っているのは多くないので、逆に言うと、日本に先駆けて、いろいろなモードを超えた連携みたいなものを都政の一環として仕掛けることもできる立場にあると思うのです。そこに多様ないろいろな活動がオンしてくると、都営としてやる意味がすごくあるのではないかという感じがします。他にいかがで

しょうか？丹羽先生のほうで何か追加はありますか？

○丹羽委員：ありがとうございます。特にありません。

○清水座長：わかりました。では、私の方で一つ。先ほど伝え忘れていたのですけれども、江戸川委員がおっしゃっていた 18 ページ、設備投資等の見込みというところが、どのぐらいの範囲までのものが入っているのか？現状維持的なものを続けていくというコストなのか、それとも、今、我々がいろいろな観点で申し上げている追加的な取組をオンすると、これよりももう少し高い水準になってくるはずなので、もう少し必要な損益水準を高めにしておかないと。建設費用とか、いろいろな経費の高騰だけではなく、政策コストとして増えていく余地というのものもあるのか、それがどのぐらいの変動か。ただ、あまり下がることはないと思うので、これが増加するとしたら何パーセントぐらいの増加というのがシナリオ上あり得るのかということによって、一番下の必要となる損益の水準、このぐらい収入を取らなくては行けないという水準が、状況によっては 20%上がってしまうみたいな形になってしまうと、もう少し違う取組をしないとかなり厳しいし、それが需要増だけでは賄えないとすると、違う工夫が必要ということですよ。だから、この設備投資の見込みというものが、今後、経営戦略を考えていただく時に、これは基本的には現状やってきていることの延長というようなシナリオと、それからいろいろな政策を追加した時に増えてくるコストを見据えるとどうかというところは少しリスクという意味で、逆に言うと、もうちょっとポジティブにやろうとした時にどのぐらいコストが掛かるのかということについても局として考えておくといいと思います。これをさっき言い忘れました。

というところで、あとはいいですか？では、意見について打ち返すところは打ち返していただきたいと思います。よろしくお願いします。

○事務局（富田戦略経営担当課長）：河嶋委員のアイデアにつきまして、他の都市の事例なども聞き及んでいますので、メッセージをどういう形とするのが効果的なのかを考えていきたいと思っています。

外山先生のおっしゃった長期と中期の KPI の設定の仕方ですが、単純に 3 年こうしますということだけではなく、最終的にはここまでやりたいというようなことを組み合わせることによってうまく表現していきたいと思います。

4 事業のシナジーというところで、委員の皆様から提起をしていただき、局内でもい

ろいろ検討はしてまいりました。実際問題、乗り継ぐ人の割合は全体の利用者の中でそれほど多くはないということがわかっているものの、私たちの存在感というか、プレゼンスを高める上でも、都営交通を全部うまく乗り継ぐとこんなに便利ですよというためにどんなことができるのか、これから考えていきたいと思います。特に乗り継ぎのチケット「都営まるごときっぷ」を 700 円で販売していますけれども、まだまだ認知度もそれほど高くはないですし、これからデジタルに替わっていく中で、紙の券ではなく、デジタルでどうやって乗れるのか、チケットティングも含めて検討していきたいと思います。

最後の政策コストですけれども、これについては、先にいくとどうしても解像度が低くなっていくということもあり、経営計画の検討の最中ですので、当初の 3 年ぐらいはある程度やるべきことは考えてはおりますけれども、10 年、20 年となるとだんだんそのところが、座長のおっしゃる通り、ルーティーンで必要な投資というものを計上しているに留めていますので、若干もう少し増える要素もあります。そのようなことも踏まえて、まずは予備として 10%を追加して試算しているところでございます。以上です。

○清水座長：はい。この辺は、多分、10 年、20 年というオーダーで効いてくる話ですけれども、でも、先に打てる手は取っておくという意味で 3 年計画でも考えておく必要があるかなと。現状では 10%という、いわゆるバッファというのですかね、何か起きたらここでというところを入れているということなので、そこを超えてきた時にどうするかというのはまた別途、どこまで書くかですけれども、考えておかなくてはいけないというところですね。わかりました。

あとはよろしいですか？いつもはそちら側に返した後に局長にご発言いただくのですけれども、多分、この場でご発言をいただいたほうがいいと思いますのでよろしくお願い致します。

○久我局長：交通局長の久我でございます。今回まで 8 回にわたり開催させていただきました。この間、事業環境の変化から始まり、需要創出とか関連事業に関すること、あるいは都営交通として目指すべき方向、地下鉄やバスなどの個別事業の課題、そして経営計画を見据えた方向と取組など、本当に多岐にわたって活発なご議論をいただきました。委員の皆様には、毎回、本当に重要なご意見をいただきました。我々にはなかった視点を様々ないただきましたし、そして何より我々が公営ということで、公営という意義、立ち位置をしっかりとったほうがいいという強いご意見をいただきました。これは我々にとっても大きな財産になっていくと思っております。

一時、コロナでだいぶ乗客が減りましたが、今、だいぶ回復しております。ただ、全国を見ると、交通事業はやはり厳しい状況です。特に働き手が本当にいなくなって、特にバスは、需要はあるけれども減便をせざるを得ない状況にあります。幸い東京都はそこまではいっていませんけれども、正直、採用の方はだいぶ厳しくタイトになってきていますので、それらも十分受け止めて対策を立てていかなければいけないと思っております。現状、交通事業というのは本当に人で成り立っております。バス1台運転するのに必ず運転士が必要ですし、車両もそうですし、保守などもかなり人を割いています。ですので、本当に人の確保というのが重要になってくるのですけれども、働き手はどんどん少なくなってくるので、これまでの考え方とか、そういった土台から見直していかなければいけないのかなと。そういう意味では、先ほどもありました自動運転とかDXの活用なども積極的に関わっていかなければいけないですし、それと、先ほどの議論を聞いていて、やはり都民と一緒に交通を支えていかなければいけない、都民に対するメッセージというの、重要になってくるのだらうと先ほど意識をさせていただきました。

いずれにしろ将来にわたり安定的に、持続的に交通事業を支えていく、運営していくこと、そして都営としての意義をしっかりと出していくというところが、交通局の責務であると考えております。委員の皆様から共有していただきましたさまざまな知見を力として、経営計画期間は3年ですけれども、3年に留まらず、中長期的な視点もさらに踏まえた今後の経営の羅針盤となる次期経営計画を練り上げていきたいと思っております。これまで有識者会議の運営にご協力いただき誠にありがとうございました。簡単ではございますが、私の挨拶に代えさせていただきます。

○清水座長：どうもありがとうございました。予定時刻よりも多少早いですけれども、予定している時間でこれ以上議論がないということなので、これで終わりにしたいと思います。最後に、座長から今のご発言も踏まえて所感を一言だけ申し上げようと思います。

この会議は、当初、コロナで需要がかなり減って、今お話がありましたように、なかなか回復が見通せないという中で始まったのですけれども、そこについては一定程度戻りつつあるというところですが、やはり交通事業として需要がなかなか安定しそうにないという辛い経験を一度したわけです。一方で、今また局長からもお話があったように、今度は供給力不足というか、そちら側の課題も出てきて、需要も供給も併せて先を見通せない不安定な時代になってきていると思います。一交通事業者としては、と

にかく頑張って両方とも獲得するしかないですね。今、そういうタイミングに来ているのだろうというところで、次の経営計画を立てる時に、この2つの側面を頑張って獲得するというところに、どれほどアプローチできるかというところが、一番解くべき課題ではないかというのが、8回の議論を経た私の感想になります。今年度中、あと半年ですかね、どういう作業スケジュールでやるかというのは聞いてないので、もうお任せするしかないわけですが、我々の意見を最大限に踏まえていただき、いい経営計画をつくっていただくことを期待したいと思います。

委員の皆様におかれましては、本当にいろいろな専門性を持った方に参画していただき、私も素直に楽しかったです。座長としては、変な意見も出なかったなという感じもしますし、非常に円滑に運営できてありがたかったと思います。これまでの皆さんのご努力に私からも御礼を申し上げたいと思います。以上をもちまして本日の議論を終わり、以降の進行を事務局にお返しします。よろしくお願いします。

3. 閉会

○事務局（渡貫企画担当部長）：本日も多くの貴重なご意見を賜り誠にありがとうございました。清水座長におかれましては最後におまとめいただき御礼を申し上げます。繰り返しになりますが、本会議、今回が最後となりますが、これまでいただいたご意見を踏まえ、しっかりと咀嚼しながら、これから経営計画を準備していきたいと思っております。それでは以上もちまして、第8回都営交通の経営に関する有識者会議を閉会いたします。ありがとうございました。

（了）

（午前10時58分閉会）