

東京臨海高速鉄道株式会社

経営改革プラン 2022 年度改訂版

～本改訂版における留意事項について～

新型コロナウイルス感染症の拡大や東京オリンピック・パラリンピック競技大会の延期等による団体運営への影響については、今後、本改訂版で定める経営戦略や個別取組事項等を進める中で、実情を踏まえ柔軟な対応を図ることとします。

東京臨海高速鉄道株式会社

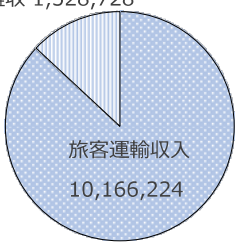
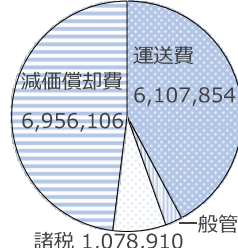
(所管局) 都市整備局

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日	1991年3月12日		
所在地	東京都江東区青海1-2-1		
団体の使命	内陸の既成市街地と臨海副都心とを結ぶ大動脈として、安全・安定輸送の確保を通じて沿線地域の発展に貢献すること。		
事業概要	臨海副都心線（りんかい線）の整備、運営、運行		
役員数	役員数	12人	(都派遣職員 5人 都退職者 2人)
	常勤役員数	4人	(都派遣職員 0人 都退職者 2人)
	非常勤役員数	8人	(都派遣職員 5人 都退職者 0人)
	常勤職員数	331人	(都派遣職員 18人 都退職者 2人)
	再雇用・非常勤職員数	0人	
発行株式数	2,485,580株		
資本金	124,279,000千円		
都持株数	2,269,800株		
都持株比率	91.3%		
他の出資団体の持株数	60,000株	東日本旅客鉄道株式会社	
	44,000株	品川区	
	17,400株	株式会社みずほ銀行	
	94,380株	その他	40団体
その他資産	・本社 東京都江東区青海1-2-1 ・駅舎（東京テレポート駅等） 東京都江東区青海1-2-1等 ・駐車場 東京都江東区辰巳3-4等 等		

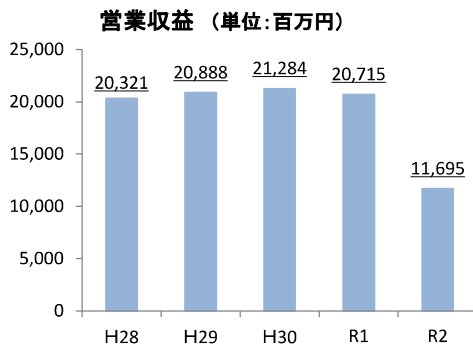
2 財務情報 (2020年度決算・単位：千円)

事業別損益	区分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合	損益																																												
	事業全体	11,694,952	100%	14,486,605	100%	△ 2,791,653																																												
	(償却前損益)					4,164,452																																												
	鉄道事業	11,694,952	100.0%	14,486,605	100.0%	△ 2,791,653																																												
※固定資産への投資額：3,955,417																																																		
<p style="text-align: center;">売上高内訳</p> <p style="text-align: center;">運輸雑収 1,528,728</p>  <p style="text-align: center;">旅客運輸収入 10,166,224</p> <p style="text-align: center;">＜旅客運輸収入 内訳＞</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>定期外収入</td> <td>5,366,402</td> </tr> <tr> <td>定期収入</td> <td>4,799,822</td> </tr> </table>		定期外収入	5,366,402	定期収入	4,799,822	<p style="text-align: center;">営業費用内訳</p>  <p style="text-align: center;">運送費 6,107,854</p> <p style="text-align: center;">減価償却費 6,956,106</p> <p style="text-align: center;">諸税 1,078,910</p> <p style="text-align: center;">一般管理費 343,735</p> <p style="text-align: center;">＜運送費 内訳＞</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>人件費</td> <td>1,927,655</td> </tr> <tr> <td>修繕費</td> <td>1,171,395</td> </tr> <tr> <td>委託料</td> <td>615,463</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>2,393,341</td> </tr> </table>					人件費	1,927,655	修繕費	1,171,395	委託料	615,463	その他	2,393,341																																
定期外収入	5,366,402																																																	
定期収入	4,799,822																																																	
人件費	1,927,655																																																	
修繕費	1,171,395																																																	
委託料	615,463																																																	
その他	2,393,341																																																	
<p>(資産の部)</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>1 流動資産</td> <td style="text-align: right;">11,562,676</td> </tr> <tr> <td> 現金及び預金</td> <td style="text-align: right;">8,434,792</td> </tr> <tr> <td> 有価証券</td> <td></td> </tr> <tr> <td> その他</td> <td style="text-align: right;">3,127,884</td> </tr> <tr> <td>2 固定資産</td> <td style="text-align: right;">194,314,406</td> </tr> <tr> <td> 固定資産</td> <td style="text-align: right;">191,103,944</td> </tr> <tr> <td> 有価証券</td> <td style="text-align: right;">1,801,059</td> </tr> <tr> <td> その他</td> <td style="text-align: right;">1,409,403</td> </tr> <tr> <td>資産合計</td> <td style="text-align: right;">205,877,082</td> </tr> </table>		1 流動資産	11,562,676	現金及び預金	8,434,792	有価証券		その他	3,127,884	2 固定資産	194,314,406	固定資産	191,103,944	有価証券	1,801,059	その他	1,409,403	資産合計	205,877,082	<p>(負債の部)</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>3 流動負債</td> <td style="text-align: right;">13,426,122</td> </tr> <tr> <td> 借入金・社債</td> <td style="text-align: right;">9,259,696</td> </tr> <tr> <td> その他</td> <td style="text-align: right;">4,166,426</td> </tr> <tr> <td>4 固定負債</td> <td style="text-align: right;">105,151,711</td> </tr> <tr> <td> 借入金・社債</td> <td style="text-align: right;">104,496,307</td> </tr> <tr> <td> その他</td> <td style="text-align: right;">655,404</td> </tr> <tr> <td>負債合計</td> <td style="text-align: right;">118,577,833</td> </tr> <tr> <td colspan="2">(純資産の部)</td> </tr> <tr> <td>5 資本金</td> <td style="text-align: right;">124,279,000</td> </tr> <tr> <td>6 剰余金</td> <td style="text-align: right;">△ 36,979,752</td> </tr> <tr> <td>7 その他</td> <td></td> </tr> <tr> <td>純資産合計</td> <td style="text-align: right;">87,299,248</td> </tr> <tr> <td>負債・純資産合計</td> <td style="text-align: right;">205,877,082</td> </tr> </table>					3 流動負債	13,426,122	借入金・社債	9,259,696	その他	4,166,426	4 固定負債	105,151,711	借入金・社債	104,496,307	その他	655,404	負債合計	118,577,833	(純資産の部)		5 資本金	124,279,000	6 剰余金	△ 36,979,752	7 その他		純資産合計	87,299,248	負債・純資産合計	205,877,082
1 流動資産	11,562,676																																																	
現金及び預金	8,434,792																																																	
有価証券																																																		
その他	3,127,884																																																	
2 固定資産	194,314,406																																																	
固定資産	191,103,944																																																	
有価証券	1,801,059																																																	
その他	1,409,403																																																	
資産合計	205,877,082																																																	
3 流動負債	13,426,122																																																	
借入金・社債	9,259,696																																																	
その他	4,166,426																																																	
4 固定負債	105,151,711																																																	
借入金・社債	104,496,307																																																	
その他	655,404																																																	
負債合計	118,577,833																																																	
(純資産の部)																																																		
5 資本金	124,279,000																																																	
6 剰余金	△ 36,979,752																																																	
7 その他																																																		
純資産合計	87,299,248																																																	
負債・純資産合計	205,877,082																																																	
※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。																																																		

2 平成28年度以降の事業実施状況

「売上高」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析

2-1 売上高から見る事業動向

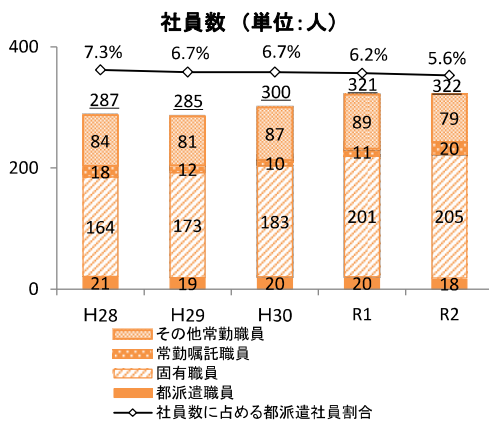


・営業収益は近年堅調に推移し、平成30年度には7年連続で過去最高を更新した。
 ・堅調に推移してきた要因としては、沿線における大型商業施設の開業や大学の開設により来訪者数が増加したこと、沿線オフィスビルや新築マンションへの入居の進展により通勤・通学者数が増加したこと、お台場・青海地区等や東京ビッグサイトにおけるイベントの開催により来訪者数が増加したことが挙げられる。
 ・これら沿線利用人口の増加も背景に、安全・安定輸送への継続的取組等により、当社の定期・定期外乗車人員の増加につながってきたものと推察される。
 ・しかしながら、令和2年2月以降、新型コロナウイルス感染症の影響により乗車人員が大幅に減少し、令和2年度は11,695百万円(前年度比43.5%減)となった。

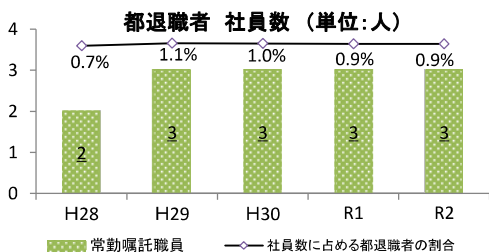
2-2 都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

なし

2-3 職員数の推移から見る経営状況

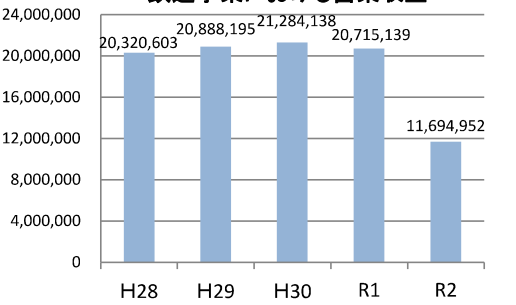
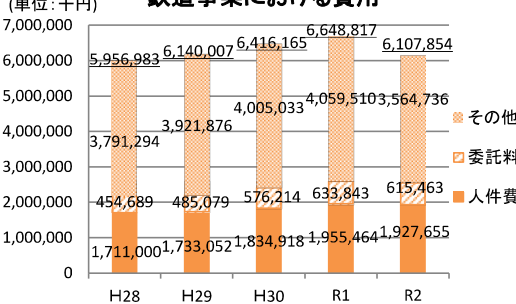
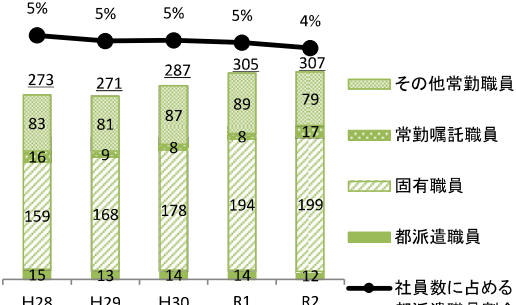


・乗車人員及び施設整備案件の増大に伴い、社員数全体は増加傾向にある。
 ・社員構成を見ると、固有社員が増加している一方、常勤嘱託社員及び都派遣社員はそれぞれ減少または横ばいの傾向にあり、運営主体が徐々に固有社員へとシフトしてきている。
 ・これは、開業以来、出向社員等が中心となって事業運営を行ってきたが、自主自立的な運営体制の確立に向けて平成14年度に固有社員の採用を開始し、以降、着実に人材確保を進めてきたためである。
 ・また、令和2年度より新たな人事制度の施行を開始し、当該制度の下、一層の固有社員の育成・登用を図っている。



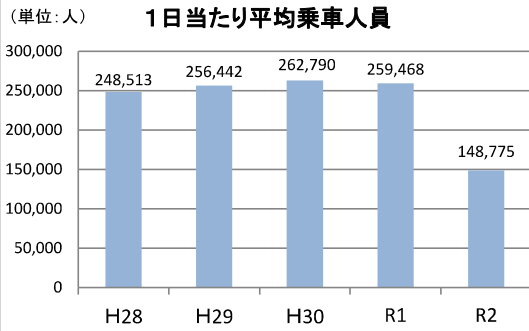
・都退職者は、技術職を中心とした知識・経験を有した即戦力の確保に限定してきたこともあり、直近5か年では、2~3人程度の少数で推移している。

・当社では、出向社員及び嘱託社員が管理部門と事業部門の双方において、事業運営の根幹を担っている。管理職等を担う固有社員の確保にはまだ年数を要するため、この傾向はしばらく続く見込みである。

事業分野	鉄道事業																																					
事業概要	臨海副都心線(りんかい線)の運行・運営・整備																																					
各指標に基づく分析																																						
売上高	<p>(単位:千円) 鉄道事業における営業収益</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>営業収益 (千円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H28</td> <td>20,320,603</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>20,888,195</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>21,284,138</td> </tr> <tr> <td>R1</td> <td>20,715,139</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>11,694,952</td> </tr> </tbody> </table>	年度	営業収益 (千円)	H28	20,320,603	H29	20,888,195	H30	21,284,138	R1	20,715,139	R2	11,694,952	<ul style="list-style-type: none"> ・鉄道事業による収益のみである。 ・沿線における大型商業施設の開業や大学の開設により来訪者数が増加したこと、沿線オフィスビルや新築マンションへの入居の進展により通勤・通学者数が増加したこと、お台場・青海地区等や東京ビックサイトにおけるイベントの開催により来訪者数が増加したこと等により堅調に推移してきたが、令和2年2月以降、新型コロナウイルス感染症の影響により乗車人員が大幅に減少したため、令和元年度は減少に転じ、令和2年度は、二度にわたる緊急事態宣言の発出などもあり、営業収益が大きく減少した。 																								
年度	営業収益 (千円)																																					
H28	20,320,603																																					
H29	20,888,195																																					
H30	21,284,138																																					
R1	20,715,139																																					
R2	11,694,952																																					
事業費用	<p>(単位:千円) 鉄道事業における費用</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>人件費</th> <th>委託料</th> <th>その他</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H28</td> <td>1,711,000</td> <td>454,689</td> <td>3,791,294</td> <td>5,956,983</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>1,733,052</td> <td>485,079</td> <td>3,921,876</td> <td>6,140,007</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>1,834,918</td> <td>576,214</td> <td>4,005,033</td> <td>6,416,165</td> </tr> <tr> <td>R1</td> <td>1,955,464</td> <td>633,843</td> <td>4,059,510</td> <td>6,648,817</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>1,927,655</td> <td>615,463</td> <td>3,564,736</td> <td>6,107,854</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	委託料	その他	合計	H28	1,711,000	454,689	3,791,294	5,956,983	H29	1,733,052	485,079	3,921,876	6,140,007	H30	1,834,918	576,214	4,005,033	6,416,165	R1	1,955,464	633,843	4,059,510	6,648,817	R2	1,927,655	615,463	3,564,736	6,107,854	<ul style="list-style-type: none"> ・費用全体としても、委託料、人件費単体としても増加傾向にあったが、事業の見直しや精査等を行うことで経費の削減に取り組み、令和2年度は前年度比で減少となった。 ・人件費は、定期昇給、社員数の増加、社員の固有化の進展などの理由から令和元年度まで増加傾向にあった。 ・駅業務の一部や車両検修業務を外部委託している。 						
年度	人件費	委託料	その他	合計																																		
H28	1,711,000	454,689	3,791,294	5,956,983																																		
H29	1,733,052	485,079	3,921,876	6,140,007																																		
H30	1,834,918	576,214	4,005,033	6,416,165																																		
R1	1,955,464	633,843	4,059,510	6,648,817																																		
R2	1,927,655	615,463	3,564,736	6,107,854																																		
再委託費	なし																																					
職員構成	<p>社員数 (単位:人)</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>都派遣職員</th> <th>固有職員</th> <th>常勤嘱託職員</th> <th>その他常勤職員</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H28</td> <td>15</td> <td>159</td> <td>16</td> <td>83</td> <td>273</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>13</td> <td>168</td> <td>9</td> <td>81</td> <td>271</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>14</td> <td>178</td> <td>8</td> <td>87</td> <td>287</td> </tr> <tr> <td>R1</td> <td>14</td> <td>194</td> <td>8</td> <td>89</td> <td>305</td> </tr> <tr> <td>R2</td> <td>12</td> <td>199</td> <td>17</td> <td>79</td> <td>307</td> </tr> </tbody> </table>	年度	都派遣職員	固有職員	常勤嘱託職員	その他常勤職員	合計	H28	15	159	16	83	273	H29	13	168	9	81	271	H30	14	178	8	87	287	R1	14	194	8	89	305	R2	12	199	17	79	307	<ul style="list-style-type: none"> ・社員構成は、主要事業においても当社全体とほぼ同様の傾向が見られる。 ・当社の事業は、収入構成からも明らかなように運輸事業に特化していることから、職種構成も運輸職が78%、技術職が15%、事務職が約6%と運輸職が大半を占めている。なお、雇用形態別(固有、出向、嘱託など)に見ても、同様の構成となっている。
年度	都派遣職員	固有職員	常勤嘱託職員	その他常勤職員	合計																																	
H28	15	159	16	83	273																																	
H29	13	168	9	81	271																																	
H30	14	178	8	87	287																																	
R1	14	194	8	89	305																																	
R2	12	199	17	79	307																																	

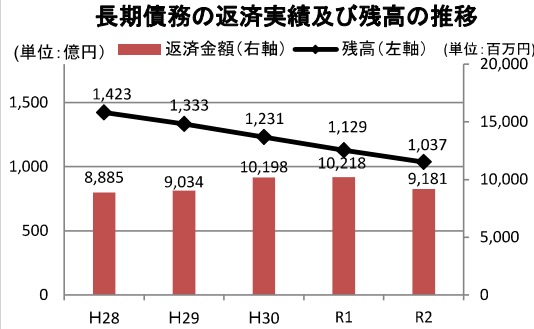
主な事業成果

事業成果①



- ・東京の臨海副都心地域の活性化、そして東京圏における広域鉄道ネットワークを構成する路線として輸送需要に応えている。
- ・令和2年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により、1日当たり平均乗車人員は148,775人(前年度比42.7%減)と大幅な減少となった。

事業成果②



- ・鉄道運輸機構の長期未払金を中心に毎年90億円前後を返済しており、長期債務は平成28年度の1400億円台から令和2年度の1000億円台まで減少している。

2022年度改訂版のポイント

- ◆ 厳しい経営環境の中、戦略①の深度化を図るため、到達目標①に対する取組事項を「経費削減」と「収益の確保」の観点に分けるとともに、他の鉄道会社等の事例も収集し当社の取組を一層強化していく旨を追記
- ◆ 固有社員が意欲的に働き続け、生産性の向上や営業活動の効率化が図られるよう、戦略②に社員のエンゲージメントの向上に関する取組を新設
- ◆ 他社線における列車内傷害事象の発生等を踏まえ、戦略③にセキュリティ向上にむけた取組を新設

【プランの主な改訂内容】

戦略① 公共インフラの担い手として安定的な事業運営

個別取組事項 (改訂前)	2022年度 (改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
経費の節減や関連事業等による収益増を通じた経常黒字の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・乗車人員の動向や個々の施設の現況等を踏まえ、各々の事業規模・内容等を徹底的に精査し、先送りや規模見直し等を弾力的に行い経費を節減する。 ・駅の構内空間の広告等の活用、グッズ開発や販路の拡大等により収益増を図り、経常黒字を目指す。 	徹底的な事業精査による経費削減を通じた 経常黒字の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・乗車人員の動向や個々の施設の現況等を踏まえ、各々の内容等を精査し、先送りや規模見直し等を弾力的に行い経費を節減する。 ・他鉄道会社の経費削減について情報収集し、当社の取組に活かしていく。【例】更新設備のダウングレード、清掃規模の縮小等 ・以上の取組により経常黒字を目指す。
		収益の確保による 経常黒字の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・沿線地域や施設との連携を図り、地域の発展に寄与するとともに集客増や増収に繋がる取組を実施する。 ・駅の構内空間の広告等の活用、オリジナルグッズの開発や販路の拡大等により収益増を図り、経常黒字を目指す。

戦略② 安定的な事業運営の実現に向けた組織・人員体制づくりの推進

個別取組事項 (新規)	2022年度
社員のエンゲージメントの向上	<ul style="list-style-type: none"> ・社員と経営層との意見交換の場を定期的で開催し、業務に関するアイデアや提案等についても議論を行うなど、経営や事業運営への参画の機会を充実させる。 ・当社の事業範囲にとらわれない広い視点から鉄道事業の使命や意義についての理解を深めるため、他の鉄道事業者が主催する研修等への参加の拡充を進める。

戦略③ ハード・ソフト両面からの安全・安定輸送の確保

個別取組事項 (新規)	2022年度
車内・駅構内におけるセキュリティ向上への取組	<ul style="list-style-type: none"> ・巡回警備員の増員や運転シミュレータの改修による異常時訓練の拡充 ・他社線を含む内外の状況を踏まえた取組の継続

戦略 1	公共インフラの担い手としての安定的な事業運営	組織運営
------	------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携事業	長期戦略
	○			○		

【戦略を設定する理由・背景】

当社株の利用者はコロナの影響を受け、沿線でのイベント規模縮小、訪日外国人旅客の消失、テレワークの進展等により、大幅に減少していることに加え、東京2020大会の開催とそれに伴う東京ビッグサイトの使用制限の延長などにより、運輸収入が減少するなど非常に厳しい状況が続くことが想定される。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	到達目標	2021年度	2021年度	3か年の取組(年次計画)	
					計画	実績(11月末時点)	2022年度	2023年度
<p>・2021年は、緊急事態宣言等が断続的に発出され乗車人員は厳しい状況が続いた。また東京2020大会も無観客開催となった。それにより中間決算の運輸収入は予算を若干下回ったが、経費削減や増収に取り組むことで、損益収支は予算より改善。今後のコロナの影響を注視する必要がある。</p> <p>・2022年度以降も、コロナを契機とする、テレワークの浸透などにより、乗車人員や運輸収入がコロナ前の水準に戻ることは困難であり、厳しい経営状況が継続することが見込まれる。</p> <p>・安全・安定・安心輸送のためには、老朽化が進む既存設備の維持更新や大規模設備投資を実施する必要がある。</p> <p>・一方、開業に係る初期投資として鉄道運輸機構が建設した鉄道施設に対する譲渡代金等の返済が2033年まで継続する。</p>	<p>・コロナの影響を確実に予測することは困難であるが、収入が減少する中、安定的な事業運営のため、安全・安定輸送を前提とし、乗車人員の動向や施設の老朽化度合い等を踏まえ、併せて事業の必要性・緊急性等を見極めつつ、他社の事例を参考にしながら事業の先送りや見直し等を行いコストの削減を徹底していく。</p> <p>・設備投資については、最少のコストで最大の効果を得るため、最大限の補助金等の確保や、既存施設の老朽化度合い等に応じた更新時期・規模等の見極め・設備のダウングレードなどによるコストの縮減や平準化を行い、計画的に実施していく。</p> <p>・コロナなどの環境変化を踏まえた収益見込等の分析や、金融市場等の動向把握に努めつつ、過去の建設資金を約定通り返済していく。</p>	<p>①収益の確保と徹底的な事業精査等による経費の節減を通じた経常黒字の確保</p> <p>②安全・安定輸送のため最大限の補助金確保等による既存施設の維持更新、大規模設備投資の計画的実施 ※ホームドア3駅及び車両1編成等</p> <p>③鉄道施設の譲渡代金等の約定返済を着実に実施(2023年末時点で残高728億円まで減少)</p>	<p>徹底的な事業精査による経費節減を通じた経常黒字の確保</p> <p>収益の確保による経常黒字の確保</p> <p>最大限の補助金確保と計画的な設備投資</p> <p>鉄道運輸機構が建設した鉄道施設の譲渡代金等の着実な返済</p>	<p>①</p> <p>①</p> <p>②</p> <p>③</p>	<p>・乗車人員の動向や個々の施設の現況等を踏まえ、各々の事業規模・内容等を徹底的に精査し、先送りや規模見直し等を弾力的に行い経費を節減することで、経常収支の悪化を最小限に抑える。</p>	<p>設備保守点検の実施見直しや東京2020大会関連経費の精査等の支出の抑制に取り組んだ結果、営業費は前年同期比△287百万円の7,123百万円(前年同期7,411百万円)となり、経常利益は前年同期比1,077百万円改善し、△1,218百万円(前年同期△2,295百万円)となった。※中間決算(9月末)時点</p>	<p>・乗車人員の動向や個々の施設の現況等を踏まえ、各々の内容を精査し、先送りや規模見直し等を弾力的に行い経費を節減する。</p> <p>・他鉄道会社の経費削減について情報収集し、当社の取組に活かしていく。</p> <p>【例】更新設備のダウングレード、消掃規模の縮小等</p> <p>・以上の取組により経常黒字を目指す。</p>	<p>・乗車人員の動向や個々の施設の現況等を踏まえ、各々の内容を精査し、先送りや規模見直し等を弾力的に行い経費を節減する。</p> <p>・他鉄道会社の経費削減について情報収集し、当社の取組に活かしていく。</p> <p>・2022年の取組を踏まえ経費削減の取組を強化していく。</p> <p>・以上の取組により経常黒字を維持する。</p>
					<p>沿線施設や他企業と連携を図り、タイアップ広告や許諾化商品の販売等を行ったことに加え、昨年度末に開設したオンラインショップでは毎月新商品の追加を行った。その結果、営業収益は前年同期比737百万円増加し6,245百万円となり、営業収益の内、運輸雑収は41百万円増加し、795百万円となった。※9月末時点</p>	<p>・沿線地域や施設との連携を図り、地域の発展に寄与するとともに集客増や増収に繋がる取組を実施する。</p> <p>・駅の構内空間の広告等の活用、オリジナルグッズの開発や販路の拡大等により収益増を図り、経常黒字を目指す。</p>	<p>沿線地域や施設との連携を図り、地域の発展に寄与するとともに集客増や増収に繋がる取組を実施する。</p> <p>駅の構内空間の広告等の活用、新たなグッズ開発や販路の拡大等により収益増を図り、経常黒字を維持する。</p>	
					<p>・設備投資については、既存施設の老朽化、故障頻度等に応じて、実施範囲・時期等を個々に精査し、最少のコストで最大の効果を上げていく。</p> <p>・最大限補助金を確保し、天王洲アイル及び豊川シーサイド駅のホームドア導入工事、橋脚への耐震補強工事を進める。</p>	<p>・設備投資は、予算案定段階で可能な限り事業の先送りを実施しているが、執行段階においても、規模等の見直しを図るなどコスト削減を図りつつ実施した。その結果、設備投資額586百万円(9月末時点取得資産総額)となった。</p> <p>・補助金については、天王洲アイル駅のホームドア導入工事で120百万円取得した。</p>	<p>・設備投資については、既存施設の老朽化、故障頻度等に応じて、実施範囲・時期等を個々に精査し、最少のコストで最大の効果を上げていく。</p> <p>・最大限補助金を確保し、東京テレポート駅へのホームドア導入工事や橋脚への耐震補強工事を進めていくとともに、安定運行の確保に向けて新型車両の導入を進めていく。</p>	<p>・設備投資については、既存施設の老朽化、故障頻度等に応じて、実施範囲・時期等を個々に精査し、最少のコストで最大の効果を上げていく。</p> <p>・最大限補助金を確保し、東京テレポート駅へのホームドア導入工事や橋脚への耐震補強工事を進めていくとともに、安定運行の確保に向けて新型車両の導入を進めていく。</p>
<p>実績(2021年11月末時点)及び要因分析</p>								
<p>・コロナ禍における厳しい経営状況の中で、支出の抑制に取り組んだ結果、営業費については前年同期と比べて削減した。また、2020年度発売し好評だった人気アニメとコラボした一日乗車券の再販売、劇団四季有明劇場とのタイアップ、オンラインショップでの新商品の追加などを実施することで収益増加を図った。</p> <p>・設備投資は補助金を確保しつつ、最少のコストで最大の効果が得られるように進めている。</p> <p>・長期未払金・長期借入金については、計画的に返済を行っている。</p>								

戦略2	安定的な事業運営の実現に向けた組織・人員体制づくりの推進	組織運営
-----	------------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携人事	長期戦略
	○					

【戦略を設定する理由・背景】
 他社からの経験豊富な人材確保が厳しくなっている環境下において、安定的な事業運営と会社の発展の実現には、人材育成と技術継承による固有社員一人ひとりの能力向上と、固有社員を主体とした体制づくりを推進する必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	2021年度		3か年の取組(年次計画)		
				計画	実績(11月末時点)	2022年度	2023年度	
<p>・他社からの人材に頼ることなく、将来的にも安定的な鉄道事業運営を継続していくために、新たな人事制度のもと、人材の育成と併せて固有社員を中心とした組織体制づくりが求められる。</p> <p>・そのためには、固有社員の比率を向上させることに加えて、将来当社の事業運営の核となる人材を多数育成することが必要である。</p> <p>・また、現下の厳しい経営環境にあっても、固有社員が意欲的に働き続け、生産性の向上や営業活動の効率化が図られるよう、社員のエンゲージメントを高めることが期待されている。</p>	<p>・従来の採用活動に加え、高卒採用や経験者採用などにより採用した多様な人材を的確に育成し、実力のある固有社員を積極的に中核ポストに登用していく。</p> <p>・新人事制度の円滑かつ効果的な運用に向け昇任選考を的確に実施するとともに、新制度の柱である人事考課制度の定着を図るため、評価者向けの研修を継続的に実施していく。</p> <p>・職種別の垣根を超えた研修の実施など研修の充実により、人材育成体制を強化していく。</p> <p>・社員一人ひとりの意見を積極的に汲み取り、的確に事業運営に反映させる仕組みづくりを進めるとともに、鉄道が担う社会的使命や意義等についての社員の意識を涵養し、理解を深める取組を強化していく。</p>	<p>①固有社員比率を現状の64.3%から68%以上へと高める。</p> <p>②指導職以上における固有社員比率を48%以上とする。</p> <p>③職種の垣根を超えて参加できる研修により他職種の業務への理解や連携を深めつつ、研修の高度化を図り、業務の質を継続的に高める体制を整え、将来当社を支える人材の育成を目指す。</p> <p>④社員の意欲が高まり、不断の経営改善と生産性向上が図られる環境を実現する。</p>	固有社員を中心とした人員体制づくりに向けた取組	①	<p>東京2020大会後の要員計画を再整理しつつ、他社等からの派遣社員ポストの固有社員への切り替えを進め、固有社員中心の人員体制づくりを進める。</p>	<p>・東京2020大会後の要員計画の再整理及び他社等からの派遣社員ポストの固有社員への切り替えを順次実施</p> <p>・Web等を活用した効率的・効果的な採用活動の推進及び高卒採用の継続的実施</p>	<p>各部署の業務内容や育成状況等を踏まえ、他社等からの派遣社員を固有社員へ段階的に切り替えていくことにより、固有社員中心の人員体制づくりを進める。</p>	<p>各部署の業務内容や育成状況等を踏まえ、他社等からの派遣社員を固有社員へ段階的に切り替えていくことにより、固有社員中心の人員体制づくりを進める。</p>
			指導職以上における固有社員比率の引き上げ	②	<p>新たな人事制度による評価・選考のもと、固有社員の育成を進め、指導職以上における固有社員比率を42%以上とする。</p>	<p>指導職以上における固有社員比率は45%に到達</p>	<p>新たな人事制度による評価・選考のもと、固有社員の育成を進め、指導職以上における固有社員比率を47%以上とする。</p>	<p>新たな人事制度による評価・選考のもと、固有社員の育成を進め、指導職以上における固有社員比率を48%以上とする。</p>
			人材育成体制の強化	③	<p>・2020年度より開始した新人事制度の柱である人事考課制度の定着に向け、人事評価者研修を必修研修として実施していく。</p> <p>・高卒新入社員等若手向けの社員研修やOJTを強化する。</p>	<p>・新規指導職昇任者等を対象とした人事評価者研修の実施(6月)及び指導職向け必修研修の実施(11月)</p> <p>・若手向け社員研修等の実施及びOJT指導者研修の企画・内容検討(3月実施予定)</p>	<p>職種別(駅務員、車掌、運転士等)に行っていた研修について、職種の垣根を超えて参加できる研修を企画する。</p> <p>・2021年の育成状況を踏まえ、高卒社員等若手社員の教育を継続する。</p>	<p>職種別(駅務員、車掌、運転士等)に行っていた研修について、職種の垣根を超えて参加できる研修を企画・実施することにより他職種の業務への理解や連携を深め、日常業務の質を高める。</p>
			社員のエンゲージメントの向上	④	<p>・社員提案制度の継続的な実施</p> <p>・全社的な新型車両検討PTAの現場社員の参画</p> <p>・更なる社内コミュニケーション強化に向けた取組手法の検討</p>	<p>・社員提案制度の継続的な実施</p> <p>・全社的な新型車両検討PTAの現場社員の参画</p> <p>・更なる社内コミュニケーション強化に向けた取組手法の検討</p>	<p>・社員と経営層との意見交換の場を定期的に開催し、業務に関するアイデアや提案等についても議論を行うなど、経営や事業運営への参画の機会を充実させる。</p> <p>・当社の事業範囲にとらわれない広い視点から鉄道事業の使命や意義についての理解を深めるため、他の鉄道事業者が主催する研修等への参加の拡充を進める。</p>	<p>・経営や事業運営への参画や鉄道事業の使命・意義について理解を深める機会の充実に向けた取組を継続的に推進する。</p> <p>・2022年度の実施状況を踏まえ、社員のエンゲージメントを向上させる取組の強化・拡充を図る。</p>
実績(2021年11月末時点)及び要因分析								
固有社員への切り替えを計画的に進めたことで、全社員に占める固有社員比率は66%にまで達している。また、中核となる固有社員の育成や指導職ポストへの登用を進め、指導職以上における固有社員比率は45%を達成した。さらに、人事考課制度の定着に向け、評価者向け研修を継続的に実施するとともに、若手向けの研修の充実やOJT体制の強化など、人材育成体制の強化を図った。加えて、社員提案制度や社内PTの活用等を通じて社員の声や意見を事業運営に反映させる取組を積極的に進めた。								

戦略3	ハード・ソフト両面からの安全・安定輸送の確保	事業運営
-----	------------------------	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人機文	長期戦略
	○					○

【戦略を設定する理由・背景】
 鉄道事業者の使命である安全・安定輸送を継続的に実現するとともに、バリアフリーに対する社会的要請や近年の自然災害の激甚化などに適切に対応すべく、ハード・ソフト両面から取組み、輸送の安全確保の更なる徹底を行っていく必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	到達目標	2021年度	2021年度	3か年の取組(年次計画)	
					計画	実績(11月末時点)	2022年度	2023年度
<p>・コロナの影響により収益が減少中にある中、鉄道事業者の使命である安全・安定輸送を継続的に確保していく必要がある。</p> <p>・ハード面においては、ホームドアの整備によるお客様の安全の確保や高架橋や橋梁等の鉄道施設の耐震補強が必要となる。</p> <p>・また、ソフト面においては、近年の自然災害の頻発・激甚化に対する業務活動の維持や早期回復に向けた防災基本計画や事業継続計画の再構築等による事故・災害等への対応強化が必要である。</p> <p>・2021年8月及び10月に他社線車内で発生した傷害事件を受けて、一層のセキュリティ確保に向けた取組が求められている。</p>	<p>・補助金等を確保しつつ、ホームドアの整備や橋脚数の最も多い第4層高架橋をはじめとする高架橋や橋梁の耐震補強を進める。</p> <p>・会社として防災基本計画や事業継続計画の再構築、および実践的な教育・訓練を通じて自然災害への対応力を向上させる。</p> <p>・警察や消防との連携、他鉄道事業者との情報共有、訓練視察等を通じて事故・災害等への対応能力向上を目指す。</p> <p>・セキュリティ確保に向けた施策を抽出し、施策の実現可能性ごとに進捗管理を行ってセキュリティの向上を目指す。</p>	<p>①ホームドア5駅整備完了 ②2023年度線路内転落件数3件以内 ③第4層高架橋の橋脚24基の耐震補強完了 ④防災基本計画等に基づく訓練を年1回程度実施。他事例の学びによるPDCAサイクルの確立 ⑤他鉄道事業者の事例を参考としてつ警察・消防と連携した実践的訓練を実施 ⑥セキュリティ確保への対応強化</p>	<p>補助金確保の上でのホームドア整備によるホーム上安全対策の推進</p> <p>補助金確保の上での災害に強い施設の整備</p> <p>防災マネジメントの強化</p> <p>関係機関と連携した安全対策の推進</p>	<p>①②</p> <p>③</p> <p>④</p> <p>⑤</p> <p>⑥</p>	<p>・補助金を確保しつつ天王洲アイル駅と品川シーサイド駅のホームドアを整備</p>	<p>・天王洲アイル駅のホームドアは都の補助金を確保し整備完了。2021年6月供用開始 ・品川シーサイド駅のホームドアは国、品川区の補助金を確保し現在整備中。2022年3月までに供用開始を予定</p>	<p>・補助金を確保しつつ東京テレポート駅のホームドアを整備</p>	<p>・東雲駅、新木場駅のホームドア整備方針を策定</p>
					<p>・補助金を確保しつつ第4層高架橋の橋脚6基の耐震補強を実施</p>	<p>・第4層高架橋耐震補強工事は、国、都の補助金を確保し現在工事中</p>	<p>・補助金を確保しつつ第4層高架橋の橋脚9基の耐震補強を実施</p>	<p>・補助金を確保しつつ第4層高架橋の橋脚9基の耐震補強を実施</p>
					<p>・防災基本計画、事業継続計画(震災編)の制定・改正 ・計画に基づく本社対策本部訓練等を実施</p>	<p>・4月に防災基本計画(震災編)の改訂、同(風水害編)の制定を実施。9月に事業継続計画(震災編)の改訂を実施 ・計画に基づく本社対策本部訓練等を実施</p>	<p>・防災上の新たなリスク洗い出し・評価 ・防災基本計画、事業継続計画(震災編)の見直し等 ・計画に基づく本社対策本部訓練等を実施</p>	<p>・防災上の新たなリスク洗い出し・評価 ・防災基本計画、事業継続計画(震災編)の見直し等 ・計画に基づく本社対策本部訓練等を実施</p>
					<p>・警察・消防と連携した訓練の実施 ・他社線との安全情報連絡会議参加や訓練視察等を実施</p>	<p>・警察・消防と連携した訓練の実施 ・他社線との安全情報連絡会議参加や訓練視察等を実施</p>	<p>・警察・消防と連携した訓練の実施 ・他社線との安全情報連絡会議参加や訓練視察等を実施</p>	<p>・警察・消防と連携した訓練の実施 ・他社線との安全情報連絡会議参加や訓練視察等を実施</p>
					<p>・巡回警備員の増員や運転シミュレータの改修による異常時訓練の拡充 ・他社線を含めた内外の状況を踏まえた取組の継続</p>	<p>・巡回警備員の増員や運転シミュレータの改修による異常時訓練の拡充 ・他社線を含めた内外の状況を踏まえた取組の継続</p>	<p>・巡回警備員の増員や運転シミュレータの改修による異常時訓練の拡充 ・他社線を含めた内外の状況を踏まえた取組の継続</p>	<p>・巡回警備員の増員や運転シミュレータの改修による異常時訓練の拡充 ・他社線を含めた内外の状況を踏まえた取組の継続</p>
<p>実績(2021年11月末時点)及び要因分析</p>					<p>—</p>	<p>—</p>	<p>—</p>	<p>—</p>
<p>引き続き厳しい経営状況が続く中、補助金を確保しつつホームドアの整備に取り組み、天王洲アイル駅の供用を開始、第4層高架橋の耐震補強工事も進行中である。また、防災基本計画の改訂等も予定どおり実施。安全面に関しては、他社線において立て続けに列車内傷害事件が発生したことを受け、改めてセキュリティ面の再検討を行い、可能なものから対策を実施した。今後も引き続き計画的に強化策の実施を予定。</p>					<p>車内・駅構内におけるセキュリティ向上への取組</p>	<p>—</p>	<p>・巡回警備員の増員や運転シミュレータの改修による異常時訓練の拡充 ・他社線を含めた内外の状況を踏まえた取組の継続</p>	<p>・巡回警備員の増員や運転シミュレータの改修による異常時訓練の拡充 ・他社線を含めた内外の状況を踏まえた取組の継続</p>

戦略4	沿線のバリューアップを含め、あらゆるお客様の目線にたったハード、ソフトの取組の推進	事業運営
-----	---	------

経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人車交	長期戦略
	○					

【戦略を設定する理由・背景】

今後の利用者数の回復や多様化を見据え、バリアフリー化等を通じた利用者の利便性の向上、快適に移動できる空間の整備などのハード面の取組が必要である。また、一層のお客様サービスのためには、分かりやすい案内にとどまらず、地域との連携・情報発信等に加え沿線のバリューアップが求められる。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	到達目標	2021年度	2021年度	3か年の取組(年次計画)	
					計画	実績(11月末時点)	2022年度	2023年度
<p>・東京2020大会やその後の利用者数の回復や多様化を見据え、バリアフリー化の更なる推進や車内環境の快適性の向上など、障害者の視点も含め、誰もが利用しやすく快適な環境の整備が必要となる。</p> <p>・また、お客様の多様化に応じたお客様サービスの継続的な向上や沿線地域との連携や沿線情報の発信により、地域の活性化や沿線のバリューアップを目指していく必要がある。</p>	<p>・バリアフリー化の推進として、車椅子が単独乗降できるよう、ホームの先端に楕状のゴムを設置し、車両とホームの隙間を縮小するとともに、エスカレーターのリニューアルと音声案内機能等を導入していく。</p> <p>・障害をお持ちの方の更なる利便性向上に向け、障害者用ICカード導入に向けた取組を行う。</p> <p>・製造から25年が経過した車両を、より快適な車内空間を有する新型車両に置き換える。</p> <p>・お客様サービスの維持向上に向けた取組を強化する。</p> <p>・引き続き沿線のバリューアップに向け、沿線地域・企業との連携を継続・強化し、沿線地域に魅力発信し続ける。</p>	<p>①全7駅でホームと車両の隙間に楕状ゴムを設置</p> <p>②天王洲アイル駅1基、東雲駅2基のエスカレーターリニューアル完了</p> <p>③2023年度に障害者用ICカードの運用開始を目指す</p> <p>④2024年の新車運行開始に向け手続き等が完了</p> <p>⑤ホーム整列ラインや車イス対応表示等の敷設、PDCAによるお客様サービスの改善</p> <p>⑥沿線企業等との連携、イベントタイアップ2023年度12件以上</p>	<p>バリアフリー化の推進</p> <p>快適な車内環境の整備</p> <p>高品質なお客様サービスの実現</p> <p>地域活性化への取組強化や情報発信の充実化</p>	<p>①②</p> <p>③</p> <p>④</p> <p>⑤</p> <p>⑥</p>	<p>・7駅すべてにおいて、車椅子用フリススペース近くのドア部分に楕状ゴムが設置され、単独乗降が可能となるようホームとの隙間が縮小</p> <p>・天王洲アイル駅のエスカレーター1基の更新工事の設計を実施</p>	<p>・ホームと車両の隙間対策として、7駅全てで楕状ゴムの設置完了</p> <p>・天王洲アイル駅の13号機エスカレーター更新工事は、実施設計を完了した。</p>	<p>・天王洲アイル駅のエスカレーター1基の更新工事を実施</p> <p>・東雲駅のエスカレーター2基の更新工事の設計を実施</p>	<p>・東雲駅のエスカレーター2基の更新工事を実施</p> <p>・障害者用ICカードの運用開始予定</p>
					<p>・安全やバリアフリーへの配慮等も含めた構造等の仕様検討、ならびに必要な諸手続きを進めた。</p> <p>・現在進行中の車両の廃車方法や搬出方法について調査検討を進めた。</p>	<p>構造等の仕様を確認</p> <p>車両の搬入・搬出方法の確認</p>	<p>・的確な情報提供；分かりやすい案内放送や放送文例の作成・改善を行う。ホームの整列ラインや車イス対応表示等の敷設を実施。</p> <p>・PDCAによるサービス改善；車両調査、お客様からの意見、要望、苦情等をサービス改善につなげていく。</p>	<p>・お客様にわかりやすい案内放送実現のためにアナウンスの徹底を継続。HPやSNSによるタイムリーな情報提供。</p> <p>・PDCAによるサービス改善；車両調査、お客様からの意見、要望、苦情等をサービス改善につなげていく。</p>
					<p>・進出企業とのタイアップの実施</p> <p>・観光案内所では、オリパラ期間中東北復興関連のイベントが開催された。</p> <p>・品川エリア(天王洲地区)エリマネ団体に加入し、更なる連携強化を開始。</p> <p>・2021年度上半期はコロナ禍によるイベント中止等があったが、10月以降まち協イベント等に積極的に参加した。</p>	<p>・進出企業とのタイアップを積極的に実施した。</p> <p>・観光案内所では、オリパラ期間中東北復興関連のイベントが開催された。</p> <p>・品川エリア(天王洲地区)エリマネ団体に加入し、更なる連携強化を開始。</p> <p>・2021年度上半期はコロナ禍によるイベント中止等があったが、10月以降まち協イベント等に積極的に参加した。</p>	<p>・進出企業とのタイアップの実施</p> <p>・駅前観光施設の活用方法の拡充に向けた検討</p> <p>・沿線地域情報発信エリア拡充(新木場・東雲エリア等)</p> <p>・Maas等臨海地域における都の施策への参画やまちづくり協議会等の活動との連携</p>	<p>・進出企業とのタイアップの実施</p> <p>・駅前観光施設の活用方法の拡充に向けた検討</p> <p>・沿線地域の情報発信を臨海副都心エリア以外に拡充</p> <p>・Maas等、臨海地域における都の施策への参画やまちづくり協議会等の活動との連携</p>
					<p>実績(2021年11月末時点)及び要因分析</p>			
<p>バリアフリー化の推進は、ホームと車両の隙間対策としての楕状ゴム設置を7駅全てで完了させるなど予定通り進めた。また、新型車両導入に向けた準備も滞りなく進んでいる。お客様サービスの向上については、車両調査を踏まえ、PDCAサイクルによる持続的な取組を進める。また沿線のバリューアップに資する取組は従来以上に地域を広げ展開を進めている。</p>								

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項	2021年度		2022年度末の到達目標
	2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
手続のデジタル化	当社規程等に基づく対応可能な手続については、全件規程等を改正する。	作業申込書については社内規程改定済、構内立ち入り届についてもデジタル対応済。	対都民・事業者等を対象とした手続のうち、対面での本人確認が必須な手続等を除き、2023年度までに70%以上のデジタル化を目指すこととし、2022年度までに概ね60%のデジタル化を行うとともに、2023年度の目標達成に向けた準備等を実施
はんこレス	当社規程等に基づく対応可能な手続については、全件規程等を改正する。	作業申込書については社内規程改定済、構内立ち入り届についてもデジタル対応済。	対都民・事業者を対象とした押印は引き続き廃止するとともに、内部手続については、経営状況等を踏まえ、引き続き対応を検討
FAXレス	各事業所(各駅)から本社への業務報告の受信の電子化を2019年度より段階的に進めており、2018年度比98%削減する。	業務報告の電子化は100%達成済。	2021年度までにFAXレスの取組は達成しており、引き続き取組を継続
5つのレス ペーパーレス	対応可能な業務(社内の幹部会議で使用する紙資料や各事業所から本社への報告等)を対象に2018年度比45%削減する。	社内会議等の電子化を着実に進め、目標を上回る53%の削減を実現。	対応可能な業務(社内の幹部会議で使用する紙資料や各事業所から本社への報告等)を対象に、2018年度比65%削減する。
キャッシュレス	団体の規程等に基づく、対外的な案件は無し	—	団体の規程等に基づく、対外的な案件は無し
タッチレス	工事等にかかる相談等についてはメールや電話でも受け付けており、対応済。コロナ禍への対応として始めた安全連絡会のWEB活用については、参加事業者の状況も踏まえて、継続を目指す。	安全連絡会のWEB活用については、参加事業者の状況も踏まえ、今年度も継続を予定している。	工事等にかかる相談等についてはメールや電話でも受け付けており、対応済。2020年度より始めた安全連絡会のWEB活用については、参加事業者の状況も踏まえて、継続を目指す。
テレワーク	自宅PCの使用によりテレワークが実施できる社員のうち、本社各部署において在宅での実施が可能な業務に従事する社員について月40%実施。(2022年3月対象) 【実施件数/当月の勤務日数/テレワーク可能な職員数】	今夏の新型コロナ感染拡大時には40%近いテレワーク達成率を実現した。	当社の業務状況を踏まえつつ、新型コロナウイルス感染拡大時等における都・国等からのテレワーク実施要請へ、都庁グループの一員として、適切に対応する。