

東京臨海高速鉄道株式会社

経営改革プラン改訂版（2020年度）

～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。

1. 経営情報

1 基礎情報

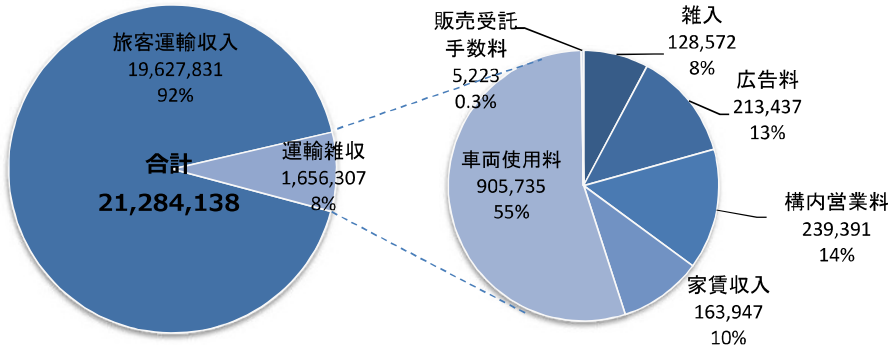
令和元年8月1日現在

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 <p style="text-align: right;">等</p>			
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	321	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			

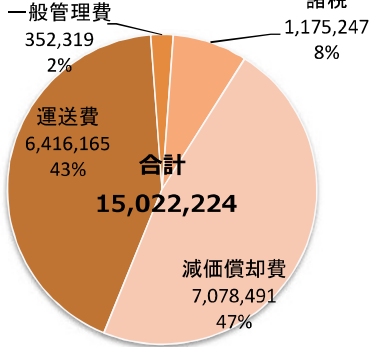
主要事業全体像 (平成30年度決算) (単位:千円)	区 分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合
	事業全体	21,284,138	100%	15,022,224	100%
鉄道事業	21,284,138	100%	15,022,224	100%	

平成30年度 決算情報

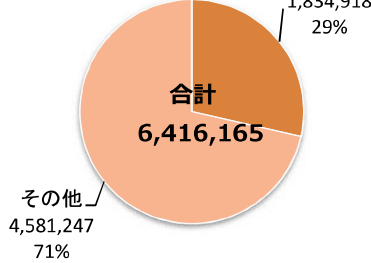
営業収益内訳(単位:千円)



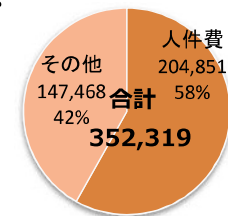
営業費用内訳(単位:千円)



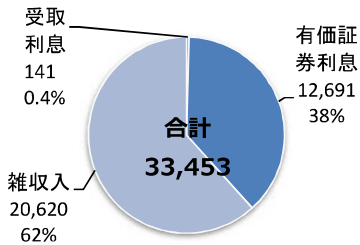
運送費内訳(単位:千円)



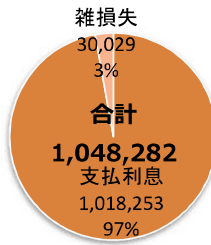
一般管理費内訳(単位:千円)



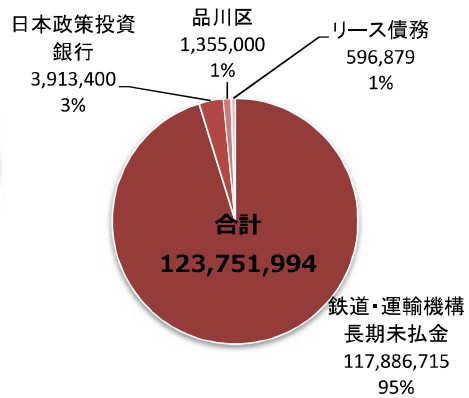
営業外収益(単位:千円)



営業外費用(単位:千円)



借入金残高(単位:千円)



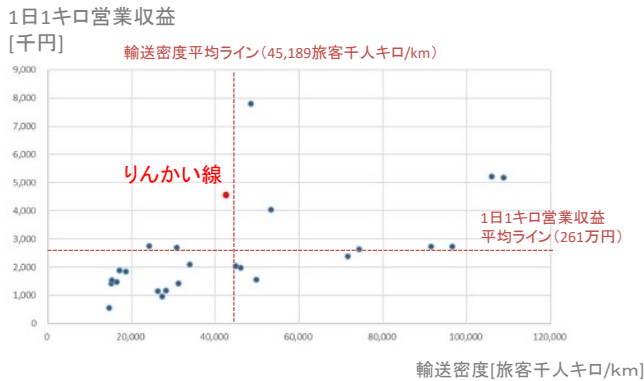
※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2 他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

収益性・成長性

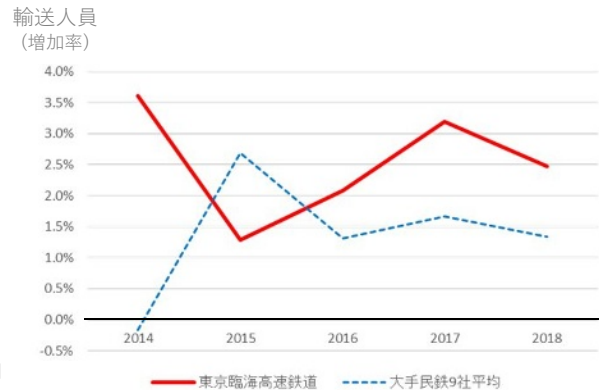
鉄道事業者としての収益状況を以下に比較する。左図は、企業の収益性について、1日1キロ営業収益と輸送密度を軸に企業間比較を行ったものである。右図は、成長性の分析として、直近5か年の輸送人員における対前年度増加率の推移を示すものである。なお、ここで比較する大手民鉄9社とは、JRを除く首都圏の大手民間鉄道会社（東武鉄道、西武鉄道、京成電鉄、京王電鉄、小田急電鉄、東急電鉄、京浜急行電鉄、東京地下鉄、相模鉄道）である。

＜収益力の比較＞



※標本: 大手民鉄9社、首都圏3セク8社、他8社
出典: 鉄道統計年報 (H28年度)

＜対前年度増加率の推移＞



出典: 鉄道統計年報 (H26～28年度)、各社決算プレス (H29・30年度)

分析1

- ・事業規模補正を加えた収益分析から同業他社と比較しても平均以上を達成していることが分かる。引き続き、事業の効率性改善等に努めていく。
- ・直近5か年の実績推移から、首都圏の大手民鉄平均と比較しても高い水準で輸送人員の伸び率を記録しており、輸送人員数は堅調に推移していることが分かる。昨今のインバウンドの増加等が需要を下支えしているものと考えられる。

財務状況

財務状況の分析として、主要指標の比較表を示す。表中の「大手民鉄平均」とは、上記の大鉄民鉄9社の指標平均値を示す。A～Hは首都圏の3セク各社であり、Aが当社、B～Hが他社に該当する。

＜経営・財務分析指標の比較＞

	項目	単位	大手民鉄平均	A	B	C	D	E	F	G	H
安全性	有利子負債CF倍率 [※]	倍	7.8	11.4	22.8	26.2	37.9	6.5	-	3.4	2.7
	自己資本比率	%	32.8%	40.5%	20.8%	18.9%	-3.5%	25.3%	18.0%	54.0%	46.3%
効率性	総資産回転率 [※]	回	0.27	0.10	0.05	0.06	0.07	0.15	0.18	0.24	0.12
	総資産利益率(ROA)	%	2.7%	1.7%	0.4%	0.4%	1.0%	8.3%	2.7%	4.3%	1.2%
収益性	売上高営業利益率	%	11.2%	29.4%	17.3%	17.2%	37.3%	36.8%	24.2%	28.8%	16.7%

※D～E,G,H社の営業CFは、(当期純利益+減価償却費)で算定
※民鉄平均の総資産回転率は運輸セグメントの数値を示す
※G,H社は鉄道運営管理方式が異なる(上下分離方式)

出典: 各社平成30年度決算短信、有価証券報告書等を基に当社算定

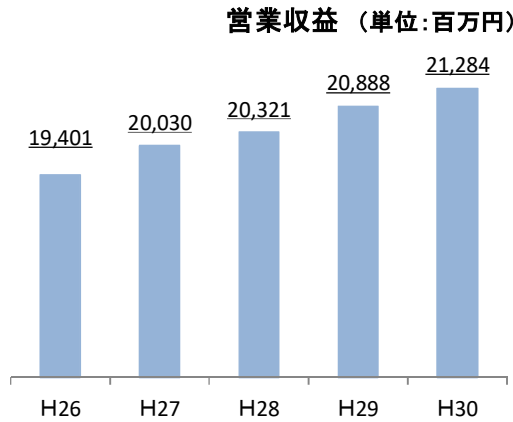
分析2

- ・財務の安全性は、初期投資に伴う長期債務が未だ残存し、有利子負債CF倍率は10倍を超えているものの、毎年90億前後の返済を着実に実行しており、改善の方向にある。資本構成では、自己資本比率は40%を超え、安定的な状況にあるといえる。
- ・効率性では総資産回転率は民鉄平均を下回るが、3セク企業比較では概ね同等程度にある。売上高営業利益率は同業種の中でも高い水準を示しており、良好な収益性を実現している。
- ・引き続き、ROAの上昇も視野に、効率的な経営改善及び債務償還を継続していく。

3 平成26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》

3-1 売上高から見る事業動向

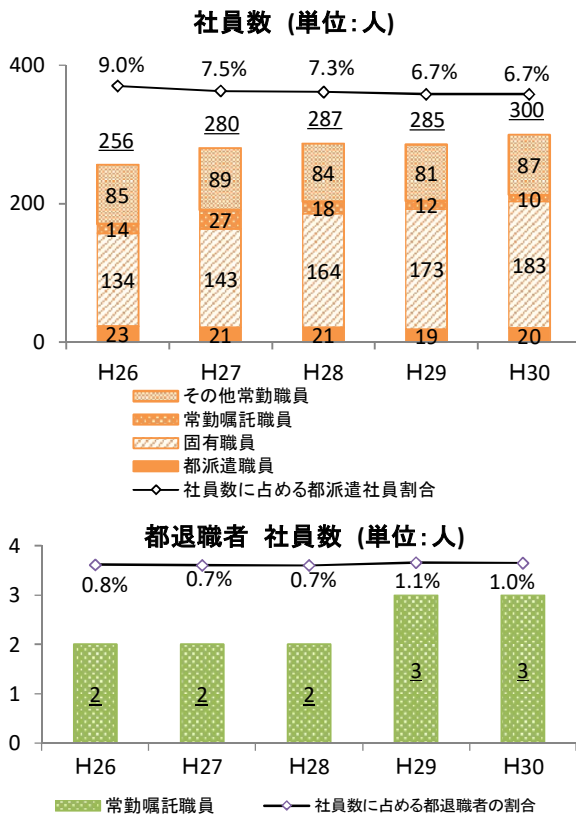


・平成24年度以降において、営業収益は右肩上がり推移しており、平成30年度には7年連続で過去最高を更新している。
 ・堅調に推移している要因としては、沿線における大型商業施設の開業や大学の開設により来訪者数が増加したこと、沿線オフィスビルや新築マンションへの入居の進展により通勤・通学者数が増加したこと、お台場・青海地区等や東京ビックサイトにおけるイベントの開催により来訪者数が増加したことが挙げられる。
 ・これら沿線利用人口の増加も背景に、安全・安定輸送への継続的取組等により、当社の定期・定期外乗車人員の増加につながっているものと推察される。

3-2 都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

なし

3-3 職員数の推移から見る経営状況



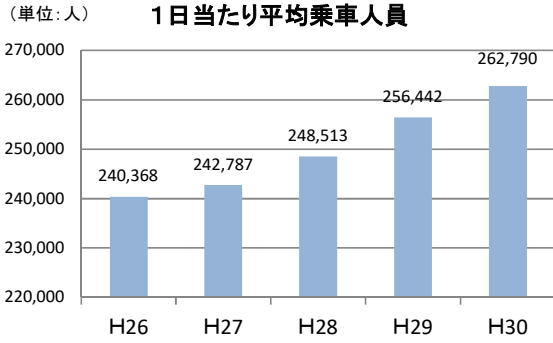
・乗車人員及び施設整備案件の増大に伴い、社員数全体は増加傾向にある。
 ・社員構成を見ると、固有社員が増加している一方、常勤嘱託社員及び都派遣社員はそれぞれ減少傾向にあり、運営主体が徐々に固有社員へとシフトしてきている。
 ・これは、開業以来、出向社員等が中心となって事業運営を行ってきたが、自主自立的な運営体制の確立に向けて平成14年度に固有社員の採用を開始し、以降、着実に人材確保を進めてきたためである。
 ・また、令和2年度より新たな人事制度の施行を予定しており、当該制度の下、一層の固有社員の育成・登用を図っていく見通しである。
 ・都退職者は、技術職を中心とした知識・経験を有した即戦力の確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) 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>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> <tr> <td>H30</td> <td>21,284,138</td> </tr> </tbody> </table>	年度	営業収益 (千円)	H26	19,401,235	H27	20,030,027	H28	20,320,603	H29	20,888,195	H30	21,284,138	<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)																																					
H26	19,401,235																																					
H27	20,030,027																																					
H28	20,320,603																																					
H29	20,888,195																																					
H30	21,284,138																																					
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 (千円)</th> </tr> </thead> <tbody> <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> <tr> <td>H30</td> <td>1,834,918</td> <td>4,005,033</td> <td>576,214</td> <td>6,416,165</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	委託料	その他	合計 (千円)	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	H30	1,834,918	4,005,033	576,214	6,416,165	<ul style="list-style-type: none"> ・平成26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)																																		
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																																		
H30	1,834,918	4,005,033	576,214	6,416,165																																		
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> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>17</td> <td>133</td> <td>13</td> <td>85</td> <td>248</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>15</td> <td>142</td> <td>21</td> <td>89</td> <td>267</td> </tr> <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> </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)	H26	17	133	13	85	248	H27	15	142	21	89	267	H28	15	159	16	83	273	H29	13	168	9	81	271	H30	14	178	8	87	287	<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79%、技術職が15%、事務職が6%と運輸職が大半を占めている。なお、雇用形態別(固有、外向、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)																																	
H26	17	133	13	85	248																																	
H27	15	142	21	89	267																																	
H28	15	159	16	83	273																																	
H29	13	168	9	81	271																																	
H30	14	178	8	87	287																																	

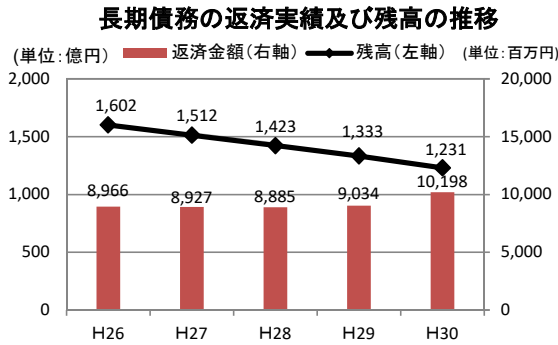
主な事業成果

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



・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26年度の1600億円台から平成30年度の1200億円台まで減少している。
 ・平成30年度は、鉄道運輸機構に対し10億円の繰上償還を初めて行い、100億円を超える長期債務を圧縮した。

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30%以上増加している。 ※一日平均乗車人員：平成20年度 197,664人/日→平成30年度 262,790人/日 <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31年3月31日時点残高：1,178億円）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円す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31年3月31日時点残高：1,178億円）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31年3月31日時点残高：362億円）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 30 年度にかけて 31.2%の増（H22：200,272 人→H30：262,790 人（+62,518 人））となっているが、社員数は、同期間で 21.5%の増（H22：247 人→H30：300 人（+53 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 1,100 億円を超える長期未払金のほか、約 50 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 300 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。

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年度までの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（2020年度）の到達目標	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>※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。</p>
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	<p>新たな人事・給与制度の構築について、改正制度内容が固まり、令和2年度からの施行の見通しが立った。施行に先だって評価者研修や試行を実施し、本格運用に向けた社員への浸透化を図った。体制確保については、東京2020大会時の態勢見直しを人員確保（社員採用）を進め、障害者雇用の推進による法定雇用を達成するなど、組織基盤の強化が着実に進展している。出向社員（管理職）によるOJT等により固有社員の中核ポスト登用候補者の育成を積極的に進め、昨年度の指導職昇任選考において、適格基準に達した計11名を合格とし、これら人材を各指導職ポストへの登用を行う等により、当初見込み（32%）を上回る数値（37%）を達成した。また、全社員に占める固有社員の割合は、62.5%に達した。</p>

個別取組事項	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	<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 	<ul style="list-style-type: none"> 制度シミュレーションの実施の上、社員説明会を開催し、制度設計を確定 新考課制度に向けた評価者向け研修を実施するとともに、10～11月に制度の一部試行を実施 人事給与システム再構築に着手 	<ul style="list-style-type: none"> 新制度本格運用 評価育成能力に係る研修等の拡充 昇任選考等の制度充実化 	<p>会社の中核を担う固有社員の育成を新制度運用において着実に担保していくことを念頭に、人事評価に携わる者の評価・育成能力向上の組織フォロー及び昇任選考の更なる充実化を図っていくもの。</p>
中長期的な要員計画に基づく体制確保	<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"> 東京2020大会時の態勢見直しと人員確保に向けた採用 中期経営計画を踏まえた要員計画の見直しと体制強化 障害者雇用の推進による法定雇用の達成 	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画の進捗状況及び東京2020大会のレガシーを踏まえた計画見直し、並びにこれに基づく人員確保 	<p>経営見直し（経営ビジョン）については、来年に策定されるペイエリアビジョン等の動向を踏まえつつ、検討を進めていくが、2020年度については、東京2020大会対応の結果を踏まえ、当社の体制のあり方のレビューを行い、それに応じた体制確保を優先して実施していくもの。</p>
指導職以上における固有社員比率の引き上げ	32%	37%	39%	<p>積極的な指導職への登用により、当初の目標に対し前倒しで固有社員の比率向上が進んだ。新たな人事制度の施行と合わせ、引き続き人材育成に努めるとともに、適格性を有する人材の登用を進めていく見込みであり、目標の上方修正を行うもの。</p>

② 営業収益の確保等による財務体質の健全化

3年後（2020年度）の到達目標	<p>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。</p> <p>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。</p>
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	<p>営業収益の確保については、2019年度の上期の乗車人員は、沿線施設の一時的閉鎖による来訪者減少が見られたものの、沿線施設とのタイアップやイベント協賛等を利用者増の努力等により、定期外乗車人員の減少は1.1%に留まり、これに住宅供給の増加や底堅いオフィス需要等による通勤者等の増加による定期乗車人員が増加したこと、合計で前期比1.9%増の4,985万人となり、収益として47百万円増（0.5%増）の10,047百万円となった。関連事業の拡充では、広告事業展開において、駅空間を多面的に活用したジャック広告の実施等、新たな取組を実施した。設備投資は東京2020大会に向けた整備・改築等を含め、着実に進んでいる。長期未払金の繰上返済の実施により、長期債務の圧縮が進展した。</p>

個別取組事項	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	<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 108億円（上期） 競争契約金額と予算額の差額 65百万円（上期） 	<ul style="list-style-type: none"> 営業収益 202億円 競争契約の適切な運用等 	-
関連事業の拡充	<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ァイジビリティ検討 新たな広告事業展開への着手 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな空間利活用事業について契約締結手続中 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 新たな広告設置空間等による広告事業拡充策の検討 東京2020大会以降の広告事業展開の再検討 長期的視点に立った新たな事業展開の検討に向けた外部人材等の活用 	<ul style="list-style-type: none"> 広告事業については、対象となる媒体のみならず手法や駅構内の活用方法等、掲載空間を含めた幅広い観点から事業展開戦略を改めて検討していくこととする。 令和2年度に策定される都の長期戦略やベイエリアビジョン等の動向を踏まえつつ、東京2020大会以降、長期的視点に立った新たな事業展開の検討にあたっては、外部人材等も活用しながら進めていくこととする。
計画的な設備投資	設備投資額 64億円	設備投資額 6億円（上期）	設備投資額 26億円	-
長期未払金・長期借入金の返済	<p>残高 1,154億円</p> <p>有利子負債キャッシュフロー倍率 12.0倍（年）</p>	<p>残高 1,176億円（9月末時点）</p> <p>有利子負債キャッシュフロー倍率（年度末に算出）</p>	<p>残高 1,043億円</p> <p>有利子負債キャッシュフロー倍率 12.0倍（年）</p>	<ul style="list-style-type: none"> 繰上償還等の積極的な返済実施により、長期債務の返済が当初計画よりも前倒しで進んだことを踏まえ、目標数値の上方修正（目標債務残高の減）を行う。約定返済に加え、可能な範囲で鉄道運輸機構向けの繰上返済も実施していくことで当初見込みの1063億円から残高を更に圧縮していく。

③ ハード・ソフト両面からの安全・安定輸送の確保

<p>3年後（2020年度）の到達目標</p>	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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、東京レポート駅、天王洲アイル駅、品川シーサイド駅、大井町駅</p>
<p>実績（2019年11月末時点）及び要因分析</p>	<p>昨年9月からの当社初のホームドア運用状況を踏まえ、安全・安定的な運用に向けた検証・対応策を迅速・確実に講じるとともに、2駅目（大井町駅）の設置についても計画通り2019年度末の設置・運用開始の見通しである。また、2019年3月に打ち出した新たなホームドア導入計画に基づき、3駅目以降の検討も着実に進んでいる。昨年度から開始したシミュレーターによる訓練について、実効性の高い訓練の確立を図り、計画的に進めている。気づき・気がかり＆ヒヤリ・ハットの取組の社員浸透が進み、未然段階での効果的な対策がなされている。東京2020大会時の十全なる安全性確保に向け、防犯カメラの増設とともに、テロ対策の体制確立を着実に進めている。</p>

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
<p>ホームドア整備によるホーム上の安全対策の推進</p>	<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 シミュレーター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"> 大井町駅のホームドア製作中。点状ブロック、列車非常停止警報表示装置の更新も実施中 国際展示場駅でのホームドア運用による安全対策実施中 ホームドア運用上の課題収集中 シミュレーターによるホームドア運用訓練（月例訓練及び定期訓練等、乗務員フォローアップ訓練）を実施 他駅のホームドア設置検討中 	<ul style="list-style-type: none"> 国際展示場駅、大井町駅でのホームドアの安定運用に向けた安全対策の実施 シミュレーターによるホームドア運用訓練の継続及び充実 2021年度の新たなホームドア導入に向けた天王洲アイル駅への設置着手 	<ul style="list-style-type: none"> ホームドアについて、引き続き運用上の課題を収集し、適宜対策を講じていくことで安定運用を継続していく。継続実施する内容であるため、目標から記載上は削除する。 シミュレーターを活用したより実効性の高い教育・訓練を実現していくため、駅務員・指令員・乗務員の合同訓練等の更なる安全・安定・安心運行の実現を図っていく。 2019年3月に公表した新たなホームドア導入計画を踏まえ、導入に向けた具体的な進捗目標を示すもの。
<p>「気づき・気がかり」＆「ヒヤリ・ハット」による改善取組</p>	<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"> 前年度の報告事象及び改善結果を社員全員に公表。 報告事象に対して改善策を実施。 前年度に実施した改善策に対してアンケートを行い有効性を検証。 	<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 	<p>-</p>
<p>地域と連携した安全対策の推進</p>	<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"> 警察と連携した訓練は年度後半を予定。 防犯カメラの増設実施 第3セクターを中心とした鉄道事業者12社との安全情報連絡会議に参加。 JR東日本や東京メトロ等他社の訓練への視察・参加実施 台風19号では計画運休等を実施し、被害・事故を未然防止 災害時タイムラインの作成 「りんかい線防災ハンドブック」の発行 	<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 地域や他企業との情報交換 東京2020大会時等の異常時対応における体制確立（危機対策本部の設置） 	<ul style="list-style-type: none"> 東京2020大会の開催を見据え、警察・消防との連携強化を図るとともに、事故災害等異常時における安全確保に資する規程の再整備や、本社における対策本部の環境整備（監視モニタの設置、各種通信設備の整備等）を進めている。

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

<p>3年後（2020年度）の到達目標</p>	<p>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。</p> <p>[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</p>
<p>実績（2019年11月末時点）及び要因分析</p>	<p>多言語対応やユニバーサルデザインに配慮した案内サインの整備工事を予定通り発注し、リニューアルを着実に進めている。駅窓口オープン化に向けた整備工事について、大規模イベントや他の競合工事等に配慮し、現場状況を踏まえた施工・仮設計画を立てた上で運用開始に向けた施設整備を進めている。快適な空間の整備に向けては、全駅の化粧室リニューアル完了に向け、東雲駅、新木場駅の化粧室更新を内装の工夫とともに工事を進め、新車両の導入については、車体保全予定に合わせて製造工程のもと、取組を進めている。バリアフリー化に向け、引き続きエレベーターの増設・拡張工事を進めており、東京2020大会までに運用開始となる見込みである。更なるサービス向上に向けては、前年度調査の結果を踏まえた当社の課題や今後講じていくべき方向性を検討し、実効性の高い目標設定を行うとともに時間軸等に応じた具体的な取組に着手した。</p>

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
<p>多様なお客様が利用しやすい駅の施設整備</p>	<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"> 全駅において多言語に対応した駅案内サインを整備中 東京レポート駅及び国際展示場駅の有人改札の窓口拡張工事を実施中 	<ul style="list-style-type: none"> 兼掌窓口拡張の運用検証 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"> 施設整備を行った当社初の窓口オープンカウンター化については運用状況について検証を行い、東京2020大会の成果などを踏まえてのお客様サービス上の課題整理や今後必要な対策の検討を行うもの。 東京2020大会に向け、当社の駅案内サイン整備（多言語対応）が全駅で完了見込みである。そのためお客様ニーズを踏まえた、駅案内サインの改善は、サイン整備後もお客様の声を踏まえつつ、今後も継続的に進めていくものであるため、目標管理の事項からは削除する。
<p>快適な空間の整備</p>	<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"> 東雲駅、新木場駅の化粧室更新の更新及び照明LED化の工事を実施中 新車両の構造等仕様検討に着手するとともに、車両基地において改造・更新が必要な設備確認を完了。現行編成の改造・更新時期を踏まえた新車導入工程を調整。 	<ul style="list-style-type: none"> 新車両の設備関係の設計を継続 より快適な車内環境創出に向けた空間整備の仕様検討 	<p>現在進めている設計の中での経済性・有効性や実現可能性の検討とともに、車内空間の更なる快適性確保に向けた追加検討として、バリアフリーをはじめとした一層快適な車内環境の整備に向けた検討を実施していくもの。</p>
<p>バリアフリー化の推進</p>	<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"> 東京レポート駅で改札内エレベーターの増設を施工中 国際展示場駅の改札内エレベーターは、増設から既設の大型化に変更し実施中 	<ul style="list-style-type: none"> 東京2020大会開催前までに東京レポート駅改札内エレベーター増設及び既存エレベーターの大型化の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 国際展示場駅の改札内エレベーターの大型化は2019年度完了予定。 東京2020大会の需要を踏まえ東京レポート駅の既設の改札内エレベーターについても定員増加の大型化を行う。
<p>高品質なお客様サービスの実現</p>	<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"> 前年度調査の結果を踏まえたサービス課題の整理と中でも重要な観点について具体的なサービス改善の取組を実施 他社の取組調査を踏まえてサービス向上に向け当社としての今後の方針の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 引き続き具体的な取組を進めるとともに、覆面調査等の実施による前年度のサービス改善の取組等の成果等の検証による課題の把握を進め、必要な改善策を検討 高品質なお客様サービスの持続的な実現に向けたPDCAの仕組み構築 	<p>インバウンドの増加や定期外のお客様が多い特性等によるお客様ニーズの多様化等に鑑み、CSに特化した研修の実施や覆面調査等を定期的に行いPDCAによる柔軟な対応を進めていく方針であるため、当該方針に合わせた取組展開に改訂する。</p>

⑤ 地域との連携強化や情報発信の充実化

<p>3年後（2020年度）の到達目標</p>	<p>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。</p>
<p>実績（2019年11月末時点）及び要因分析</p>	<p>まちづくり協議会の事業活動への参画や沿線施設とのタイアップキャンペーンやお客様感謝キャンペーン等の実施、地域のイベントへの協賛など、沿線地域連携への実証を重ね、次期の展開につながる取組が進められた。情報発信においては、新たな媒体（「小さな旅 りんかい線」）を制作し、当社のみならず JR 東日本の接続路線の駅への設置・配布する等、広域的な利用者への訴求を図るとともに、当社 HP のアクセス容量拡大、運行情報の多言語化、沿線地域における自社が関与するイベント以外の最新情報を含めた提供情報の拡充等、地域情報発信の拡充を図った。</p>

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
<p>沿線地域等との連携</p>	<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"> まちづくり協議会や日本科学未来館等沿線施設との協働事業の実行 進出企業とのタイアップの実施 映像メディアを通じた企業とのタイアップ 	<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 当社主催による地域連携イベントなどの検討 	<p>鉄道事業の理解や地域連携の拡充の視点から新たな連携の展開を模索中であるが、次世代を担う「子供」をターゲットとしたメニュー、イベントなどを視野に検討を進めていく方針である。</p>
<p>沿線地域等の情報発信</p>	<p>自社HPやツイッター等を通じた地域の情報発信</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「小さな旅りんかい線」の作成、配布 当社HPによる地域情報発信の拡充 	<p>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</p>	<p>-</p>