

東京臨海高速鉄道株式会社

経営改革プラン改訂版（2019年度）

1. 経営情報

1 基礎情報

平成30年8月1日現在

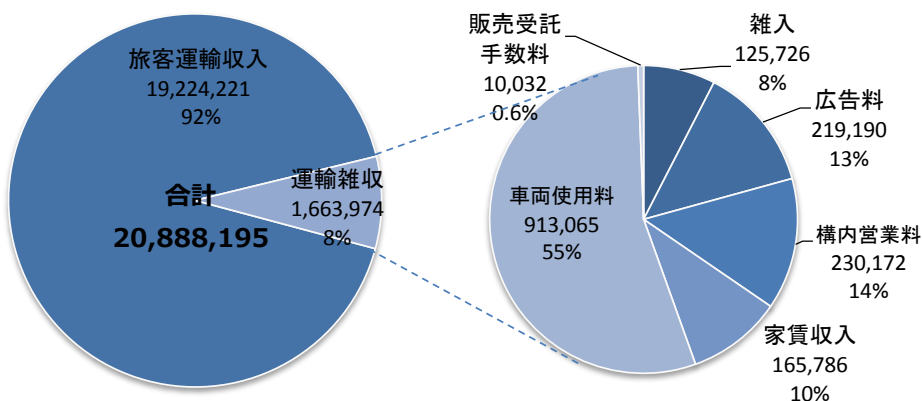
団体名	東京臨海高速鉄道株式会社			
所管局	都市整備局			
設立年月日	平成3年3月12日			
設立後の主な沿革	<ul style="list-style-type: none"> ・平成8年3月：新木場～東京テレポート(第一期区間)開業 ・平成12年9月：路線愛称名「りんかい線」使用開始 ・平成13年3月：東京テレポート～天王洲アイル(第二期区間の一部)開業 ・平成14年12月：天王洲アイル～大崎(全線)開業、JR埼京線との相互直通運転開始 			
所在地	東京都江東区青海1-2-1			
発行株式数	2,485,580	株	資本金	124,279,000 千円
都持株数	2,269,800	株		
都持株比率	91.3	%		
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 40 団体		94,380	株
その他資産	<ul style="list-style-type: none"> ・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				
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	300 人	(うち都派遣職員 20 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29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	20,888,195	100%	15,155,133	100%
	鉄道事業	20,888,195	100%	15,155,133	100%

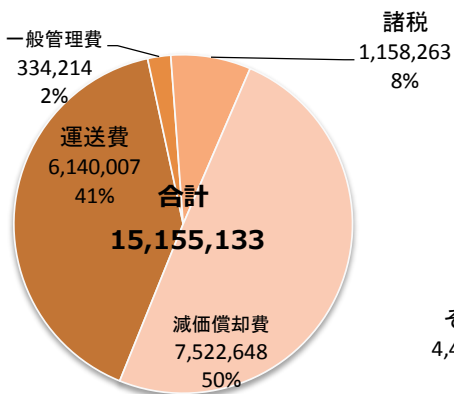
平成29年度 決算情報

計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

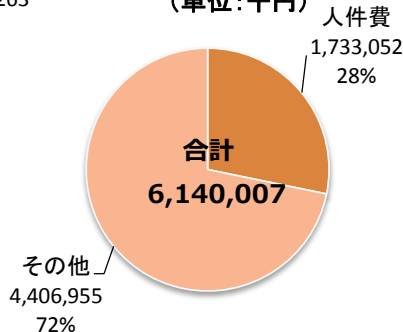
営業収益内訳(単位:千円)



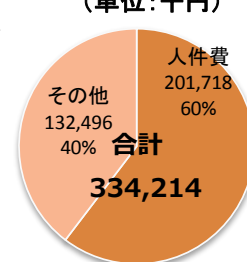
営業費用内訳(単位:千円)



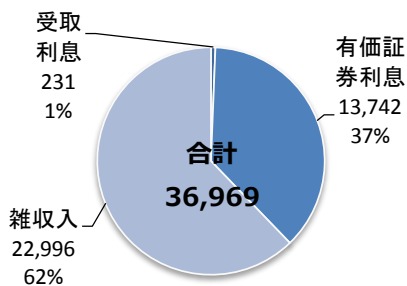
運送費内訳(単位:千円)



一般管理費内訳(単位:千円)



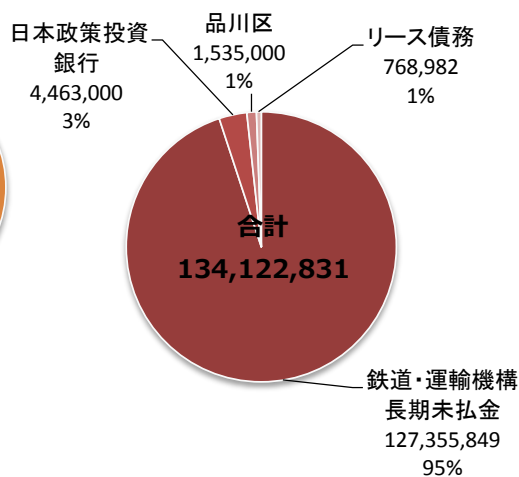
営業外収益(単位:千円)



営業外費用(単位:千円)



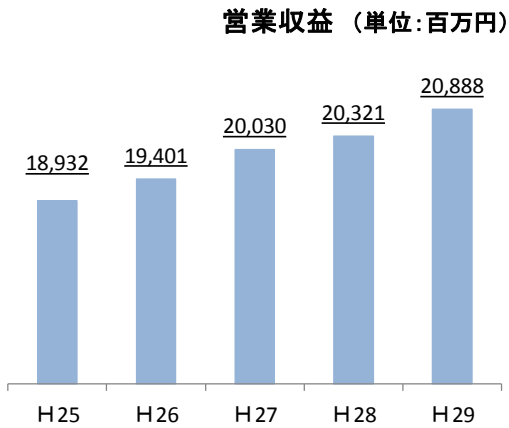
借入金残高(単位:千円)



2 平成25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

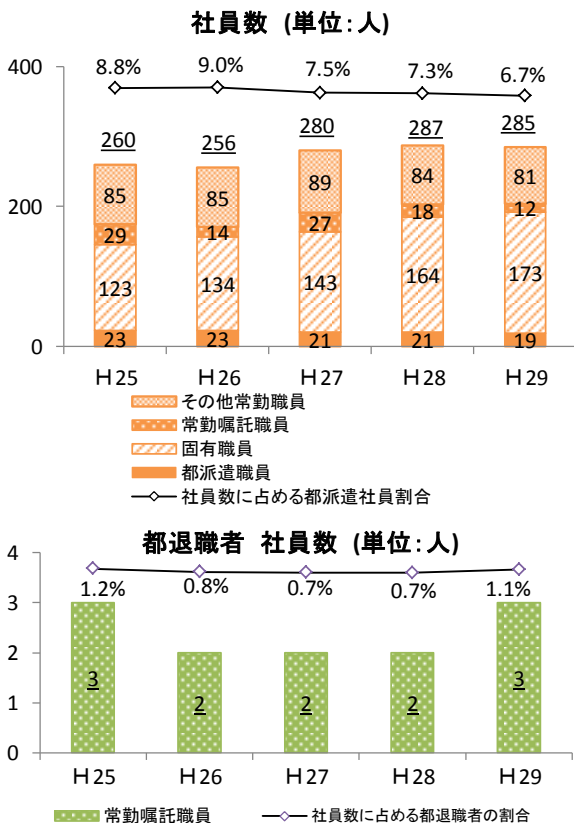


・平成25年度以降において、営業収益は右肩上がり推移しており、平成29年度には6年連続で過去最高を更新している。
 ・堅調に推移している要因としては、沿線における大型商業施設の開業や大学の開設により来訪者数が増加したこと、沿線オフィスビルや新築マンションへの入居の進展により通勤・通学者数が増加したこと、お台場・青海地区等や東京ビックサイトにおけるイベントの開催により来訪者数が増加したことが挙げられる。
 ・これら沿線利用人口の増加も背景に、安全・安定輸送への継続的取組等により、当社の定期・定期外乗車人員の増加につながっているものと推察される。

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

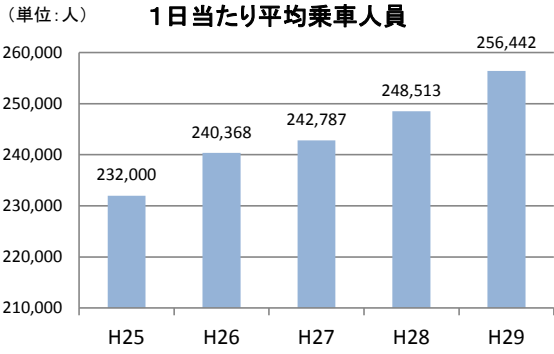


・乗車人員及び施設整備案件の増大に伴い、社員数全体は増加傾向にある。
 ・社員構成を見ると、固有社員が増加している一方、常勤嘱託社員及び都派遣社員はそれぞれ減少傾向にあり、運営主体が徐々に固有社員へとシフトしてきている。
 ・これは、開業以来、出向社員等が中心となって事業運営を行ってきたが、自主自立的な運営体制の確立に向けて平成14年度に固有社員の採用を開始し、以降、着実に人材確保を進めてきたためである。
 ・都退職者は、技術職を中心とした知識・経験を有した即戦力の確保に限定してきたこともあり、直近5か年では、2~3人程度の少数で推移している。
 ・当社では、出向社員及び嘱託社員が管理部門と事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)</p> <p>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>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> <tr> <td>H29</td> <td>20,888,195</td> </tr> </tbody> </table>	年度	営業収益 (千円)	H25	18,932,200	H26	19,401,235	H27	20,030,027	H28	20,320,603	H29	20,888,195	<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いる。 																														
年度	営業収益 (千円)																																											
H25	18,932,200																																											
H26	19,401,235																																											
H27	20,030,027																																											
H28	20,320,603																																											
H29	20,888,195																																											
事業費用	<p>(単位:千円)</p> <p>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 (千円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H25</td> <td>1,528,458</td> <td>3,543,719</td> <td>381,723</td> <td>5,453,900</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>1,578,679</td> <td>3,684,985</td> <td>392,702</td> <td>5,656,366</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>1,618,686</td> <td>3,726,418</td> <td>398,891</td> <td>5,743,995</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>1,711,000</td> <td>3,791,294</td> <td>454,689</td> <td>5,956,983</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>1,733,052</td> <td>3,921,876</td> <td>485,079</td> <td>6,140,007</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	委託料	その他	合計 (千円)	H25	1,528,458	3,543,719	381,723	5,453,900	H26	1,578,679	3,684,985	392,702	5,656,366	H27	1,618,686	3,726,418	398,891	5,743,995	H28	1,711,000	3,791,294	454,689	5,956,983	H29	1,733,052	3,921,876	485,079	6,140,007	<ul style="list-style-type: none"> ・平成25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)																																								
H25	1,528,458	3,543,719	381,723	5,453,900																																								
H26	1,578,679	3,684,985	392,702	5,656,366																																								
H27	1,618,686	3,726,418	398,891	5,743,995																																								
H28	1,711,000	3,791,294	454,689	5,956,983																																								
H29	1,733,052	3,921,876	485,079	6,140,007																																								
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 (人)</th> <th>都派遣職員割合 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <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> <tr> <td>H29</td> <td>13</td> <td>168</td> <td>9</td> <td>81</td> <td>271</td> <td>5%</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 (人)	都派遣職員割合 (%)	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%	H29	13	168	9	81	271	5%	<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7%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 (人)	都派遣職員割合 (%)																																						
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%																																						
H29	13	168	9	81	271	5%																																						

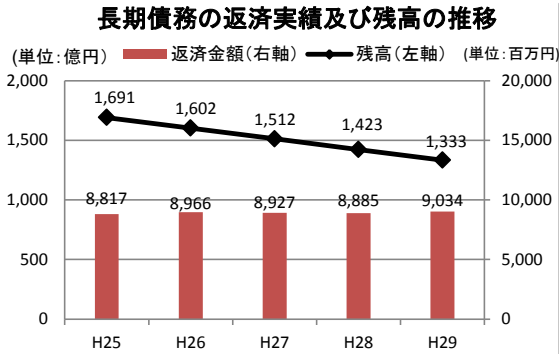
主な事業成果

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90億円弱を返済しており、長期債務は平成25年度の1600億円台から平成29年度の1300億円台まで減少している。

2. 団体経営に関する現状分析・評価

【SWOT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	<p>(社会経済)</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 <p>(社会変化)</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 <p>(ステークホルダー)</p> <ul style="list-style-type: none"> 通勤・通学やレジャー、ビジネスなどの利用者の需要に応じており、乗車人員数は、この10年で50%以上増加している。 <p>※一日平均乗車人員：平成22年度 200,272人/日→平成29年度 256,442人/日</p> <p>(競合他社)</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 	<p>(社会経済)</p> <ul style="list-style-type: none"> 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30年3月31日時点残高：1,273億円）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	<p>(人的資源)</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 <p>(物的資源)</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 <p>(財務的資源)</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 	<p>(人的資源)</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 <p>(物的資源)</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 <p>(財務的資源)</p> <ul style="list-style-type: none"> 鉄道運輸機構に対する長期未払金（平成30年3月31日時点残高：1,273億円）を、令和15(2033)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30年3月31日時点残高：400億円）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

3. 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 29 年度にかけて 28.0%の増（H22：200,272 人→H29：256,442 人（+56,170 人））となっているが、社員数は、同期間で 15.3%の増（H22：247 人→H29：285 人（+38 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 1,200 億円を超える長期未払金のほか、約 60 億円の長期借入金が残っている。

これら長期未払金等の返済を令和 15(2033)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がある。

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、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。

⑤ 沿線のバリューアップの取組強化

沿線の開発やイベントの開催等に伴う来訪者や通勤・通学者の増加を背景に、1 日当たり平均乗車人員及び営業収益は堅調に推移している。お客様から愛されるりんかい線であり続けられるよう、地域における公共交通機関の責務として、地域の魅力向上や活性化への貢献をすることが重要である。

4. 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、事業フィ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じていくため、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。

⑤ 地域との連携強化や情報発信の充実化

臨海副都心まちづくり協議会との連携の更なる強化や、沿線の集客施設・観光施設とのコラボレーションの取組推進に加え、沿線の魅力の情報発信を充実させることで、地域の活性化、そして沿線地域全体の集客力向上を図る。

5. 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	2018年度		2019年度	2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11月末時点)			
新たな人事・給与制度の施行、定着	・社員研修、新制度の一部試行等	・新制度の修正設計の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・新制度施行に向けた事前シミュレーション ・社員及び評定者向け研修、新制度の一部試行 ・人事給与システム構築 	・新制度本格運用	<p>会社の将来を見据え、固有社員の中核人材の育成を重視し、組織力の底上げにつなげるため、2018年度は、職種・等級別の役割、能力・業績と連動した基本給・手当などの、制度設計の精査を行い、修正に着手した。団体の組織や業務体系に対する新給与制度の適合性精査等の上、設計の確定をもって導入手続きに移行する方針である。</p> <p>2019年度は、新制度の導入効果を高め、円滑な導入に資するよう、新制度移行に先立ち、人件費やモデル年収等のシミュレーションを行うとともに、社員及び評定者向け研修を実施する。</p> <p>また、制度の運用において職級の再編や給与体系が大幅な見直しとなることから、2019年度に人事情報システム等と連動した新たな人事給与システムを構築し、2020年度に新制度を本格運用するスケジュールに改訂する。</p>
中長期的な要員計画に基づく体制確保	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・東京2020大会時の体制確保に向けた採用 ・中長期的な要員見直し精査と中長期要員計画の策定 	<ul style="list-style-type: none"> ・2019年度から3年間で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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	-
指導職以上における固有社員比率の引き上げ	30%	31%	32%	34%	-

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。

長期末払金・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	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11月末時点)			
営業収益の安定的な確保とコスト削減の取組	209 億円	108 億円 (9 月末時点)	<ul style="list-style-type: none"> ・営業収益 205 億円 ・競争契約の適切な運用等 	<ul style="list-style-type: none"> ・営業収益 202 億円 ・競争契約の適切な運用等 	<p>営業収益の一時的な変動を踏まえてコスト削減の取組を追加する。具体的には、委託等を発注する際に契約の相手方となりうる者が複数いる場合の競争契約の実施を徹底し、競争性及び経済性を確保する。また、競争契約の実施が困難な場合においても、契約履行の確実性や品質に配慮しつつ、減価交渉等も活用し契約金額の低減に努める。これら契約の適切な運用に基づくコスト削減効果として、単年度で 5 千万円程度の資金を生み出すとともに、2020 年度までで計 1 億円を目指して取り組む。</p>
関連事業の拡充	<ul style="list-style-type: none"> ・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) 	<ul style="list-style-type: none"> ・駅外保有資産を活用した物販事業着手 ・駅構内スペースの活用及び社有地の活用を検討 ・新たな媒体を活用した広告展開の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・新事業の開始 ・前年度レビューを踏まえ、外部の知見を取り入れた事業フィージビリティ検討 ・新たな広告事業展開への着手 	<ul style="list-style-type: none"> ・前年度事業の分析 ・分析を経た新事業の展開 ・東京 2020 大会以降の本格的な新広告事業展開の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・駅構内空間の有効活用については、スペース等の制約条件や収益性等から現時点では実現に至っていないものの、駅外保有資産での取組状況も踏まえ多様な主体への働きかけを継続し、新たなビジネスモデル構築の模索を引き続き行っていく。 ・一方、東京 2020 大会の終了まで、駅空間等はオリパラ関係の案内やスポンサー企業の広告への優先的な貸出が求められていることから、割増掲載料金設定による収益メリットを確保する。 このため、本格的な新広告事業展開については、大会以降の 2021 年度からの実施を目指して引き続き検討する。
計画的な設備投資	設備投資額 54 億円	設備投資額 5 億円 (9 月末時点)	設備投資額 64 億円	設備投資額 26 億円	<p>設備投資については、大規模更新や新車両の導入等の中長期的な資金需要を踏まえ、安定的な経営に必要な資金を確保しながら、計画的に実施していく。なお、2019～2021 年度の中期経営計画に基づく設備投資額は、新車両の導入に向けた車両基地構内への留置線の増線や経年に伴うインフラ設備の更新等など、総額 134 億円程度を見込む。</p>

個別取組事項	2018年度		2019年度	2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11月末時点)			
長期未払金・長期借入金の返済	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 1,278億円 (9月末時点) 有利子負債キャッシュフロー 倍率 (年度末に算出)	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)	-

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	2018年度		2019年度	2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11月末時点)			
ホームドア整備によるホーム上の安全対策の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・国際展示場駅ホームドアを新設し、9月30日より運用開始 ・列車非常停止警報表示装置の更新を完了 ・国際展示場駅のホームドア設置に伴う点状ブロックは、2018年度設置完了 ・運転シミュレータによるホームドア運用訓練を開始 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・他駅のホームドア設置計画検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・3駅目のホームドア整備着手 	<ul style="list-style-type: none"> ・東京2020大会の開催に備え、特に多客が想定される国際展示場駅、大井町駅でホームドア設置を進めている(国際展示場駅は完了)。 ・更なる安全確保を速やかに進めるため、天王洲アイル駅、品川シーサイド駅においてホームドアを新たに導入(2021年度)するとともに、他駅についても導入の検討を進めていく。
「気づき・気がかり」と「ヒヤリ・ハット」による改善取組	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・安全管理室の増員(指導職)により取組体制強化を実施 ・昨年同時期に比べ、気づき・気がかり事象よりもヒヤリ・ハット事象の報告割合が増加。対策を講じるべき案件2件について、改善策を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	-
地域と連携した安全対策の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・安全管理室の増員(指導職)により取組体制強化を実施 ・警察と連携した訓練は年度後半を予定 ・第3セクターを中心とした鉄道事業者12社との安全部署連絡会議を開催するなど他社との情報交換を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	-

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	2018年度		2019年度	2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11月末時点)			
多様なお客様が利用しやすい駅の施設整備	<ul style="list-style-type: none"> ・駅案内サイン改修工事の実施 ・東京レポート駅、国際展示場駅の有人改札の窓口拡張整備完了 	<ul style="list-style-type: none"> ・線路内・近接範囲のサイン工事に着手 ・駅構内のサイン工事は、駅の改修工事(エレベーター改修、券売機室工事、上層階JR工事(新木場)等との調整による若干の工期調整の上、12月着手予定 ・東京レポート駅及び国際展示場駅の有人改札窓口拡張整備の修正設計を実施し、工事を年度内に発注の見込 	<ul style="list-style-type: none"> ・全駅において多言語に対応した駅案内サインの整備完了 ・多様なお客様の利便性向上を目的とした、東京レポート駅、国際展示場駅の有人改札の窓口拡張整備完了 	<ul style="list-style-type: none"> ・お客様ニーズを踏まえた、駅案内サインの更なる改善 ・東京2020大会に関するサイン(競技場表示)等の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・有人改札の窓口拡張整備については、更なるバリアフリーの充実や窓口サービスの向上、駅務員の業務に適した執務空間の創出、混雑緩和等の視点から、カウンター窓口の設計の見直しを実施した。工事は、コミックマーケット開催など多客時期と施工工程の期間重複の回避、施工時のお客様動線阻害の限定化等、多客時の仮設・機能確保や、エレベーター増設等の他の駅改修工事との工程調整等に伴い、2019年度の実施に予定を変更した。東京2020大会時は拡張後の窓口運用のもと、多様なお客様への対応が更に改善される見込みである。
快適な空間の整備	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・品川シーサイド駅の化粧室の更新工事を実施中 ・品川シーサイド駅の照明LED化について、実施中 ・新車両導入に伴い必要となる留置線増設に向けた基本調査の検討を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・新車両の設備関係の設計を継続 	-
バリアフリー化の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・東京レポート駅改札外エレベーター増設工事の完了 ・東京レポート駅、国際展示場駅改札内エレベーター増設工事実施設計 	<ul style="list-style-type: none"> ・東京レポート駅改札外エレベーター増設工事の完了・運用開始 ・東京レポート駅、国際展示場駅改札内エレベーター増設工事の実施設計中 	<ul style="list-style-type: none"> ・東京レポート駅、国際展示場駅改札内エレベーター増設工事の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・東京2020大会開催前までに東京レポート駅、国際展示場駅改札内エレベーター増設工事の完了 	-

個別取組事項	2018 年度		2019 年度	2020 年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11 月末時点)			
高品質なお客様サービスの実現	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> サービスレベルの把握や改善取組検討に向けた顧客満足度調査を開始 	<ul style="list-style-type: none"> 前年度調査を踏まえて、2020 年度の到達目標を決定 外部専門家からの分析と提案をうけ、サービス水準目標や実現方策等を設定 お客様サービスの改善 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 2018 年度は社内 PT を 4 回開催し、お客様のニーズの把握のあり方等の課題を整理し、サービス改善の仕組みづくりのプロセスを精査した。 その結果、当社のサービス水準やお客様満足度を客観的に把握し、社員の意識・能力の向上には、専門家による要因分析や取組・体制構築の企画提案が実効性が高いと判断し、サービス改善提案・進行管理として委託することとした（2018 年度中に発注。2019 年度完了予定）。 2019 年度はこれらの委託内容を踏まえ新たなサービス改善をスタートし、2020 年度にはその効果検証等を踏まえ、さらなる改善を行い、高品質なお客様サービスの提供を実現する。

⑤ 地域との連携強化や情報発信の充実化

【3年後の到達目標】

内陸部と臨海地域を結ぶ鉄道ネットワークとして、安全・安定運行の確保に加え、周辺企業等との連携による地域の活性化や魅力向上を図ることで、沿線地域のにぎわいに貢献する。

○沿線イベントタイアップ 12件/年(2020年度) (2018年度(見込):11件/年)

○企画乗車券発行枚数 130,000枚/年(2020年度) (2018年度(見込):122,340枚(見込)/年)

※東京2020大会開催に当たり、東京ビッグサイトの一時閉鎖などによる影響が避けられない状況であるが、2018年度見込を上回る目標を設定する。

個別取組事項	2018年度		2019年度	2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値(11月末時点)			
沿線地域等との連携	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・まちづくり協議会や日本科学未来館等との協働事業の実行 ・新たな施設との提携実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・前年度の結果を踏まえ、連携方法の見直しや情報共有の円滑化等を図り、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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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。
沿線地域等の情報発信	-	<ul style="list-style-type: none"> ・自社HPやツイッター等を通じた地域の情報発信の実施 ・PR誌の特別編集の企画提案 	<ul style="list-style-type: none"> 自社HPやツイッター等を通じた地域の情報発信 	<ul style="list-style-type: none"> 前年度の取組を踏まえた、自社HPやツイッター等を通じた地域の情報発信の更なる充実 	<ul style="list-style-type: none"> ・現在、駅構内を活用したPR活動等に継続的に取り組んでおり、2018年度は、当社企画提案として、PR誌るるぶの特別編集「りんかい線レジャー・観光おすすめスポット」により沿線の魅力を紹介した。このような沿線PRの推進を充実させていくため、「沿線地域等の情報発信」を個別取組項目として設定するものである。