資料２

都営交通の経営に関する有識者会議

（第８回）

都営交通
TOEI TRANSPORTATION

令和６年９月４日
東京都交通局

本日の流れ

本日は、まずは第７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。

第１章

前回会議でのご意見

第７回会議でのご意見（要旨）

＜経営計画における表現＞

- 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。海外都市の交通局の経営計画は、全体のストーリーの立て方、直近数年間で投資してきたこと、達成してきたこと、その上で、全体の政策上の優先順位、それを踏まえた時に何ができるのか、を明示することにより、読み手としてわかりやすく読み進められる。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、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。
- グラフィックの効果的な活用、ポイントになる数字やグラフを大きく配置する等により、非常に目に留まりやすく、読みやすい。印刷して真ん中で製本することを前提にしなければ、ウェブサイト上で見やすいように作れるし、少し大胆な書き方もできる。

＜都営交通の目指す方向＞

- 都営交通としてできる限りのことは頑張っていくので、消費者である乗客としても一生懸命に使って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いい。
- コロナ禍や2024年問題等があって、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ではない世界が来ており、適切なサービスを提供しますという視点を打ち出したほうがいい。
- 都営であることの意味を一定程度打ち出していかないといけない、そこを目指す姿にどのぐらい書き込めるかがポイント。都営であることの意味は二つ。一つは民間ができないことをむしろ率先してやっていかなくてはいけない、それは何かということ。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、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できる。この観点が非常に弱いと民間が出す経営計画とほとんど変わらない。

第７回会議でのご意見（要旨）

＜事業環境の変化と目指す社会等＞

- 都市の再開発等に対して、公共交通として都市の魅力を高めるために適切に対応する、ということも視点としてあった方がいい。

＜誰もが円滑に移動できる公共交通＞

- 高齢者や障害者の方々にとって単に交通手段として一人でどうにか使えるというところまでではなく、より快適な移動ができるようになる、東京を楽しめるというところまで何ができるのかを考えられればいい。
- バリアフリールートの充実にプラスして、他の交通機関と連携してバリアフリールートの明示も追加していただきたい。利用困難を抱える人の搭乗体験会は、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重要。

＜安全・安心な交通機関＞

- 水害対策、首都直下地震、火山噴火の備えは大切だが、どういったことがやれるのか、もう少し具体的に書くと読んだ方がイメージできる。
- 経営計画とは別な次元ですでに計画がなされているかもしれないが、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、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、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を示せるとよい。

第７回会議でのご意見（要旨）

＜持続可能な事業運営＞

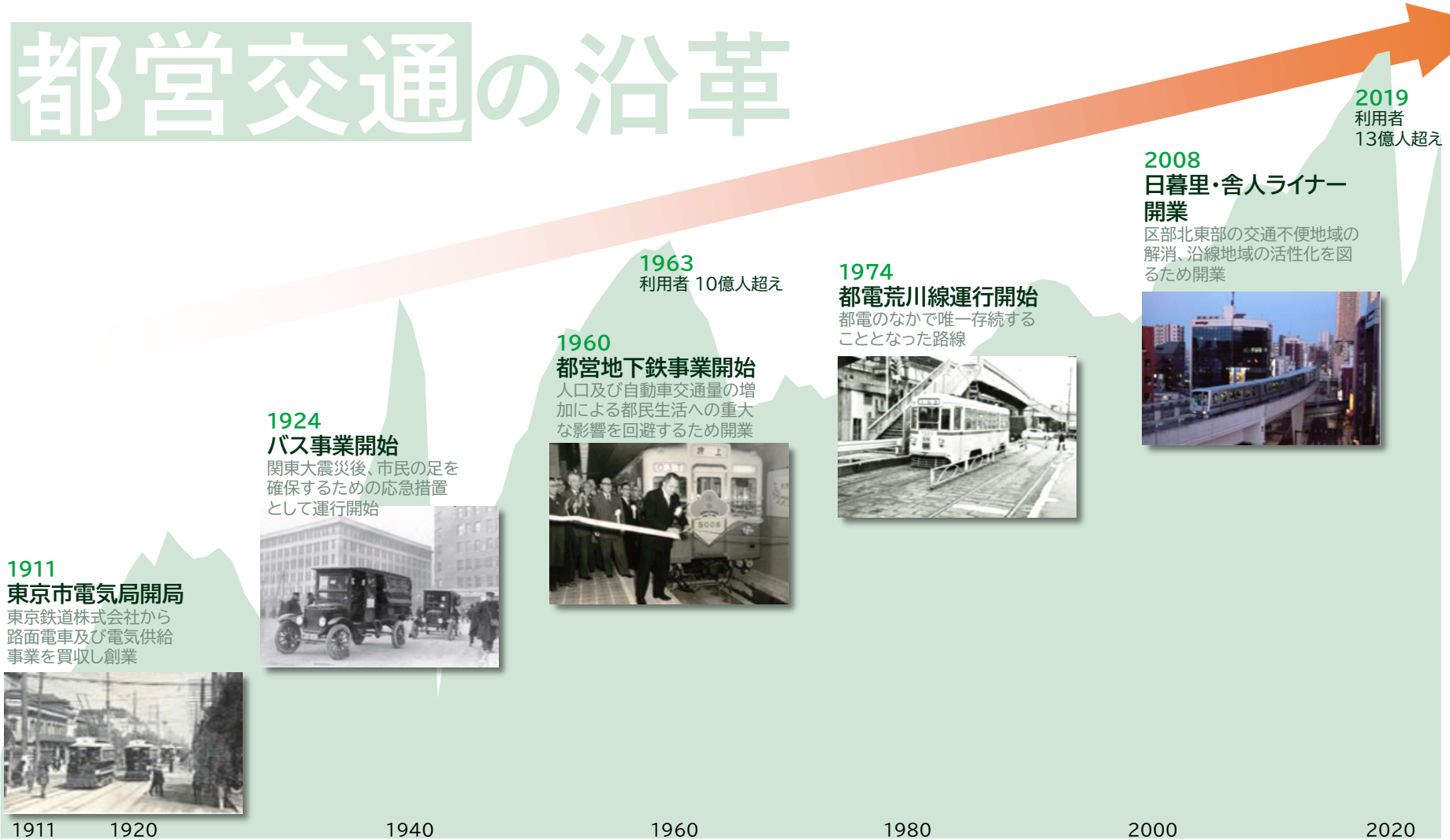
- この計画の中で自動運転を実現するとまで言う必要はないが、長期的には自動運転を見据えた取組をしていると、経営計画の中に入れておいたほうがいい。
- （「都営交通の目指す方向」の）上の４項目を達成するための前提が一番下の持続可能な事業運営、その意味で適切な利益水準はどのぐらいなのか、早急に算出して設定していただきたい。
- 将来の設備投資、企業債償還、特別修繕等に備えるには、もっと高いところまで利益を確保しないとサステナブルではないのではないか、どのぐらい足りないか把握した上で、他の４つの施策にいろいろ具体的な投資ができるようになる。
- 利用者の利便性がどう向上するのか、安全性がどう向上するのか、アウトプット、アウトカムを、できる限り定量的な指標で示していくことによって、施策の重要性、優先順位をどう考えているのかも見えてくる。
- 今回は局内向きのメッセージ、情報発信も考えていただけるといい。労働環境とか、雇用条件とか、やりがいとかに相当する、内向きのKPIのようなものも大事。
- 民間だけだと厳しいこと、自動運転、ゼロエミ、人材育成、スタートアップとの連携などを、適切な利益水準なども内在化させながらやっていくということが説明できれば、今後の料金改定にも繋げていけるかもしれない。ダイバーシティ、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が出てくるので、もう少しつくり込む必要がある。
- （各事業共通）やらなければいけないことを踏まえて適切な利益水準がどのぐらいになるのか、現状で良かったということではなく、もう少し先まで考えなければいけないのではないか。

第２章

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

都営交通の沿革

1911年の開局以来、路面電車、路線バス、地下鉄、新交通システム等、順次、交通ネットワークを拡大してきた。
2023年度には一日当たり約323万人（年間約11億8千万人）の方に利用されており、この間、東京の都市活動や都民生活を支え続けてきた。



これまでの主な実績

東京都が経営する公共交通機関として、これまで都の政策と連携して先導的な役割を果たしながら、
社会課題の解決に向けて取り組んできた。

非常時のバス輸送（東日本大震災等）
災害等の非常時において
機動的な移動手段として
都営バスが活躍
被災時の復旧・復興等を支援

2011

ノンステップバス導入完了
乗降口のステップをなくした
ノンステップバスを
いち早く全車両に導入
**乗り降りしやすいバスを
先導的に導入**

1ルート※整備完了
都内の交通機関として
いち早く全駅整備を完了
**ホームと地上間の
スムーズな移動を実現**
※エレベーター等による入口からホームまで
段差のない移動ルート

2013

2014

燃料電池バス導入
国内初の市販車による
営業運行や国内最大の車両数
**水素社会の実現に向けて
燃料電池バスの普及を牽引**

2017

子育て応援スペース導入
キャラクターや絵本の
世界感を表現した
画期的な電車を運行
子育て世帯の外出をサポート

2019

ホームドア整備完了
QRコードを活用した
技術開発により整備を加速し、
早期に全駅整備を完了
転落事故0を実現

都電への再エネ導入
奥多摩の水力発電による
電気で都電を運行
**再生可能エネルギーの
普及を促進**

2024

非常時のバス輸送（東日本大震災等）

ノンステップバス導入完了

燃料電池バス導入

1ルート整備完了

子育て応援スペース導入

ホームドア整備完了

都電への再エネ導入

都営交通の経営の考え方

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は、都の政策と連携しながら
率先して様々な価値を利用者及び地域、社会全体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、都営交通が東京の経済活動や地域の移動を支える大切な交通手段であることを踏まえ、今後も弛まぬ企業努力
を積み重ねるとともに、都営交通をより多くのお客様にご利用いただくことで、強固な経営基盤の確立に取り組んでいきます。さらには、
事業環境の変化に対応しながら新たな課題の解決にも果敢に挑戦し、将来にわたり都営交通としての役割を果たし続けていきます。

交通事業領域

車両や施設のバリアフリー
環境性能に優れた車両の導入
効果的なバス路線運営
新たなサービスの創出
高齢者や子育て世帯の移動支援
観光需要の創出や沿線地域の活性化

社会課題領域

災害時の対応
イベント・広告協力による
行政施策の普及啓発
フィールド提供による
スタートアップ支援

都政と連携して社会に価値を

政策の目的・内容や受益の関係、公共交通の果たす役割等を総合的に勘案し、適切な財源措置の下で連携を推進します

東京都が目指す社会と都営交通に求められる役割

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、求められる役割を担っていく必要がある。

事業環境の変化

- 人口動向
- 景気動向
- 世界的な気候変動
- 災害等への備え
- 運輸・建設業界における担い手不足
- 社会インフラの適切な維持・更新
- 共生社会の実現に向けた取組
- 技術革新の進展
- 交通ネットワークの拡充

等

目指す社会

「『未来の東京』戦略」 成長と成熟が両立した明るい未来	都営交通に求められる役割
「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	誰もが円滑に移動できる公共交通を実現する
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	移動を軸に多彩な価値を提供し、東京の魅力を高める
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	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CO_2を減らす

都営交通が目指す姿と取組の方向

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CO_2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、弛まぬ企業努力を積み重ね、財務基盤を強化する

誰もが円滑に移動できる公共交通

- ✓ 高齢化やインクルーシブな価値観の浸透等が進む中、都市の活力の源泉となる「人」の活躍を支えるため、東京の主要な交通機関の一つとして、誰もが円滑に移動できる環境づくりを推進します。
- ✓ 駅や車両、バス停留所等の施設・設備の整備に計画的に取り組むとともに、新たな技術を活用しながら情報案内や移動サポート等のサービスをより効率的・効果的に提供します。

誰もが円滑に移動できるよう、バリアフリーを充実

機能性と清潔感を備えたトイレにグレードアップ。
一般トイレについても、スペースを勘案し、バリアフリーに配慮したトイレに順次改修

バス利用者の待ち時間における快適性の向上を図るため、上屋、ベンチの新設・更新を推進

小さなお子様連れにも安心してご利用いただける環境整備など、子育て支援を充実

外国人旅行者等にもスムーズにご利用いただけるよう、デジタル技術を活用しながら旅客案内を充実

誰もが安心して移動できるよう、デジタル技術を活用しながら効率的・効果的に移動のサポートを実施

移動を軸に多彩な価値を提供

- ✓ 一日300万人超の方々が利用する都営交通の経営資源を最大限活用し、都庁各局や企業、沿線地域など多様な主体と連携して、移動を軸に多彩な体験価値や東京の魅力を共創します。
- ✓ お出かけのきっかけづくりや地域の魅力向上に取り組むとともに、新たなサービスの創出や駅のリニューアル等により、移動の利便性や快適性を向上します。

公衆浴場組合等とのコラボイベント

多様な主体と連携した魅力発信

民間企業等と連携したイベント等を通じて、都営交通や沿線地域の魅力を発信

東京さくらトラムデジタル乗車券

スタートアップとの連携強化

都営交通の抱える課題解決や新たなサービス創出に向けて、スタートアップ企業の技術や発想等を積極的に活用

自動改札機のタッチ決済端末(イメージ)

乗車サービスの充実

他事業者と連携し、クレジットカードによるタッチ決済の検討や企画乗車券の充実を推進

傘シェアリングサービス

個室型ワークブース

駅構内での生活関連サービスの充実

お客様の多様なライフスタイルに貢献できるよう、駅の特性を生かした生活関連サービスを充実

五反田駅(イメージ)

浅草線の駅リニューアル

駅ごとに地域の特色を踏まえ、街並みにあわせた改装を進め、駅をリニューアル

新宿駅西南口地区開発事業 南街区(イメージ)

まちづくりとの連携

開発事業者等と連携し、駅や営業所等のリニューアルを推進しながら、地域の発展に貢献

安全・安心な交通機関

- ✓ 都営地下鉄の中で最も新しい大江戸線も全線開業から四半世紀近くが経過し施設・設備の老朽化が進行するとともに、激甚化・頻発化する自然災害等に対し強靭な東京への進化が求められる中、より安全・安心な都営交通の実現に向けた取組を推進します。
- ✓ 輸送の安全確保に向け弛まぬ訓練等を実施するとともに、水害や地震等の災害対策や施設・設備の適切な維持更新を推進します。

建設業界における担い手不足や地下鉄特有の施工環境の厳しさ等の課題がある中、
発注時期の平準化や施工方法の見直し等により、施設・設備の老朽化対策を着実に実施

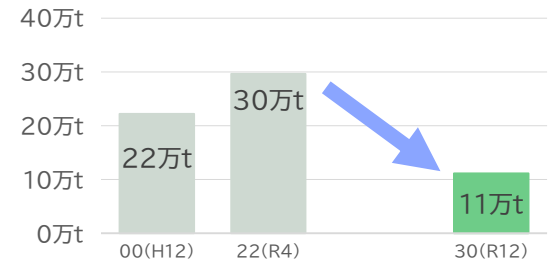
保守の品質の維持・向上や業務の省力化・効率化を図るため、デジタル技術を活用した予防型メンテナンスの手法について検討・導入

災害発生時にお客様の安全確保や早期の運行再開を図るため、強靭化の取組を推進

異常事態に対する即応力を維持・向上するため、工夫を凝らした実践的な訓練や研修を実施

脱炭素でエコな移動手段

- ✓ 都が掲げる2030年カーボンハーフの目標達成に向けて、都営交通においても、脱炭素でエコな移動手段を目指し、様々な観点から取組を加速します。
- ✓ モーダルシフトの促進による社会全体のCO_2排出量の低減のほか、省エネ・創エネ・ゼロエミッションバスの導入や再生可能エネルギーの活用拡大を積極的に推進します。



CO_2排出量の削減

2030年カーボンハーフの実現には、2022年度の約30万トンから約19万トン削減が必要

モーダルシフトの促進

他事業者と連携してキャンペーンを展開するなど、社会全体のCO_2排出量低減に向けて、自家用車から公共交通への利用転換を促進

更なる省エネの推進

照明のLED化や節電対策の実施等により、省エネルギー化を推進

太陽光発電設備の増設

局施設の改築等にあわせ、太陽光発電設備を増設

ZEV化の推進

ZEV化の推進に向けて、燃料電池バスの導入を拡大するとともに、EVバスの導入に向けた取組を推進

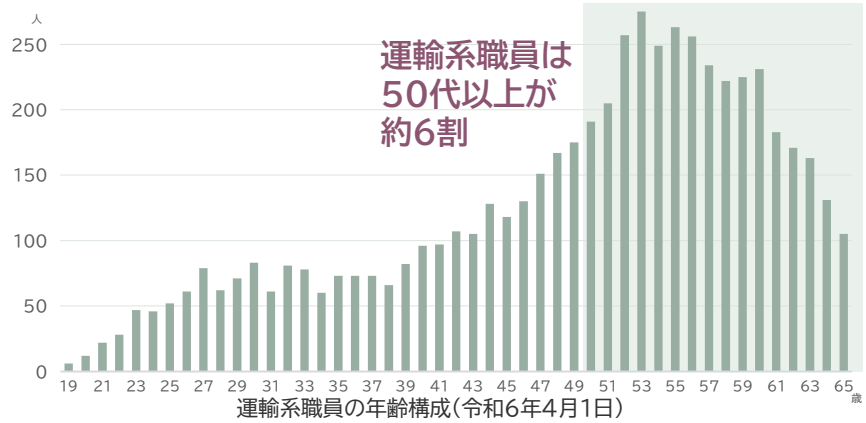
再エネ活用の拡大

バス営業所や都電の運行での水力発電による電気の活用に加え、更なる再生可能エネルギーの活用を検討

持続可能な事業運営

- ✓ 将来の労働力人口の減少等を背景に、鉄道やバスの業務を支える人材の確保が厳しさを増すとともに、災害対策や老朽化更新など、設備投資の需要も拡大が見込まれる中、将来にわたり持続可能な事業運営に向けて着実に取組を進めます。
- ✓ 人材の確保・育成やデジタル技術を活用した効率的な事業運営体制の構築等に取り組むとともに、経営改善に向けて需要創出や関連事業の強化等の収益確保や更なる経費の縮減等を推進します。

運輸系職員の年齢構成



運輸系職員の年齢構成（令和6年4月1日）

グループ経営の推進

労働力人口が減少する中、局と関連団体が一体的に安定した事業運営を行っていくための取組を推進

人材確保・プロフェッショナル職員の育成

労働力人口が減少する中、事業継続に必要な人材の確保に努めるとともに、プロフェッショナル職員の育成や技術の継承に向けた取組を推進

効率的な事業運営体制の構築

将来の担い手不足を見据え、デジタル技術も効果的に活用しながら、より効率的な事業運営体制の構築を推進

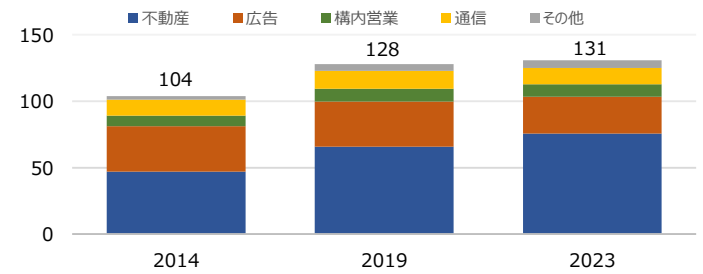
職員が働きやすい職場環境づくり

職員の心身の健康保持・増進を図る取組や柔軟な働き方が可能な職場環境の整備を推進

経営改善に向けた取組

中長期的に乗客数の大幅な増加は期待できず、物価等の高騰や設備投資の需要拡大が見込まれる中、安定的な事業運営に向けて、収入・支出両面から経営改善の取組を推進

（参考）関連事業の決算額



必要な利益水準の試算

今後、投資の1サイクルで必要となる資金を着実に確保していくことを、経営に当たっての一つの指標として設定。事業ごとに期間を定め、必要となる投資総額等の見込みから、1年当たりの資金需要や利益水準（償却前損益）を設定し、事業運営の目安としていく。

＜現時点における試算＞

項目		高速	自動車	軌道	新交通
投資の１サイクル　※2	A	40年	20年	17年	20年
(A)期間の設備投資等見込み（税抜）※3	B	1兆6,500億円	1,000億円	78億円	580億円
１年当たりの資金需要　※4	C[B/A]	412億円/ 年	45億円/ 年	4.3億円/ 年	29億円/ 年
予備(10%)	D[C×0.1]	41億円/ 年	4億円/ 年	0.4億円/ 年	3億円/ 年
必要となる1年当たりの償却前損益の水準（税抜）	C+D	453億円/ 年	49億円/ 年	4.7億円/ 年	32億円/ 年

※1 償却前損益：経常損益＋減価償却費－長期前受金戻入
※2 法定耐用年数の加重平均により設定
※3 設備投資額のほか、借入金の純返済予定額を含む（ただし、企業債残高を増加させない前提）
※4 投資の１サイクルよりも法定耐用年数が著しく長い事項（庁舎改修等）については、より正確性を期するため、法定耐用年数を踏まえて試算

経営指標（主なイメージ）

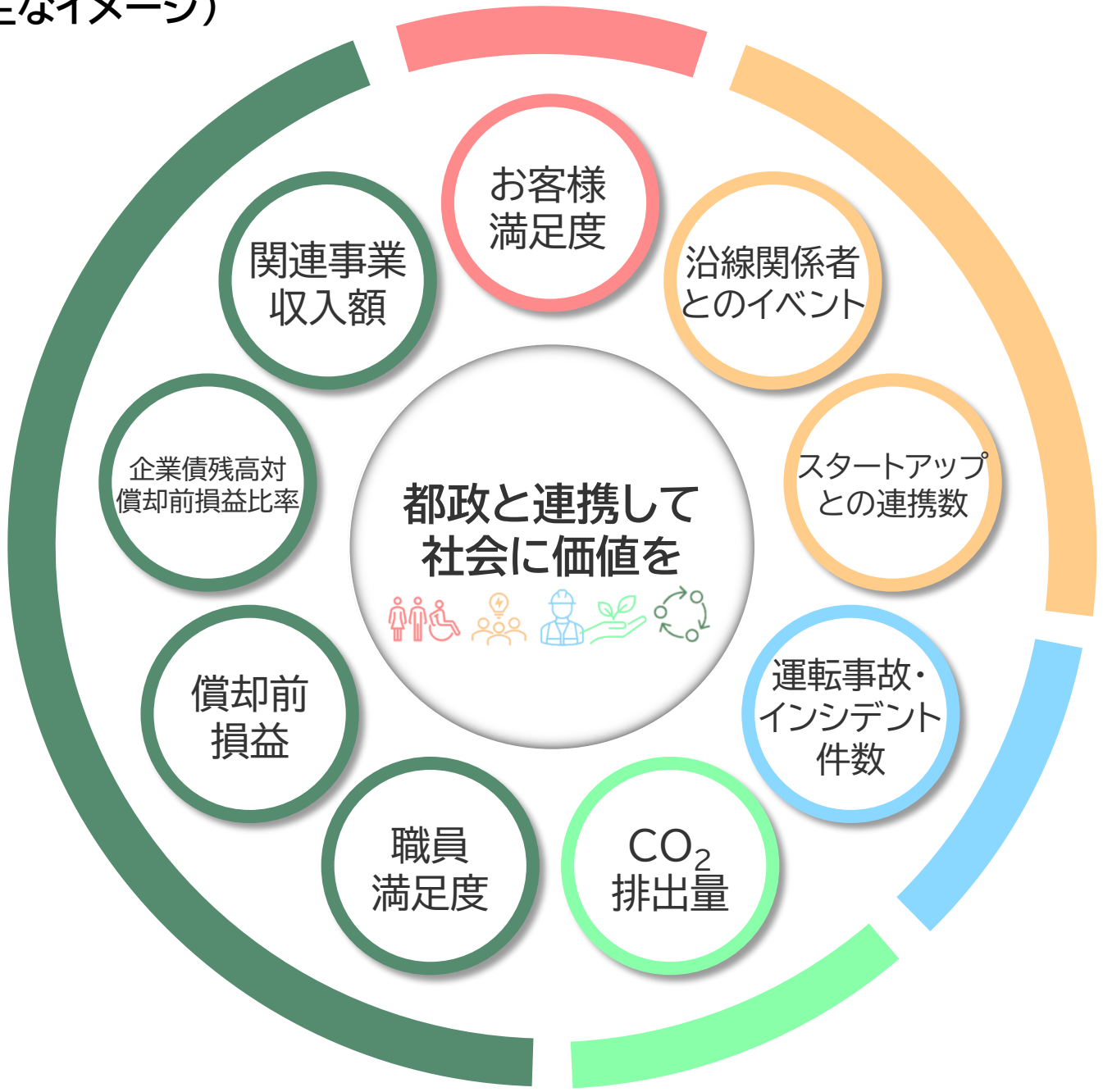
誰もが円滑に移動できる公共交通

移動を軸に多彩な価値を提供

安全・安心な交通機関

脱炭素でエコな移動手段

持続可能な事業運営



第３章

これまでの会議でのご意見

会議の開催状況

	開催日	議事内容
第１回	令和4年12月26日	・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
第２回	令和5年2月3日	・都営交通において対応すべき課題
第３回	令和5年5月23日	・収益力の強化（需要創出と関連事業）
第４回	令和5年7月25日	・都営交通の目指す方向
第５回	令和5年10月6日	・高速電車事業及び新交通事業
第６回	令和5年12月22日	・自動車運送事業及び軌道事業
第７回	令和6年7月2日	・次期経営計画の策定に向けて

（参考）これまでの主なご意見（要旨）

経営全般

- 都営交通は非運輸部門で収益を上げるのは限界があり、費用負担増について柔軟な運賃の設定や負担のあり方の検討が必要
- 費用としての性質が強い支出と、将来の収益を獲得するための投資としての性質の強い支出を区別して検討することで、将来の収益性が高まる
- 公共交通機関は、安全・安心、快適に利用できることが非常に重要であり、投資の効果を適切に評価しながら、必要な設備投資を適切に行うべき。そのための必要な資金の手当として収益改善が必要
- 経営計画において、モニタリングのためのKPIを設定することで、分かりやすくクリアな経営になる
- 乗客の運賃が、安全性の投資、利便性の投資など、どのように使われているのか、丁寧に情報発信していくことが重要
- 他の交通事業者と異なる点や公営企業としての立ち位置を踏まえて、都営交通の目指す方向を明確にできるとよい。一つは民間ができないことで、率先してやっていかなくてはいけないことは何かということ、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

公共交通の社会的価値

- 公共交通の地域における多面的な価値を見出し、移動手段としてだけで捉えるのではなく、誰もが豊かな生活を送れるような社会の実現に必要不可欠なものとして認識してもらう必要
- 公共交通自体が担っている、ある種の公共的な価値や役割というものを満たすための費用負担を、本当に独立採算で料金収入等だけでやるということについて、再整理が必要
- （地域公共交通が独立採算で維持されることについて）地方では以前から民間だけではやりようがなくなっているが、いよいよ東京の23区でもそういう状況になってきているのが実態

（参考）これまでの主なご意見（要旨）

誰もが利用しやすい公共交通

- 障害があっても公共交通機関の利用が当たり前というインクルーシブな社会をけん引することが、東京都の事業者としての責務。ハード面の環境整備とソフト面の合理的配慮を進めることが利用者の安心につながり、結果的に事業者にとっても利益になっていく
- 障害者への人的支援について、当事者の意見も入れる観点から、研修等において障害当事者と関わる取組をしてもらいたい
- インバウンドが増加する中で多言語対応など、日本の状況をよく分かっていない海外からの来訪者に対するサービスのあり方を考える必要
- バリアフリーや外国人対応など、誰も取りこぼさない対応は、公営企業として考えなければならない。そのための費用が企業努力だけでは対応できず公的資金で賄う場合、その必要性をロジカルにできるかが重要

カーボンニュートラル

- 脱炭素化は事業費の増大を招く面もあるが、自家用車の代替として公共交通の需要増を期待。社会的課題への取組は公共交通機関に求められる役割であり、都の政策と連携した対応は、交通局でこそできるもの
- 運輸部門は人とモノが動くものであり、付随してCO_2は出る。また、効率化を頑張ってもエネルギーとして使っている燃料自体で決まる。他の産業で減らす等のスキームを考える必要
- 公共交通は乗用車よりもカーボンニュートラルに寄与できる交通手段であり、交通局はできることをやりながら、東京都全体の方針、戦略の中で、公共交通を全体の戦略の中でどう位置付けるか、大局的に議論されることが必要

（参考）これまでの主なご意見（要旨）

需要創出・魅力向上	• 通勤定期の利用者数は元に戻らない。企業が負担する定期券利用から、消費者が負担する定期外利用を増やすため、より一層質の高いサービスが求められる • 駅や車両など交通機関そのものの魅力、交通結節点とその周りの空間の魅力、交通機関が展開する活動の魅力を向上していくことが、需要喚起に重要 • 地域や沿線の魅力づくりに公共交通事業者が担える可能性がまだまだある。イベントとしての利用、魅力ある取組とともに、沿線の魅力を情報発信し利用促進を図ることを検討すべき • 東京全体の魅力向上には、機能の向上に加え、駅や車両等のデザインや、地域やファンとのコミュニケーションが大切 • 他の事業者と連携し、顧客にとってメリットがあるサービスをつくること、技術面でもパートナー企業を巻き込むことが必要。アクセラレーションプログラムのような、オープンイノベーションを推進する取組を進めていくといい
新技術、デジタルの活用	• 利便性を高めるためにも新技術への対応は必要。事業者にとっても業務の効率化のメリットもあり、目先の経営課題を解決しつつ長期的に新技術への投資ができる余力を残しておくべき • デジタル技術の活用には、顧客サービスの改善と事業経営の効率化という２つの側面がある。後者は、例えば他の交通事業者なども参考になるような事業経営の効率化を実験的にスタートアップと組んで取り組めたらよい • デジタル技術活用の観点として、選択肢を分かりやすく情報提供するなど、モード間の乗り継ぎ、特にバスとの連携がポイント • デジタル・データ活用は、細かくデータを取ればいいのではなく、データを使って最終的にどういう業務フローでPDCAを回すのか、ユースケースまで検討する必要

（参考）これまでの主なご意見（要旨）

関連事業

- 鉄道ビジネスは、運賃収入と商業ビジネスの売り上げとは相関関係があり、運賃収入が減った分を駅の商業ビジネス等でカバーするということは容易ではない
- 交通局のセグメント別収入割合は鉄道、バスの割合が大きい。このセグメントを大きく変えていくことは簡単ではないので、移動者をいかに創出していくかが、一つ大きなポイント
- 今後は、生活に密着した色々な施設、機能・サービスを、商業施設にプラスする「ライフモーライゼーション」的な考え方をもって、駅を充実させていく必要
- 関連事業収入をいくら増やそうとしているのか、まずその観点を明確にすべき。必要な営業利益をそれぞれの事業でどの程度、どのように稼ぐべきかについて、最初にセットした方が、目指すべき方向性が明確になる
- 公営企業として難しさもあり、民業を圧迫するようなビジネス展開はできないので、関連事業においても公営企業としての意義を踏まえる必要。色々なところに効果が波及し、地域の住みやすさなどに影響を与えているという全体としてのデザインがあると筋が立つ

労働力確保

- 労働力の確保が難しくなっていく中で、担い手の養成と確保というところをどう考えるか。公共交通を実際に担っている現場の人たちにもっと働きやすくするというメッセージ性が若干弱い。社会に貢献したいという気持ちで業務に取り組んでいる人たちが自信を持って働けるような環境づくりが重要
- 今回の経営計画では、局内向きのメッセージ、情報発信も考えてもらいたい。労働環境とか、雇用条件とか、やりがいとか、内向きのKPIも大事

（参考）これまでの主なご意見（要旨）

高速電車事業 （都営地下鉄）	• 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ではない。資本的支出等をどれぐらいの水準で見るのか。コロナ禍が終わって利益が出るようになっても資本的支出等が重いので、利益が出ているからいいとした場合、本来打つべき施策が打てなくなる可能性がある • 債務残高についてもどのように減らしていくのか、必ずしも債務残高をゼロにすればいいというわけでもない。目指す利益の水準を定めて検討する必要 • 長期の計画を立てて、その中で、大江戸線環状部の割賦買取や企業債の発行も含めて全体をならしていく必要がある。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、きちんとカバーできるような施策を打っていく必要 • 訪日外国人にとって、都営地下鉄も東京メトロも区別はなく、利便性向上には標準化によるサービスの向上、分かりやすさも非常に大切
自動車運送事業 （都営バス）	• バスの強みはネットワークが張り巡らされていることだが、知らないと乗れないの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 • 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年問題により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、乗客数が減り収益が減る。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く必要 • 観光を含めた一時利用の需要に期待しがちだが、そのベースとして恒常的にコミュニティの方に使ってもらう必要がある。乗っていただかないとサービスは続けられないことをユーザーにも言っていくことを考えてもよい。地域と一緒にみんなで大切に乗っていく意識醸成も大切

（参考）これまでの主なご意見（要旨）

軌道事業 （東京さくらトラム（都電荒川線））	• 路面電車が走る、古き良き日本の都市、街が見られることについて、海外の人にアピールできるのではないか。今は乗車券を買わなくてはいけない時代ではなく、スマホで事前に購入ができたり、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 • 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、頑張っている印象。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
新交通事業 （日暮里・舎人ライナー）	• 混雑率は再度課題となり得るので、ピークを分散させることに取り組まなければいけない。しかし、運転間隔は、ほぼ限界で、現状の編成数は増やせない。結局、需要が少ない昼間時間帯の車両を有効に活用できるようにしていくのが基本ソリューション • 現状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どうかということを考えるのが筋。観光レクリエーション系の需要を本気で考えるのがよい。そういう需要を増やす努力が必要 • 必要な設備投資はしっかりと行うべき。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うことを決してやってはいけない。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 • 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が、独立採算を前提にするのであれば、料金も長期的には考えていく必要 • 将来の収支等が深刻なので、長期的な計画をしっかり立てていかなければいけない。エネルギー価格や人件費の単価、長期金利等、今後の経費の上昇をどのように見込み利益をどこまで取るのかということを推計する視点も重要