

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
東京都交通局

本日は、まずは第6回会議における主なご意見について、事務局から簡潔にご紹介する。

次に、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。

第1章

第6回会議でのご意見

<自動車運送事業（都営バス）>

- バスの強みとしてネットワークが張り巡らされていることがあるが、弱みを一つ挙げると、知らないと乗れないということが、バスの最大の弱み。そもそもここに路線が通っているということを知らせる仕組みが必要。
- 車両のEV化等で環境負荷低減に努力されていることはわかるが、昨今の地球温暖化から地球沸騰化とまで言われている現状を見ると、それだけでは追いつかないように思う。都の施策や温暖化の対策と連動させながら、大胆に車両、自家用車の乗り入れを制限して、そこをバスで移動してもらうといった取組もしていかなないと、もはや待ったなしかという気がする。
- バスの運転手は求められる技能がたくさんある。ユーザー向けのメニューを拡充させることと表裏一体で、できるだけ運転手の負担を減らせるようなシステム設計をしていくことが、運転手の確保につながる仕組みにもなる。
- 2024年問題が出てきた時に、今までと同じ供給規模が維持できなくなって便数が減ると、乗客数が減るので収益が減る。それはおそらく定期外のところが大きくて、そうなると、そこが元に戻ろうとしているので黒字になりそうだという前提が崩れてしまう。できる範囲で新しい需要、インバウンドへの対応も実施していかないといけない。
- 観光を含めた一時利用の需要にどうしても期待しがちだが、そのベースとして恒常的にコミュニティの方に使っていただかないとなかなか維持できない、ということをつい忘れがち。
- 乗っていただかないとサービスは続けられないということを大前提として、ユーザーにもそれを言うていくということを考えてもよい。地域と一緒に作りながら、みんなで大切に乘っていくという意識を醸成していくことも大切。

<自動車運送事業（都営バス）～続き～>

- ・採算性が低い地域、路線であっても、住民の方々の足を確保することは公共交通として必要で、その中で、公共負担を前提とした考え方はこれからも進んでいくと思われる。
- ・バス自体を魅力があるものにしていくことを考えると、東京全体の魅力ある地域をつくっていく取組みの一体性の中に公共交通があるという考え方に立って、公費を入れていくような仕組みを別途検討してもいいのではないか。

<軌道事業（東京さくらトラム（都電荒川線））>

- ・赤字があり設備投資をしている中で、運賃が170円とだいぶ安く頑張っているという印象の一方で、バスは区部で210円と結構な差がある。魅力向上を進めていくといったことと併せて地域の中で議論を深めるプロセスを経て、運賃を上げていくという考え方があるのではないか。
- ・路面電車ということで、古き良き日本の都市、街を見るということを海外の人にアピールできるのではないか。今はもうどこかに行って乗車券を買わなくてはいけないという時代ではなくて、海外の人はきっとスマホで事前に購入ができる。スマホやクレジットカードで乗れるように連携していくと、海外の人が利用するハードルも下がるのでは。
- ・現状、どこで降りたのか、誰が乗っているのかというデータが取れないので、これを取っていただき、データを解析して色々なサービスを向上させることが重要。

<共通>

- ・ある程度赤字が解消されて出血が止まるという状態になっているのであれば、通常の経営に切り替えていく、有事対応は終わった、と判断してもよい。

第2章

次期経営計画策定について

- ✓ 交通局では、今後の経営の方向性や主要な事業等を示す経営計画を策定している。
- ✓ 現計画期間が令和6年度までであり、次期経営計画を今年度末に策定する予定である。

■位置付け

- ・ 各事業が抱える課題の解決に向け、今後、目指すべき姿や経営の方向を明らかにするもの
- ・ 『『未来の東京』戦略』をはじめとした都の計画とも整合を図りながら、計画期間中の主要な事業や財政収支計画を示す

■計画期間

- ・ 令和7年度～令和9年度（3年間）を予定

■スケジュール

令和6年7月	第7回有識者会議（次期経営計画策定に向けた議論①）（今回）
9月	第8回有識者会議（次期経営計画策定に向けた議論②）
令和7年2月	案公表・パブリックコメント実施
3月末	策定・公表



▲「東京都交通局経営計画2022」（概要版）

- ✓ 令和5年度決算では、乗客数の回復や経営努力により、都営交通合計でコロナ禍以来初の黒字を確保できた。
- ✓ ただし、昨今の物価等の高騰のほか、コロナ禍で抑制してきた投資への対応等もあり、今後の経営は予断を許さない状況にある。

■ 決算の状況

R5年度決算	乗客数/日（前年度比）	乗車料収入（前年度比）	経常損益（前年度比） 【R元年度比】	累積損益（前年度比）	累積資金残（前年度比）
都営交通合計	323万人（+9.7%）	1,743億円（+10.6%）	197億円（+220億円） *【△74億円】	△2,287億円（+197億円）	1,159億円（+312億円）
高速電車事業（都営地下鉄）	249万人（+11.0%）	1,300億円（+12.2%）	180億円（+185億円） 【△119億円】	△1,972億円（+180億円）	1,003億円（+263億円）
自動車運送事業（都営バス）	61万人（+5.6%）	363億円（+6.1%）	16億円（+34億円） 【+34億円】	△117億円（+16億円）	38億円（+5.6億円）
軌道事業（東京さくらトラム）	4.9万人（+6.2%）	22.7億円（+6.4%）	1.7億円（+0.1億円） 【+7.5億円】	△9.4億円（+4.8億円）	40億円（+4.4億円）
新交通事業（日暮里・舎人ライナー）	9万人（+6.8%）	58.5億円（+6.8%）	△0.9億円（+1.3億円） 【+4.9億円】	△189億円（△0.9億円）	78億円（+39億円）

* R元は懸垂事業を含む

■ 貸借対照表

高速電車事業会計 （地下鉄）

（億円）

	R5年度	前年度比
固定資産	13,051	△ 299
流動資産	1,734	169
資産合計	14,785	△ 130
固定負債	6,153	△ 254
企業債	2,196	△ 65
流動負債	691	△ 98
企業債	163	△ 86
繰延収益	3,776	△ 63
負債合計	10,620	△ 415
資本合計	4,165	284
負債・資本合計	14,785	△ 130

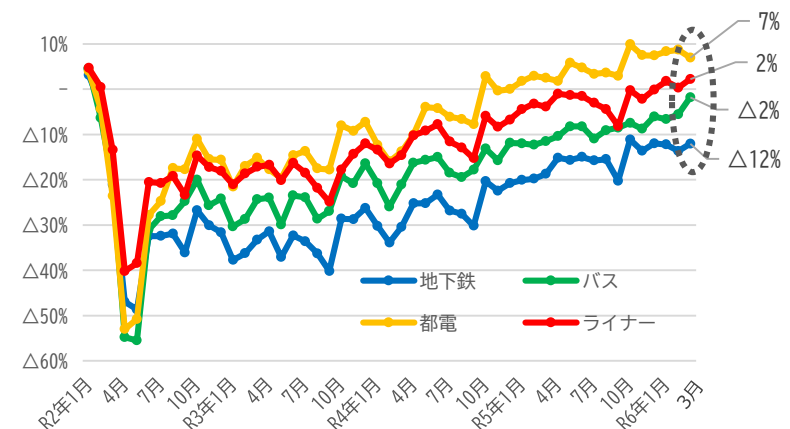
交通事業会計 （バス・都電・ライナー）

（億円）

	R5年度	前年度比
固定資産	2,062	206
流動資産	352	36
資産合計	2,415	242
固定負債	776	48
企業債	610	43
流動負債	179	△ 30
企業債	36	△ 17
繰延収益	14	△ 1
負債合計	969	17
資本合計	1,446	225
負債・資本合計	2,415	242

* 表示単位未満を四捨五入しており、合計等と一致しない場合がある

（参考）乗客数の推移（2019年同月比）

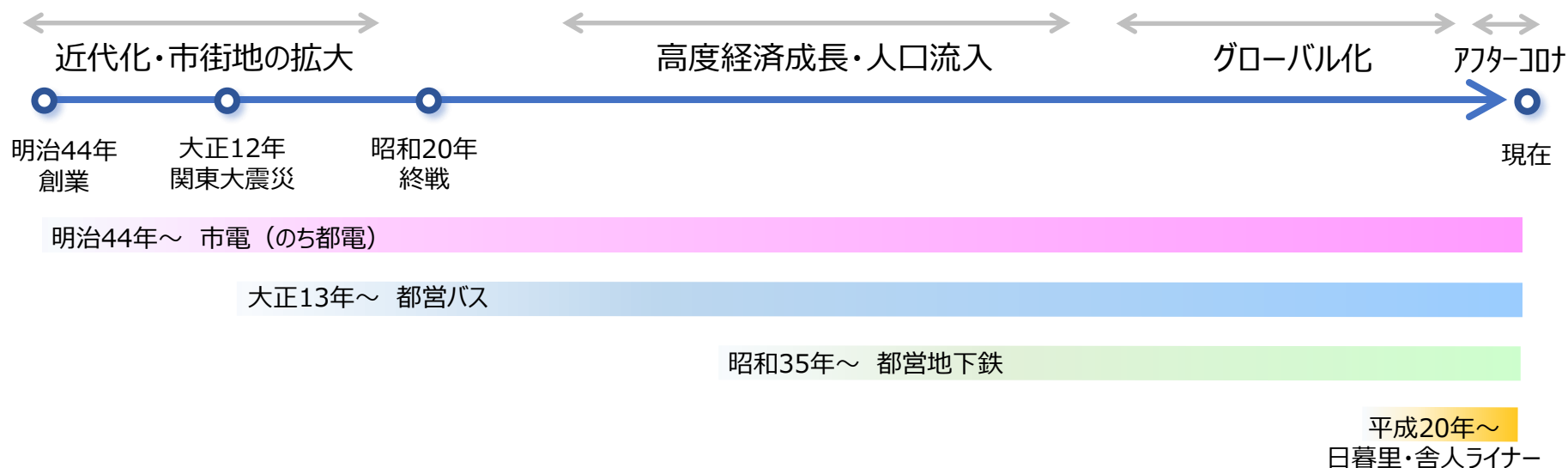


第3章

都営交通の目指す方向について

- ✓ 都営交通は明治44年の東京市電の時代から、都市の発展にあわせて公共交通ネットワークを整備してきた。
- ✓ また、東京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きた。

【公共交通ネットワークの整備】 ～移動を支える重要な社会インフラとして輸送需要の拡大に対応～



【その他の取組（主なもの）】 ～東京都の施策と連携しながら様々な取組を推進～

- ✓ **災害時等におけるバス輸送**
 - ・避難者や救護員等の輸送
 - ・東京2020大会のシャトルバス輸送 等
- ✓ **交通分野における先進的な取組の推進**
 - ・ホームドアの整備
 - ・バリアフリートイレの整備
 - ・全車両のノンステップバス化
 - ・CNG（圧縮天然ガス）バスや燃料電池バスの導入 等
- ✓ **地域の交通事情を考慮したバス路線運営**

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様々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。

このような中であっても、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。

- ✓ コロナ禍後の環境変化も踏まえ、東京都では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」を策定・推進しており、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ある。

事業環境の変化

- ✓ 気候変動・災害の激甚化
- ✓ 働き方の変化
- ✓ 少子化の進行
- ✓ 労働力人口の減少
- ✓ 高齢化の進行
- ✓ 価値観の多様化
- ✓ 女性の社会進出
- ✓ 環境意識の高まり
- ✓ 都市間競争の激化
- ✓ デジタル技術の進展 等

「『未来の東京』戦略」 成長と成熟が両立した明るい未来

- 「人」が輝く
未来を切り拓く「人」を育み、誰もが輝く真の成熟社会を実現
- 国際競争力の強化
東京のポテンシャルを最大限活かし、世界から人や投資を呼び込む
- 安全・安心
「人」が活躍する基盤となる持続可能な都市をつくりあげる

都営交通に求められる役割

- ⇒ **誰もが円滑に移動できる公共交通を実現する**
- ⇒ **移動を軸に多彩な価値を提供し、東京の魅力を高める**
- ⇒ **災害に強く、安定的な輸送を提供する**
公共交通機関による移動を通じて、CO₂を減らす

目指すべき社会

目指す姿

取組の方向



誰もが円滑に移動できる公共交通

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」を実現

- 高齢者、障害者、子供・子育て世帯等あらゆる人の移動を支える
- 外国人旅行者を含む不慣れな方にもスムーズに利用いただけるようユーザビリティを向上する



移動を軸に多彩な価値を提供

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」を実現

- 多様な主体とともに、お出かけをしたくなる楽しい仕掛けを展開する
- 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



安全・安心な交通機関

災害に強く、安定的な輸送を提供し、「安全・安心な都市 東京」を実現

- 災害対策や安定輸送の確保を進め、安全・安心な輸送を提供する
- 安全性と機能性の向上を図りつつ、施設・設備等の計画的な更新を進める



脱炭素でエコな移動手段

環境負荷の低い移動を提供し、「地球にやさしい都市 東京」を実現

- 脱炭素社会の実現を目指し、公共交通ネットワークの利便性を高め、モーダルシフトを促進する
- 電車もバスもCO₂排出を可能な限り抑制した乗り物へ進化させる



持続可能な事業運営

強固な経営基盤を確立し、持続可能な事業運営を実現

- 事業の担い手不足を見据え、誰もが働きやすい職場を実現するとともに、人とデジタルのベストミックスによる事業運営体制を構築する
- 必要な投資を継続しつつ、たゆまぬ企業努力を積み重ね、財務基盤を強化する

目指す姿

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」を実現



取組の 方向

- 高齢者、障害者、子供・子育て世帯等あらゆる人の移動を支える
- 外国人旅行者を含む不慣れな方にもスムーズに利用いただけるようユーザビリティを向上する

主な取組

■ 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ます。

- ・ バリアフリールートの充実
- ・ ホームと車両の段差・隙間の縮小
- ・ 障害当事者を交えた実践的な研修

■ 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します。

- ・ 子育て応援スペース等の設置拡大
- ・ 子供向け企画乗車券の販売

■ 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・効果的な提供を図ります。

- ・ 多言語翻訳ツールの整備
- ・ AR技術を活用したナビゲーションサービスの提供



▲ 翻訳対応透明ディスプレイ



目指す姿

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」を実現

取組の 方向

- 多様な主体とともに、お出かけをしたくなる楽しい仕掛けを展開する
- 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

主な取組

■ 沿線地域をはじめ多様な主体と連携し、様々な企画を展開します。

- ・ 沿線地域の魅力発信
- ・ 異業種の企業とのコラボイベントの開催



▲ 出版社とタイアップしたイベント

■ 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します。

- ・ スタートアップや他の交通事業者等との連携強化
- ・ 新たな決済手段を用いた柔軟なサービスの展開

■ 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みます。

- ・ ニーズの変化を踏まえた生活関連サービスの提供
- ・ 駅改装による快適な空間創出



目指す姿

災害に強く、安定的な輸送を提供し、「安全・安心な都市 東京」を実現

取組の方向

- 災害対策や安定輸送の確保を進め、安全・安心な輸送を提供する
- 安全性と機能性の向上を図りつつ、施設・設備等の計画的な更新を進める

主な取組

■ 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ります。

- 安全意識の更なる浸透、安全教育や指導の徹底
- 実践的な訓練による異常時における対応力の向上

■ 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します。

- 荒川氾濫等大規模水害対策
- 首都直下地震や火山噴火への備え

■ 老朽化した施設・設備を適切に維持更新します。

- エレベーター、エスカレーター、停留場の上屋、営業所庁舎等、施設・設備の老朽化対策
- 保守のDXによる予防型メンテナンス



▲ 防水ゲート



目指す姿

環境負荷の低い移動を提供し、「地球にやさしい都市 東京」を実現

取組の 方向

- 脱炭素社会の実現を目指し、公共交通ネットワークの利便性を高め、モーダルシフトを促進する
- 電車もバスもCO₂排出を可能な限り抑制した乗り物へ進化させる

主な取組

■ 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排出量抑制に貢献します。

- ・ ポイントを活用した利用促進
- ・ 他事業者と連携した公共交通機関の環境PR



▲東京メトロと連携した利用促進
キャンペーン(令和6年6月)

■ 都の施策との連携を図りながら、更なるバスのZEV化を推進します。

- ・ 燃料電池バスの導入拡大
- ・ EVバスの導入に向けた取組

■ 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します。

- ・ エネルギー効率の高い装置を備えた車両の導入
- ・ 車内、駅構内、トンネル等の照明のLED化
- ・ 施設の改築等に合わせた太陽光発電設備の設置

目指す姿

強固な経営基盤を確立し、持続可能な事業運営を実現



取組の方向

- 事業の担い手不足を見据え、誰もが働きやすい職場を実現するとともに、人とデジタルのベストミックスによる事業運営体制を構築する
- 必要な投資を継続しつつ、たゆまぬ企業努力を積み重ね、財務基盤を強化する

主な取組

- 誰もが働きやすい職場づくりを進めます。
 - ・ 柔軟な働き方が可能な職場環境の整備
 - ・ 女性や障害のある職員に配慮した施設・設備の充実
- 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みます。
 - ・ 採用PRの強化やバス乗務員の養成型選考
 - ・ 各職場内での研修やOJTの充実
- 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。
 - ・ 開発動向に応じたデジタル技術の活用・検証
- 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ります。
 - ・ 局有地周辺の再開発への参画
 - ・ 駅や車内におけるデジタル広告の拡大
 - ・ 駅の立地にあわせた生活関連サービスの充実
- 更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ます。
 - ・ 多様な主体と連携した旅客誘致策の展開
 - ・ 創意工夫を凝らした経費の縮減
 - ・ 長期的な視点に基づく投資の平準化
 - ・ 企業債の発行抑制による金利負担の軽減

<地下鉄>

- 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します。
 - ・ 適切な利益水準の設定
 - ・ 老朽化対策やDX等の着実な実施
 - ・ 企業債の償還

<バ ス>

- 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ます。
 - ・ データに基づくバス路線の設定
 - ・ まちづくりの進展に伴う路線の検討

<東京さくらトラム>

- 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、地域に根差した事業運営に努めます。
 - ・ 古き良き都電の魅力の継承
 - ・ 地域と一体となった沿線の魅力向上

<日暮里・舎人ライナー>

- 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します。
 - ・ 輸送障害を踏まえた対策の強化
 - ・ より効果的な時差Bizキャンペーンの展開
 - ・ 日中・土休日の需要創出や更なる経営改善策の検討

■ 都営地下鉄全駅のホームドア整備が完了

- ・ 令和6年2月20日、京成電鉄と共同で進めてきた押上駅について整備を完了
- ・ 相互直通事業者が多い浅草線は、車両編成数や扉の数が異なる様々な列車が運行しており、従来の手法では車両改修に多くの経費と時間が必要
- ・ 車両改修を必要としないQRコードを用いたドア制御技術を開発し、ホームドア整備に活用
- ・ 平成12年度の三田線以降、順次整備を進め、都営地下鉄全106駅の整備を完了



カメラ（読み取り装置）

* QRコード



ホームドア

* QRコードは株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

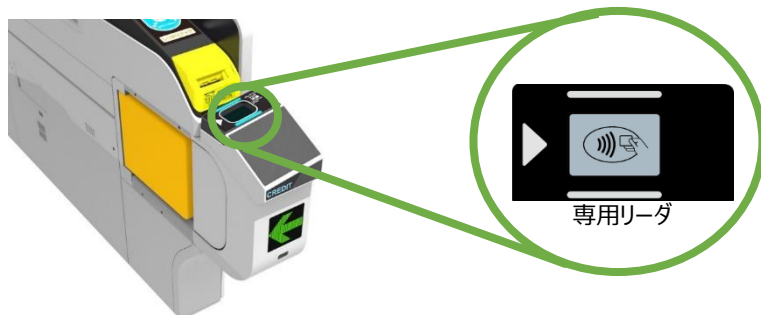
■ 沿線セレクトショップ「とえいろ」がオープン

- ・ 令和6年5月15日、新宿線市ヶ谷駅構内に、沿線セレクトショップ「とえいろ」がオープン
- ・ 都営交通沿線にある店舗等の魅力ある商品を取り揃えるとともに、沿線企業とコラボレーションした、ここでしか買えないオリジナル商品等を販売
- ・ 出店企業（店舗）は69社（オープン時点）
- ・ オープン後、多くのお客様に来店いただき好評を得ており、沿線地域の魅力発信や活性化に貢献



■ クレジットカードやデビットカード等のタッチ決済を活用した乗車サービスの実証実験

- ・ 浅草線・大江戸線の一部駅にて、タッチ決済対応のカードで自動改札機を通過しご乗車いただけるサービスの実証実験を開始予定（令和6年内）
- ・ 決済プラットフォーム「stera」を活用し、京浜急行電鉄他6社との連携によるサービス
- ・ 今回の実証実験により、タッチ決済による事業者間の相互利用を首都圏で初めて可能とした



自動改札機のタッチ決済端末（イメージ）

■ 都営バス100周年事業

○ 100周年記念イベント

- ・ 令和6年1月18日に100周年を迎えた都営バスでは、1月20日に、東京タワー屋外特設会場にて100周年記念イベントを開催
- ・ 旧塗装ラッピングバス・オリジナルラッピングバスお披露目撮影会やシークレットバスツアーの出発式を実施

○ 銭湯のススメ2024～都営バスでめぐる編～

- ・ BEAMS JAPANと牛乳石鹸とが実施するプロジェクト「銭湯のススメ」に都営交通が特別参画（令和6年2月6日～3月22日）
- ・ 銭湯スタンプラリーの実施や特別ラッピングバスの運行、コラボグッズの販売等を実施



■ 東京さくらトラム（都電荒川線）デジタル乗車券

○ デジタル乗車券の試験的導入

- 令和5年度東京都キングサーモンプロジェクトで採択されたRYDE(株)と連携し、沿線地域と連携したデジタル乗車券を試験的に導入（令和5年12月15日～令和6年3月10日）
- 沿線4区外からの利用者が全体の約7割を占め、3か月間の限定販売にも関わらず、リピート利用率は6%

○ 受験生応援キャンペーンの実施

- デジタル乗車券を購入した方に、「滑らない都電の砂」と「落ちないマンホール蓋柄トートバッグ」をプレゼントする受験生応援キャンペーンを実施（令和6年1月5日～3月1日）
- 下水道局との連携により実現



■ 日暮里・舎人ライナー×都立舎人公園コラボキャンペーン

- 都立舎人公園で開催された「花と光のムーブメント舎人公園×ネモフィラ」にあわせ、日暮里・舎人ライナーとコラボキャンペーンを実施（令和6年4月5日～5月6日）
- 都営まるごときっぷ（都営交通一日乗車券）を舎人公園サービスセンターで提示した方に記念品を贈呈
- ゴールデンウィーク期間中の土休日の改札通過人員（定期外）は、対前年比45%増加

