

# 都営交通の経営に関する有識者会議 (第1回)



令和4年12月26日  
東京都交通局

- ✓ 新型コロナウイルス感染症（以下「コロナ」という。）の影響による乗客数の減少や物価高騰等による経費の増加など、事業環境の厳しさが増す中、都営交通が中長期的に安定した輸送サービスを提供できる、持続可能な経営基盤を確立するため、幅広い見地から意見・助言を得ながら方策の検討を進めるとともに、次期経営計画の策定にも活かしていく。

## 設置目的

都営交通が、東京の都市活動や都民生活を支える公共交通機関として、中長期的に安定した輸送サービスを提供できる、持続可能な経営基盤を確立するため、幅広い見地から意見・助言を得る。

## 議論の対象

- 都営交通における事業環境の変化やその見通し
- 持続可能な経営基盤の確立に向けた方策

## スケジュール

年 度	議 題
令和4年度	第1回 都営交通の現状と課題等 第2回 事業環境の変化とその対応
令和5年度	持続可能な経営基盤の確立に向けた方策について、事業ごとに議論

本日は、『東京都交通局経営計画2022（以下『経営計画2022』という。）』の考え方や取組、計画策定後の状況変化も踏まえた都営交通の現状と課題についてご説明。

その後、今後の経営の前提となる需要動向や物価高騰による影響等を含め、都営交通を取り巻く環境について、各委員の皆様からご意見をいただきたい。

# 第1章

## 都営交通について

- ✓ 地方公営企業として、独立採算の原則に基づき効率的な経営を図るとともに、公共の福祉を増進するよう運営。
- ✓ 自動車運送事業（都営バス）や高速電車事業（都営地下鉄）等5つの事業を運営し、2つの会計で経理。

## ■ 都営交通の事業と所管会計

事業	会計
自動車運送事業（都営バス）	交通事業会計
軌道事業（東京さくらトラム《都電荒川線》）	
新交通事業（日暮里・舎人ライナー）	
懸垂電車事業（上野動物園モノレール） ※令和元年11月から運行休止	
高速電車事業（都営地下鉄）	高速電車事業会計

上記事業の経営基盤の強化に寄与するため、土地や建物等の資産の有効活用などによる関連事業を展開

- ✓ 都営交通は、東京都が経営する公共交通機関として、東京の都市活動や都民生活を支える役割を担っている。
- ✓ 経営に当たっての基本的な理念や方針を定め、これに基づき事業を運営している。

## 経営理念

私たち都営交通は、都民やお客様に信頼され、支持される公共交通機関として、安全・安心を何よりも大切にし、東京の都市活動や都民生活を支えていきます。

## 経営方針

- 都民やお客様の信頼に応えるため、安全・安心を最優先し、全職員が一丸となって、災害に強く、事故のない都営交通を実現します。
- お客様が求める質の高いサービスを提供し、快適で利用しやすい都営交通を実現します。
- 首都東京が抱える様々な課題に果敢に挑戦し、東京の発展に貢献する都営交通を実現します。
- 事業環境の変化にも迅速かつ的確に対応するとともに、中長期的に持続可能な事業運営を行っていくための経営基盤を確立します。

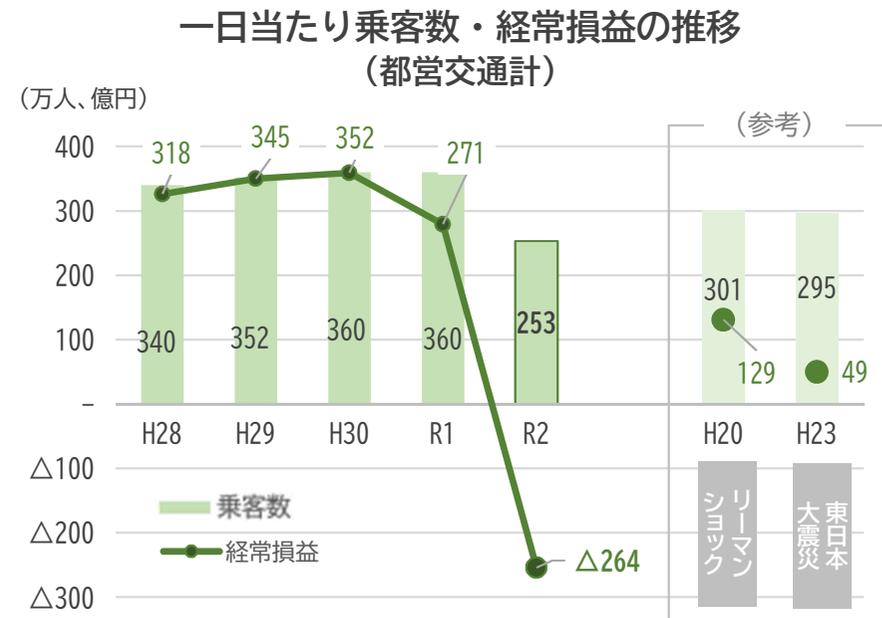
- ✓ 交通局では、経営理念・経営方針に基づき、今後の経営の方向や、各事業が抱える課題の解決に向けた具体的な取組を示す経営計画を定めている。
- ✓ 令和4年3月に『経営計画2022』（計画期間：令和4年度～6年度）を策定。

## ■ 『経営計画2022』の基本的な考え方

### 1 コロナ禍で大きな打撃を受けた経営を立て直し、安定経営への道筋をつけていく

- ・ 令和2年度の乗客数は、**3割程度減少（△100万人/日）**し、  
経常収支は大幅な赤字に転落
- ・ テレワークの進展等、コロナ禍に伴う人々のライフスタイルの変化により、**乗客数はコロナ禍前には戻らない見通し**

今後の需要動向を見極めつつ、持続可能な経営基盤の  
確立に向けて、**経営改善に取り組む**



### 2 厳しい経営環境の中にあっても、安全の確保やサービス向上など、必要な事業を着実に推進

- 更なる安全の追求・より快適で利用しやすいサービスの提供に向けた取組を推進
- デジタル技術を積極的に活用するとともに、都や沿線自治体等多様な主体と連携した取組を実施

## ■ 計画期間中の主な取組①

### 地下鉄駅のホームドア整備

- ・浅草線の整備を進め、都営地下鉄全駅への整備を完了

5年度 地下鉄全駅 整備完了



### テロ対策等の強化

- ・地下鉄の車内防犯カメラの整備や、暴漢対策用具の配備、テロ対策訓練等により、異常時の対応力を強化

6年度 車内防犯カメラ：16編成へ導入  
(車両更新分・3か年合計)

※計画公表後、導入を加速化（6年度までの全車両への設置完了を目指す）



### 浸水対策の強化

- ・利用者の安全確保とともに、大規模水害発生時における早期の運行再開の実現に向けた対策を実施

4年度 浸水対策に係る整備計画の策定



### 感染症対策の推進

- ・車両や駅施設の換気・消毒など、利用者の感染防止に取り組むとともに、感染症に関する情報を積極的に発信



### 地下鉄の早期復旧を図るための耐震対策

- ・早期の運行再開を図るための耐震補強を継続して実施

※国の通達に基づく耐震補強は平成22年度に完了

6年度 4駅補強工事実施（3か年合計）



### 維持管理におけるデジタル活用の推進

- ・将来的な労働力人口の減少を見据え、限られた人的資源の中でも、現在の保守の品質を維持・向上させるため、デジタル技術を活用した維持管理手法の導入等を進め、安定した輸送基盤を構築

4年度 車両情報収集システムの導入

## ■ 計画期間中の主な取組②

## 地下鉄車両の長編成化、日暮里・舎人ライナー車両の更新

- 三田線、新宿線の長編成化

4年度

三田線：8両編成化開始  
新宿線：10両編成化完了

- 日暮里・舎人ライナーの車両更新にあわせて、全座席をロングシート化

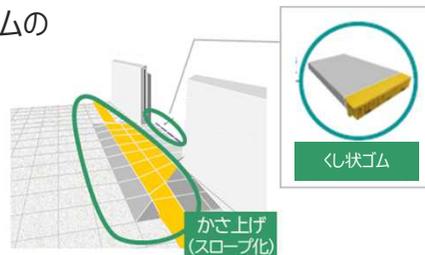
6年度

12編成更新（3か年合計）

## 地下鉄駅におけるホームと車両の段差・隙間の縮小

- 車いす乗降口のスロープ化や、くし状ゴムの設置等の対策を実施

6年度

三田線対策完了  
※当局管理駅

くし状ゴム

かさ上げ  
(スロープ化)

## バリアフリールートの充実

- 乗換駅等でのエレベーター整備や、バリアフリールートの複数化※を推進

※1ルート整備は平成25年度に完了

6年度

エレベーター6駅整備（3か年合計）



## 人にやさしい地下鉄車両の導入

- フリースペースの設置や低い吊り手、荷棚など、ユニバーサルデザインの考え方に基づいた「人にやさしい車両」に順次更新

子育て応援スペースについて、導入車両を順次拡大

6年度

累計71編成導入



## 新たな駅サービスの展開

- デジタル技術の進展が目覚ましいこと等を踏まえ、利用者の利便性を向上するため、駅における新たなサービスの検討・導入を推進

4年度

都庁前駅での5G環境の実証実験

5年度

定期券WEB予約サービスの運用開始

## 浅草線のリニューアル・プロジェクト

- 街並みにあわせた駅改装や施設の大規模改良により、東京の魅力向上に貢献

6年度

駅改装：東銀座駅完了



## ■ 計画期間中の主な取組③

### 泉岳寺駅の大規模改良

- ホームの拡幅やコンコースの拡張など、市街地再開発事業と一体となって大規模改良工事を行うとともに、周辺開発と連携しながら駅機能を向上



9年度 拡幅ホーム供用開始（予定）

### 都営バスのZEV化

- 燃料電池バスの導入を拡大するとともに、EVバスの導入について調査を実施



6年度 燃料電池バス：累計80両導入

### 多様な主体との連携による沿線地域活性化

- 新たな旅客需要の創出や沿線地域の活性化を図るため、民間企業や沿線自治体等と連携し、イベントや旅客誘致策などを積極的に展開



### 関連事業の強化

- 市街地再開発事業への参画等による局資産の有効活用や、広告事業、構内営業などについて、利用者や広告主のニーズを的確に捉えた事業を展開



### 事業運営を支える人材の確保と育成

- 「交通局人材育成ビジョン」に基づくプロフェッショナル職員の育成により、職員の「個」の力を高める取組を推進
- 不規則勤務の多い事業所での、育児・介護中の職員等が働きやすい勤務体系の試行など、ライフ・ワーク・バランスの実現に向けた取組を推進

### 経営改善に向けた取組

- 収入・支出両面から取組を進めるとともに、今後の中長期的な需要動向に応じて、必要な対応を検討

支出の適正化

- 投資（施設・設備の改良等）の抑制
- 経費（修繕費等）の抑制

収益力の強化

生産性の向上

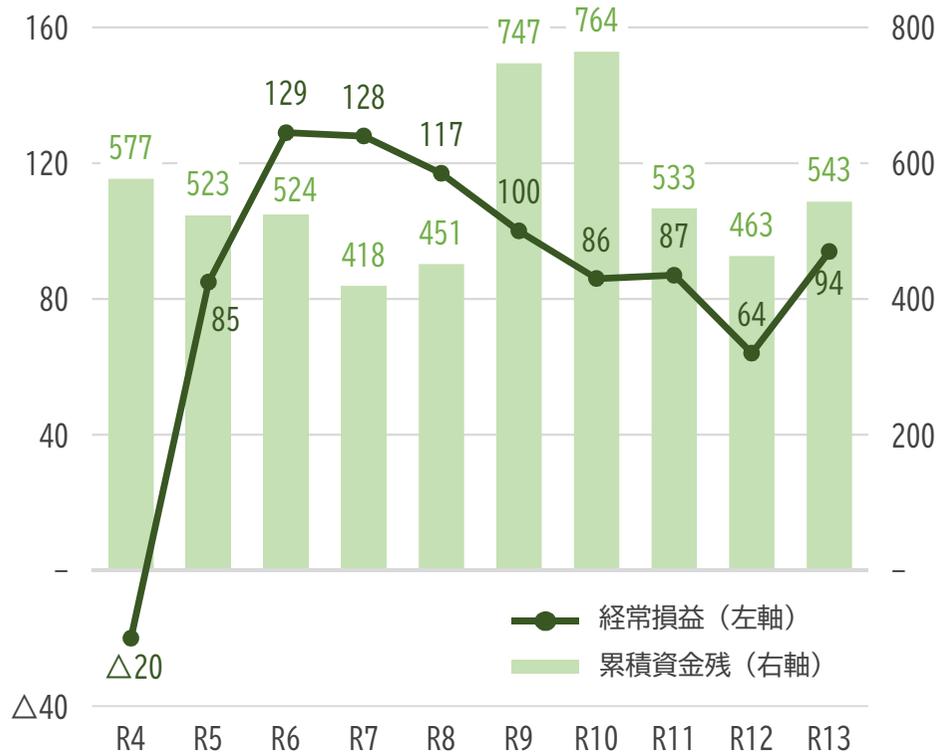
## ■ 財政収支計画と今後の収支見通し① (単位：億円、税込)

今後の  
乗客数の  
見込み

- 感染症の一定程度の収束を前提に、令和6年度まで段階的に回復
- その後も、テレワークの定着等の影響により、コロナ禍前と比べ、地下鉄は15%程度、その他は10%程度の減少が続くと想定

高速電車事業  
(都営地下鉄)

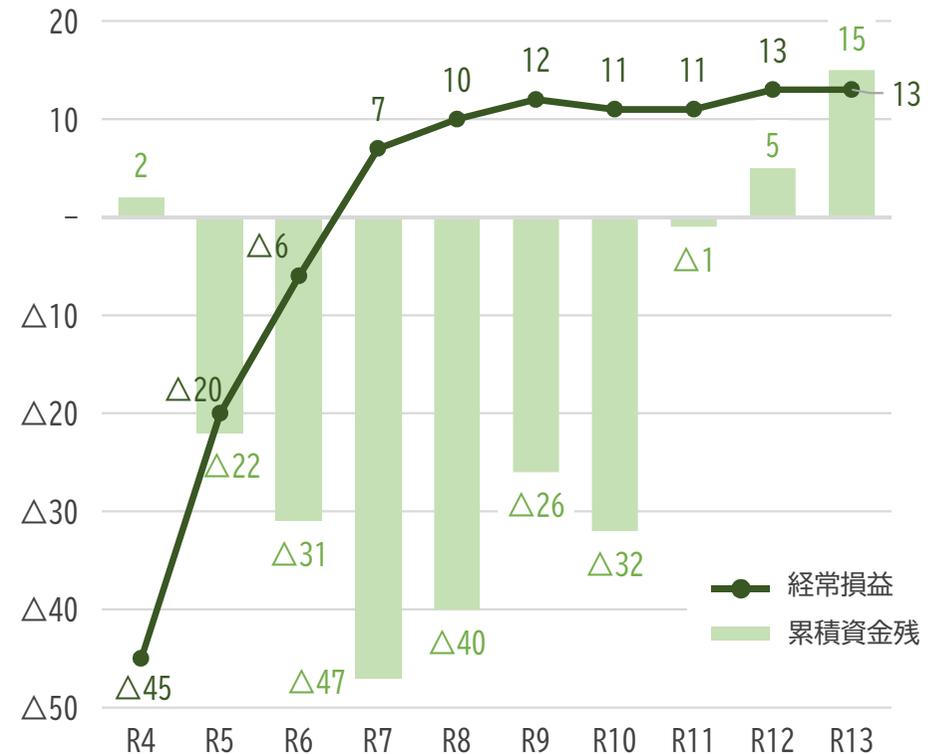
5年度には経常損益は黒字化し、その後は100億円前後の経常黒字で推移する見込みであり、2,000億円超の累積欠損金の縮減に努める。



\* R5は計画策定時の数値であり、本年11月に公表した予算原案とは異なる

自動車運送事業  
(都営バス)

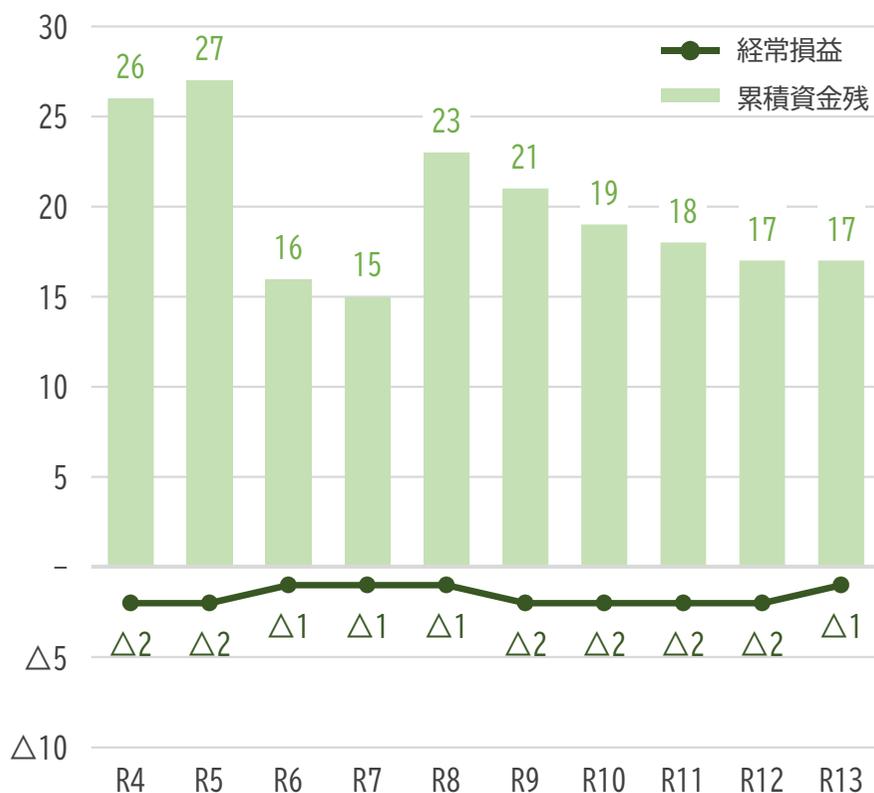
計画期間中の経常損益は赤字で推移し、5年度以降累積資金不足となる見込みであり、費用の縮減等により7年度以降の黒字化を目指す。



## ■ 財政収支計画と今後の収支見通し② (単位：億円、税込)

### 軌道事業 (東京さくらトラム)

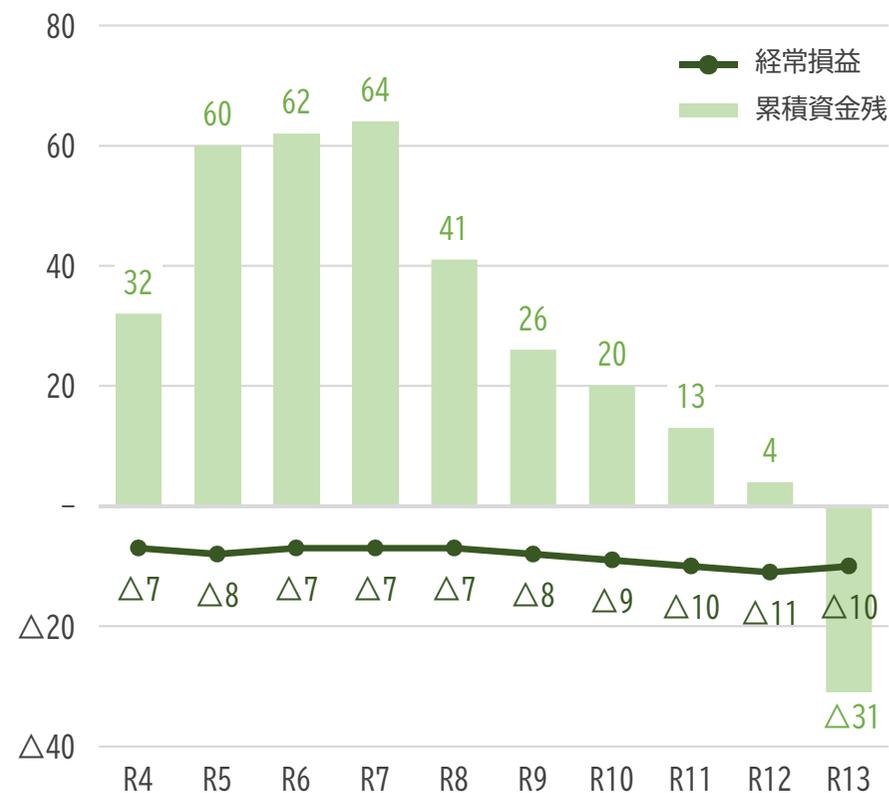
経常損益は赤字で推移する見込みであり、更なる旅客誘致や一層の経費節減等、様々な観点から経営改善に努める。



\* R5は計画策定時の数値であり、本年11月に公表した予算原案とは異なる

### 新交通事業 (日暮里・舎人ライナー)

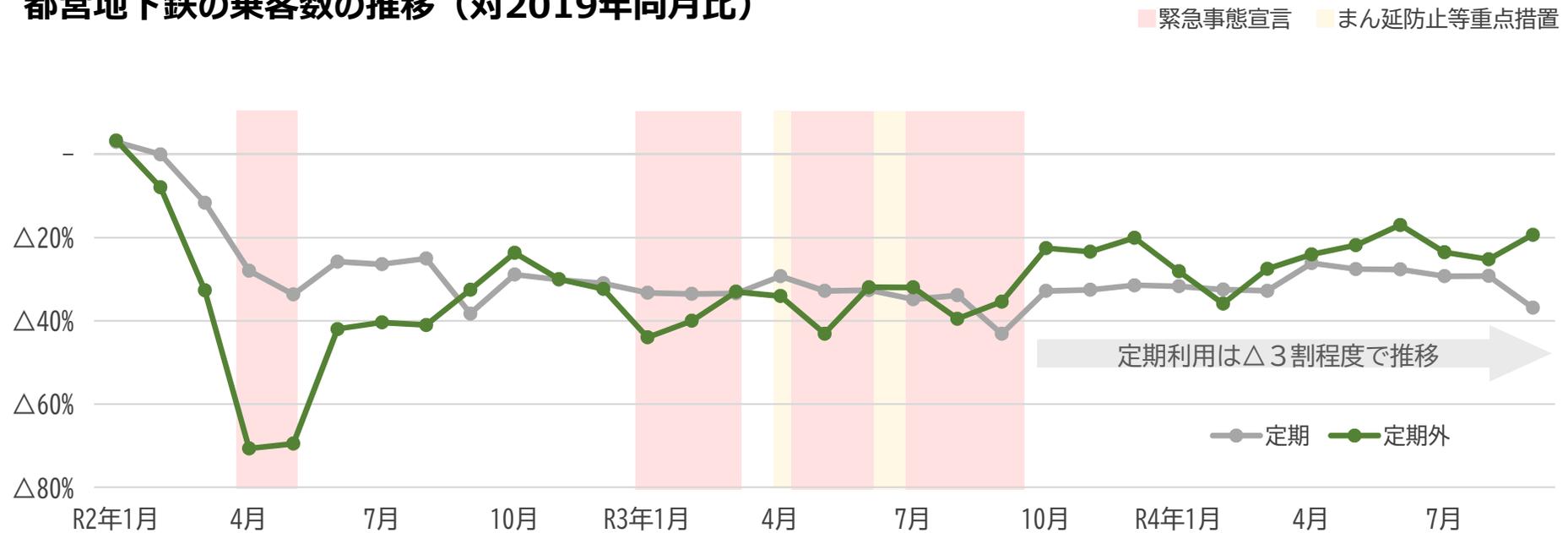
経常損益は赤字で推移する見込みであり、沿線地域と連携して、平日昼間や休日の利用を促進するとともに、様々な観点から経営改善に向けた取組を進める。



# 『経営計画2022』策定後の状況変化

- ✓ 行動制限の緩和により、乗客数は徐々に回復している。しかし、地下鉄事業では、想定よりも定期利用の回復が鈍く、コロナ禍前対比で3割程度の減少が続いている。
- ✓ また、電気料金や軽油価格の高騰など、事業を取り巻く環境は厳しさを増している。

## ■ 都営地下鉄の乗客数の推移（対2019年同月比）



\* 乗車料補償収入分の人員を除く  
\* 9月、10月分には、令和元年10月の消費税増税を控えた定期券の駆け込み需要等の影響あり

## ■ 電気料金・軽油価格高騰の影響

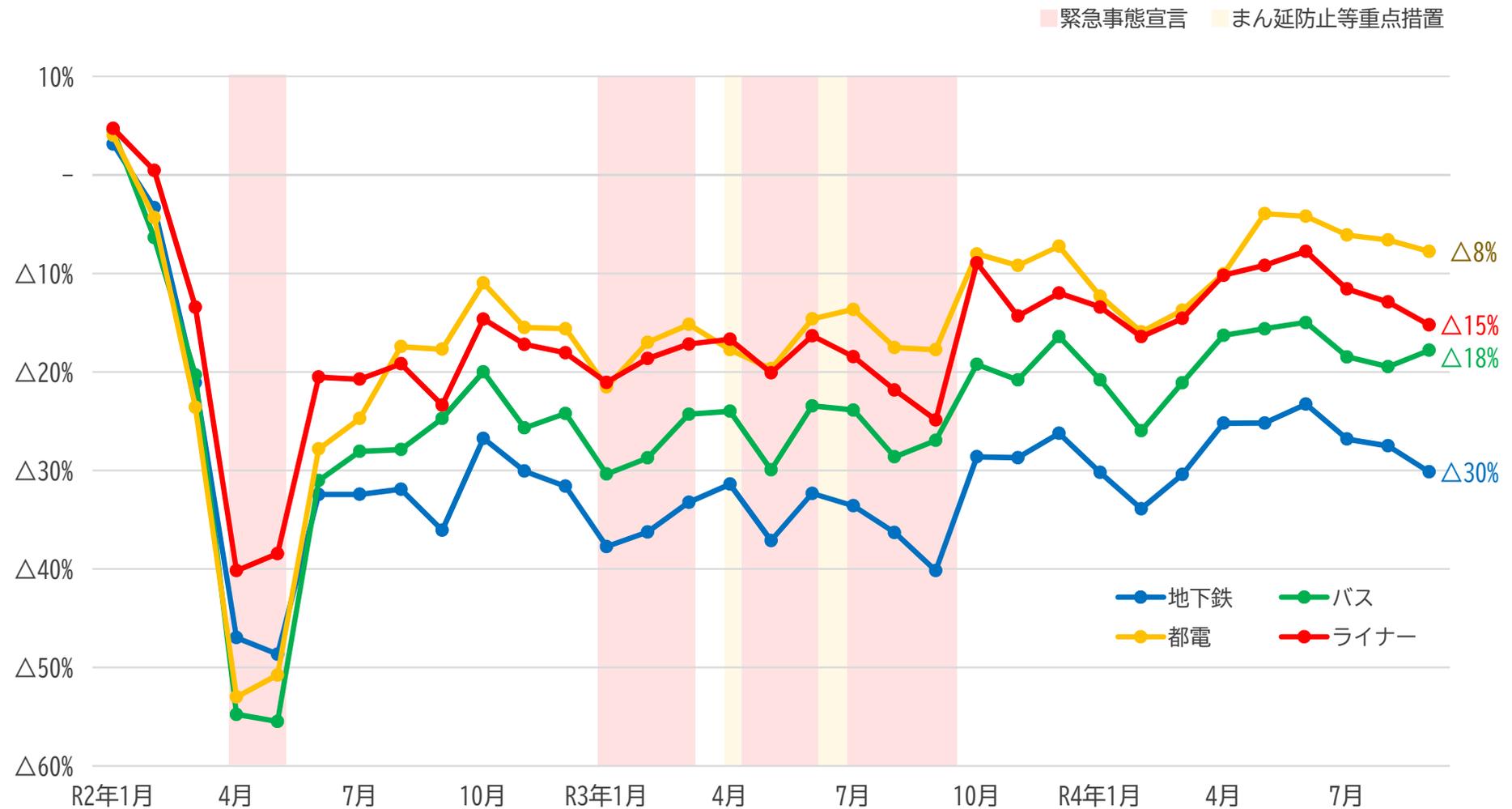
### ①電気料金（地下鉄・都電・ライナー合計）



### ②軽油購入費（都営バス）



## ■ 事業別乗客数の推移 (対2019年同月比)



\* 乗車料補償収入分の人員を除く  
\* 9月、10月分には、令和元年10月の消費税増税を控えた定期券の駆け込み需要等の影響あり

## 第2章

# 都営地下鉄の現状

- ✓ 区部を中心に、4路線 109.0kmを営業している。
- ✓ 令和3年度の一日当たり乗客数は200万人となっている。

## ■ 概要

<令和4年7月1日時点>

	計	浅草線	三田線	新宿線	大江戸線
営業区間	-	西馬込～押上	目黒～西高島平 * 1	新宿～本八幡	都庁前～光が丘
営業キロ	109.0km	18.3km	26.5km	23.5km	40.7km
一日当たり乗客数	200万人	52万人	48万人	58万人	68万人
駅数 * 2	106駅	20駅	27駅	21駅	38駅
在籍車両数	1,196両	216両 (8両×27編成)	240両 (6両×28編成、8両×9編成)	276両 (8両×2編成、10両×26編成)	464両 (8両×58編成)
運賃	(切符) 180円～430円 (IC) 178円～430円				
相互直通線	-	京急線、京成線 北総線、芝山線	東急線	京王線	-

## ■ 路線図



【参考】平成27年度 都区部交通機関別一日当たり乗客数及び占有率 (%)

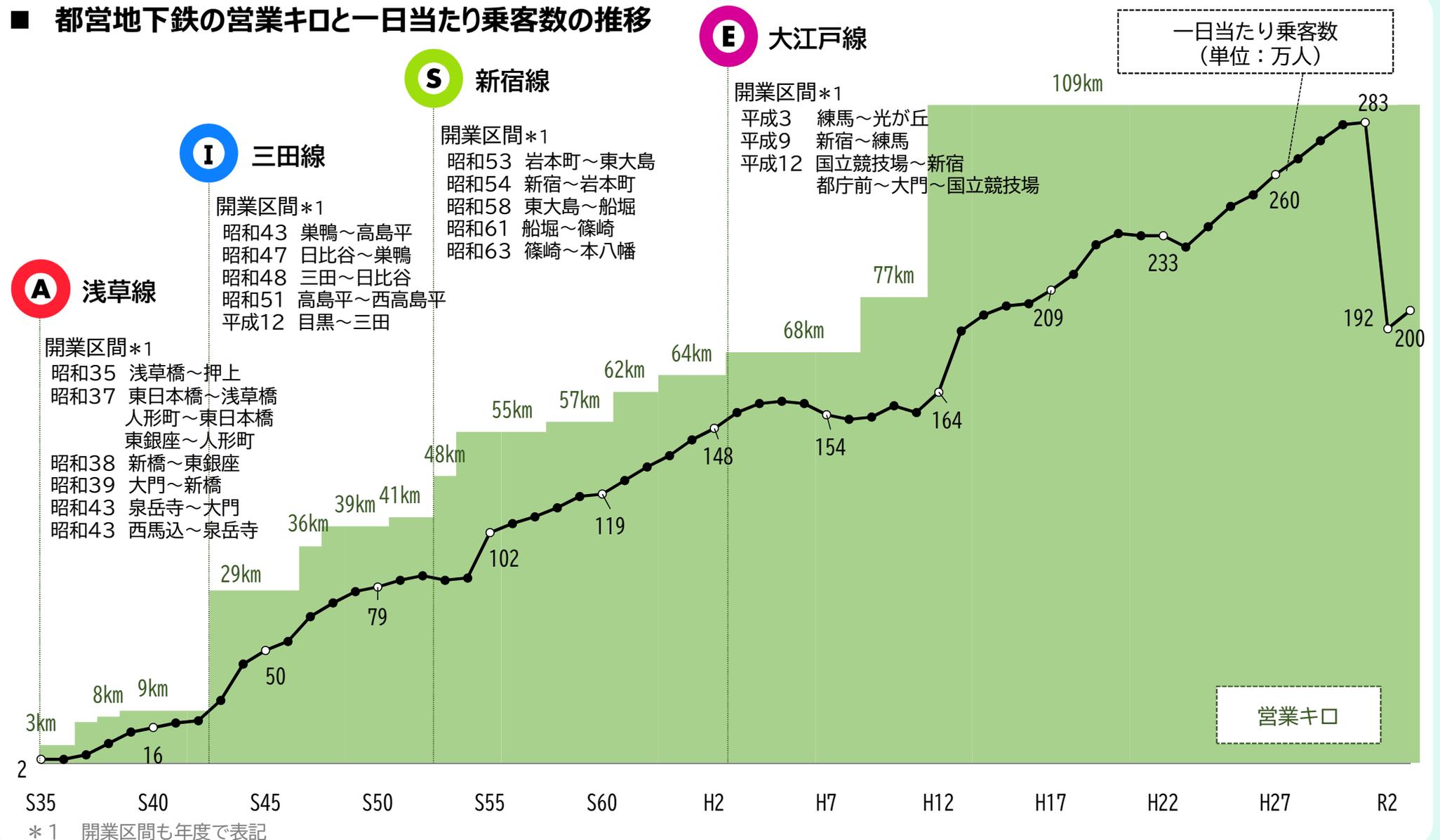
	一日当たり乗客数 (万人)	占有率 (%)
<b>都営地下鉄</b>	<b>256</b>	<b>8.4</b>
鉄道等（都営除く）	2,595	84.8
路面電車	10	0.3
バス	102	3.3
ハイヤー、タクシー	97	3.2
<b>計</b>	<b>3,060</b>	<b>100.0</b>

(出典) 平成29年版都市交通・地域年報

\* 1 目黒～白金高輪間は、第二種鉄道事業免許により、東京メトロ南北線の施設を共用。第二種鉄道事業とは、他社が所有する線路を使って旅客又は貨物を運ぶ事業のこと  
\* 2 東京メトロ・京成電鉄・京王電鉄・東急電鉄が管理する共同使用駅（新宿駅（新宿線）、白金高輪駅、白金台駅、目黒駅、押上駅）を含む

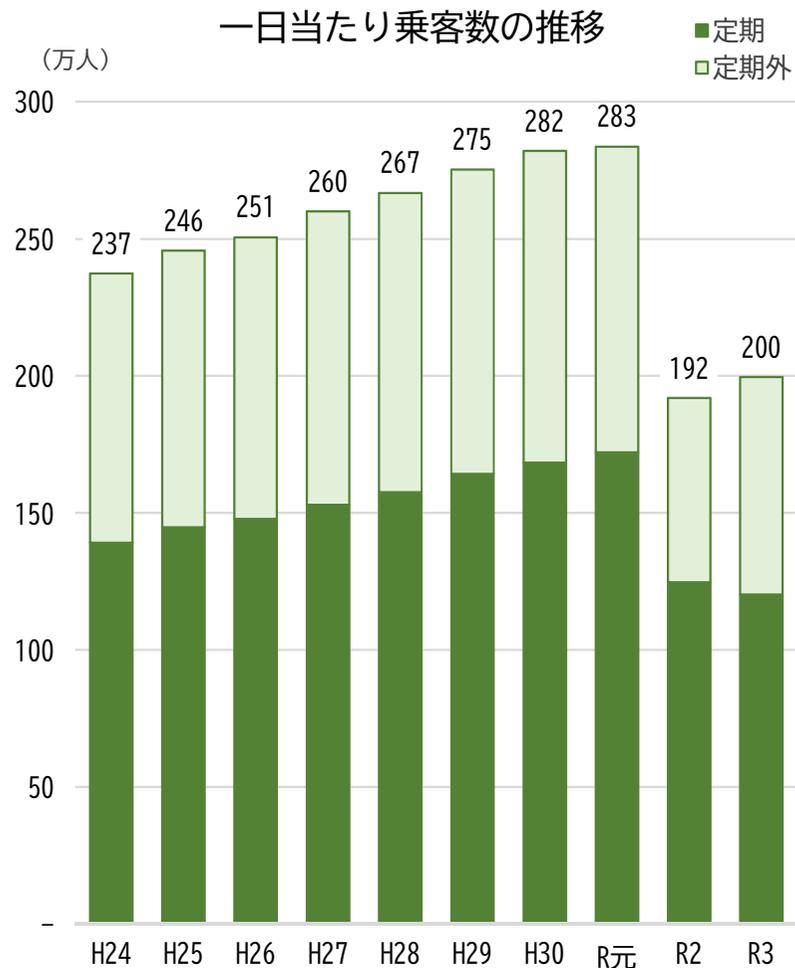
✓ 昭和35年に浅草線が開業。以降、順次、路線を延長・拡充。

## ■ 都営地下鉄の営業キロと一日当たり乗客数の推移



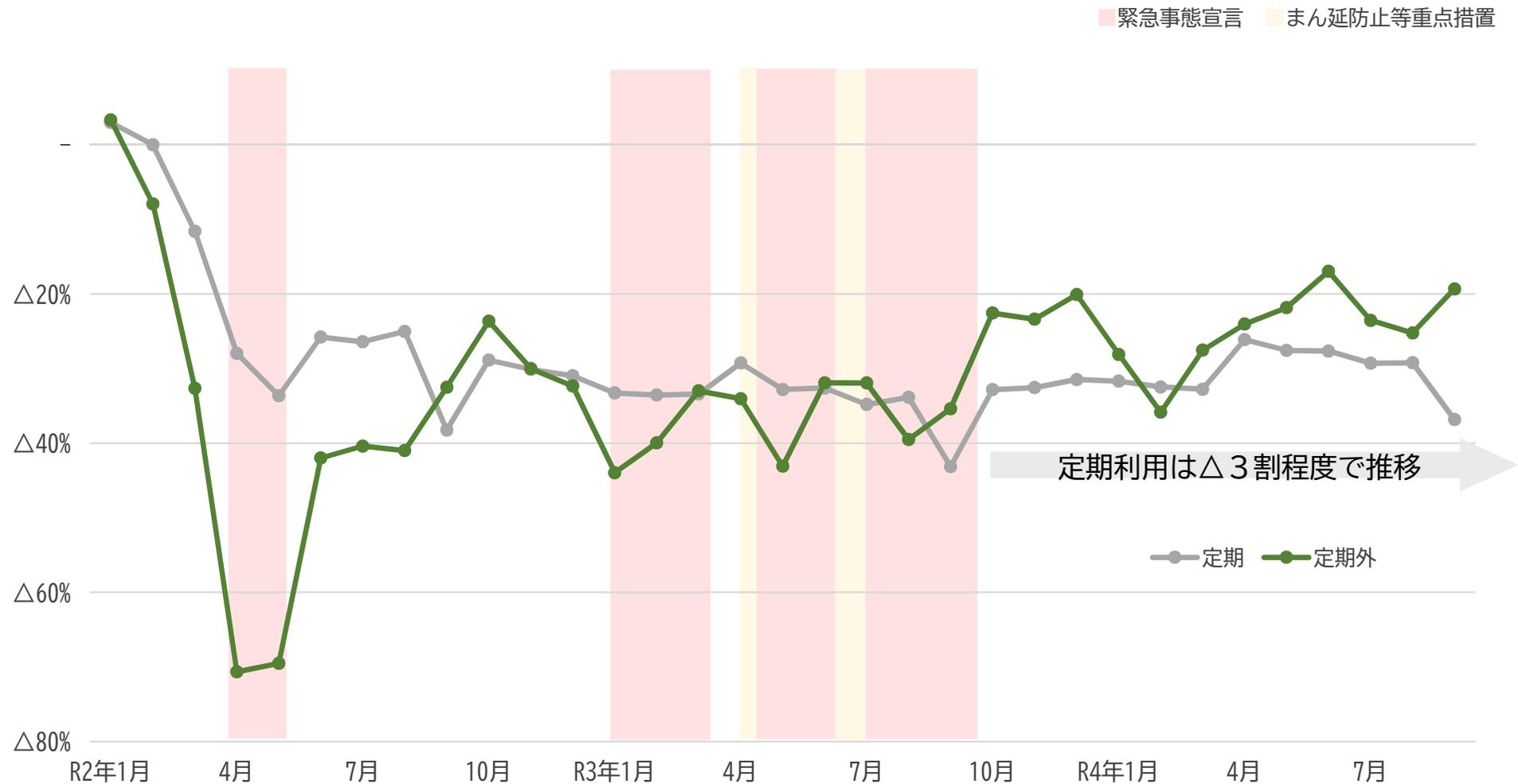
- ✓ 都営地下鉄の経営状況は、令和元年度までは乗客数の増加とともに堅調に推移してきたが、コロナの感染拡大に伴う大幅な減少により、令和2年度以降は赤字に転落。

## ■ 経営状況



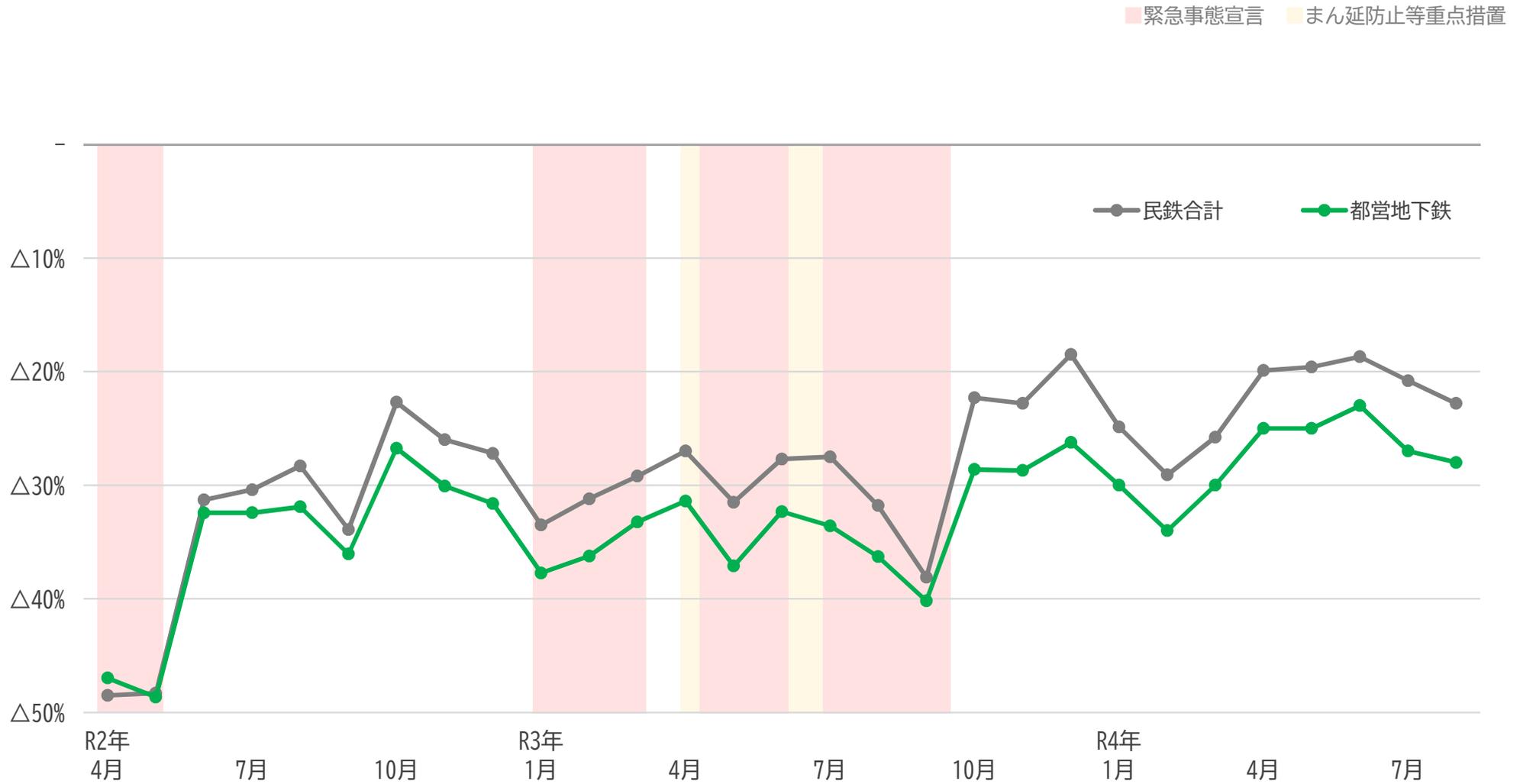
- ✓ 最後の緊急事態宣言が解除されて以降、定期外の乗客数は徐々に回復してきている。
- ✓ 一方、テレワークの進展等の影響により、定期の乗客数はコロナ禍前対比で3割程度の減少が続いている。

## ■ 乗客数の推移（対2019年同月比） ※再掲



\* 乗車料補償収入分の人員を除く  
\* 9月、10月分には、令和元年10月の消費税増税を控えた定期券の駆け込み需要等の影響あり

## ■ 都営地下鉄と関東大手民鉄9社の乗客数の推移（対2019年同月比）



\* 都営地下鉄は乗車料補償収入分の人員を除く

(出典) 日本民営鉄道協会ホームページを基に東京都交通局作成

## 第3章

# 都営バスの現状

- ✓ 都営バスは、主に都区部の他、多摩地域の一部で運行している。
- ✓ 令和3年度の日当たり乗客数（乗合）は54万人となっている。

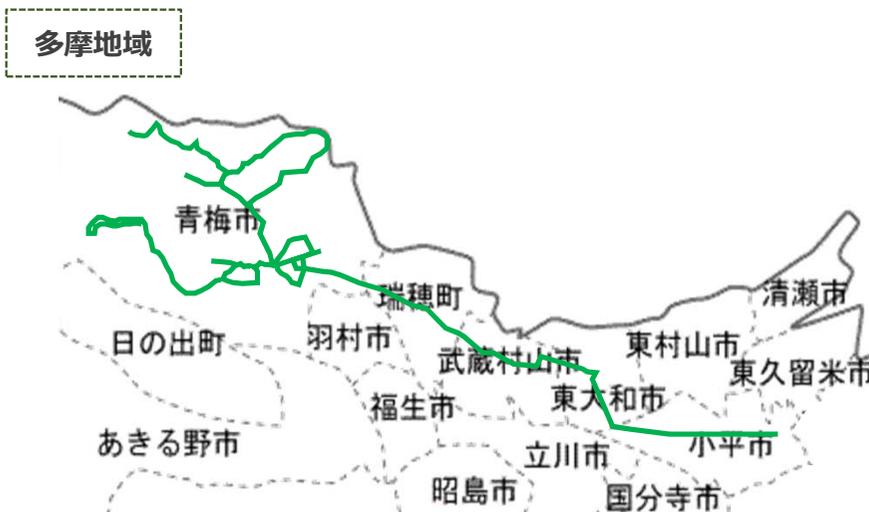
## ■ 概要（乗合）

<令和3年度末時点>

営業キロ	系統数	系統総長	停留所数	在籍車両数	一日当たり乗客数	運賃*
765.1km	129系統	1,091km	1,553か所	1,494両	54万人	区部:210円 (IC 210円) 多摩:180円~650円 (IC 178円~638円)

## ■ 事業エリア

主に、東京都のJR山手線と荒川に囲まれた地域の内側及び江戸川区の一部並びに多摩地域の一部で運行。

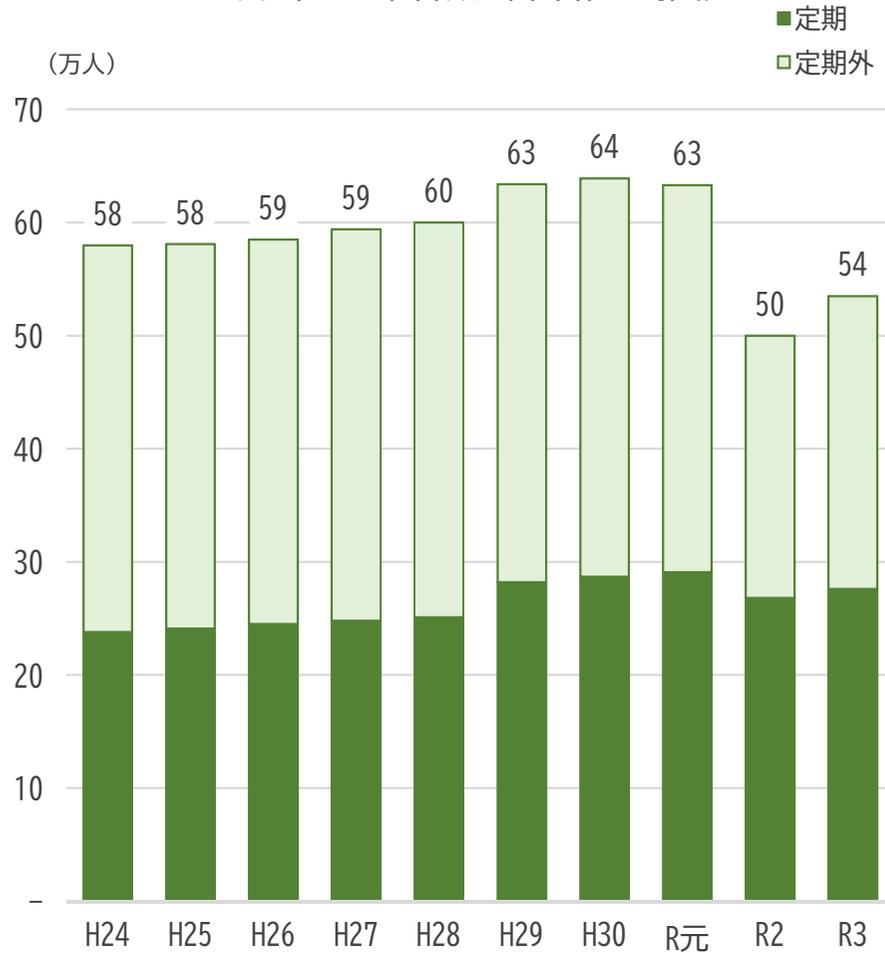


\* 区部は学バス、CH01、AL01を除く

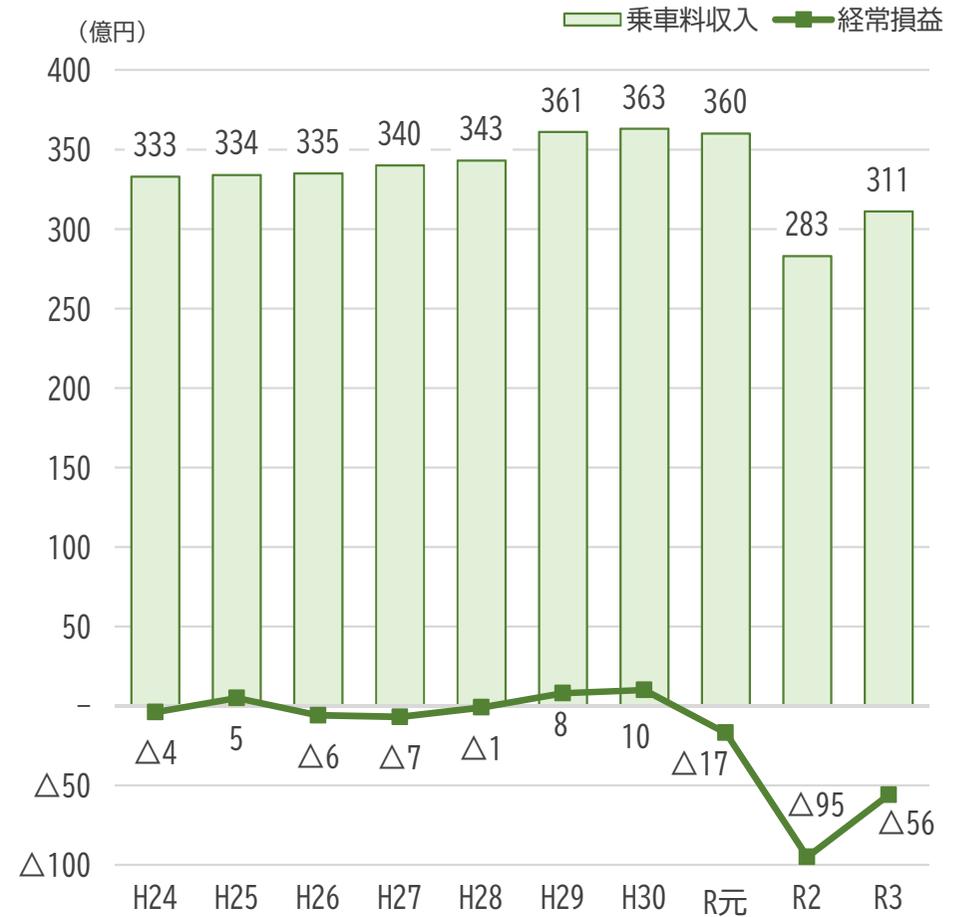
- ✓ 令和元年度までは臨海地域の開発の進展等により乗客数は増加してきたが、コロナの感染拡大に伴う大幅な減少により、令和2年度以降は赤字幅が拡大。

## ■ 経営状況

一日あたり乗客数（乗合）の推移

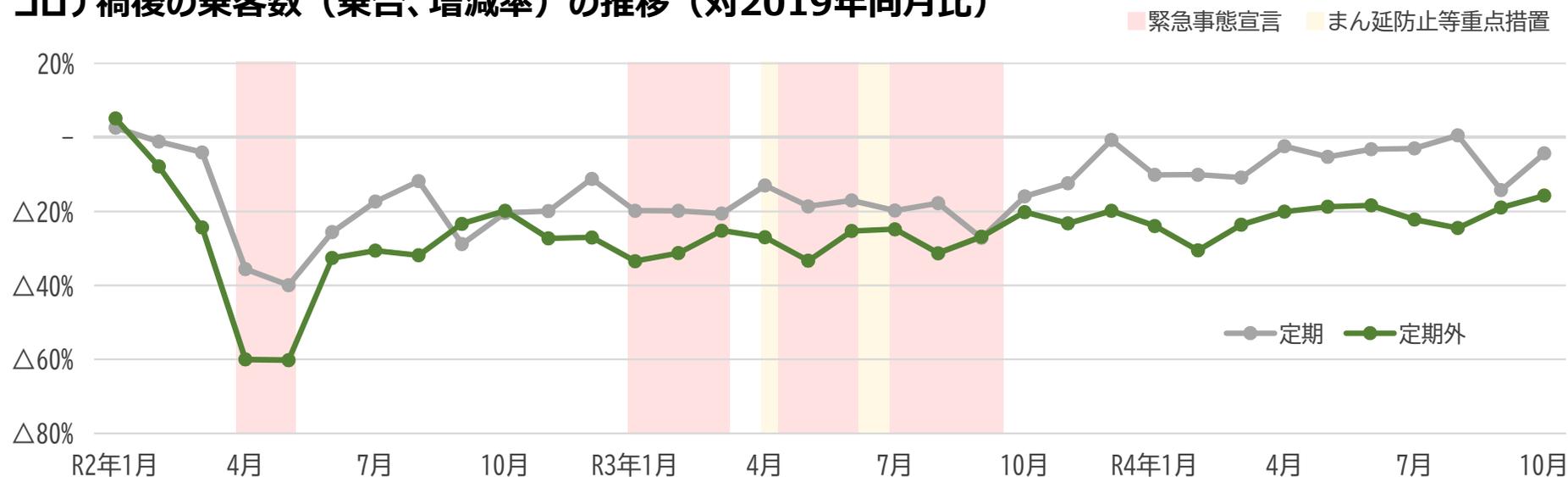


乗車料収入・経常損益の推移



- ✓ 最後の緊急事態宣言が解除されて以降、定期の乗客数は回復している。
- ✓ これまで3割の黒字路線で残りの赤字路線を支えていたが、令和2年度以降、黒字路線は1割程度まで減少。

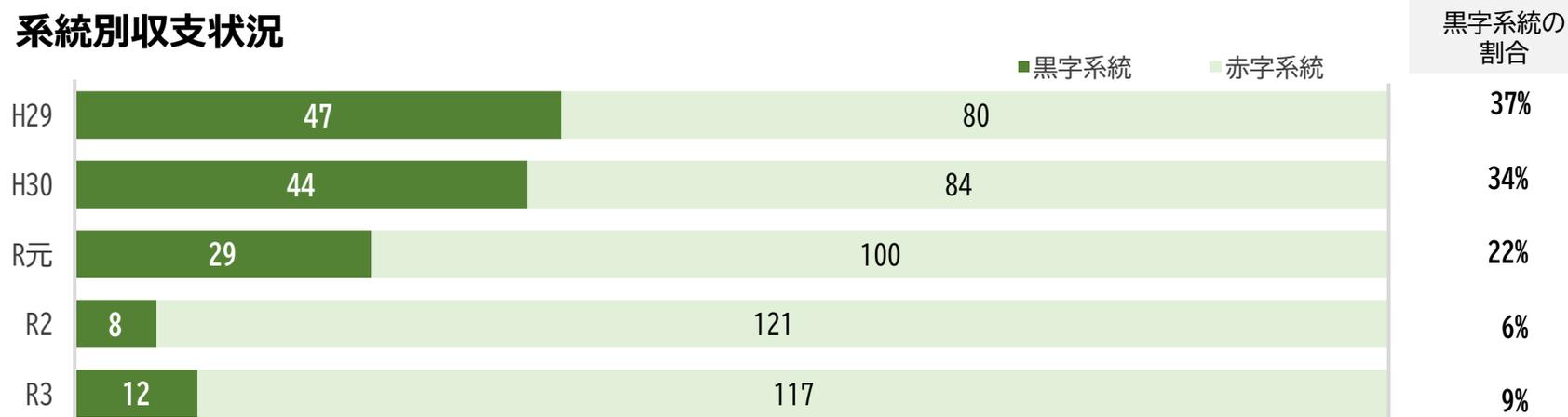
## ■ コロナ禍後の乗客数（乗合、増減率）の推移（対2019年同月比）



\* 乗車料補償収入分の人員を除く

\* 9月、10月分には、令和元年10月の消費税増税を控えた定期券の駆け込み需要等の影響あり

## ■ 系統別収支状況



## 第4章

# 東京さくらトラム（都電荒川線） の現状

- ✓ 東京に残った唯一の都電として、三ノ輪橋から早稲田間の12.2kmを運行している。
- ✓ 令和3年度の一日当たり乗客数は4.2万人となっている。

## ■ 概要

<令和3年度末時点>

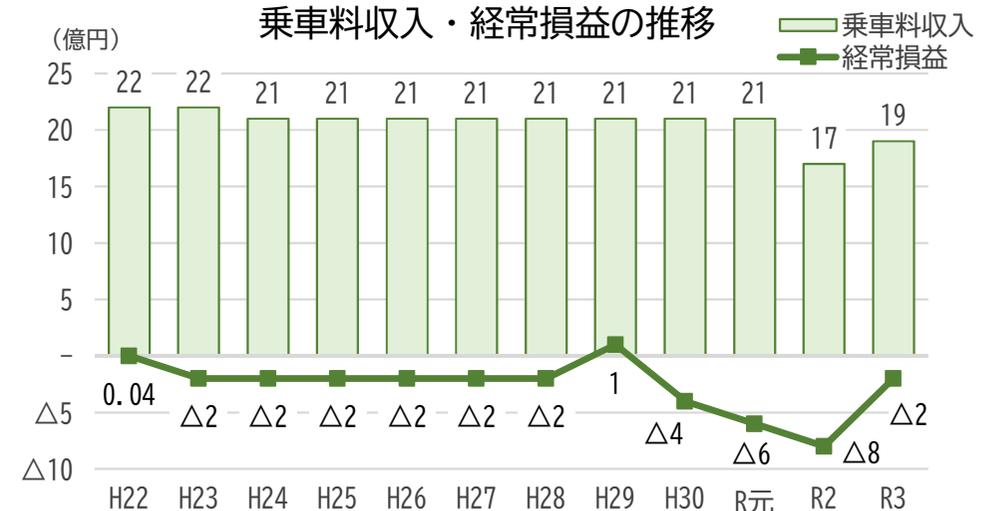
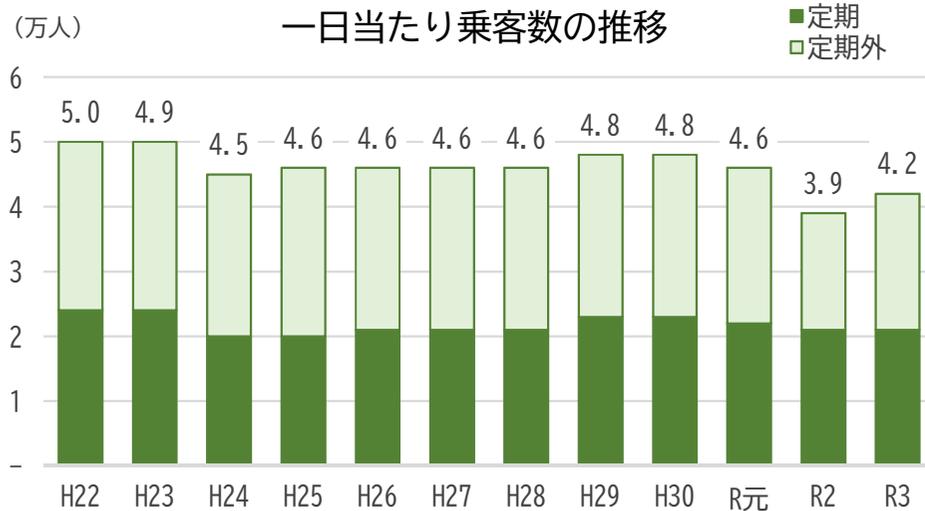
営業区間	営業キロ	停留場数	在籍車両数	一日当たり乗客数	運賃
三ノ輪橋～早稲田	12.2km	30か所	33両	4.2万人	170円均一（IC 168円均一）

## ■ 路線図

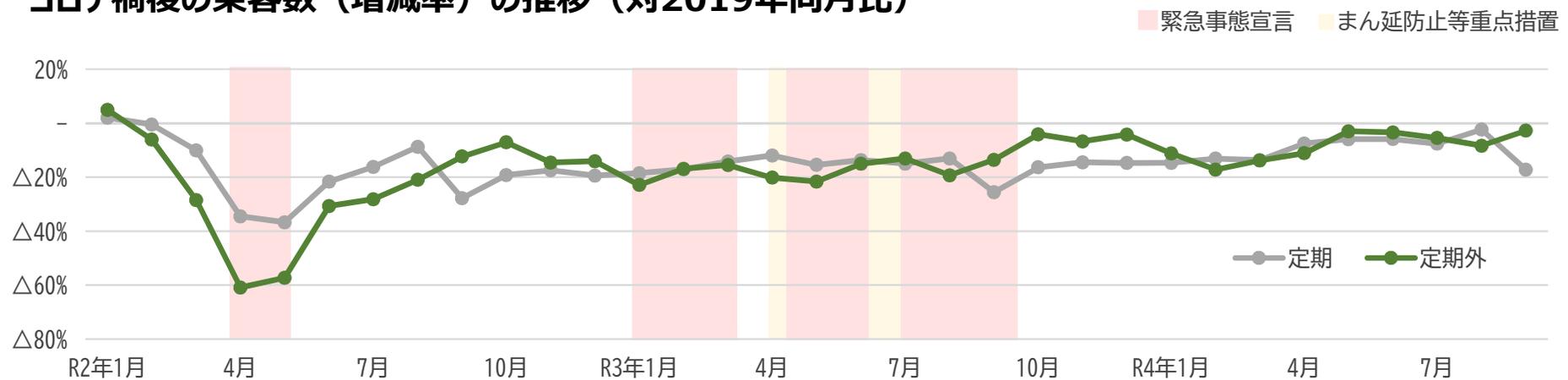


- ✓ 乗客数は令和元年度までほぼ横ばいで推移していたが、コロナの感染拡大に伴い、大幅に減少。
- ✓ 経常損益は、赤字基調で推移。

## ■ 経営状況



## ■ コロナ禍後の乗客数（増減率）の推移（対2019年同月比）



\* 乗車料補償収入分の人員を除く  
\* 9月、10月分には、令和元年10月の消費税増税を控えた定期券の駆け込み需要等の影響あり

## 第5章

# 日暮里・舎人ライナーの 現状

- ✓ 日暮里・舎人ライナーは、日暮里から見沼代親水公園間の9.7kmを結ぶ、平成20年3月に開業した新交通システムであり、令和3年度の日当たり乗客数は7.8万人となっている。

## ■ 概要

<令和3年度末時点>

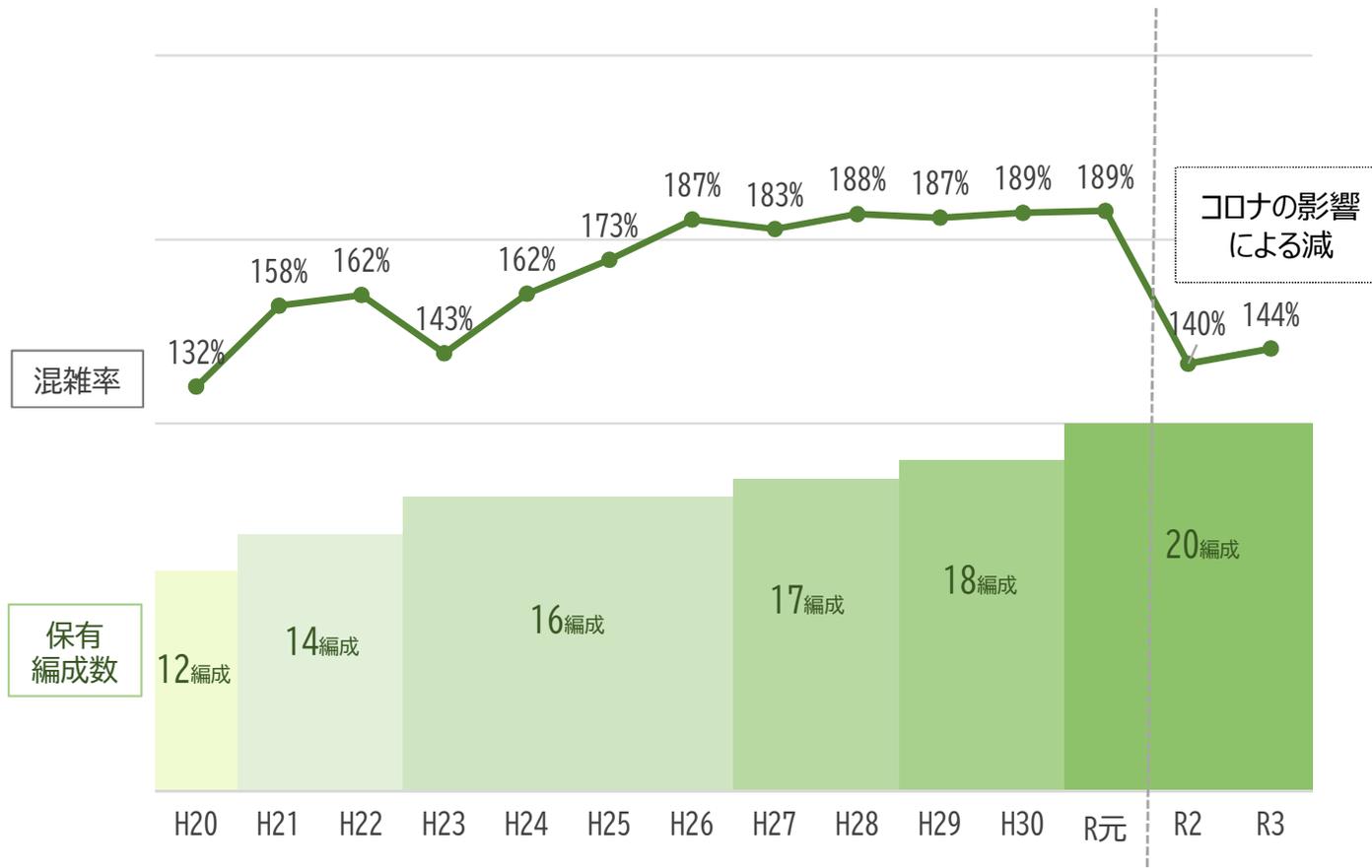
営業区間	営業キロ	駅数	在籍車両数	一日当たり乗客数	運賃
日暮里～ 見沼代親水公園	9.7km	13駅	100両 (5両×20編成)	7.8万人	170円～340円 (IC 168円～335円)

## ■ 路線図



- ✓ 平成20年の開業後、乗客数の増加に伴い、平日朝ラッシュ時間帯の混雑率が上昇。
- ✓ これまで、車両の増備や座席レイアウトの変更等の混雑緩和策を実施。令和6年度までに、合計12編成について、ロングシート化により定員を増やした車両に更新。

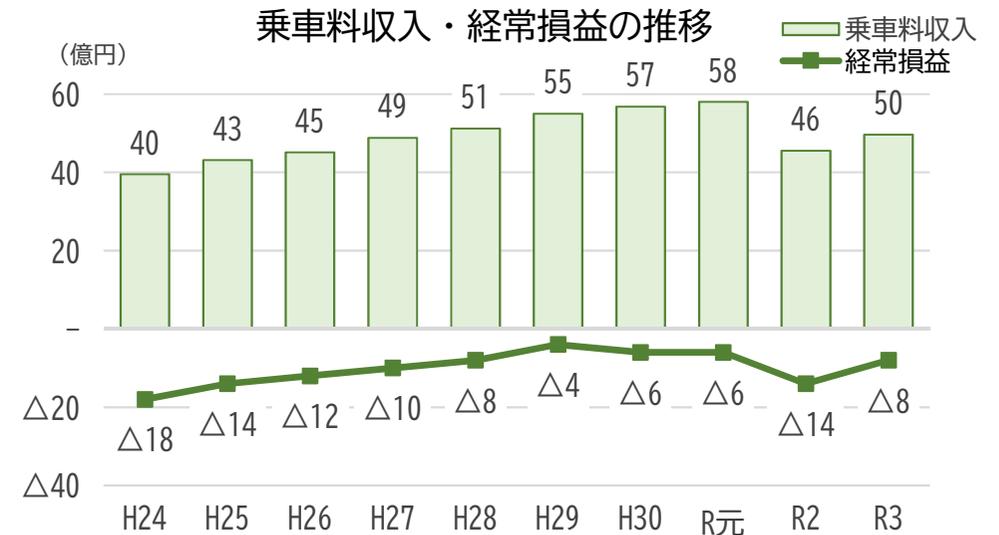
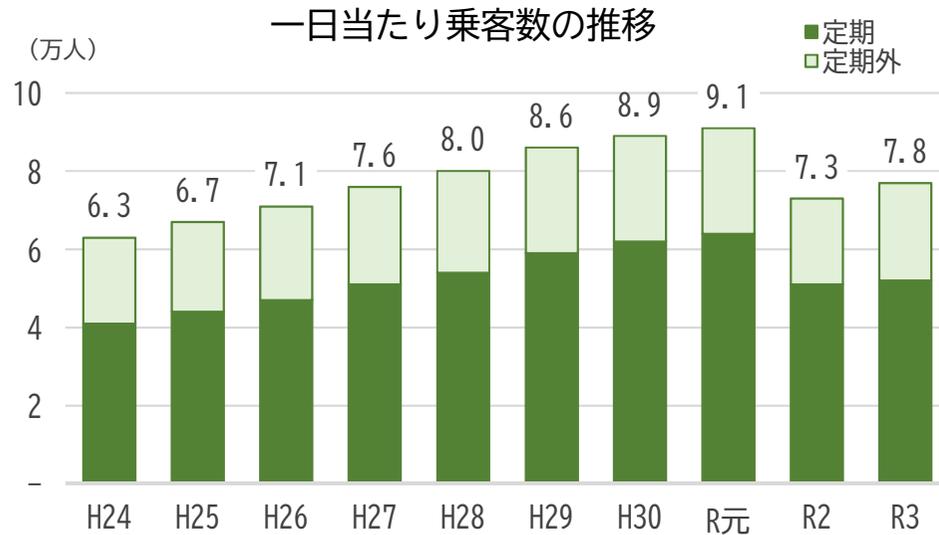
## ■ 混雑率と保有編成数の推移



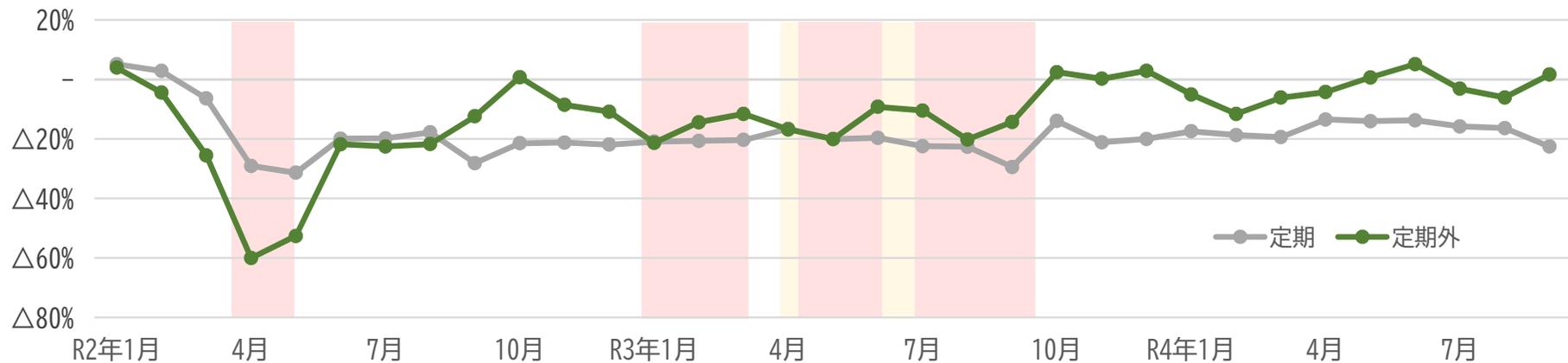
▲ロングシート化された車内

- ✓ 令和元年度まで乗客数は毎年増加していたものの、混雑対策に伴う経費の増加等もあり、経常赤字が続いている。
- ✓ コロナの影響により、乗客数は大幅に減少。

## ■ 経営状況



## ■ コロナ禍後の乗客数（増減率）の推移（対2019年同月比）



\* 乗車料補償収入分の人員を除く

\* 9月、10月分には、令和元年10月の消費税増税を控えた定期券の駆け込み需要等の影響あり

## 第6章

本日もご意見いただきたいこと

今後の経営の前提となる需要動向や物価高騰による影響等を含め、都営交通を取り巻く環境について、各委員の皆様からご意見をいただきたい。

## 参 考

### ①事業環境

- ・**人口動態の変化**：総人口の減少、生産年齢人口の減少、高齢者の増加 等
- ・**コロナ禍により加速した行動変容**：トリップ数の減少、テレワークやオンライン会議の浸透  
働き方やライフスタイルの多様化 等
- ・**観光需要の動向**：国内旅行者、インバウンド
- ・**物価高騰**：電気料金、軽油、労務単価、車両・設備・資材 等

### ②都営交通が求められる対応（例）

- ・**誰もが利用しやすい公共交通の実現**：バリアフリー、シルバーパス 等
- ・**多様な需要への対応**：ハイブリッド型の勤務をする人や旅行者向けのサービス 等

### ③その他

- ・**海外の鉄道事業者の状況**