経　営　戦　略　計　画

（第５次：３５期（令和５年度）～３７期（令和７年度））

令和５年２月

株式会社名古屋交通開発機構

目次

１　計画策定にあたって …… 1

２　経営戦略計画（第４次）の取り組み結果 …… 2

３　現状認識と課題 …… 3

４　経営戦略方針 …… 4

５　経営戦略目標と成果指標 …… 4

６　収支計画 …… 6

７　具体的な取り組み …… 7

８　計画の進捗管理 …… 15

（参考）会社の概要 …… 16

1　計画策定にあたって

当社は、平成元年に「名古屋市交通事業の経営改善に資する事業及び交通事業に関連する事業の経営を行い、もって交通事業の健全な運営に寄与し、公的貢献を実現する」ことを経営理念として名古屋市の出資により設立され、交通事業にかかわる広範な業務を担ってきました。

前経営戦略計画（第４次：令和２年度から令和４年度）期間中は、新型コロナウイルス感染症の流行等に伴う人流抑制や旅行者数の減少のため、市バス・地下鉄の利用者数が大きく減少するなど、交通事業に関連する事業を幅広く展開する当社の事業収入も大きな影響を受けました。

直近の状況としては、公共交通利用や旅行者数などは増加傾向が見られるものの、新しい生活様式の定着などのため、コロナ以前の水準まで回復することは難しい状況です。さらには今後、名古屋市域においても人口減少が進むことが想定されるなど、当社を取り巻く経営環境は、ますます厳しさを増すことが予想されます。

また、リニア中央新幹線の開業に向けた名古屋駅駅前広場の再整備が本格的に始まっているほか、栄地区では新たな大規模商業施設の開業が見込まれるなど、名古屋のまちの賑わいや人の流れは大きな転期を迎えようとしています。

こうした社会経済情勢の変化に的確に対応し、柔軟な事業展開と安定的な経営を実現していくための指針として、令和５年度を初年度とする「経営戦略計画（第５次）」を策定しました。

これからも市バス・地下鉄を利用されるお客さまにとってなくてはならない役割を担う会社であり続けるため、全ての社員が計画を共有し、計画に掲げた取り組みの着実な実現と目標の達成に一丸となって取り組んでまいります。

計画期間

令和５年度から令和７年度まで

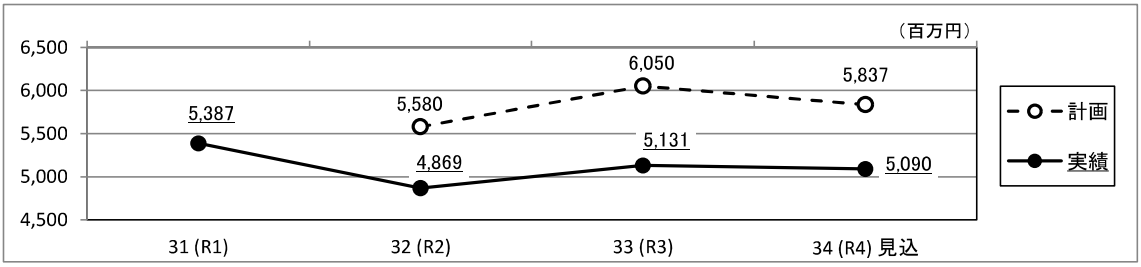
（近年、社会経済情勢が激しく変化しており、今後も経営環境が大幅に変動する可能性があることから、計画期間は３年間とした。）

２　経営戦略計画（第４次）の取り組み結果

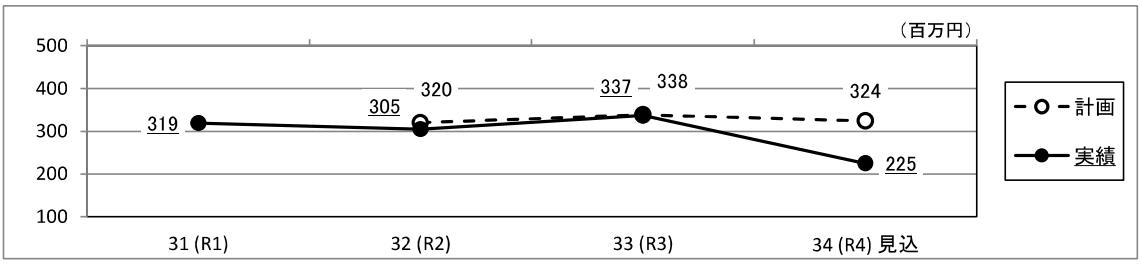
計画期間中（令和２年度から令和４年度まで）は、新型コロナウイルス感染症の流行等に伴う影響により交通事業に関連する当社の事業収入は大きく減少しましたが、ＩＣカード「マナカ」の運営会社として敬老パス制度の変更に的確に対応したほか、地下街に新たな広告媒体を設置するなどの収入増加策に取り組むとともに、経費の削減に努めたことなどにより、一定程度の利益を確保することができました。

主な成果指標の達成状況

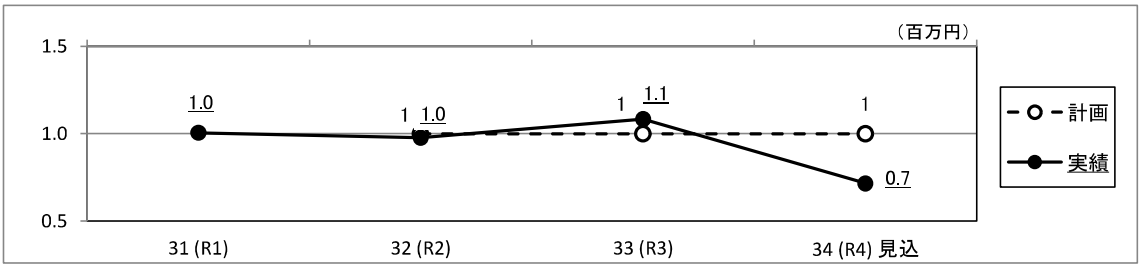
【事業規模の維持】営業収益



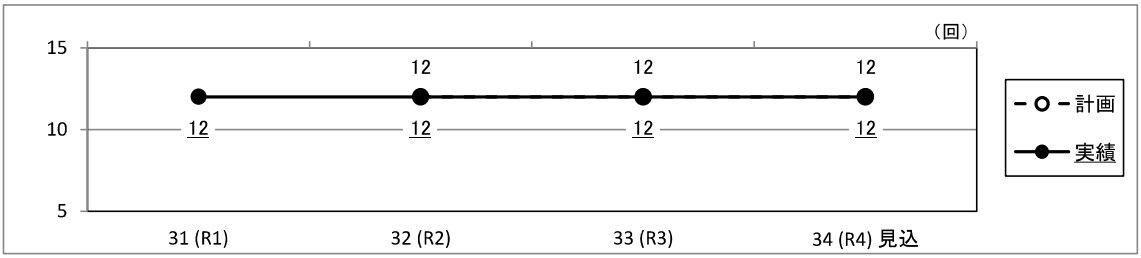
【経常利益の確保】経常利益



【業務の効率化】社員一人あたりの経常利益



【社員の能力向上】社内研修実施回数



3　現状認識と課題

当社は交通事業に関連する事業を展開しており、直営店舗の売上減少や地下街の空き区画が埋まらないなど、新型コロナウイルスの流行等に伴う影響を大きく受けました。

公共交通利用や旅行者数は増加傾向にあるものの、新しい生活様式の定着などもあり、コロナ以前の水準まで回復することは難しい状況です。さらに、名古屋市域における人口の減少などにより、ますます厳しい経営状況が予想されます。

こうした状況下で、定年延長などの高齢者雇用の変化や最低賃金の上昇に伴う人件費の増大などにより、サービスを安定的に提供するための人材確保が困難になってきています。

一方、今後予定されているリニア中央新幹線の開業や栄地区の再開発など、名古屋のまちの賑わいや人の流れは大きな転期を迎えようとしています。

開業から６５年以上経過している当社の地下街は、設備更新が必要であることに加え、まちづくりに対応した地下街施設の更新を行うため、多額の投資が必要です。

さらに、物価の高騰、ＳＤＧｓの潮流やデジタルトランスフォーメーションへの対応も必要となっています。

こうした激しい経営環境の変化の中においても、安定的な経営ができるよう、柔軟に対応できる人材の確保・育成が必要となるほか、変化に即した事業展開による収益力の向上、一層のコスト削減や業務の効率化が求められます。

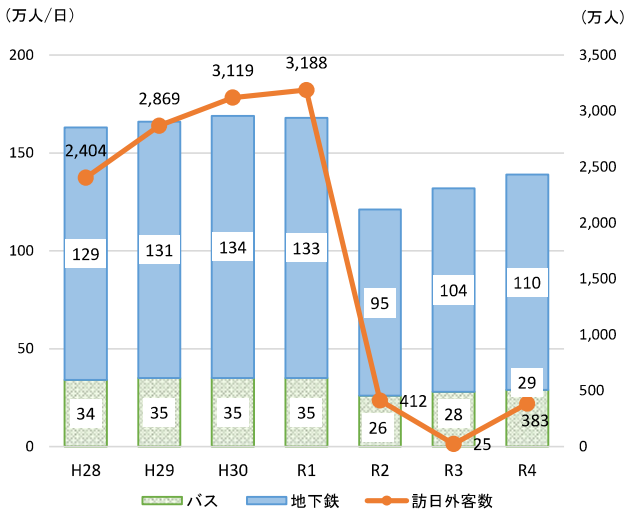
（参考）新型コロナウイルス感染症に伴う経営環境の変化

○名古屋市交通局市バス・地下鉄乗車人員（万人/日）

緊急事態宣言による人流抑制の影響などにより、市バス・地下鉄の乗車人員は大きく減少しました。

○訪日外国人旅行者数（万人）

世界的な流行に伴い、インバウンド需要（外国人観光客）が激減しました。



出典：名古屋市交通局 決算概要、日本政府観光局（JNTO） 訪日外客数
※バス・地下鉄は4～3月（年度）、訪日外客数は1～12月（年）
R4の数値は、バス・地下鉄は予算、訪日外客数は1～12月までの推計

4　経営戦略方針

名古屋市が策定した「外郭団体のあり方」における４つの戦略基軸「公共サービスの充実」、「財務内容の改善・向上」、「効率性の発揮と成果」、「人材力・現場力の強化」を踏まえ、以下の３つの観点から『経営戦略方針』を定めます。

（１）お客さまに選ばれるサービスの提供

社会情勢、経営環境の変化に即した事業展開を行うことで、お客さまから選ばれるサービスを提供します。

（２）効率性の追求と財務基盤の安定化

効率的な事業運営を推進することにより、安定的に経常利益を確保し、老朽化した設備や施設の更新に必要な多額の投資を見据え、安定的な財務基盤の確保と維持に努めます。

（３）企業風土の改革と人材の確保・育成

経営環境の変化に即した対応ができる企業風土への改革を図るとともに、安定的にサービスを提供するための人材確保と職場環境整備に努めます。

5　経営戦略目標と成果指標

経営戦略方針をより具体化した『経営戦略目標』と、数値等の目標として設定する『成果指標』は以下のとおりです。

（１）お客さまに選ばれるサービスの提供

①事業規模の維持・拡大

・市営交通と連携し、社会の動向にも留意しながら、お客さまのニーズに迅速に対応することで、既存事業の維持を図ります。

・交通事業に関連する多様な事業を展開する当社の強みを活かし、事業間の連携など従来の枠組みにとらわれない事業展開により、新たな顧客を開拓し、収入の拡大に努めます。

期（年度）	34（R4）見込	35（R5）	36（R6）	37（R7）
営業収益（百万円）	5,090	4,984	4,861	4,866

（２）効率性の追求と財務基盤の安定化

②経常利益の確保

・収入の確保を図る一方で、不採算事業の見直しや経費・発注コストの削減などに不断に取り組むことで、安定的に経常利益を確保します。

期（年度）	34（R4）見込	35（R5）	36（R6）	37（R7）
経常利益（百万円）	225	189	272	255

③業務の効率化

・限られた人材を有効に活用するため、各種マニュアルの整備、見直しのほか、デジタル化などにより業務の効率化を図り、超過勤務時間を削減します。

期（年度）	34（R4）見込	35（R5）	36（R6）	37（R7）
社員一人あたりの超過勤務時間（時間／月）	17	⇒	⇒	15

（３）企業風土の改革と人材の確保・育成

④企業風土の改革

・経営環境が激しく変わる中、全ての社員が本計画を共有し、問題意識と経営参画意識を持ち、変化への柔軟な対応が必要であることを自覚します。

⑤人材の確保

・社員の世代交代や高齢化が進む中、サービスを安定的に提供するため、計画的な人材の確保に努めます。

⑥社員の能力向上

・業務スキルやサービス意識を高める研修の開催、外部講習の受講等を積極的に進めます。また、受講者アンケートを実施し、研修の効果を評価します。

・様々な職務経験を積ませ、役付社員への登用を進めます。

期（年度）	34（R4）見込	35（R5）	36（R6）	37（R7）
外部講師を招いた研修実施回数（回）	5回	5回以上	⇒	⇒

⑦社員がいきいきと働ける環境づくり

・子育てや介護との両立など柔軟な働き方を可能とする制度設計や取り組みを検討するなど、社員誰もが働きやすい環境づくりを進めます。

⑧コンプライアンスの推進と安全への取り組み

・名古屋市の外郭団体として、法令、規則、手順等を遵守するとともに、安全を守るための取り組みを絶えず見直し改善します。

６　収支計画

（１）損益収支

（単位：百万円、税抜）

期（年度）	34（R4）見込	35（R5）	36（R6）	37（R7）
営業収益	5,090	4,984	4,861	4,866
営業費用	4,946	4,857	4,649	4,670
売上原価	4,697	4,595	4,384	4,405
販売費及び一般管理費	249	262	265	265
営業損益	144	127	212	196
営業外損益	82	62	60	59
経常損益	225	189	272	255
特別損益	40	△144	△55	168
税引前純損益	265	45	217	423
法人税等	106	18	87	169
税引後純損益	159	27	130	254

（２）資金収支

（単位：百万円、税抜）

期（年度）	34（R4）見込	35（R5）	36（R6）	37（R7）
税引後純損益	159	27	130	254
減価償却費等	241	291	211	213
設備投資等	△293	△652	△547	△600
当期資金収支	107	△334	△206	△133
累積資金収支	1,981	1,647	1,441	1,308

※累積資金収支＝（流動資産＋投資その他資産）－（流動負債＋固定負債）

7　具体的な取り組み

（1）管理・運営体制

人材の確保・育成と社員の意識改革

・事業の維持・拡大を支える幅広い人材の計画的な採用の検討
・人事・給与体系の見直し
・女性社員に対する役付社員選考受験の働きかけと積極的な登用
・人事異動・ジョブローテーション等多様な事業の職務経験を積ませることによる視野の拡大と業務スキルの向上
・役付社員に対する幹部社員養成研修による経営への参画意識の向上
・研修や朝礼等の機会を捉えた本計画の社員への周知と共有
・接客接遇研修やクレーム対応研修による接客技術の向上や専門研修による整備技術の向上など、外部研修等の積極的な受講による社員の能力向上

社員がいきいきと働ける環境づくり

・ワークライフバランスの実現に向けた総労働時間短縮等の取り組み
・子育てや介護を行う社員に必要な制度の拡充を検討
・職務状況申告やストレスチェックを活用した職場環境の改善

コンプライアンスの推進

・コンプライアンス強化、ハラスメント防止に向けた研修等の実施
・内部監査の継続的な実施と業務へのフィードバック

安全への取り組み等

・社員の安全意識向上のため、ヒヤリハット情報の共有や研修を実施
・非常時における業務継続体制の構築、強化

（2）各事業共通

事業規模の維持・拡大

・名古屋市発注の入札を確実に落札するなど事業規模を維持
・多様な事業を展開する当社の強みを活かし、各事業間の連携を深め、新たな顧客開拓・収入の拡大

事業の効率的な推進

・各種業務マニュアルの整備、共有化及び見直しによる業務の効率化、デジタル化の検討及び実施
・適時適切な業務の見直し、人員配置
・人件費の抑制、経費及び発注コストの削減

（３）事業別

①　ＩＣカードシステム事業

基本的な考え方

名古屋市交通局、名古屋臨海高速鉄道株式会社、名古屋ガイドウェイバス株式会社の発売するＩＣカード「マナカ」のカード発行会社として、また、センターシステム運営会社としての重要性と責任を自覚し、お客さまサービスの向上を第一に、適切な事業運営に取り組みます。

また、マナカの利便性を高める取り組みを進め、ウィローカードの利用促進に努めます。

現状と課題

・マナカの発行枚数は 400 万枚を超え、交通利用のほか電子マネーとしても利用される社会インフラであるため、持続して安全・確実・安定的にサービスを提供する必要があります。

・クレジットカード一体型マナカ等は、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、発行枚数が伸び悩んでいます。

具体的な取り組み

・センターシステム等の適切な運営を行い、保守更新等の維持管理を行います。

・チャージ金等の適切な管理を行い、交通利用の精算や電子マネーの精算等を適切に実施します。

・クレジットカード一体型マナカ等の発行増と利用促進に取り組みます。

・公共交通利用促進事業の拡大、学生証・社員証マナカ等の発行等のマナカの機能を活用したサービスの提供により、マナカの利用拡大に取り組みます。

事業規模

（単位：百万円、税抜）

期（年度）	34（R4）見込	35（R5）	36（R6）	37（R7）
営業収益	807	792	784	799

②　サービスセンター運営事業

基本的な考え方

サービスセンターの運営及び乗車券関連事務は、交通事業の安定的な運営にとって重要な役割を担っています。

接客技術の向上と適切な事業運営に取り組むとともに、継続的に事業を受託できる組織・体制・競争力の強化を図り、引き続きお客さまサービスの向上に努めます。

現状と課題

・令和５年度に予定される「サービスセンター等運営業務委託契約」の入札について、確実に受注する必要があります。
・サービスを安定的に提供できるよう、要員確保や社員教育を計画的に実施し、業務遂行能力を維持・向上させる必要があります。

具体的な取り組み

・お客さまの希望に沿った乗車券販売や案内情報を正確、迅速に提供できるよう、各事業者の運賃・料金制度や市内観光案内情報、交通局が行っている様々なサービス施策などの専門的な知識の習得に継続的に取り組みます。
・対面サービスの利点を活かし、わかり易く、個々のお客さまに応じた接客サービスを提供します。
・窓口で販売・接客業務を担う社員の確保に取り組みます。
・名古屋市の規定を遵守し、厳正な公金管理を行います。

事業規模

（単位：百万円、税抜）

期（年度）	34（R4）見込	35（R5）	36（R6）	37（R7）
営業収益	268	281	316	316

③　販売・サービス事業

基本的な考え方

直営店舗事業及びコインロッカーや金融機関ATMの設置などの利便施設事業は、立地を活かした事業運営を行い、地下鉄駅や地下街を利用されるお客さまにとって利便性の高いサービスの提供に取り組みます。

また、広告販売事業は、広告主の需要動向を捉え、掲出の増加と収益の拡大に努めます。

現状と課題

・メイチカ施設の更新に伴い、直営店舗は栄地下街の２店舗へと事業規模が縮小するため、効率的な運営が必要となります。
・お客さまの需要動向や経済情勢の変化などを的確に捉え、既存事業の展開を図るほか、新たなサービスの開拓に取り組む必要があります。

具体的な取り組み

・厳しい収支状況が継続する直営店舗事業については、今後のあり方について検討します。
・コインロッカー事業では、地下鉄駅リニューアル工事等に対応しつつ、お客さまのニーズを把握して適切なロッカー配置と業務運営を進めることにより、収益向上に努めます。
・広告販売事業では、当社が取り扱う広告媒体について、お客さまの業種や需要動向に対応したきめの細かい営業に取り組みます。また、他の事業部と連携を密にし、顧客情報の共有化を図り、新規顧客の開拓を進めます。
・新規事業については、公共交通の利用促進など公的貢献の視点ももって、お客さまのニーズを捉えた事業開拓を進めます。

事業規模

（単位：百万円、税抜）

期（年度）	34（R4)見込	35（R5）	36（R6）	37（R7）
営業収益	984	886	689	686

④　広告管理事業

基本的な考え方

広告の募集や掲出内容の審査、承認、料金の徴収などを一括して取り扱う広告管理業務や地下鉄車内中吊り広告などの着脱を行う広告取扱業務においては、業務の実施にあたり守秘義務の遵守と公平、公正な事業運営を行います。

現状と課題

・新型コロナウィルス感染症の影響により、交通局の紙広告媒体の需要が大きく減少している中で、いかに収益を確保するかが課題です。
・令和６年度に予定されている「広告管理業務委託」の入札について、確実に受注する必要があります。
・広告事業の活性化に向けて、交通局と広告代理店の橋渡しをする役割を果たす必要があります。
・広告の着脱業務を担う社員の高齢化が進んでおり、安全かつ安定的なサービスを遂行するために必要な要員の確保が喫緊の課題です。

具体的な取り組み

・交通局発注の業務委託契約について、令和６年度の入札に向け、当社の強みを発揮できるよう提案内容を精査し、確実な受注を目指します。
・新規広告媒体や販売促進キャンペーン等の円滑な導入に向けて、交通局及び広告代理店との調整を着実に実施します。
・近年ニーズが高まりつつあるデジタルサイネージ広告の管理・取扱に適切に対応していきます。
・次世代を担う社員の育成、社員の高齢化対応、業務を担う社員の確保に取り組みます。

事業規模

（単位：百万円、税抜）

期（年度）	34（R4）見込	35（R5）	36（R6）	37（R7）
営業収益	255	286	287	295

⑤　ビル・地下街管理事業

基本的な考え方

自社及び名古屋市所有ビルを管理するビル管理事業と地下街の管理事業とをより効率的に運営し、収益性を高めるとともに、テナントに対する安全性・快適性などのサービスの向上や、資産の適正な管理、保全に努めます。

また、空室・空き区画の早期解消に努めます。

現状と課題

【共通】

・新型コロナウイルス感染症の影響による退店などにより、入居率は１００％に至っていない状況です。

【ビル】

・順次入札となるビル管理について、確実に受注する必要があります。

【地下街】

・開業から６５年を経るなど、老朽化した設備の更新が必要です。

・名古屋駅や栄地区で予定されているまちづくり整備計画へ対応する必要があります。

具体的な取り組み

【共通】

・各種業者への幅広い情報提供を行うとともに、周辺の環境変化などを踏まえ、入居希望者の希望条件の実現に向けて交通局とも連携を図りながら、賃貸物件の入居率１００％を目指し、入居促進策を検討・実施します。

【ビル】

・ビル管理事業では、競争力の強化に向け、社員配置の効率化や社員構成の見直しなど事業運営の効率化並びに外部委託の検討など経費全般の見直しを図り、収益性の高い体制づくりに取り組みます。

【地下街】

・地下街管理事業では、近隣地下街の賃料水準を考慮しながら、メイチカ施設の更新を捉えた賃料の見直しに取り組みます。

・地下街の安全・安心の確保と魅力の向上のため、設備の計画的な更新に取り組みます。

・地下街や地下鉄駅でのメンテナンスや安全管理の知識・経験を有している人材を活かして、新規付帯事業の受託と実施に取り組みます。
・名古屋駅駅前広場の再整備や栄地区における久屋大通公園の整備等のまちづくりなど、社会の動向に対応し、地下街の魅力向上につなげられるよう、今後のあるべき姿を検討するとともに、さらなる営業力の強化と維持管理能力の向上に努めます。

事業規模

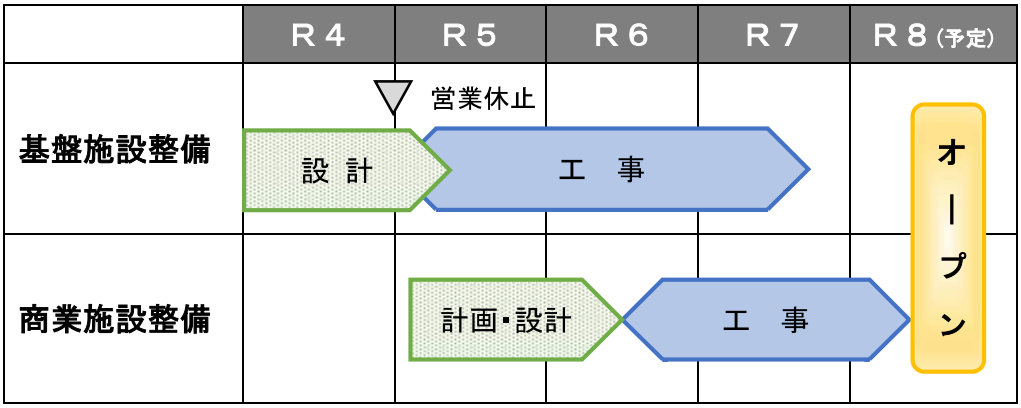
（単位：百万円、税抜）

期（年度）		34（R4）見込	35（R5）	36（R6）	37（R7）
営業収益	ビル	1,178	1,179	1,188	1,185
	地下街	1,123	1,082	1,097	1,098

メイチカ施設の更新

メイチカは令和４年１１月１５日に開業６５年を迎えました。名古屋市の進める名古屋駅駅前広場の再整備に協力し、これを機にメイチカ施設を更新します。

防災性能の向上と老朽化した地下鉄・地下街施設の更新を行うとともに、市民・地下鉄利用者の利便性向上と名古屋の玄関口に相応しい賑わいづくりにより、次代の地下街として再生することを目的に実施します。



⑥　施設保守事業

基本的な考え方

市バス車両清掃を行う環境事業及び駅務機器・変電所保守を行う整備事業は、交通事業の安定的な運営にとって重要な役割を担っており、整備技術の向上や適切な事業運営に取り組むとともに、継続的に事業が受託できる体制をつくり、お客さまにより安全・安心で快適なサービスの提供を行います。

現状と課題

【共通】

・毎年度実施される入札について、確実に受注する必要があります。

【環境】

・市バス車両清掃業務に従事する社員の高齢化が進んでおり、継続的に事業を実施するための要員確保が課題です。

【整備】

・定年退職者を多く抱えているため、計画的な社員の確保や世代交代に伴う技術力の継承が課題です。

具体的な取り組み

【環境】

・要員の確保に取り組むほか、今後の市バス車両清掃業務受託のあり方について検討します。

【整備】

・世代交代に伴う技術の継承・維持・向上のため、若手社員の技術力の向上と中堅社員の指導力の向上を図ります。

・社外研修の受講による更なる技術力の向上を図ります。

事業規模

（単位：百万円、税抜）

期（年度）	34（R4）見込	35（R5）	36（R6）	37（R7）
営業収益	475	478	500	487

８　計画の進捗管理

この計画を着実に推進し、目標の達成を図るため、より具体的なアクションプランを作成し、毎年度、決算確定後と事業計画編成時に、計画の進捗状況や取り組み内容を検討し、適切に進行管理を行います。

また、この計画の達成状況は経営会議等にて適宜報告し、目標達成に向けた検証を行います。

その結果を社内に周知するとともに翌年度の具体的施策に反映させることにより、計画の推進を図っていきます。

○アクションプランによる進行管理

時　期	内　容
７月（前年度決算確定後）	・前年度決算を踏まえた進捗状況の把握、取り組みの評価、検証 ・当年度の取り組みへの反映
１月（翌年度事業計画編成時）	・当年度の取り組み状況を踏まえ、翌年度の取り組み内容の検討

（参考）会社の概要

１　会社の概要

（１）所在地　　名古屋市千種区覚王山通七丁目１１番地

（２）設立年月日　　平成元年７月１日

（３）会社沿革　　平成１９年　社団法人名古屋市交通局協力会から事業引継
平成２２年　名古屋地下鉄振興株式会社 及び 株式会社交通エンジニアリングと合併

（４）資本金　　１億円（名古屋市全額出資）

２　設立の目的

名古屋市交通事業の経営改善に資する事業及び交通事業に関連する事業の経営を行い、もって交通事業の健全な運営に寄与することを目的として設立された。

３ 事業の内容

ＩＣカードシステム事業	ＩＣカード「マナカ」の発行、共同センターシステムの管理及び精算等の業務
サービスセンター運営事業	交通局サービスセンター及び遺失物取扱所の運営業務等
販売・サービス事業	物品及び広告の販売並びにコインロッカー、金融機関ＡＴＭ及び自動販売機等の管理
広告管理事業	名古屋市交通局等の広告の管理に関する業務
ビル管理事業	名古屋市交通局が保有する資産の有効活用を目的とした賃貸ビル等の管理運営
地下街管理事業	地下鉄主要駅に付設した地下街店舗等の管理運営
施設保守事業	市バス車両の清掃業務並びに地下鉄の駅務機器及び変電所の保守点検業務