

東京臨海高速鉄道株式会社

経営改革プラン

経営情報

1 基礎情報

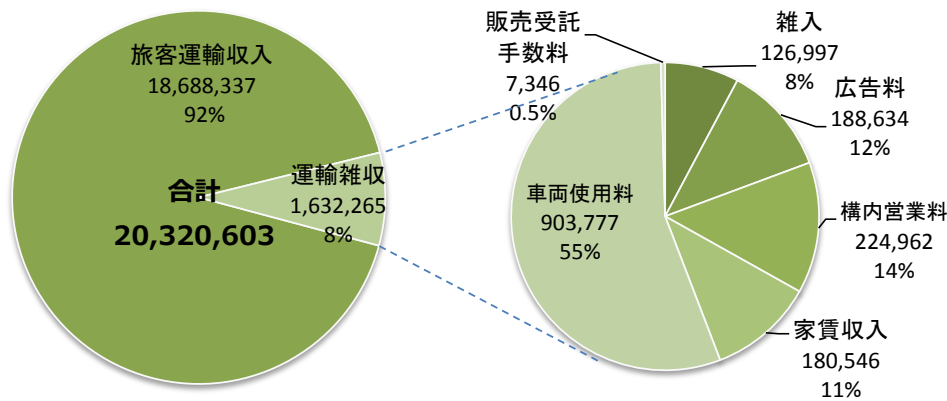
平成29年4月1日現在

団体名	東京臨海高速鉄道株式会社			
所管局	都市整備局			
設立年月日	平成3年3月12日			
設立後の主な沿革	・平成8年3月：新木場～東京テレポート(第一期区間)開業 ・平成12年9月：路線愛称名「りんかい線」使用開始 ・平成13年3月：東京テレポート～天王洲アイル(第二期区間の一部)開業 ・平成14年12月：天王洲アイル～大崎(全線)開業、JR埼京線との相互直通運転開始			
所在地	東京都江東区青海1-2-1			
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	91.32	%		
他の出資団体の持株数	東日本旅客鉄道株式会社		60,000	株
	品川区		44,000	株
	株式会社みずほ銀行		17,400	株
	その他 41 団体		94,380	株
その他資産	・本社 江東区青海1-2-1 ・駅舎(東京テレポート駅等) 江東区青海1-2-1等 ・駐車場 江東区辰巳3-4等 等			
役職員数(平成29年8月1日現在)				
常勤役員数	4 人	(うち都派遣職員 0 人、	都退職者 3 人)	
常勤職員数	285 人	(うち都派遣職員 19 人、	都退職者 3 人)	
非常勤職員数	0 人			
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。			

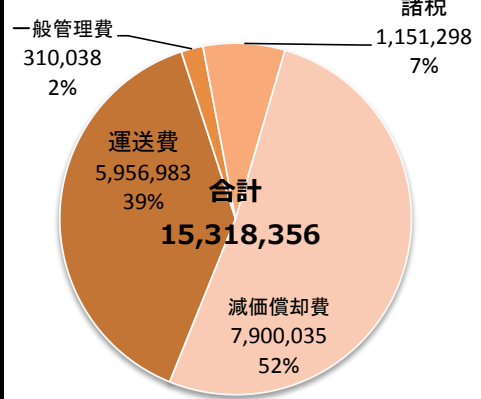
主要事業全体像 (平成28年度決算) (単位:千円)	区 分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合
	事業全体	20,320,603	100%	15,318,356	100%
	鉄道事業	20,320,603	100.0%	15,318,356	100%

平成28年度 決算情報 ＜注＞ 計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

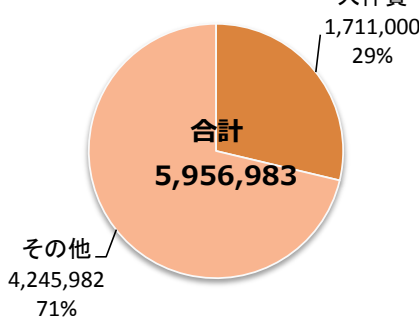
営業収益内訳(単位:千円)



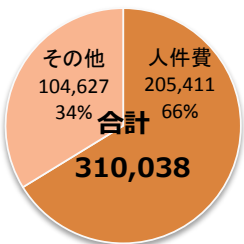
営業費用内訳(単位:千円)



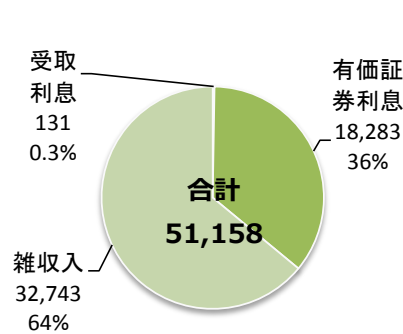
運送費内訳
(単位:千円)



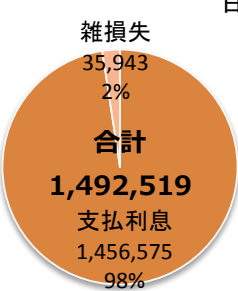
一般管理費内訳
(単位:千円)



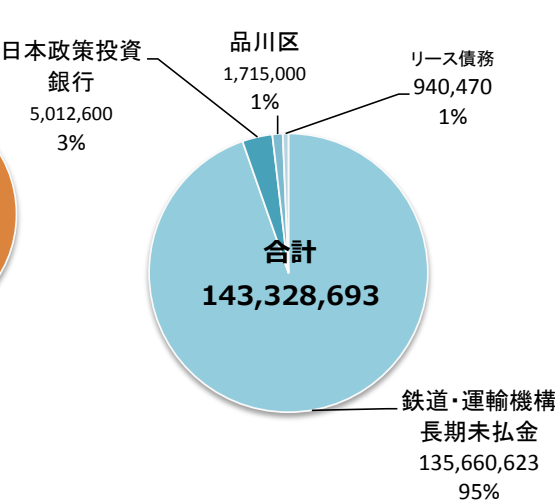
営業外収益(単位:千円)



営業外費用
(単位:千円)



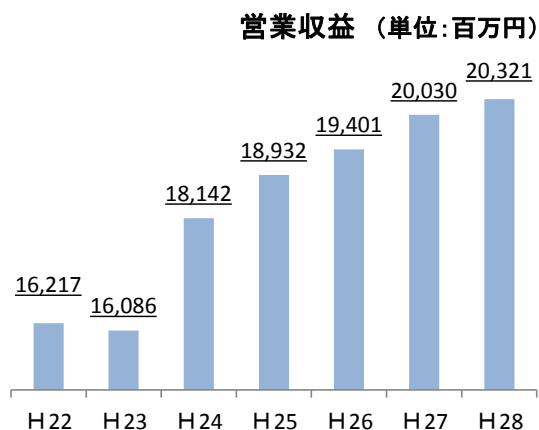
借入金残高
(単位:千円)



2 平成22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



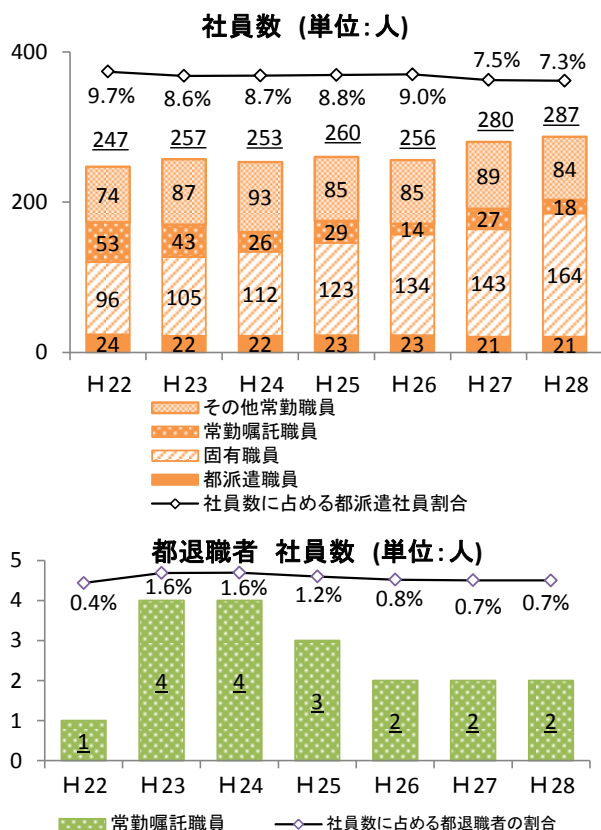
・平成23年度は、同年3月に発生した東日本大震災とそれに伴う消費マインドの冷え込みにより、対前年比で減収となっているが、それ以降は右肩上がりで推移している。

・堅調に推移している要因としては、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が挙げられる。

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。

・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、23・24年度の4人をピークに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。

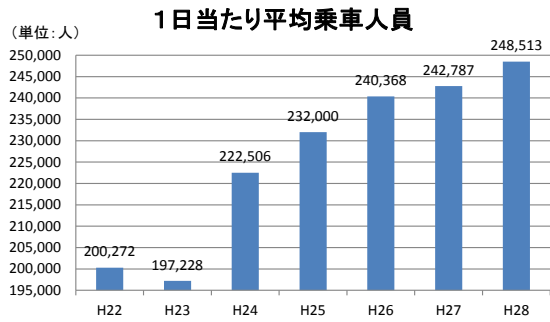
3 主要事業分野に関する分析

(1/1)

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	(単位:千円) 鉄道事業における営業収益 <table><thead><tr><th>年度</th><th>営業収益 (千円)</th></tr></thead><tbody><tr><td>H22</td><td>16,216,636</td></tr><tr><td>H23</td><td>16,086,273</td></tr><tr><td>H24</td><td>18,141,700</td></tr><tr><td>H25</td><td>18,932,200</td></tr><tr><td>H26</td><td>19,401,235</td></tr><tr><td>H27</td><td>20,030,027</td></tr><tr><td>H28</td><td>20,320,603</td></tr></tbody></table>	年度	営業収益 (千円)	H22	16,216,636	H23	16,086,273	H24	18,141,700	H25	18,932,200	H26	19,401,235	H27	20,030,027	H28	20,320,603	・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いる。																																								
年度	営業収益 (千円)																																																									
H22	16,216,636																																																									
H23	16,086,273																																																									
H24	18,141,700																																																									
H25	18,932,200																																																									
H26	19,401,235																																																									
H27	20,030,027																																																									
H28	20,320,603																																																									
事業費用	(単位:千円) 鉄道事業における費用 <table><thead><tr><th>年度</th><th>人件費</th><th>委託料</th><th>その他</th><th>合計 (千円)</th></tr></thead><tbody><tr><td>H22</td><td>1,413,076</td><td>360,087</td><td>3,778,341</td><td>5,551,504</td></tr><tr><td>H23</td><td>1,403,337</td><td>342,168</td><td>3,068,361</td><td>4,813,866</td></tr><tr><td>H24</td><td>1,446,680</td><td>350,243</td><td>3,275,329</td><td>5,072,252</td></tr><tr><td>H25</td><td>1,528,458</td><td>381,723</td><td>3,543,719</td><td>5,453,900</td></tr><tr><td>H26</td><td>1,578,679</td><td>392,702</td><td>3,684,985</td><td>5,656,366</td></tr><tr><td>H27</td><td>1,618,686</td><td>398,891</td><td>3,726,418</td><td>5,743,995</td></tr><tr><td>H28</td><td>1,711,000</td><td>454,689</td><td>3,791,294</td><td>5,956,983</td></tr></tbody></table>	年度	人件費	委託料	その他	合計 (千円)	H22	1,413,076	360,087	3,778,341	5,551,504	H23	1,403,337	342,168	3,068,361	4,813,866	H24	1,446,680	350,243	3,275,329	5,072,252	H25	1,528,458	381,723	3,543,719	5,453,900	H26	1,578,679	392,702	3,684,985	5,656,366	H27	1,618,686	398,891	3,726,418	5,743,995	H28	1,711,000	454,689	3,791,294	5,956,983	・平成23年度以降、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る。 ・人件費は、定期昇給、社員数の増加、社員の固有化の進展が増加理由である。 ・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 (千円)																																																						
H22	1,413,076	360,087	3,778,341	5,551,504																																																						
H23	1,403,337	342,168	3,068,361	4,813,866																																																						
H24	1,446,680	350,243	3,275,329	5,072,252																																																						
H25	1,528,458	381,723	3,543,719	5,453,900																																																						
H26	1,578,679	392,702	3,684,985	5,656,366																																																						
H27	1,618,686	398,891	3,726,418	5,743,995																																																						
H28	1,711,000	454,689	3,791,294	5,956,983																																																						
再委託費	なし																																																									
職員構成	社員数(単位:人) <table><thead><tr><th>年度</th><th>非常勤社員</th><th>その他常勤社員</th><th>常勤嘱託社員</th><th>固有社員</th><th>都派遣社員</th><th>社員数に占める都派遣職員の割合 (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>H22</td><td>18</td><td>95</td><td>53</td><td>73</td><td>239</td><td>7%</td></tr><tr><td>H23</td><td>16</td><td>104</td><td>42</td><td>87</td><td>249</td><td>6%</td></tr><tr><td>H24</td><td>16</td><td>111</td><td>25</td><td>93</td><td>245</td><td>6%</td></tr><tr><td>H25</td><td>17</td><td>122</td><td>28</td><td>85</td><td>252</td><td>7%</td></tr><tr><td>H26</td><td>17</td><td>133</td><td>13</td><td>85</td><td>248</td><td>7%</td></tr><tr><td>H27</td><td>15</td><td>142</td><td>21</td><td>89</td><td>267</td><td>6%</td></tr><tr><td>H28</td><td>15</td><td>159</td><td>16</td><td>83</td><td>273</td><td>5%</td></tr></tbody></table>	年度	非常勤社員	その他常勤社員	常勤嘱託社員	固有社員	都派遣社員	社員数に占める都派遣職員の割合 (%)	H22	18	95	53	73	239	7%	H23	16	104	42	87	249	6%	H24	16	111	25	93	245	6%	H25	17	122	28	85	252	7%	H26	17	133	13	85	248	7%	H27	15	142	21	89	267	6%	H28	15	159	16	83	273	5%	・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82%、技術職が16%、事務職が2%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	非常勤社員	その他常勤社員	常勤嘱託社員	固有社員	都派遣社員	社員数に占める都派遣職員の割合 (%)																																																				
H22	18	95	53	73	239	7%																																																				
H23	16	104	42	87	249	6%																																																				
H24	16	111	25	93	245	6%																																																				
H25	17	122	28	85	252	7%																																																				
H26	17	133	13	85	248	7%																																																				
H27	15	142	21	89	267	6%																																																				
H28	15	159	16	83	273	5%																																																				

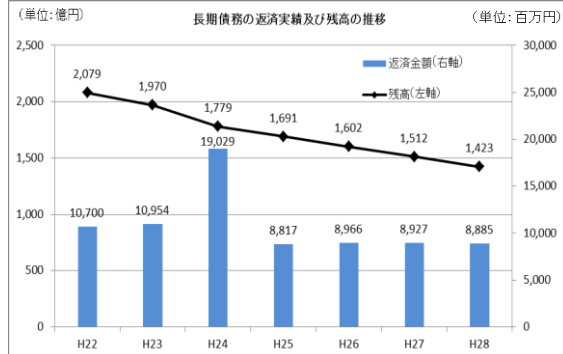
主な事業成果

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大量の輸送需要に応えている。

事業成果②



・平成24年度に民間銀行からの長期借入金103億円を全額繰上返済して支払利息負担を軽減、経常黒字達成の一因となった。
 ・その後は鉄道運輸機構の長期未払金を中心に毎年90億円弱を返済、長期債務は2000億円台から1400億円台まで減少している。

1. 団体経営に関する現状分析・評価

【S W O T 分析】

	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境	（社会経済） - 沿線施設のにぎわい創出・利用増加に伴い、乗車人員の増加が見込まれる。 - 訪日外国人数の増加に伴い、海外からの旅行者の利用増加が見込まれる。 （社会変化） - 沿線開発の余地が大きく、今後も進んで行くが見込まれる。沿線マンションの建設ラッシュもある。 （ステークホルダー） - 通勤・通学やレジャー、ビジネスなどの利用者の需要に对应しており、乗車人員数は、この10年で50%以上増加している。 ※一日平均乗車人員：平成18年度164,100人/日→平成28年度248,500人/日 （競合他社） - ゆりかもめと一部競合する部分があるが、同社とは利用者のすみ分けがある。当社は、今後見込まれる乗車人員の増加への対応力が比較的高い。	（社会経済） - 乗車人員は、景気・インバウンド消費需要動向の影響を大きく受ける。 - 沿線の大規模商業施設集客数の増減が乗車人員数に影響する。 - 東京2020大会によって、東京ビックサイトの展示面積が減る間、乗車人員が減る。 - 近年の社会情勢から、技術・駅務関係の人手不足や建設資材価格の高騰が予想される。 - 鉄道運輸機構の長期未払金（平成29年3月31日時点残高：1,356億円）は変動金利であり、金利上昇リスクを抱えている。
内部環境	（人的資源） - 開業以来、他の民間鉄道事業者や東京都から知識・経験を有した出向社員を受け入れており、即戦力の確保が可能となっている。 - 組織がコンパクトで意思決定が早い。 （物的資源） - JRとの直通運転を行っており、直接的な競合路線がないことも相まって乗車人員の安定的な確保につながっている。 （財務的資源） - 東京都の出資があることにより信用力がある。 - 損益面では経常黒字が定着し、資金繰りも安定的に推移している。 - 莫大な初期投資による借入金の返済を着実に進め、流動資金や自己資本比率の点においてなど、財務体質は改善傾向を継続している。	（人的資源） - 管理職のほとんどが出向社員や嘱託社員であり、これらの社員に対する依存度が高い。 - 長期的な視点に立ち設備投資を図る時期に来ているので、三セクとして柔軟な要員の確保・配置が必要である。 （物的資源） - 乗車人員が増えており、施設・設備の老朽化が進んでいるので、安全・安定輸送のために更新・改善の設備投資を行わなければならない。 - お客様のニーズの多様化に伴い、利便性・快適性向上の為の設備を更に充実させる必要がある。 - 地下に主要設備があるため、乗車人員の増加に伴ってホーム・動線等構造上の特段の配慮、メンテ費用が必要である。 - 社有地が少なく、港湾局等からの許可を要するなど関連事業の展開に隘路がある。 - 駅構内スペースについては、ほとんどが地下駅であり、構造的にもスペースに余裕のある駅が少ない。 （財務的資源） - 鉄道運輸機構に対する長期未払金（平成29年3月31日時点残高：1,356億円）を、平成45年度に至るまで償還し続ける必要がある。 - 多額の繰越欠損金（平成29年3月31日時点残高：431億円）があり、配当や自社株買い等株主政策や思い切った乗客サービスを行うためには、これを解消する必要がある。
	強み	弱み

2. 自己分析を踏まえた経営課題

① これまでの運営体制の見直し・強化

当社は、開業後 20 年が経過し、施設・設備の老朽化が進むとともに、沿線地域の開発によって乗客数が年々増加している状況にある。当社線における一日当たり平均乗車人員は、平成 22 年度から平成 28 年度にかけて 24.1%の増（H22：200,272 人→H28：248,513 人（+48,241 人））となっているが、社員数は、同期間で 14.6%の増（H22：247 人→H28：287 人（+36 人））に留まっており、社員一人ひとりにかかる負担は年々増大している。

また、社員構成は、固有社員が全体の約 6 割を占めるまで増加してきているものの、管理職や事業の中核ポストについては、長らく東京都や他の民間鉄道事業者等からの出向社員や嘱託社員が担っている状況にある。全線開業となった平成 14 年度以降、固有社員の採用を着実に進めてきたことで、指導職を担う固有社員は徐々に増加してきているものの、依然として全体の 6 割以上を出向社員や嘱託社員が占めており、低い水準にある。

今後、施設・設備の維持更新と東京 2020 大会も含めたお客様の安全・安定輸送の確保への取組を着実に推進していくため、これを安定的に支えていく人材の確保・育成が必要である。

② 長期未払金等の返済及び繰越欠損金の解消による経営基盤の強化並びに関連事業の拡充等による収益力の強化

開業時の初期投資により、現時点でも鉄道・運輸機構に対する 1,300 億円を超える長期未払金のほか、60 億円を超える長期借入金が残っている。

これら長期未払金等の返済を平成 45 年度まで続けつつ、利益の積み上げにより 400 億円を超える繰越欠損金の解消を着実に図る一方で、老朽化した施設設備への更新投資等も今後必要になる。したがって、将来的に多額の資金需要が見込まれることから、収益力を一層強化していかなくてはならない。

一方、東京 2020 大会終了後は、臨海副都心の開発が進むことが見込まれ、臨海副都心まちづくり推進計画では、将来的な人口は、就業者、居住者合わせて 11 万 2 千人（平成 28 年度時点、約 7 万 2 千人）となっている。こうした人口増に加えて、商業施設などへの来訪者を、いかに運輸収入に着実に結び付けていくかが重要な課題となる。

さらに、これまで営業収益は運輸収入を柱に着実に増収基調を辿ってきたが、今後は、運輸収入を中核としつつも関連事業の拡充等に向けた自助努力を強化し、収益源の多様化や収益力の強化を図っていく必要もある。

③ 安全・安定輸送の継続的な確保

開業後 20 年を経過し、耐用年数の経過や経年劣化による施設・設備の更新時期を迎えている。また、鉄道事業者の最大の使命である安全・安定輸送を引き続き実現していくうえで、長期的な視点に立った設備投資を図る時期に来ている。鉄道事業に供する各施設・設備は、安全・安定を確保するために常に高い信頼性が求められるものであることから充分かつ慎重な検討に基づいて整備を進めていく必要があり、設計から施工までの工程に数年を要するものが多い。また、その費用も高額となる傾向にある。このような中で、限られた資金を有効に活用しながら、大規模な施設・設備の更新に、計画的に対応しなければならない。

一方、将来発生が想定される首都直下地震などの大規模災害に加えて、東京 2020 大会開催や、その後の沿線地域の開発進展による来訪者数、沿線人口の増加も見込まれる中、防災・テロ対策等の安全対策を当社が単独で講じていくには限界がある。そのため、沿線地域における関係機関等との連携を一段レベルアップさせるとともに、社員の危機管理能力向上のための訓練等を充実させるなど、安全対策の強化に取り組む必要がある。

④ 利用客の利便性・快適性の更なる向上

当社線が位置する臨海地域においては、来訪者、就業人口、居住人口のいずれも増加基調にあり、今後も更なる増加が見込まれている。また、沿線地域においては、東京 2020 大会の競技会場が多数設けられ、開催期間中、世界中から多くの観光客が訪れるとともに、大会終了後も M I C E・国際観光拠点としてたくさんの人々が交流するまちの形成が進められている。

そのため、今後も乗車人員の増加が見込まれること、就業・居住人口はもとより、国内外の旅行者、高齢者、障がい者等、お客様の多様化が進展していることなどから、更なる利便性・快適性の向上に向けて、お客様のニーズに対応した施設、空間を整備していく必要がある。これまでも、無料 W i - F i の導入や駅券売機等の更新、車内表示器の液晶化など、お客様サービスの向上に鋭意取り組んできたところであるが、東京 2020 大会とその先を見据えて、こうした取組を更に加速させていくことが課題となっている。

3. 経営課題解決のための戦略

① 安定的な事業運営の実現に向けた組織・人員体制の構築

安定的な事業運営の実現に向けて、新たな人事・給与制度への移行や、専門研修や訓練などの人材育成を更に充実させていくこと、また、中長期的な要員計画を定めて計画的に固有社員の比率を高めるとともに、指導職以上における固有社員比率の引き上げを行うなど、固有社員の管理職への早期登用を進めていくことで、組織・人員体制の再構築に取り組んでいく。

② 営業収益の確保等による財務体質の健全化

キャッシュフロー対有利子負債の年数が他社と比較して長いので、事業フイージビリティ検討を踏まえた関連事業収入の拡充や臨海副都心まちづくり協議会をはじめとした沿線地域等との連携強化による集客力向上等により、営業収益の安定的な確保を図る。また借入金の返済と繰越欠損金の解消を着実に進めることで、経営基盤を強化し、地域の発展に寄与していく。

③ ハード・ソフト両面からの安全・安定輸送の確保

今後も内陸部の既成市街地と臨海副都心とを結ぶ大量の輸送需要に応えていくため、ホームドア設置や点状ブロック改修等のホーム上の安全確保策を実施するほか、「気づき・気がかり」&「ヒヤリ・ハット」報告制度の本格運用や沿線地域における関係機関等との連携強化、社員の危機管理能力向上のための訓練実施など、ソフト面での取組も併せて進めることで、鉄道事業者の最大の使命である「安全・安定輸送」を中長期的な視点で確保していく。

④ 利用客の利便性・快適性の更なる向上に繋がる取組の加速化

今後、更なる乗車人員の増加や利用客の多様化が見込まれる中で、お客様から愛されるりんかい線の実現に向け、東京 2020 大会を契機として、バリアフリー対策やインバウンド対応、駅化粧室更新、新車両導入等により当社線の利便性・快適性を着実に高めていく。加えて、お客様満足度調査等を通じてサービス水準の把握に取り組み、お客様サービスの改善・向上に向けた全社的理念・体制を構築し、その後の効果的な施策展開へとつなげていく。

4. 2020 年までの 3 年間の取組事項

① 安定的な事業運営の実現に向けた組織・人員体制の構築

【3 年後の到達目標】 新たな人事・給与制度の構築（※）により、将来的に管理職を担う固有社員の確保に向けて、指導職への登用を着実に進め、人材育成を更に充実させていくとともに、東京 2020 大会への対応をはじめ中長期的に必要な体制を整備する。 固有社員を主体とした事業運営体制の構築に向けて、まずは固有社員比率を高めていくこととし、この 3 年間で全社員に占める割合を現行の 60.7%（平成 29 年 8 月 1 日時点）から 65%へと高める。 ※会社が社員に期待する役割や能力を明確にし、社員の能力を処遇に的確に反映していく仕組みとするため、任用制度・人事考課制度・給与制度の見直しを一体的に行うもの。

個別取組事項	～2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	取組設定の考え方
新たな人事・給与制度の施行、定着	・制度見直し	・社員研修、新制度の一部試行等	・新制度本格運用	・運用状況を踏まえた新制度の更なる精度向上	現行の中期経営計画（2016～2018）期間中に制度設計と導入準備を終え、以降、新制度を着実に運用していく。
中長期的な要員計画に基づく体制確保	・計画策定準備	・お客様増加、設備投資、人材育成に向けた要員計画策定 ・計画に基づく人員確保	・2019 年度から 3 年間を計画期間とする新たな中期経営計画を踏まえた計画見直しとこれに基づく人員確保	・中期経営計画の進捗状況及び経営見通しを踏まえた計画見直し、並びにこれに基づく人員確保	東京 2020 大会への対応をはじめ、当社が抱える課題解決に向けて必要な要員数を把握し、これを、中長期的な計画としてとりまとめ、計画的に体制整備を進めていく。
指導職以上における固有社員比率の引き上げ	28%	30%	32%	34%	固有社員の将来的な管理職登用を見据え、組織の垣根を越えたジョブローテーションの活性化や、新たな人事考課制度による社員の適性・能力に応じた配置、また、OJT や業務外活動等の機会を活用した人材育成等を通じて、指導職を担う人材の確保を着実に進めていく。 なお、指導職以上の社員とは、主査・助役以上の役職にある社員をいう。

②営業収益の確保等による財務体質の健全化

【3年後の到達目標】

東京 2020 大会開催中は、東京ビッグサイトの一時閉鎖による営業収益の落ち込みが避けられない状況であるが、大会終了後の営業収益の水準が大会開催前の水準を上回るよう、この3年間で関連事業の拡充や沿線地域等との連携強化に向けた仕組みづくりを目指す。

長期未払金・長期借入金の残高を1,063億円まで減少させるとともに、繰越欠損金を332億円まで解消する。

個別取組事項	～2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	取組設定の考え方
営業収益の安定的な確保	208 億円	209 億円	205 億円	202 億円	・2019 年度及び2020 年度は、東京 2020 大会による、東京ビッグサイトの展示面積減少に伴う乗車人員の減少が見込まれるため、運輸収入は大きく減収する。その中であっても、関連事業収入の拡充等により営業収益の安定的な確保を図る。
関連事業の拡充	コンビニ 5 カフェ 2 飲食店 2 書店 1 薬局 1 自販機 159 台 コインロッカー510 扉 駐車場 464 台	・事業フィージビリティ検討（外部知見を踏まえた事業内容の検討・決定）	・新事業の開始	・前年度事業の分析 ・分析を経た新事業の展開	・2018 年度に、外部の知見も活用しながら事業フィージビリティの検討をし、2019 年度以降に新事業を実施というプロセスを踏んでいく。
沿線地域等との連携	まちづくり協議会との連携 日本科学未来館との連携	・まちづくり協議会と、沿線地域のイベントを盛り上げる施策を検討し実行 ・進出企業等との連携を検討、連携候補企業等のしぼり込み	・前年度の結果を踏まえ、連携方法の見直し等を図り、イベントを盛り上げる施策を検討し実行 ・進出企業等との連携の実施	・前年度の結果を踏まえ、イベントを更に盛り上げる施策を検討し実行 ・進出企業等との連携の実施、当該企業等との実施状況の分析	・臨海副都心まちづくり協議会との連携をさらに強化し、沿線地域の活性化に資するよう、進出企業等も含めてのコラボレーションを通じて、沿線地域全体の集客力向上を目指す。
長期未払金・長期借入金の返済	残高 1,334 億円 有利子負債キャッシュフロー倍率 12.5 倍（年）	残高 1,244 億円 有利子負債キャッシュフロー倍率 12.3 倍（年）	残高 1,154 億円 有利子負債キャッシュフロー倍率 12.0 倍（年）	残高 1,063 億円 有利子負債キャッシュフロー倍率 12.0 倍（年）	・施設・設備の維持更新や新規投資等を行いつつ、毎年度概ね90億円の返済を継続する。 ・なお、借入水準を示すものとして有利子負債キャッシュフロー倍率[有利子負債/当期純利益+減価償却費]を参考記載。

③ハード・ソフト両面からの安全・安定輸送の確保

【3年後の到達目標】

ハード・ソフト両面からの施策により安全・安定輸送をより一層確保する。

① 適時適切な設備更新や訓練等による無事故運行の継続

※「事故」とは、鉄道事故等報告規則第3条1項で定める「鉄道運転事故」に該当するもののうち、事故原因が当社の乗務員や駅係員等による取扱い誤りや設備の整備不良等の当社責任によるものを指す。

② 線路内転落の発生件数の抑制（2012～2016年度平均発生件数5件⇒2020年度：3件以内）

〔当社駅〕

新木場駅、東雲駅、国際展示場駅、東京テレポート駅、天王洲アイル駅、品川シーサイド駅、大井町駅

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
ホームドア整備によるホーム上の安全対策の推進	・ホームドア設置の準備作業、点状ブロックや列車非常停止警報表示装置の更新設置場所の検討	・国際展示場駅でのホームドアの設置と、それに伴う点状ブロック、列車非常停止警報表示装置の更新 ・シミュレータによるホームドア運用訓練の開始	・大井町駅でのホームドアの設置と、それに伴う点状ブロック、列車非常停止警報表示装置の更新 ・国際展示場駅でのホームドア運用による安全対策の実施 ・ホームドア運用上の課題分析 ・シミュレータによるホームドア運用訓練の実施	・国際展示場駅、大井町駅でのホームドア運用による安全対策の実施 ・ホームドア運用上の更なる課題分析 ・課題分析を踏まえたシミュレータによるホームドア運用訓練の継続	・イベント及び通勤時の状況を考慮し、ホーム上の安全を確保する。 ・JRと相互直通運転を行っているため、異なる車両に対応したドアの設置に向けて慎重に整備を進める。 ・シミュレータ等を活用した訓練を事前に充分に行い安全・安定運行を確保する。 ・なお、設置する2駅の運用状況や技術開発の状況を見た上で、他駅への整備を進める予定である。
「気づき・気がかり」&「ヒヤリ・ハット」による改善取組	・3年間の試行を経て本格運用	・安全管理室増員による取組体制の強化 ・社員が挙げた情報の中から対策を講じるべき案件について改善策を実施	・前年度の改善結果を社員に周知 ・新たな社員情報に対し改善策を実施 ・実施した改善策の有効性検証	・前年度の改善結果を社員に周知 ・新たな社員情報に対し引き続き改善策を実施 ・実施した改善策の有効性検証 ・事例の深掘り・分析	「気づき・気がかり」とは運転事故等に繋がると感じた仕組み、ルール、取扱等のこと。「ヒヤリ・ハット」とは慌てた作業、勘違い、気の緩み等により事故をもたらす可能性のあった事象のことである。これら情報を社員から募り改善策を行う。
地域と連携した安全対策の推進	・駅構内での警察と連携したテロ対策訓練の実施	・安全管理室増員による取組体制の強化 ・前年度の訓練結果を踏まえた内容による警察などと連携した駅構内でのテロ等対策訓練の実施 ・他社との意見交換	・改善した内容による警察など地域と連携した駅構内でのテロ等対策訓練の実施 ・地域との情報交換 ・他社の訓練への視察・参加	・改善した内容による警察など地域と連携した駅構内でのテロ等対策訓練の実施 ・地域との情報交換 ・東京2020大会への対応	東京2020大会会場が沿線に数多く立地するため、地元警察をはじめ地域と連携したテロ等対策訓練を実施し、駅等の安全対策を図る。

④利用客の利便性・快適性の更なる向上に繋がる取組の加速化

【3年後の到達目標】

エレベーターの増設によるバリアフリー対策の推進や多言語対応を含む駅案内サインの整備、また快適な空間の整備など、ハード面の整備を着実に実施していくことはもとより、より高品質なお客様サービスの提供を目指すなど、ソフト面の取組も合わせて実施することにより、お客様の利便性・快適性の更なる向上を図り、顧客満足度の数値の向上を目指す。

〔当社駅〕 新木場駅、東雲駅、国際展示場駅、東京テレポート駅、天王洲アイル駅、品川シーサイド駅、大井町駅

個別取組事項	～2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	取組設定の考え方
多様なお客様が利用しやすい駅の施設整備	- 駅案内サイン改修実施設計 - 有人改札の窓口拡張実施設計	- 駅案内サイン改修工事の実施 - 東京テレポート駅、国際展示場駅の有人改札の窓口拡張整備完了	全駅において駅案内サインの整備完了	お客様ニーズを踏まえた、駅案内サインの更なる改善	全駅において、わかりやすい案内サインの整備を目指すとともに、東京テレポート駅及び国際展示場駅の有人改札の窓口を拡張し、お客様のニーズに応じたサービスの提供を行う体制を構築する。乗換駅の案内サインにおいては、新宿ターミナル協議会の取組に準じて整備し、乗換駅では他社と協議を重ねることで、表示の統一化を図る。また、有人窓口の拡張工事にあたっては、駅のサービスを低下させることなく、整備を進める。
快適な空間の整備	天王洲アイル駅の化粧室の更新及び照明LED化の完了	- 品川シーサイド駅の化粧室の更新及び照明LED化の完了 - 新車両の導入に向けた事業計画を策定	- 東雲駅、新木場駅の化粧室の更新及び照明LED化の完了により、全駅の更新完了 - 新車両の仕様検討及び設備関係の設計に着手	新車両の設備関係の設計を継続	より快適な空間のなかで利用していただけるよう、お客様のニーズを収集し、適宜反映しながら、全駅の化粧室において、洋式化やパウダーコーナーの設置などの全面リニューアルを進めるとともに、照明のLED化を図っていく。また、乗り心地の改善と快適性の向上を図るため、2022 年度の新車両導入を目指し、計画的に進める。
バリアフリー化の推進	東京テレポート駅改札外エレベーター増設工事の実施	- 東京テレポート駅改札外エレベーター増設工事の完了 - 東京テレポート駅、国際展示場駅改札内エレベーター増設工事実施設計	東京テレポート駅、国際展示場駅改札内エレベーター増設工事の実施	東京 2020 大会開催前までに東京テレポート駅、国際展示場駅改札内エレベーター増設工事の完了	より一層のバリアフリー化の推進と東京 2020 大会の開催等による乗降客増加への対応、周辺商業施設等へのアクセス向上を図るため、東京テレポート駅改札内外及び国際展示場駅改札内においてエレベーターの増設を行う。
高品質なお客様サービスの実現	-	顧客満足度調査によるサービスレベルの把握及びサービス理念・取組体制の構築	- 前年度調査を踏まえて、2020 年度の到達目標を決定 - 調査項目の追加・変更を検討後、調査の実施 - お客様サービスの改善	- お客様サービスの改善効果を検証後、調査項目の追加・変更を図った上で、調査の実施 - 上記検証を踏まえて、お客様サービスの更なる改善	お客様の立場に立った一層質の高いサービスを提供していくため、全社的な推進体制を構築し理念の浸透を図るとともに、顧客満足度調査を継続的に行い、その結果を踏まえたサービスレベルのブラッシュアップを図っていく。