

東京交通サービス株式会社  
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

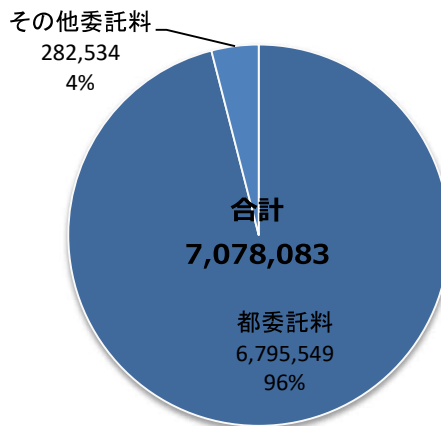
令和元年8月1日現在

団体名	東京交通サービス株式会社						
所管局	交通局						
設立年月日	昭和44年10月16日						
設立後の主な沿革	<p>平成4年1月16日 現社名に変更（旧社名：交通協力会給食株）</p> <p>平成6年7月1日 駅務システム機器の保守管理業務開始 以後、順次委託業務を拡大</p> <p>平成22年4月1日 東京都監理団体に指定</p> <p>平成25年4月1日 水力発電所の安全管理業務を開始</p>						
所在地	東京都中央区東日本橋1-9-7 GI東日本橋ビル4階						
発行株式数	40,000	株	資本金	20,000	千円		
都持株数	40,000	株					
都持株比率	100	%					
他の出資団体の持株数				株			
				株			
				株			
	その他 _____ 団体			株			
その他資産	なし						
役員員数							
常勤役員数	3	人	（うち都派遣職員	0	人、都退職者	2	人）
常勤職員数	275	人	（うち都派遣職員	21	人、都退職者	55	人）
非常勤職員数	67	人					
団体の使命	<p>当社は、「鉄道・軌道保守のプロフェッショナルとして、高度な技術力と蓄積したノウハウをベースに、質の高いメンテナンスを提供し、都営交通の安全・安定輸送に貢献する」との企業理念に基づき、交通局と一体となってお客様の安全・安心を確保しつつ、サービス向上に努めていくことを使命としている。</p>						
事業概要	鉄道・軌道施設及び車両等の保守管理業務						

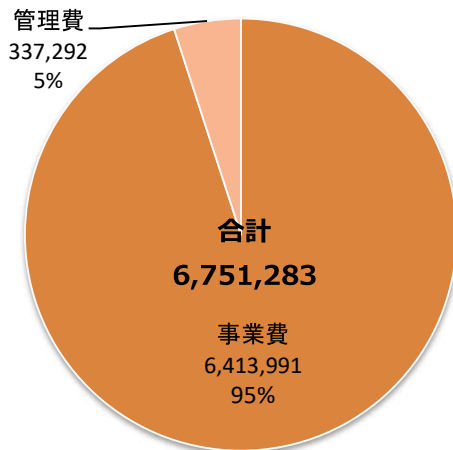
主要事業全体像 (平成30年度決算) (単位:千円)	区 分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合
	事業全体	7,078,083	100%	6,751,283	100%
	駅務施設事業	1,177,007	16.6%	1,067,260	15.8%
	電気設備事業	1,171,381	16.5%	1,076,666	15.9%
	車両・機械事業	2,498,592	35.3%	2,459,405	36.4%
	土木・建築事業	2,190,888	31.0%	2,106,953	31.2%
発電事業	40,215	0.6%	40,999	0.6%	

平成30年度 決算情報

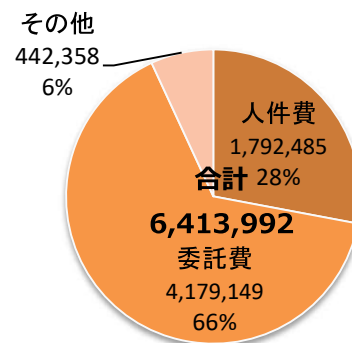
売上高内訳(単位:千円)



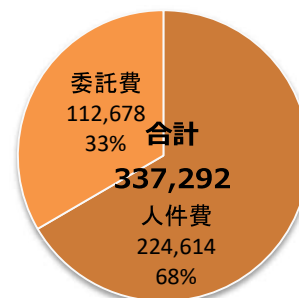
営業費用内訳(単位:千円)



事業費内訳(単位:千円)



管理費内訳(単位:千円)

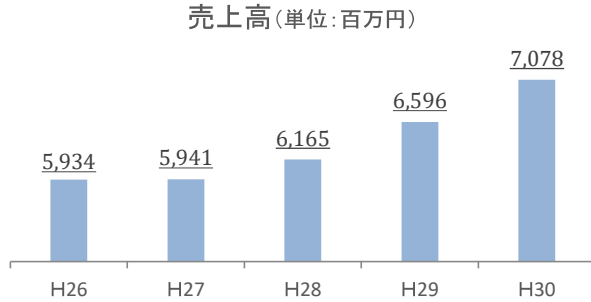


※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

## 2 平成26年度以降の事業実施状況

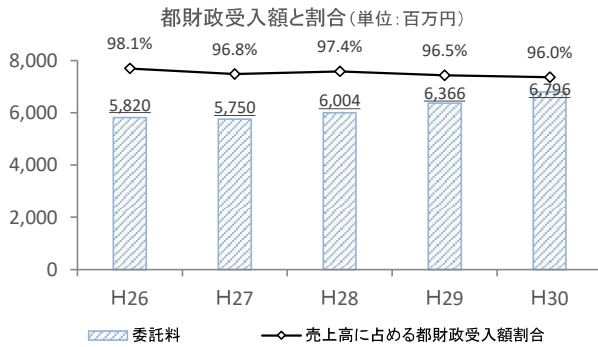
### 《「売上高」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析》

#### 2-1 売上高から見る事業動向



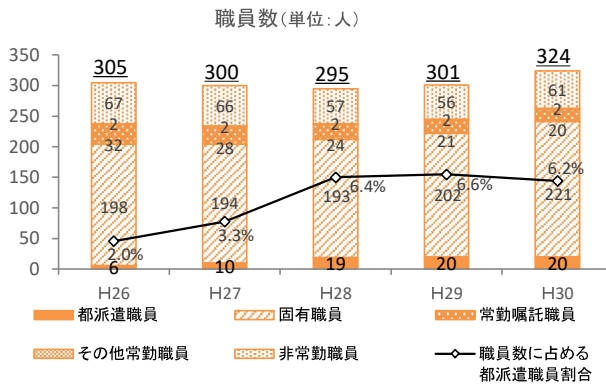
- 売上高は平成28年度まで60億円前後で推移
- 平成29～30年度の増収は、地下鉄車両の保守点検の増や、駅の老朽化による改良工事の保安立会の増、通信事業者によるトンネル内のインフラ敷設工事の立会増などによるもの

#### 2-2 都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

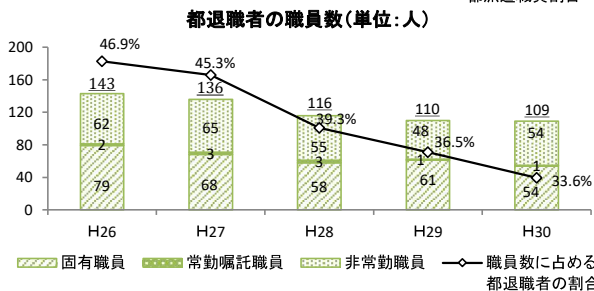


- 都からの財政受入額の割合は97%前後で推移しており、都施策との連動性は極めて高い
- 受入額は全額委託料であり、補助金の受入なし

#### 2-3 職員数の推移から見る経営状況



- 職員数は300名前後で推移
- そのうち、固有社員は200名前後、契約社員(常勤・非常勤)は80名前後
- 一定割合の都派遣職員が在籍しているのは、車両保守や保線業務等の業務移管と技術継承をさらに進めたため
- 都を退職した固有社員は近年減少傾向であり、65歳を超えても引き続き非常勤職員として活用してきたが、高齢化が進み人材確保が難しくなっている
- このため、近年、団体固有社員の採用を拡大しており、都退職者の割合が低下

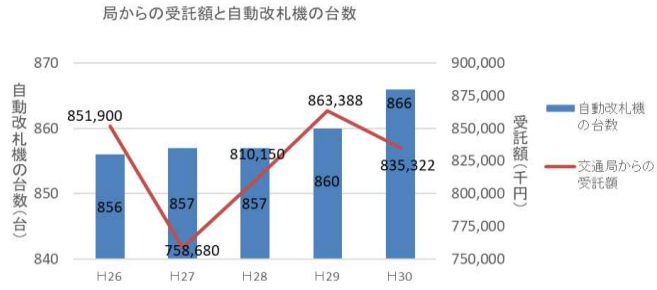


3 主要事業分野に関する分析

事業分野	駅務施設事業																																											
事業概要	都営地下鉄及び日暮里・舎人ライナーの自動改札機、自動券売機等の駅務機器の保守管理業務 都営地下鉄のホームドアの保守管理業務																																											
各指標に基づく分析																																												
売上高	<p style="text-align: center;">駅務施設事業における売上高(単位:千円)</p> <table border="1"> <caption>売上高 (単位:千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>売上高</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>1,085,400</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>1,010,106</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>1,097,170</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>1,160,675</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>1,177,077</td> </tr> </tbody> </table>	年度	売上高	H26	1,085,400	H27	1,010,106	H28	1,097,170	H29	1,160,675	H30	1,177,077	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上高は10億円前後で推移</li> <li>・都財政受入額は全額交通局からの委託料であり、補助金の受入なし</li> <li>・近年の増加傾向は、駅の老朽化による改良工事の保安立会が増加していることによるもの</li> </ul>																														
年度	売上高																																											
H26	1,085,400																																											
H27	1,010,106																																											
H28	1,097,170																																											
H29	1,160,675																																											
H30	1,177,077																																											
事業費用	<p style="text-align: center;">駅務施設事業における費用(単位:千円)</p> <table border="1"> <caption>事業費用 (単位:千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>人件費</th> <th>外注費</th> <th>その他</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>302,298</td> <td>551,816</td> <td>124,435</td> <td>978,549</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>306,141</td> <td>526,562</td> <td>106,091</td> <td>938,794</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>292,685</td> <td>586,616</td> <td>93,019</td> <td>972,320</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>317,387</td> <td>617,384</td> <td>86,086</td> <td>1,020,857</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>327,326</td> <td>581,758</td> <td>104,116</td> <td>1,013,200</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	合計	H26	302,298	551,816	124,435	978,549	H27	306,141	526,562	106,091	938,794	H28	292,685	586,616	93,019	972,320	H29	317,387	617,384	86,086	1,020,857	H30	327,326	581,758	104,116	1,013,200	<ul style="list-style-type: none"> <li>・費用のトレンドは売上高に概ね連動</li> <li>・各種駅務機器の保守台数及び更新・移設工事の立会業務量により費用は増減</li> </ul>												
年度	人件費	外注費	その他	合計																																								
H26	302,298	551,816	124,435	978,549																																								
H27	306,141	526,562	106,091	938,794																																								
H28	292,685	586,616	93,019	972,320																																								
H29	317,387	617,384	86,086	1,020,857																																								
H30	327,326	581,758	104,116	1,013,200																																								
再委託費	<p style="text-align: center;">再委託費(単位:千円)</p> <table border="1"> <caption>再委託費 (単位:千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>再委託費</th> <th>再委託割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>551,816</td> <td>56.4%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>526,562</td> <td>56.1%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>586,616</td> <td>60.3%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>617,384</td> <td>60.5%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>581,758</td> <td>57.4%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	再委託費	再委託割合	H26	551,816	56.4%	H27	526,562	56.1%	H28	586,616	60.3%	H29	617,384	60.5%	H30	581,758	57.4%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・再委託費は事業費と概ね連動する</li> <li>・平成30年度の減少は、駅大規模改良工事に伴う駅務機器移設に係る立会業務の減少によるもの</li> </ul>																								
年度	再委託費	再委託割合																																										
H26	551,816	56.4%																																										
H27	526,562	56.1%																																										
H28	586,616	60.3%																																										
H29	617,384	60.5%																																										
H30	581,758	57.4%																																										
職員構成	<p style="text-align: center;">職員構成(単位:人)</p> <table border="1"> <caption>職員構成 (単位:人)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>固有職員</th> <th>非常勤職員</th> <th>その他常勤職員</th> <th>常勤嘱託職員</th> <th>合計</th> <th>職員数に占める都退職者割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>37</td> <td>17</td> <td>0</td> <td>2</td> <td>56</td> <td>39.3%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>38</td> <td>16</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>54</td> <td>38.9%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>34</td> <td>16</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>50</td> <td>38.0%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>42</td> <td>14</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>56</td> <td>33.9%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>48</td> <td>15</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>63</td> <td>30.2%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	固有職員	非常勤職員	その他常勤職員	常勤嘱託職員	合計	職員数に占める都退職者割合	H26	37	17	0	2	56	39.3%	H27	38	16	0	0	54	38.9%	H28	34	16	0	0	50	38.0%	H29	42	14	0	0	56	33.9%	H30	48	15	0	0	63	30.2%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員数は近年は50人台で推移</li> <li>・駅務施設事業は、当社において早期から受託している事業であり、プロパー社員による技術の蓄積及び継承が進展</li> <li>・平成29～30年度は新宿線ホームドアの保守受託にあたり増員となっている</li> </ul>
年度	固有職員	非常勤職員	その他常勤職員	常勤嘱託職員	合計	職員数に占める都退職者割合																																						
H26	37	17	0	2	56	39.3%																																						
H27	38	16	0	0	54	38.9%																																						
H28	34	16	0	0	50	38.0%																																						
H29	42	14	0	0	56	33.9%																																						
H30	48	15	0	0	63	30.2%																																						

## 主な事業成果

### 事業 成果

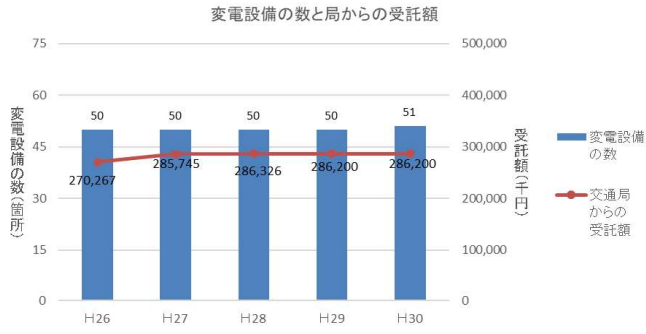


- ・お客様が直接利用される自動改札機の台数が増えている中で、保守管理を局に代わり適切に実施
- ・保守管理を通して、安全・安心の確保を最優先とする交通局の事業運営に貢献

事業分野	電気施設事業																															
事業概要	都営地下鉄及び東京さくらトラム(都電荒川線)の変電設備等の保守管理業務 都営地下鉄及び東京さくらトラム(都電荒川線)の構内工事の保安立会業務 都営地下鉄の通信設備の保守管理業務 都営地下鉄の駅照明の点検清掃業務																															
各指標に基づく分析																																
売上高	<p style="text-align: center;">電気施設事業における売上高 (単位:千円)</p> <table border="1"> <caption>電気施設事業における売上高 (単位:千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>都財政受入額以外</th> <th>交通局委託料</th> <th>都財政割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>688,418</td> <td>570,364</td> <td>82.9%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>803,072</td> <td>617,254</td> <td>76.9%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>809,655</td> <td>650,698</td> <td>80.4%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>924,427</td> <td>696,883</td> <td>75.4%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>1,171,381</td> <td>888,847</td> <td>75.9%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	都財政受入額以外	交通局委託料	都財政割合	H26	688,418	570,364	82.9%	H27	803,072	617,254	76.9%	H28	809,655	650,698	80.4%	H29	924,427	696,883	75.4%	H30	1,171,381	888,847	75.9%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・交通局からの委託料は概ね6億円台で推移するが、局以外からの収入で売上に増減が発生</li> <li>・平成29年度以降の売上高の増加は、駅の老朽化による改良工事の保安立会と通信事業者によるインフラ敷設工事の立会の増によるもの</li> </ul>						
年度	都財政受入額以外	交通局委託料	都財政割合																													
H26	688,418	570,364	82.9%																													
H27	803,072	617,254	76.9%																													
H28	809,655	650,698	80.4%																													
H29	924,427	696,883	75.4%																													
H30	1,171,381	888,847	75.9%																													
事業費用	<p style="text-align: center;">電気施設事業における費用(単位:千円)</p> <table border="1"> <caption>電気施設事業における費用(単位:千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>人件費</th> <th>外注費</th> <th>その他</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>436,033</td> <td>197,634</td> <td>74,954</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>411,943</td> <td>242,346</td> <td>87,933</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>413,105</td> <td>224,157</td> <td>103,617</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>469,263</td> <td>239,827</td> <td>137,353</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>561,633</td> <td>251,542</td> <td>210,690</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	H26	436,033	197,634	74,954	H27	411,943	242,346	87,933	H28	413,105	224,157	103,617	H29	469,263	239,827	137,353	H30	561,633	251,542	210,690	<ul style="list-style-type: none"> <li>・費用のトレンドは売上高に概ね連動</li> </ul>						
年度	人件費	外注費	その他																													
H26	436,033	197,634	74,954																													
H27	411,943	242,346	87,933																													
H28	413,105	224,157	103,617																													
H29	469,263	239,827	137,353																													
H30	561,633	251,542	210,690																													
再委託費	<p style="text-align: center;">再委託費(単位:千円)</p> <table border="1"> <caption>再委託費(単位:千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>再委託費</th> <th>事業費に占める再委託割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>158,345</td> <td>21.7%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>186,689</td> <td>25.2%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>176,964</td> <td>23.9%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>175,091</td> <td>20.7%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>178,633</td> <td>20.7%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	再委託費	事業費に占める再委託割合	H26	158,345	21.7%	H27	186,689	25.2%	H28	176,964	23.9%	H29	175,091	20.7%	H30	178,633	20.7%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・電気施設事業は、変電設備保守をはじめ、プロパー社員が自ら保守点検を実施しているため、再委託率は他事業に比べて低くなっている。</li> </ul>												
年度	再委託費	事業費に占める再委託割合																														
H26	158,345	21.7%																														
H27	186,689	25.2%																														
H28	176,964	23.9%																														
H29	175,091	20.7%																														
H30	178,633	20.7%																														
職員構成	<p style="text-align: center;">職員構成(単位:人)</p> <table border="1"> <caption>職員構成(単位:人)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>都派遣職員</th> <th>固定職員</th> <th>常勤嘱託職員</th> <th>非常勤職員</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>52</td> <td>17</td> <td>16</td> <td>85</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>49</td> <td>17</td> <td>15</td> <td>81</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>51</td> <td>14</td> <td>10</td> <td>75</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>52</td> <td>11</td> <td>13</td> <td>76</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>60</td> <td>14</td> <td>10</td> <td>85</td> </tr> </tbody> </table>	年度	都派遣職員	固定職員	常勤嘱託職員	非常勤職員	H26	52	17	16	85	H27	49	17	15	81	H28	51	14	10	75	H29	52	11	13	76	H30	60	14	10	85	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員数は80人前後で推移</li> <li>・変電業務、荒川線電気保守業務及び工事保安立会業務において、プロパー社員への技術継承が進展し、都退職者割合は減少傾向</li> </ul>
年度	都派遣職員	固定職員	常勤嘱託職員	非常勤職員																												
H26	52	17	16	85																												
H27	49	17	15	81																												
H28	51	14	10	75																												
H29	52	11	13	76																												
H30	60	14	10	85																												

## 主な事業成果

### 事業 成果



- ・設備の不具合や点検時のミスが発生すると、列車の運行に極めて多大な影響を及ぼす変電設備において、保守管理を局に代わり適切に実施
- ・適切な保守管理を通して、安全・安心の確保を最優先とする交通局の事業運営に貢献



事業分野	車両・機械事業																																					
事業概要	都営地下鉄三田線車両の定期検査(全般・重要部検査) 都営地下鉄浅草線・大江戸線車両の定期検査(全般・重要部検査)の一部 東京さくらトラム(都電荒川線)及び日暮里・舎人ライナー車両の保守管理全般 都営地下鉄駅等の機械設備、空調設備及び換気設備等の保守管理																																					
各指標に基づく分析																																						
売上高	<p style="text-align: center;">車両・機械事業における売上高 (単位:千円)</p> <table border="1"> <caption>売上高 (単位:千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>都財政受入額以外</th> <th>都財政割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>2,147,552</td> <td>100.0%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>2,044,239</td> <td>99.7%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>2,150,884</td> <td>99.9%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>2,320,901</td> <td>100.0%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>2,498,592</td> <td>100.0%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	都財政受入額以外	都財政割合	H26	2,147,552	100.0%	H27	2,044,239	99.7%	H28	2,150,884	99.9%	H29	2,320,901	100.0%	H30	2,498,592	100.0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上高は概ね20億円台で推移</li> <li>・平成28年度から浅草線と大江戸線車両の定期検査の一部を新規に受託し増収</li> <li>・車両の検査周期により作業量が増減するため収入は変動(平成30年度の伸びは検査車両数の増加によるもの)</li> </ul>																		
年度	都財政受入額以外	都財政割合																																				
H26	2,147,552	100.0%																																				
H27	2,044,239	99.7%																																				
H28	2,150,884	99.9%																																				
H29	2,320,901	100.0%																																				
H30	2,498,592	100.0%																																				
事業費用	<p style="text-align: center;">車両・機械事業における費用 (単位:千円)</p> <table border="1"> <caption>事業費用 (単位:千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>人件費</th> <th>外注費</th> <th>その他</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>344,103</td> <td>1,533,491</td> <td>1,989,157</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>331,009</td> <td>1,467,012</td> <td>1,898,098</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>450,186</td> <td>1,552,306</td> <td>2,072,904</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>454,062</td> <td>1,681,132</td> <td>2,197,204</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>445,669</td> <td>1,838,664</td> <td>2,338,791</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	H26	344,103	1,533,491	1,989,157	H27	331,009	1,467,012	1,898,098	H28	450,186	1,552,306	2,072,904	H29	454,062	1,681,132	2,197,204	H30	445,669	1,838,664	2,338,791	<ul style="list-style-type: none"> <li>・費用のトレンドは売上高に概ね連動</li> <li>・平成28年度の人件費の伸びは、都派遣職員の増加によるもの</li> </ul>												
年度	人件費	外注費	その他																																			
H26	344,103	1,533,491	1,989,157																																			
H27	331,009	1,467,012	1,898,098																																			
H28	450,186	1,552,306	2,072,904																																			
H29	454,062	1,681,132	2,197,204																																			
H30	445,669	1,838,664	2,338,791																																			
再委託費	<p style="text-align: center;">再委託費(単位:千円)</p> <table border="1"> <caption>再委託費 (単位:千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>再委託費</th> <th>事業費に占める再委託割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>1,533,181</td> <td>77.1%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>1,463,762</td> <td>77.1%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>1,551,066</td> <td>74.8%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>1,681,132</td> <td>76.5%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>1,838,664</td> <td>78.6%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	再委託費	事業費に占める再委託割合	H26	1,533,181	77.1%	H27	1,463,762	77.1%	H28	1,551,066	74.8%	H29	1,681,132	76.5%	H30	1,838,664	78.6%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・車両保守や機械設備保守は協力会社を効率的に活用しており、再委託率が高い</li> </ul>																		
年度	再委託費	事業費に占める再委託割合																																				
H26	1,533,181	77.1%																																				
H27	1,463,762	77.1%																																				
H28	1,551,066	74.8%																																				
H29	1,681,132	76.5%																																				
H30	1,838,664	78.6%																																				
職員構成	<p style="text-align: center;">職員構成(単位:人)</p> <table border="1"> <caption>職員構成 (単位:人)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>非常勤職員</th> <th>その他常勤職員</th> <th>常勤嘱託職員</th> <th>固有職員</th> <th>都派遣職員</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>17</td> <td>17</td> <td>13</td> <td>31</td> <td>16</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>17</td> <td>11</td> <td>11</td> <td>25</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>20</td> <td>10</td> <td>10</td> <td>35</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>18</td> <td>10</td> <td>10</td> <td>36</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>21</td> <td>10</td> <td>10</td> <td>39</td> <td>12</td> </tr> </tbody> </table>	年度	非常勤職員	その他常勤職員	常勤嘱託職員	固有職員	都派遣職員	H26	17	17	13	31	16	H27	17	11	11	25	10	H28	20	10	10	35	12	H29	18	10	10	36	13	H30	21	10	10	39	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>・近年、都OBの固有職員の減少に伴い、都退職者の割合は低下</li> <li>・平成28年度から、浅草線及び大江戸線の車両検査の一部を新規に受注し、都派遣職員を受け入れ</li> </ul>
年度	非常勤職員	その他常勤職員	常勤嘱託職員	固有職員	都派遣職員																																	
H26	17	17	13	31	16																																	
H27	17	11	11	25	10																																	
H28	20	10	10	35	12																																	
H29	18	10	10	36	13																																	
H30	21	10	10	39	12																																	

## 主な事業成果

### 事業成果



- ・乗客数の拡大に伴い、車両数も増加傾向にある中、保守管理を局に代わり適切に実施
- ・適切な保守管理を通して、安全・安心の確保を最優先とする交通局の事業運営に貢献

事業分野	土木・建築事業																			
事業概要	都営地下鉄及び日暮里・舎人ライナー各駅の昇降機設備の保守管理業務 都営地下鉄のトンネル等構築部の点検業務 都営地下鉄各駅の建築設備の修繕業務 東京さくらトラム(都電荒川線)及び日暮里・舎人ライナーの土木・軌道施設の保守管理業務																			
各指標に基づく分析																				
売上高	<p style="text-align: center;">土木・建築事業における売上高 (単位:千円)</p> <table border="1"> <caption>土木・建築事業における売上高 (単位:千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>売上高</th> <th>交通局委託料(%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>1,990,823</td> <td>100.0%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>2,049,611</td> <td>100.0%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>2,073,341</td> <td>100.0%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>2,153,751</td> <td>100.0%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>2,190,888</td> <td>100.0%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	売上高	交通局委託料(%)	H26	1,990,823	100.0%	H27	2,049,611	100.0%	H28	2,073,341	100.0%	H29	2,153,751	100.0%	H30	2,190,888	100.0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上高は概ね20億円前後で推移し、全額交通局からの委託料</li> <li>・平成27年度から、荒川線保線工事の監理業務を新規に受託し増収</li> <li>・その他、駅のトイレや床などの修繕工事も増加しており、売上高は緩やかな上昇傾向</li> </ul>
年度	売上高	交通局委託料(%)																		
H26	1,990,823	100.0%																		
H27	2,049,611	100.0%																		
H28	2,073,341	100.0%																		
H29	2,153,751	100.0%																		
H30	2,190,888	100.0%																		
事業費用	<p style="text-align: center;">土木・建築事業における費用(単位:千円)</p> <table border="1"> <caption>土木・建築事業における費用(単位:千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>費用</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>1,836,573</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>1,892,413</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>1,902,151</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>1,978,307</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>1,999,148</td> </tr> </tbody> </table>	年度	費用	H26	1,836,573	H27	1,892,413	H28	1,902,151	H29	1,978,307	H30	1,999,148	<ul style="list-style-type: none"> <li>・費用のトレンドは売上高に概ね連動</li> </ul>						
年度	費用																			
H26	1,836,573																			
H27	1,892,413																			
H28	1,902,151																			
H29	1,978,307																			
H30	1,999,148																			
再委託費	<p style="text-align: center;">再委託費(単位:千円)</p> <table border="1"> <caption>再委託費(単位:千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>再委託費</th> <th>再委託率(%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>1,428,234</td> <td>77.8%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>1,449,010</td> <td>76.6%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>1,442,998</td> <td>75.9%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>1,485,932</td> <td>75.1%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>1,503,863</td> <td>75.2%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	再委託費	再委託率(%)	H26	1,428,234	77.8%	H27	1,449,010	76.6%	H28	1,442,998	75.9%	H29	1,485,932	75.1%	H30	1,503,863	75.2%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エレベーター・エスカレーターの保守等、特に専門性が高い業務については再委託率が高い</li> </ul>
年度	再委託費	再委託率(%)																		
H26	1,428,234	77.8%																		
H27	1,449,010	76.6%																		
H28	1,442,998	75.9%																		
H29	1,485,932	75.1%																		
H30	1,503,863	75.2%																		
職員構成	<p style="text-align: center;">職員構成(単位:人)</p> <table border="1"> <caption>職員構成(単位:人)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>職員数</th> <th>都派遣職員割合(%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>64</td> <td>59.4%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>68</td> <td>54.4%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>65</td> <td>49.2%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>65</td> <td>50.8%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>67</td> <td>46.2%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	職員数	都派遣職員割合(%)	H26	64	59.4%	H27	68	54.4%	H28	65	49.2%	H29	65	50.8%	H30	67	46.2%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員数は60人台で推移</li> <li>・平成27年度から荒川線の保線工事監理を新規に受託し、都派遣職員を受け入れ</li> </ul>
年度	職員数	都派遣職員割合(%)																		
H26	64	59.4%																		
H27	68	54.4%																		
H28	65	49.2%																		
H29	65	50.8%																		
H30	67	46.2%																		

## 主な事業成果

事業  
成果

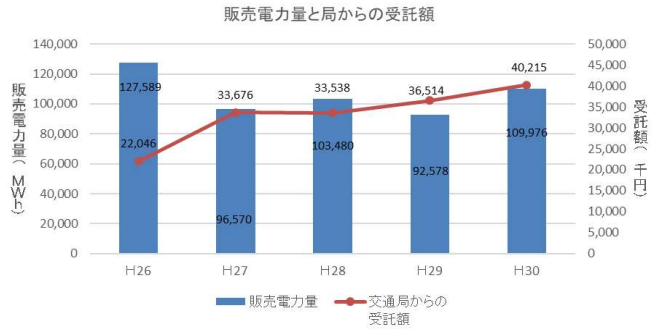


- ・駅のバリアフリー化に伴い、エレベーターやエスカレーターを設置が増える中で、保守管理を局に代わり適切に実施
- ・適切な保守管理を通して、安全・安心の確保を最優先とする交通局の事業運営に貢献

事業分野	発電事業																															
事業概要	水力発電所の敷地管理や設備点検等の安全管理業務																															
各指標に基づく分析																																
売上高	<p style="text-align: center;">発電事業における売上高 (単位: 千円)</p> <table border="1"> <caption>発電事業における売上高 (単位: 千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>売上高</th> <th>収益に占める都財政割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>22,046</td> <td>100.0%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>33,676</td> <td>100.0%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>33,538</td> <td>100.0%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>36,514</td> <td>100.0%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>40,215</td> <td>100.0%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	売上高	収益に占める都財政割合	H26	22,046	100.0%	H27	33,676	100.0%	H28	33,538	100.0%	H29	36,514	100.0%	H30	40,215	100.0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平成25年度から新たに受託し、全額交通局からの委託料</li> <li>・平成27年度から発電付帯設備の点検範囲の拡大や、運転監視業務の監理を開始したため増収</li> <li>・平成30年度の増収は用地杭点検作業等の新規受託によるもの</li> </ul>												
年度	売上高	収益に占める都財政割合																														
H26	22,046	100.0%																														
H27	33,676	100.0%																														
H28	33,538	100.0%																														
H29	36,514	100.0%																														
H30	40,215	100.0%																														
事業費用	<p style="text-align: center;">発電事業における費用 (単位: 千円)</p> <table border="1"> <caption>発電事業における費用 (単位: 千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>人件費</th> <th>その他</th> <th>外注費</th> <th>総計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>17,499</td> <td>1,684</td> <td>1,000</td> <td>20,183</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>29,026</td> <td>4,084</td> <td>0</td> <td>33,110</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>31,169</td> <td>3,910</td> <td>0</td> <td>35,079</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>37,074</td> <td>5,390</td> <td>0</td> <td>42,464</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>30,776</td> <td>4,890</td> <td>3,322</td> <td>38,988</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	その他	外注費	総計	H26	17,499	1,684	1,000	20,183	H27	29,026	4,084	0	33,110	H28	31,169	3,910	0	35,079	H29	37,074	5,390	0	42,464	H30	30,776	4,890	3,322	38,988	<ul style="list-style-type: none"> <li>・費用のトレンドは売上高に概ね連動</li> <li>・平成30年度の減は人件費の減少によるもの</li> </ul>
年度	人件費	その他	外注費	総計																												
H26	17,499	1,684	1,000	20,183																												
H27	29,026	4,084	0	33,110																												
H28	31,169	3,910	0	35,079																												
H29	37,074	5,390	0	42,464																												
H30	30,776	4,890	3,322	38,988																												
再委託費	<p style="text-align: center;">再委託費 (単位: 千円)</p> <table border="1"> <caption>再委託費 (単位: 千円)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>再委託費</th> <th>事業費に占める再委託割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>0</td> <td>0.0%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>3,322</td> <td>8.5%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	再委託費	事業費に占める再委託割合	H26	0	0.0%	H27	0	0.0%	H28	0	0.0%	H29	0	0.0%	H30	3,322	8.5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平成30年度より除草作業等の業務を再委託</li> </ul>												
年度	再委託費	事業費に占める再委託割合																														
H26	0	0.0%																														
H27	0	0.0%																														
H28	0	0.0%																														
H29	0	0.0%																														
H30	3,322	8.5%																														
職員構成	<p style="text-align: center;">職員構成 (単位: 人)</p> <table border="1"> <caption>職員構成 (単位: 人)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>非常勤職員</th> <th>固有職員</th> <th>職員数に占める都退職者割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H26</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>50.0%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>60.0%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>0</td> <td>5</td> <td>40.0%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>0</td> <td>5</td> <td>40.0%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>1</td> <td>4</td> <td>20.0%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	非常勤職員	固有職員	職員数に占める都退職者割合	H26	2	3	50.0%	H27	2	3	60.0%	H28	0	5	40.0%	H29	0	5	40.0%	H30	1	4	20.0%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平成27年度から受託範囲の拡大に伴い増員</li> </ul>						
年度	非常勤職員	固有職員	職員数に占める都退職者割合																													
H26	2	3	50.0%																													
H27	2	3	60.0%																													
H28	0	5	40.0%																													
H29	0	5	40.0%																													
H30	1	4	20.0%																													

## 主な事業成果

事業  
成果



- ・一般家庭約35,000世帯分の電力を発電する発電所付帯設備の保守管理を局に代わり適切に実施
- ・適切な保守管理を通して、安全・安心の確保を最優先とする交通局の事業運営に貢献

## 2. 他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

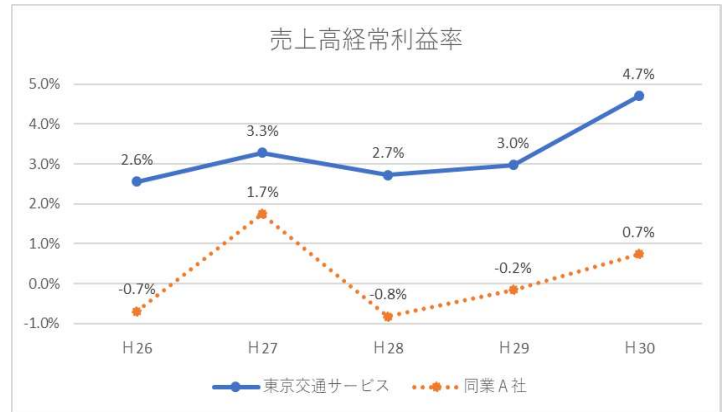
### 表

同業A社：関西地方で鉄道の車両保守業務、電気設備、昇降設備等の監理業務や修繕業務を行っており、当社と事業内容が比較的類似するため、ベンチマークの対象とした。（比較対象可能期間：5年）

#### ◆直近5か年の売上高経常利益率の推移

【収益性】を比較

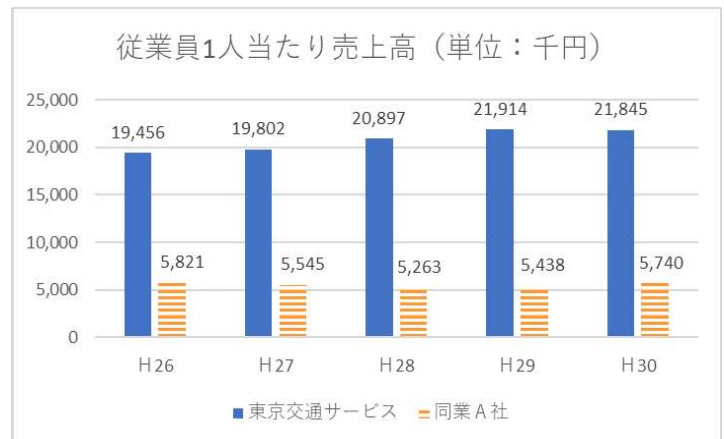
$$\text{売上高経常利益率} = \text{経常利益} \div \text{売上高}$$



#### ◆直近5か年の従業員1人当たり売上高

【生産性】を比較

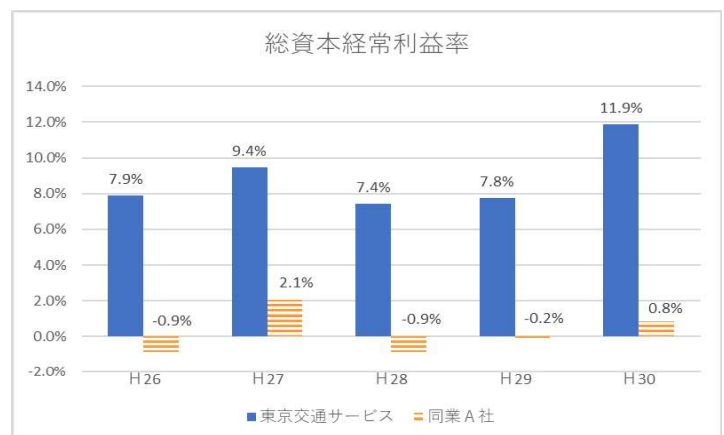
$$\text{従業員1人当たり売上高} = \text{売上高} \div \text{従業員数}$$



#### ◆直近5か年の総資本経常利益率

【効率性】を比較

$$\text{総資本経常利益率} = \text{経常利益} \div \text{総資本合計}$$



※A社の数値はA社ホームページより算出

### 分析

- ・売上高経常利益率の上昇傾向は、駅の老朽化に伴う改良工事等が増加し、監理業務の増加や保安立会要員の稼働率が上昇したことなどによる。
- ・社員1人当たり売上高の増加傾向は、交通局からの受託業務の拡大に際して、社員数の増加を極力抑えつつ協力会社を効率的に活用していることによる。
- ・総資本経常利益率の昨年度の増加要因は、主に自主事業の利益が増加していることによる。

### 3. 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） 都心部におけるまちづくりの進展などにより、交通局の乗車料収入が増加傾向（3か年増加率5.4%）を示しており、設備、機器などの更新に向けた投資を行いやすい環境にある。</p> <p>（東京都） 交通局が保有する変電設備や車両等の各設備、機器などが更新や大規模改修の時期を迎えており、当社が関わる可能性のある事業領域が拡大している。</p> <p>（ステークホルダー（都民）） ホームドアの整備や駅構内監視カメラの増設など安全・安心の確保に向けた都民・利用者のニーズが高まってきており、当社が当該設備の保守管理業務を担う可能性のある領域が拡大している。</p> <p>（競合他社） 鉄道業界は、公共交通機関として高度な安全性の確保を図る観点から、保守部門も含めてグループ経営による事業展開を図っており、実質的に競合関係にない。</p>	<p>（社会変化） 労働力人口の減少や他企業との人材獲得競争などにより、技術系社員の確保が難しくなってきている。</p> <p>（東京都） 交通局の技術系職員の定年退職者が減少し、OB社員の確保が厳しくなってきている。</p> <p>（東京都） 収入の約97%を交通局の委託料が占めており、交通局の経営環境に大きく左右される。</p> <p>（ステークホルダー（取引先）） 労務費や資材価格の高騰などにより、協力会社への委託料等の上昇を招くなど当社の経営を圧迫する可能性がある。</p> <p>（社会変化） 当社はマンパワーを活かした保守管理を重視してきたが、ICTの進展に伴い保守管理の手法に変化が想定される。</p>
内部環境	<p>（事業運営） 都の監理団体として、グループ経営の推進を掲げる交通局とともに、事業の方向性を共有している。</p> <p>（事業運営） 鉄道システムの基幹設備である車両、電気、保線、トンネル、駅務機器等の保守管理を1社で担える体制となっている。</p> <p>（事業運営） 交通事業者に導入を義務付けられている運輸安全マネジメントシステムを自主的に導入し、安全施策に関するPDCAサイクルを確実に実施・運用している。</p> <p>（人的資源） 豊富な経験を有する交通局OB社員が多く在籍（301名中110名）し、グループ会社として局との密接な連携の下、一体的な保守管理が可能である。</p> <p>（人的資源） 局OB社員の長年培ってきた技術・ノウハウを、固有社員に継承する組織風土があり、駅務機器や変電、ホームドア事業など多くの領域で固有社員中心の体制に移行した。</p> <p>（財務的資源） 借入金のない経営を継続し、十分な自己資本（自己資本比率58.1%）を確保しており、財務面で健全な状態にある。</p>	<p>（人的資源） 固有社員の本格的な採用開始から9年程度と日が浅く、各種保守管理業務に深く精通した人材の育成が途上にある。</p> <p>（人的資源） 固有社員の着実な育成を図る上で、1つの職場での長期在職を基本としてきたため、多様な技術を習得する機会が不足しているほか、異動自体にマイナスイメージを持つ社員が多い。</p> <p>（人的資源） 必要な人材の確保に向けた採用活動の実施や給与水準の設定等に対して、監理団体に伴う制約がある。</p> <p>（財務的資源） 車両、電気、保線、トンネル、駅務機器等多岐にわたる保守管理を担う一方、会計は駅務施設と技術の2区分で経理しており、都民などステークホルダーに分かりづらい会計区分となっている。</p>
	強み	弱み



## 4. 自己分析を踏まえた経営課題

### ① 人材の確保

固有社員については、労働力人口の減少に伴い、他社との人材獲得競争が激しくなっており、事業運営に必要な採用数の確保ができていない。(定数 142 名、現員 135 名、欠員 7 名) また、翌年度人員要求の結果を受けて募集活動を開始するため、求職者が少ない時期となり、他社に出遅れる状況となっている。

交通局技術系職員の定年退職者の減少(2018 年度 12 名、2019 年度 13 名、2020 年度 13 名、(参考) 2008 年度 56 名)に伴い、局OB社員の確保が困難となっている。(定数 76 名、現員 61 名、欠員 15 名)

固有社員内定者に対して当社の給与水準を説明すると、同業種と比較し低水準と判断され、入社を辞退される状況にある。

### ② 社員の技術力向上と技術継承

固有社員を本格的に採用しはじめてから 9 年程度しか経過しておらず、保守管理業務に深く精通した社員の育成が途上にある。(例、社内資格の取得状況：技術系固有社員 119 名中、2 級業務責任者は 85 名が取得しているが、より難易度の高い 1 級業務責任者は 22 名に留まる。)

局技術系職員の定年退職者の減少に加えて、現在在籍する局OB社員も高齢化が進み(正社員平均年齢 65 歳)、継続して勤務することに過度の期待はできず、今後、固有社員に対する技術継承の機会が、大幅な減少が見込まれる。

### ③ 事業分野ごとの財務情報の開示

当社は、1994 年度から受託業務を段階的に拡大し、現在では車両、電気、保線、トンネル、駅務機器等多岐にわたる保守管理を担っている。一方で、会計は駅務施設事業と技術事業の 2 区分で経理し情報開示を行っている。

技術事業について、現在は対象事業の範囲が広がっており、名称も含めステークホルダーにとって詳細が分かりづらいものとなっている。

### ④ 事業領域の拡大への対応

【1 すそ野の拡大】交通局において、ホームドアの整備(新宿線は 2019 年秋までに全駅整備、浅草線は東京 2020 大会までに 4 駅を先行整備)や駅構内監視カメラの増設(東京 2020 大会までに重点整備箇所への設置完了)など具体的な計画が進められていることから、当社が保守管理(現場管理・現場作業)を担えるよう体制を構築していかなければならない。

また、上記以外に交通局で新たな施設・設備の導入があった場合には、当社が保守管理(現場管理・現場作業)を担うことを前提とし、局の計画を早期に把握し、保守管理体制を構築していかなければならない。

【2 川上への参入】交通局の各施設・設備が更新や大規模改修の時期を迎え、職員が計画の策定や設計業務に割かれる中、当社がこれまで主に行ってきた保守管理(現場管理・現場作業)にとどまらず、工事全体の進行管理(工事監理)の受託を大きく拡大し担っていく必要がある。工事監理は専門性が高く、豊富な知識と経験を必要とするが、会社の成長に向けて挑戦しなければならない。工事監理業務を軌道に乗せた後、将来的には工事の施工や交通局以外の業務受注を視野に入れ、さらなる成長を目指していく。

### ⑤ 保守管理業務の変革への対応

これまでの保守管理は、時間の経過を根拠とする計画的な保守を行ってきたが、将来は、新技術の進展に伴い、常時、設備や機器の状態を監視し、個々の劣化状況に応じて保守を行う体制に移行することが想定される。当社は、技術系社員によるマンパワーを活かした保守管理体制の構築を重視してきており、新技術を活用した今後の保守管理の動向把握は手薄の状況にある。

## 5. 経営課題解決のための戦略

### ① 先を見据えた積極的な採用活動による人材の確保

技術系社員の採用については、労働市場が現在売り手市場であり、これまで行ってきた「募集をかけて応募を待つ」という方針では、必要人員を確保できない。よって、採用チャンネルと募集期間の両方を拡大し、「社員を積極的に採りに行く」方針へと変更する。また、次年度も厳しい市場環境になりうることを想定し、当社に適した人材がいれば前倒し採用を実施する。

同業他社の給与の動向を踏まえ、給与水準の弾力的な運用や給与面以外での待遇改善策を検討する。

### ② 人財重視の経営（技術力向上と技術継承に向けた意識改革及び働き方改革を実行）

技術力向上と技術継承を加速させるために、社員が腰を据えて働きやすい環境を整え、離職を防ぎつつより一層人財を重視した経営にシフトしていく。また、今後、技術継承の主な担い手である交通局OB社員の確保が困難となる危機感を全社で共有し、固有社員に対しては、より主体的に技術力向上に取り組むよう促すとともに、局OB社員に対しては、より意識的に技術継承を行うことを求め、双方の意識改革を行う。

生産性の向上や業務の効率化に向けた働き方改革を実行する。

### ③ 分かりやすく丁寧な財務情報の開示と執行管理の継続的改善

各事業に対応する方向性で会計区分を早期に細分化し、都民などステークホルダーに分かりやすい財務情報を開示する。また、細分化した財務情報を基に、社内においてよりの確に業務を執行管理し、継続的改善につなげる取組を行う。

### ④ 局と団体の技術ノウハウの共有化を通じた円滑な「技術移転」の仕組みの構築

当社の事業領域を拡大し、かつ円滑に業務を実施していくために、上記①で掲げた人材確保及び上記②で掲げた社員の技術力向上に加え、早期に交通局と当社とのノウハウの共有化を目指す。そのためには、交通局から当社への「技術移転」の仕組みを構築する必要があり、戦略的に双方向の人材交流を行っていく。

人材交流を通して社員の技術レベルの底上げを目指し、事業領域の拡大への対応力を身に付け、とりわけ特に高い専門性を必要とする工事監理業務の受託拡大については、当社の今後の柱に育てるべく、経営資源を重点的に投下していく。

### ⑤ 新技術を活用した安全性向上・業務効率化への対応

新技術を活用した新たな保守管理体制の構築は、将来的に業務の効率化や人手不足の問題に対して貢献できる可能性があることから、社内に動向を把握する業務を新たに設け、当社への適用可能性について検討する。

東京都の外郭団体としての社会的使命を踏まえ、交通局等と連携し、新たな保守管理体制の構築に向けた実証実験を実施し、課題解決に効果的なノウハウの獲得を目指す。

## 6. 2020年度までの3年間の取組事項

### ① 先を見据えた積極的な採用活動による人材の確保

3年後（2020年度）の到達目標	交通局を支える総合保守会社としての役割を果たしていくため、労働市場の環境変化に柔軟に対応した採用活動を実施してより優秀な人材を獲得するとともに、待遇改善策を講じて固有社員が増加する中においても現在の高い社員定着率（2017年度実績98%）を維持している。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	2019年度1回目の採用活動を実施するに当たり、若年層に会社の魅力を効率的に伝えるため、採用向け動画を初めて作成するなど、交通局グループの会社として事業を分かりやすく伝えることに注力した。その結果、50名を超える応募があり優秀な人材の獲得に寄与できた。社員の定着率維持に向けては、メンター制度等の取組を通して、2019年度の離職者は2名にとどまっている。（11月末時点定着率：99%）

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)		
給与水準の弾力的な運用及び待遇改善策の検討	給与面以外での待遇改善策の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メンター制度を導入</li> <li>・社員の健康増進に資する制度を導入</li> <li>・社員同士の交流を促す制度を導入</li> </ul>	状況により実施 (東京2020大会後の労働市場を注視)	—
採用活動期間の柔軟な設定	既存媒体に加え新たな媒体を活用するとともに、複数回募集を含む柔軟な採用活動の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員採用向け動画を作成し、ホームページに掲載</li> <li>・2019年度1回目の採用活動を実施</li> </ul>	東京2020大会後の労働市場の変化に対応した採用活動の実施	—
職業能力開発センター(職業訓練校)への募集活動	東京都の職業訓練校に加え、近隣の職業訓練校と意見交換等を実施の上、6か所の職業訓練校に求人票を提出する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2019年度1回目の採用活動において、10校に求人票を提出した。</li> </ul>	当該職業訓練校出身の社員を活用した採用活動等を実施し、応募者の拡大を目指す。	近隣の職業訓練校への募集活動を踏まえ、取組事項名を改訂
リファラル採用(社員紹介採用)	前年度採用者の評価を行い、採用者数の増加を図る。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前年度採用者の離職者ゼロ</li> <li>・2019年度1回目の採用活動において社員からの紹介を奨励</li> </ul>	採用者数の増加 (紹介社員に報酬付与を検討)	—
同業他社の雇用終了者及び鉄道系学科を有する専門学校卒業生に対する採用活動	新たに2社訪問	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1社と協議</li> </ul>	新たに3社(校)訪問	即戦力の人材を確保するため、これまでの同業他社の雇用満了者を対象とした採用活動に加え、鉄道系の学科を有する専門学校に対して当社の事業を紹介し受験者の獲得を目指す。

② 人財重視の経営（技術力向上と技術継承に向けた意識改革及び働き方改革を実行）

3年後（2020年度）の到達目標	<p>これまでは局OBから固有社員への技術継承が基本であったが、より専門性の高い工事監理業務については、都派遣職員を受け入れ、固有社員への技術継承を行っていく。また、駅務機器やホームドアの保守点検業務については、固有社員へのノウハウの蓄積が進んできたことから、固有社員間の技術継承を図っていく。これらの取組により、会社の技術力の底上げが図られている。</p> <p>社員一人ひとりに時間を有効活用する意識が高まり、生産性の向上と業務の効率化が進展し、年次有給休暇取得率が5%アップしている。（2016年度年次有給休暇取得率：83%）</p>
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	<p>電気・機械設備における工事監理業務については、今年度期首に都派遣職員1名を新たに受け入れ、計2名体制で順調に技術継承を行っている。また、駅務機器の保守管理については、駅で実際に扱う自動改札機や券売機を社内に設置し、中堅固有社員が伝承者となって若手社員を指導している。ホームドアの保守管理については、新しい機器の導入が進む中、中堅固有社員がメーカー技術者や交通局担当者との協議を重ね、自ら保守手順を考案している。</p> <p>有給休暇の取得については、新たに導入した出勤管理システムのデータを活用して積極的な取得を促している。（2019年4月から11月までの年次有給休暇取得率は45%であり、前年度の同期間と同程度である。（常勤社員実績））</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)		
交通局との人事交流	都との調整	<ul style="list-style-type: none"> <li>相互の人材交流に向けて都と調整</li> <li>当社の研修に交通局若手社員が参加し相互交流を開始</li> </ul>	行政実務研修員派遣等の拡充	<p>交通局への行政実務研修員派遣や交通局と当社間で双方向の短期研修の実施、外部研修の合同参加など人材交流を進める。</p> <p>また、土木、電気、機械部門の工事監理業務は受託しているが建築部門は未だ受託していないことから、受託できる体制を社内に整備するため、新たに交通局の建築部門へ社員を派遣しノウハウを取得させる。</p>
同業他社との人事交流	人事交流を1名実施し、同業他社の技術ノウハウを積極的に習得	<ul style="list-style-type: none"> <li>メーカー系保守会社の施設を用いた研修を実施</li> </ul>	人事交流の実施へ向けて、両者の技術ノウハウの相互理解を促進	<p>協力会社と協議をした結果、即時の人事交流実施は困難と判断したため、協力会社との協議を継続するとともに、研修という形で、実質的に技術ノウハウの習得を図る。</p>
社外ノウハウの積極的活用	外部専門機関による研修受講率 2か年累計70%以上	外部専門機関による研修受講率81% (2018年4月から2019年11月までの実績)	外部専門機関による研修受講率 3か年累計100%	—
サテライトオフィスの導入	1か所導入 (候補場所：本社、荒川、代々木、春日)	<ul style="list-style-type: none"> <li>年度内の設置に向け検討</li> <li>出先オフィスの集約化を実施</li> </ul>	1か所導入 (候補場所：本社、荒川、春日)	代々木については、2019年度に導入予定のため、削除。

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)		
生産性の向上 に向けた業務 遂行力の強化	—	—	<p>「1 級業務責任者」 資格保有者数 70 名 「2 級業務責任者」 資格保有者数 80 名</p> <p>※業務責任者…技術系固有 社員の知識・技術・技能向上 のための社内資格</p>	<p>鉄道の保守に求められる幅広い専門知識や技能レベルを見極める「業務責任者」資格について、1 級資格の保有者は、専門分野以外についても一定程度の知識を有し、人材の流動性を高め効率的な組織を構築できることや、実作業の中心メンバーと若手社員の指導育成役の二役を同時に担えることから、保有者の増加が生産性向上に寄与する。また、2 級資格の保有者は、特定の専門分野において的確に作業することができる技能レベルを有し、業務の円滑な遂行に貢献できることから、1 級と同様に、保有者の増加が生産性向上に寄与する。</p> <p>今後、都OBから固有社員主体の体制に移行する環境変化を見据え、業務責任者の役割は、会社の技術力向上や技術継承の要としてますます重要となることから、業務責任者を各職場に2名以上配置できるように（次期経営計画の最終年度に当たる）2024 年度までに1 級 100 名以上、2 級 100 名以上の取得を目指している。来年度については、職場単位での勉強会等を通して積極的な取得に努め、1 級資格保有者数を70 名、2 級資格保有者を80 名とする目標を新規に設定した。（現時点での保有者数 1 級 64 名、2 級 57 名）</p>

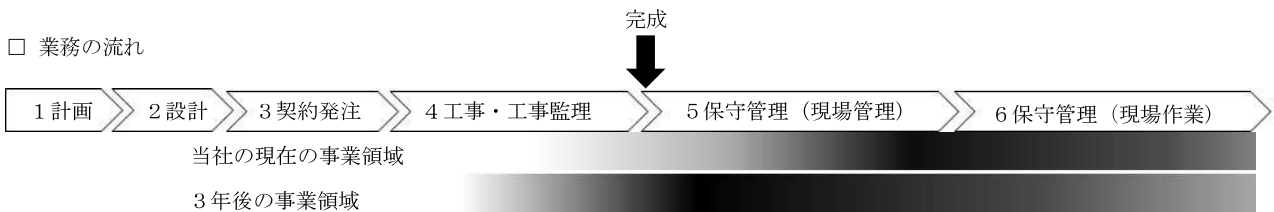
### ③ 分かりやすく丁寧な財務情報の開示と執行管理の継続的改善

3年後（2020年度）の到達目標	<p>早期に会計区分を細分化することで、経年比較がすでに可能な状態で情報開示を行い、都民をはじめとするステークホルダーに分かりやすく丁寧に経営の状況を伝える責任を果たしている。</p> <p>社内においては、細分化した財務情報を基に指標を新たに設定した上で、適宜指標を用いて会計区分ごとに執行状況を評価し、継続的改善につなげる取組を行う。</p> <p>現在の会計区分（2区分）：駅務施設事業、技術事業          今後の会計区分（5区分）：駅務施設事業、電気施設事業、車両・機械事業、土木・建築事業、発電事業</p>
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	<p>五つの事業区分に細分化した2018年度決算を開示した。また、今年度から各区分の粗利率を昨年度と比較するとともに、区分ごとの特徴を踏まえた財務指標を追加設定して毎月の役員会で確認している。</p> <p>事業の費用構成を確認し、保守管理体制のさらなる外注化等の見直しに着手している。</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)		
経営課題の解決に向けた投資	2018年度決算の開示	5区分に細分化した決算の開示	投資計画を含めた新たな剰余金処分方針の策定	事業の継続を図るため、投資計画を含めた使途を明確化する剰余金処分方針を策定し、定時株主総会での承認を目指す。具体的には、ICTを活用した総務事務の効率化や研修施設の整備による人材育成、現場作業支援アプリケーションの導入等当社の重要課題を解決するために活用していく。
事業の継続的改善への取組	<p>【試行実施】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>前年度設定指標の検証</li> <li>指標再設定</li> <li>役員会における会計区分ごとの評価</li> <li>必要に応じた事業見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各事業区分の特徴を踏まえた指標を設定</li> <li>保守管理体制の見直しに向けた検討</li> </ul>	<p>【本格実施】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>前年度までの検証</li> <li>指標再設定</li> <li>役員会における会計区分ごとの評価</li> <li>必要に応じた事業見直し</li> </ul>	—

#### ④ 局と団体の技術ノウハウの共有化を通じた円滑な「技術移転」の仕組みの構築

3年後（2020年度）の到達目標	<p>今後、駅大規模改良工事を中心に受注を拡大し、会社の成長の柱に育て上げることを目指す工事監理業務において、2018年度契約額と比較して倍増となる部門売上高3億円を目指す。</p> <p>このため、保守管理の経験を積んできた人材を工事監理部門に移行させるとともに、新たなノウハウの獲得が求められることから、交通局と当社の双方にメリットがある戦略的な人材交流を行い、技術移転に向けた仕組みづくりを進展させる。</p>
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	<p>工事監理業務について、電気部門では異なる業務（強電系設備と弱電系設備）でそれぞれ経験を有する都派遣社員を1名ずつ受け入れると同時に、交通局への行政実務研修員派遣を継続的に実施し、相互に人材交流を図りながら順調に技術移転を進めている。その結果、2019年度の受託額は約1億7千万円となり2018年度（約7千4百万円）と比べて2.2倍となっている。</p> <p>土木部門では、地下鉄駅の工事関係で継続して受託している。</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)		
【1計画～3契約発注】 当社から交通局へ派遣し、局の業務を経験	都との調整	<ul style="list-style-type: none"> <li>相互の人材交流に向けて都と調整</li> <li>当社の研修に交通局若手社員が参加し相互交流を開始</li> </ul>	行政実務研修員派遣等の拡充	交通局への行政実務研修員派遣や交通局と当社間で双方向の短期研修の実施、外部研修の合同参加など人材交流を進める。また、土木、電気、機械部門の工事監理業務は受託しているが建築部門は未だ受託していないことから、受託できる体制を社内に整備するため、新たに交通局の建築部門へ社員を派遣しノウハウを取得させる。
	行政実務研修員派遣の継続	行政実務研修員派遣の継続		
【4工事監理】 交通局職員と当社社員が一体となった監理体制の構築	専管組織を設置し、監理体制を拡大	電機設備工事監理課を設置し、19件の工事監理業務を受託	更なる執行体制の拡充	—
	出向社員が社に復帰。加えて局職員が当社に派遣され、業務開始	前年度の行政実務研修員1名と都派遣社員1名が課に加わり、中心的に業務を遂行	出向社員が社に復帰。加えて交通局職員が当社に派遣され、業務開始	—
	行政実務研修員派遣で局からノウハウ提供を受ける	新たな行政実務研修員を交通局へ派遣し、ノウハウの提供を受ける	社員が交通局へ出向し、ノウハウ提供を受ける	—
	—	—	土木部門の工事監理業務の受託拡大	これまでは、地下鉄駅の耐震補強やエレベーター新設など土木工事の監理業務を受託してきたが、新たに日暮里・舎人ライナーの土木工事の監理業務を受託し、円滑に執行管理することを目指す。
【5～6保守管理】 当社ノウハウを活用し、円滑に実施	新宿線ホームドア全駅設置完了に伴う保守管理の拡大 三田線ホームドアの更新に対応した保守管理を開始	新宿線全駅のホームドアの保守管理を受託 三田線ホームドアの更新が3駅で完了し、新たな機器の保守管理を開始	東京2020大会までに重点的に整備する浅草線ホームドア（4駅を先行設置）や駅防犯カメラ（重点整備箇所へ設置完了）の保守管理を開始	—



⑤ 新技術を活用した安全性向上・業務効率化への対応

3年後（2020年度）の到達目標	東京都の外郭団体として安全性の向上や業務の効率化を図ることを目的に新技術を積極的に取り入れることとし、交通局等と連携し実証実験を2件実施する。実証実験を通して保守作業に係る安全性の向上や時間の短縮等、今後の課題解決に効果的なノウハウの獲得を目指す。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	ウェアラブルカメラを導入した作業の効率化については、現時点では課題があり実用化には至っていないが引き続き検討を進めている。 ドローンを活用することで社員の高所作業を減らし安全性の向上に寄与している。 また、技術系展示会で出展企業と意見交換を実施し、業務効率化に向け現場作業支援アプリケーションを用いた実証実験の準備を進めている。

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)		
新技術の研究	<ul style="list-style-type: none"> <li>要員を配置し、リサーチ業務の強化及び技術提案に向け対象分野の見極め</li> <li>ドローン活用の試行に向けた具体的な内容の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術系展示会で出展企業と意見交換を実施</li> <li>発電所建屋の点検にドローンを活用</li> </ul>	交通局と連携した検討の深化及び設備保守に関する交通局への技術提案	新たな技術動向を踏まえ、交通局との連携体制を深めるとともに、民間等と連携し、新技術を活用した保守管理の手法について、安全性の向上等に資する提案を交通局に行っていく。
(実証実験に向け) 技術提案の募集	↓ 保守作業の効率化に寄与する技術提案の募集	展示会出展企業1社からの技術提案	—	—
実証実験	↓ 提案に基づき実証実験の実施に向けた検討(局・当社等)	↓ 現場作業支援アプリケーションを活用した実証実験に向けた検討	→ 2件実施	—