

# 経 営 戦 略 計 画

～さらなる飛躍を～

(第3次:平成29年度～平成31年度)

平成29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	計画期間	1
3	経営理念と基本姿勢	2
4	経営戦略計画（第2次）の取り組み結果	3
5	経営戦略方針	7
6	具体的な事業・取り組みについて	13
7	収支計画	27
8	計画の進捗管理	28
	(参考) 会社の概要	29

## 経営戦略計画（第3次）

### 1 計画策定にあたって

当社は、平成22年度に交通関連3社が合併してから7年を経過しようとしています。合併した当時は、異なる組織、給与体系、職場風土の解消に取り組む中、業務改善を計画的に行い、現在では専門性と効率的な運営形態を生かしながら、名古屋市の外郭団体として交通事業の健全な運営に寄与することに、一定の成果を上げてきました。その上で、会社の経営理念を掲げ、当社の基本姿勢を明らかにして行うべき方向を示したものが「経営戦略計画」であり、現在でも具体的な目標達成に向け進んでいます。

さて、経営戦略計画（第2次：平成26年度～平成28年度）では組織の経営力を強化する方針を掲げてきました。しかし、合併当時には70億円を超えていた営業収益は28年度には60億円まで落ち込みました。また、平成26年度には消費税の税率が上がったことを期に個人消費は急激に冷え込み、現在でも地下街直営売店の売り上げを圧迫しています。平成22年度の名古屋市における外郭団体改革では競争性の導入などでその対応を迫られ、その後の包括外部監査では不動産管理契約の見直しを指摘され、一層の競争力の強化が求められています。

一方、当社の管理する地下街は全国でも歴史あるものですが、長い年月を経た今日、地下街の役割も変わりつつあり、有意義な歩行者空間として地上と賑わいを共有するためのリニューアルが必要となってきました。また、名駅地下街がある名古屋駅では10年後にはリニア中央新幹線が開業するため、名古屋駅周辺まちづくり構想に沿った快適な空間として地下街を再整備していかなければなりません。

経営戦略計画（第3次：平成29年度～平成31年度）は、基本的な取り組みとして、引き続き、営業収益を増やしていくための事業規模の維持・拡大が重要としました。それには全般的に入札で競い合える競争力の強化、また、新規事業の展開が不可欠です。さらには、事業の継続と見直しの判断も重要になってきます。未来に向かって大規模なリニューアルに応えるためには、充実した財政基盤が求められ、それぞれの事業を通じて会社が目指す社会貢献の実現には社員の高い志が必要です。

当社は、平成31年7月には創立30周年の一つの節目を迎えます。当社の経営理念を通して市バス・地下鉄利用者のお客様になくてはならない役割を担う会社であり続けていくために、競争力、信用力を高め、財政基盤を確実に強めていく経営戦略計画（第3次）をここに策定し、役員、社員が計画を共有し、全社一丸となって取り組んでいきます。

### 2 計画期間

平成29年度～平成31年度

### 3 経営理念と基本姿勢

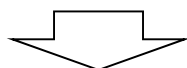
#### 経営理念

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、公的貢献を実現します。

#### 経営理念を達成するための基本姿勢

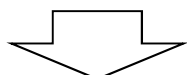
##### 当社が運営する事業

- (1) 名古屋市交通事業の経営改善に資する事業  
ICカードシステム事業、サービスセンター運営事業、広告管理事業、  
駅務機器などの施設保守事業
- (2) 交通事業に関連する事業  
売店事業、コインロッカーなどの利便施設事業、広告販売事業、  
不動産管理事業



#### 株式会社としての当社に求められる役割

株式会社として持続的発展を目指し、各事業の収益性や効率性を追求する一方、お客様に対しては、安価で高品質な満足度の高いサービスの提供を目指します。



#### 基本姿勢

株式会社の特性を發揮し、運営事業の維持・拡大を図りながら、持続的で安定的な運営を行うことで公的貢献を実現します。

#### 4 経営戦略計画（第2次）の取り組み結果

経営戦略計画（第2次）では、

- (1) 事業規模の維持・拡大
- (2) 効率性の追求と財政基盤の強化
- (3) 社員のモラルアップと人材育成

という課題を解決するため、4つの経営戦略方針を立てました。

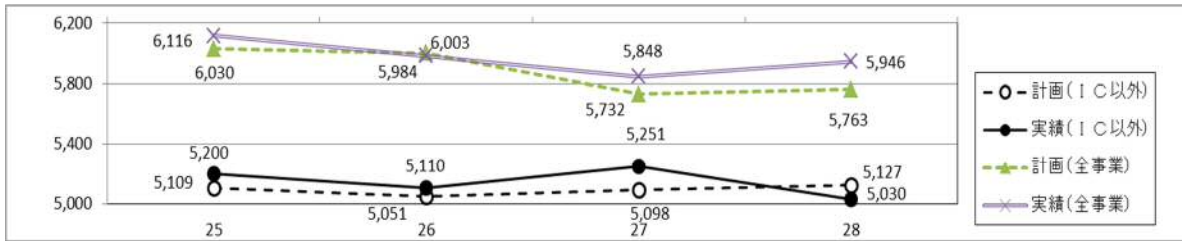
それぞれの経営戦略方針について、その取り組み結果は以下のとおりです。

##### (1) 事業規模の維持・拡大

経営戦略方針 1	取り組み結果
<p>お客様を第一とし、ニーズを捉えたサービスの提供により、既存事業の拡充と新規事業の開拓によって、事業規模の維持・拡大を図り、引き続き交通事業に寄与します。</p> <p>(経営戦略目標)</p> <p>ア 事業規模の維持拡大</p> <p>平成28年度のICカードシステム事業以外の営業収益が平成25年度を上回ること</p>	<p>既存事業の拡充では、コインロッカーの増設や社員証及び会員証のマナカ導入を実施しました。新規事業では、ICカードシステム事業において平成26年6月より公共交通利用促進事業（BUS-PO等）を開始しました。事業を検討する組織（新規事業開発課）を立ち上げ新規事業の検討を行い、ビル管理事業において警備業の認定、宅地建物取引業の免許を取得しました。また、新たな取り組みとして敬老パス及び福祉特別乗車券のICカード化の業務を実施しました。</p> <p>その結果、ICカードシステム事業以外の営業収益は、平成28年度を除き目標を達成することができました。平成28年度は地下街売店の売上げの落ち込みが大きく、目標達成は厳しい見込みです。</p>
<p>(経営戦略目標)</p> <p>イ お客様の利便性の向上</p> <p>(ア) お客様から賞詞をいただけるようなサービスの実践（全事業）</p> <p>(イ) 電子マネー店の開拓（ICカードシステム事業）</p> <p>(ウ) お忘れ物取扱所におけるお忘れ物還付率の増加（サービスセンター運営事業）</p> <p>(エ) お客様が安心・安全で快適にご利用いただける施設・設備</p>	<p>お客様の利便性・快適性の向上については、取り組み内容として、お客様から賞詞をいただけるサービスの実践や電子マネー加盟店の開拓、お忘れ物取扱所でのお忘れ物還付率の増加、栄地下街の無料Wi-Fiの設置、カトレヤ店のホームページ開設などに取り組みました。お客様と直接接するサービスセンターや直営店舗においては、接客サービスの研修やサービス接遇実務検定の受験など行いました。</p> <p>電子マネー加盟店の開拓については、目標を達成できませんでしたが、お忘れ物還付率は目標を達成できる見込みです。</p>

【営業収益の計画実績比較】

(単位：百万円、税抜)

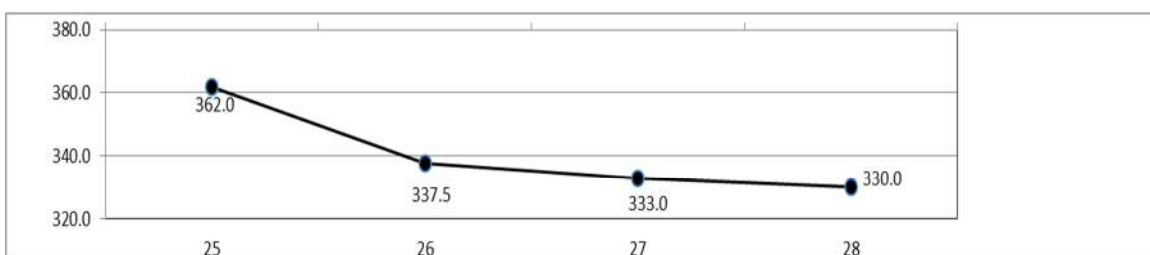


(2) 効率性の追求と財政基盤の強化

経営戦略方針 2	取り組み結果
<p>効率的な社員配置や事業推進を図ることにより、競争力を強化するとともに高品質のサービスの提供を目指します。</p> <p>(経営戦略目標)</p> <p>ア 効率的な社員配置 社員一人当たりの営業収益</p>	<p>限られた人員で最大限の収益が得られる体制作りとして、営業収益を伸ばすとともに社員の効率的な活用に努めました。社員一人当たりの営業収益は平成26年度、平成27年度とも目標を達成することができました。平成28年度も達成できる見込みです。</p>
<p>(経営戦略目標)</p> <p>イ 経費の削減 販売費及び一般管理費</p>	<p>経費の削減では、販売費及び一般管理費は、様々な削減策に取り組んだ結果、平成26年度は目標を達成することができませんでしたが、平成27年度は目標を達成でき、平成28年度も目標を達成できる見込みです。本社機能の集約については、計画期間中に実施できませんでした。</p>

【平成25年から平成28年度までの社員数の推移】

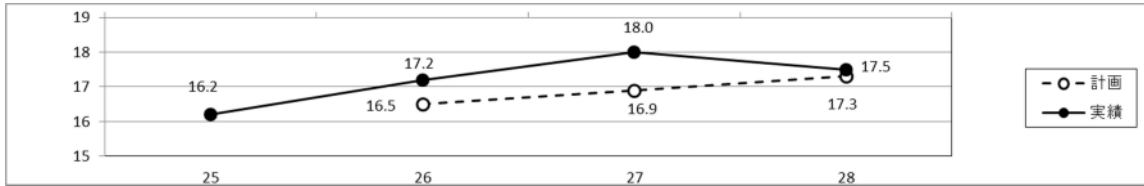
(単位：人)



※パート社員は0.5人として計上

【社員一人あたりの営業収益の計画実績比較】

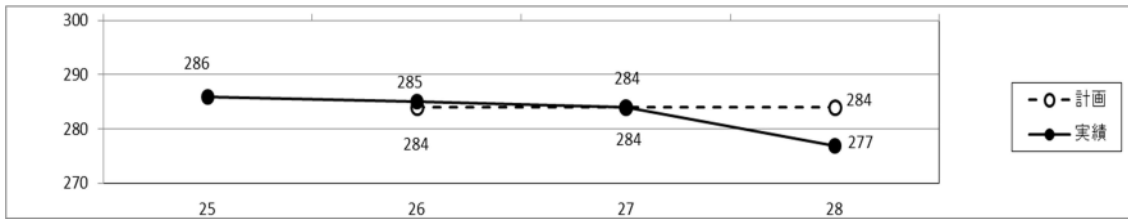
(単位：百万円、税抜)



(ICカードシステム事業を除く事業費と社員数で積算)

【一般管理販売費の計画実績比較】

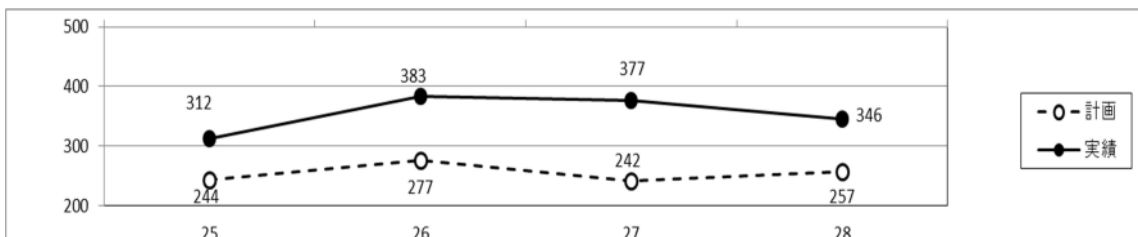
(単位：百万円、税抜)



経営戦略方針 3	取り組み結果
<p>事業ごとの着実な営業利益の計上と将来を見据えた財政基盤の強化により、安定的な経営を目指します。</p> <p>(経営戦略目標)</p> <p>ア 営業利益の着実な計上 平成28年度に平成25年度以上の営業利益の確保</p>	<p>営業利益の着実な計上では、平成25年度以上の営業利益の確保を目指し、各事業ごとの収支を分析し、収益の増、経費の削減に努めました。各事業のうち、ビル管理事業については計画期間全ての年度において営業利益が目標を達成することができなかったものの、他事業の営業利益が目標を達成できたことにより全体では、目標を達成できる見込みです。</p>
<p>(経営戦略目標)</p> <p>イ 累積資金収支の改善 黒字化</p> <p>※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)</p>	<p>累積資金収支については、営業利益の確保及び設備投資について必要最小限としたことにより累積資金改善は目標を達成することができました。</p>

【営業利益の計画実績比較】

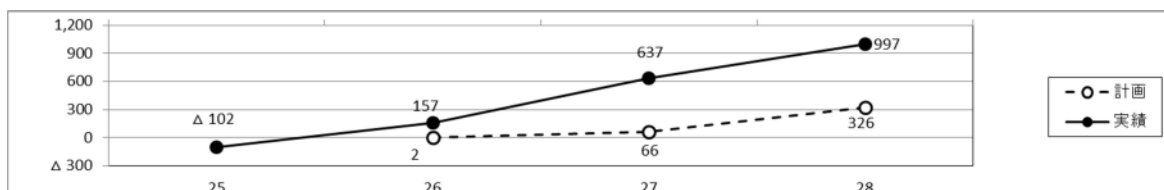
(単位：百万円、税抜)





【累積資金収支の計画実績比較】

(単位：百万円、税抜)

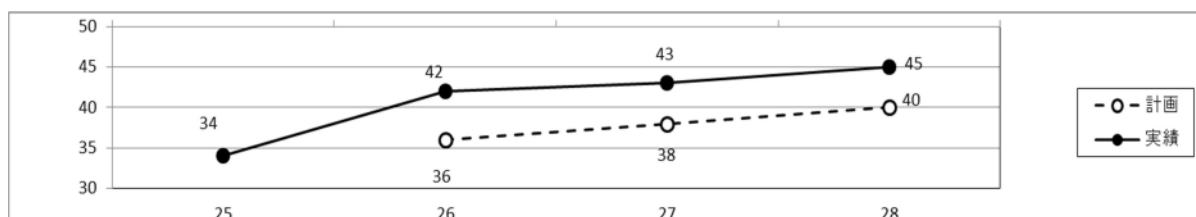


(3) 社員のモラルアップと人材育成

経営戦略方針 4	取り組み結果
<p>経営参画意識・サービス意識・問題意識の高い社員の育成に努め、人材力・現場力を強化し、全体的なレベルアップを目指します。</p> <p>(経営戦略目標)</p> <p>ア 社員の経営参画意識の向上 固有社員の役付職員数</p>	<p>社員の経営参画意識の向上では、固有社員を役付職員へ積極的に登用しました。</p> <p>管理職以上が出席する社内会議等への社員参加の機会を増やしました。</p>
<p>(経営戦略目標)</p> <p>イ 社員の能力の向上</p>	<p>社員の能力向上では、外部講師による接客研修及び中間監督者マネジメント研修を行いました。また、サービス接客実務検定の受験、新たに資格取得に係る制度の検討・導入を行いました。</p>

【固有社員の役付社員数の計画実績比較】

(単位：人)



## 5 経営戦略方針

経営戦略計画（第2次）の結果を踏まえ、引き続き経営戦略計画（第3次）では

- (1) 事業規模の維持・拡大
- (2) 効率性の追求と財政基盤の強化
- (3) 社員のモラルアップと人材育成

の3つの観点から現状認識と課題を整理し、課題解決に向けての取り組みの方向性を経営戦略方針とし、具体的な目標を設定し、その目標に向かって取り組んでいきます。

### (1) 事業規模の維持・拡大

#### 現状認識と課題

営業収益が事業全体で減少傾向にあり、事業規模の維持が困難な状況です。マナカの発売枚数の減や直営店舗の売り上げ減少、ビルの空室が埋まらない状況などこれまでの取り組みの継続では、今後収益の増はかなり厳しい状況です。

既存事業においては、営業収益を確保するためお客様が何を求めているかニーズを把握し、迅速な対応策をとることが課題です。またお客様を第一とし、テナント、クライアント、消費者などのニーズを捉えた新規事業の実施による営業収益の増加が課題です。

#### 経営戦略方針1

お客様を第一とし、そのニーズを捉えた高品質で満足度の高いサービスの提供を図るとともに、市営交通と連携し、既存事業の拡充と新規事業の実施によって、事業規模の維持・拡大を図り、引き続き交通事業に寄与します。

## 具体的な目標

### ア 事業規模の維持・拡大

全事業にわたって一層のお客様のニーズの把握に努め、迅速な対応策をとることにより収益の確保を図ります。

また、事業全体について見直しを行い、選択と集中による経営資源の効率的な活用による新規事業の実施などによって、平成31年度の営業収益が敬老パス等のICカード化の一斉切替分を除いた平成28年度の営業収益以上となるよう収益の増を目指します。

(単位：百万円、税抜)

	28	29	30	31
営業収益	5,946	5,669	5,798	5,820
①を除く営業収益	5,604	5,669	5,798	5,820
敬老パス等のICカード化の一斉切替分①	342	0	0	0

※ 平成28年度の営業収益は、敬老パス等のICカード化の一斉切替があり、一時的な収益増がありました。目標では、その影響が大きいと見られ、内訳を設けました。

### イ お客様に選ばれるサービスの提供

お客様から当社のサービスを選んでいただけるようお客様を第一とする視点を持って、以下の取り組みを積極的に取り組みます。

- (ア) お客様から賞詞をいただけるようなサービスの実践 (全ての事業)
- (イ) マナカとクレジットカードとの連携による新たなサービス展開 (ICカードシステム事業)
- (ウ) 交通局サービスセンターにおけるさらなる接客サービスの向上 (サービスセンター運営事業)
- (エ) 地下街売店を選んでいただけるよう接客サービスの向上 (販売・サービス事業)
- (オ) お客様が快適にご利用いただける地下街改修の実施 (不動産管理事業)
- (カ) お客様が安全・安心にご利用いただける施設保守の実施 (施設保守事業)

## (2) 効率性の追求と財政基盤の強化

### 現状認識と課題

平成28年度に累積資金収支は計画の3倍の額を確保しました。しかし、当社の地下街は今後再開発の影響を受ける都心部にあることや開業から60年を迎え設備の更新が必要となり、さらには魅力の向上のためのリニューアルを行う必要があります。

そのために必要な多額の投資費用に対応できるよう、より一層の財政基盤の強化が課題です。また今後も経営環境が厳しい状況を勘案すると引き続き、さらなるコスト面の見直しが課題です。

将来において大規模改修が必要となる地下街

名 称	開業年月	(参考) 直近の大規模改修年度及び 改修金額
名駅地下街 (メイチカ)	昭和32年、昭和39年	平成19年度(92百万円)
栄地下街 (森の地下街)	昭和32年、昭和40年、 昭和44年、昭和53年	平成14年度(2,319百万円)

### 経営戦略方針2

効率的な事業推進を図ることにより、事業ごとの着実な営業利益の計上と将来を見据えた財政基盤の強化を目指します。

## 具体的な目標

### ア 営業利益の着実な計上

事業ごとに収支を分析し、経費の削減や収益性の低い事業から高い事業に経営資源をシフトするなどに取り組むことで、今後も安定的に営業利益を計上していきます。

(単位：百万円、税抜)

	28	29	30	31
営業利益	346	306	293	295

### イ 累積資金収支の改善

地下街など大規模な設備の更新を行うため、各事業の収支改善や効率的な設備投資により、累積資金収支を改善します。

(単位：百万円、税抜)

	28	29	30	31
累積資金収支	997	912	1,226	1,498

※ 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)

### ウ 業務の効率化

退職社員や名古屋市OB社員の知識・経験を有効に活用するなど効率的な人材活用を行います。また、各種業務マニュアルの整備などにより業務の効率化に努めます。

(単位：百万円、税抜)

	28	29	30	31
社員一人あたりの 営業収益	17.5	17.6	17.9	18.1

※ ICカードシステム事業は、平成28年度に敬老パス等のICカード化の一斉切替があり、一時的な収益増がありました。目標では、その影響が大きいため、営業収益から除きました。

### エ 経費の削減

販売費及び一般管理費や各事業の事業管理費の全般的な見直しに取り組みます。

(単位：百万円、税抜)

	28	29	30	31
販売費及び一般管 理費	277	262	254	247

※ 販売費及び一般管理費の予備費は除きます。

### (3) 社員のモラールアップと人材育成

#### 現状認識と課題

外郭団体は、取り巻く環境が厳しさを増すなかで、自主・自立的な運営を求められています。時代の潮流やお客様のニーズを捉えたサービスの提供や厳しい経済状況での事業規模の維持・拡大、引き続きの受注の確保並びに新規事業の開拓のためには、社員の能力を最大限に活用し、将来にわたって持続的に会社の活力・組織力を維持していくことが不可欠です。

社員のモラールアップと人材育成、さらには風通しのよい職場づくりや社員がいきいきと働けるような環境づくりが課題となっています。

平成27年度、平成28年度に労働災害が発生しました。社員のみならずお客様にも多大なご迷惑をかけるものであり、発生をいかに防いでいくかが課題です。

#### 経営戦略方針3

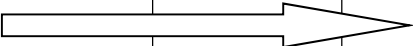
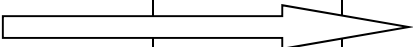
経営参画意識・サービス意識・問題意識の高い社員の育成に努め、人材力・現場力を強化し、全体的なレベルアップを目指します。

#### 具体的な目標

##### ア 社員の経営参画意識の向上

(ア) 会社の将来を担う幹部や経営参画意識の高い社員の育成のため、様々な職務経験を積ませるとともに役付社員の登用を進めます。また、女性活躍推進法の趣旨を踏まえ、経営参画意識を高めることによる女性固有社員の役付社員昇任選考への受験を積極的に働きかけます。

(イ) 上位方針の周知や情報の共有化を図るため、管理職以上が出席する社内会議等への社員の参加を引き続き行っていきます。

	28	29	30	31
女性固有社員の役付社員数（主査以上）	現在 5人			8人
女性固有社員の役付社員割合	16%			26%

※ 現場社員は除きます。

## イ 社員の能力向上

- (ア) 接客職場の社員を対象に、お客様を第一とするサービス意識や職務遂行能力等を高めるための接客接遇の研修を引き続き行います。
- (イ) 役付社員を対象に、幹部社員に育成するために必要な人材育成研修を実施していきます。またこれまで行ってこなかった一般事務社員の能力を伸ばすための研修について検討を行います。
- (ウ) 新たに創設した資格取得制度の定着を図ることにより、会社業務に必要な不可欠な資格の取得を促し、社員の能力を高めます。

	28	29	30	31
新規資格取得者	2人	2人	2人	2人

## ウ 社員がいきいきと働ける環境づくり

社員が働きやすい環境づくりを進めるために、女性社員による働きやすい職場づくりを検討する機会を設け、実施可能なものから取り組んでいきます。また多様な社員の活用のため必要な環境整備を行います。

## エ 社員の安全への取り組み

社員の安全に対する意識の向上と労働災害の撲滅を目指して、ヒヤリハット情報の共有や作業安全対策研修を実施します。

## 6 具体的な事業・取り組みについて

### (1) 各事業共通

#### ア 基本的な考え方

名古屋市全額出資の外郭団体として、ガバナンスの強化及びコンプライアンスの推進に努めます。また、引き続き経費削減に努めるとともに社員一人ひとりの能力を高めるための研修や、風通しのよい職場づくり、社員がいきいきと働ける環境づくりをすすめ、より能力の高い社員の育成を行います。

#### イ これまでの取り組み結果

取り組み内容	結 果
(ア) ガバナンスの強化及びコンプライアンスの推進 a 経営責任の明確化 ・ 3か月ごとの取締役会開催、株主総会の開催 ・ 月に1回常勤役員会開催 ・ 役員会、経営会議、社内会議及び部長会の毎月開催 b 説明責任の果たせる体制の確立 ・ コンプライアンス研修の実施 ・ 内部監査の実施 ・ 監査役監査の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 役員体制は、常勤取締役4名、非常勤の取締役4名体制とし、3か月に1回の取締役会、定時株主総会を開催し、会社経営における具体的な意思決定を行いました。</li> <li>・ 役員会、経営会議、社内会議及び部長会を毎月最低1回実施し業務運営に関する協議、指示及び情報等の周知徹底を行いました。</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 毎年社員向けにコンプライアンス研修を開催。コンプライアンス研修の受講者は、計画期間中で約50人で目標を達成できませんでした。</li> <li>・ 内部監査を毎年実施し、3か年かけて全事業部の業務の適切な運用、適切な職務執行を確認しました。内部監査で指摘された事項について、同様の事例が起きないように他事業部への情報提供を実施しました。</li> <li>・ 監査役監査では、リスク管理などテーマを毎年設定し事業部の監査を行いました。</li> </ul>
(イ) 事業の効率的な推進 a 組織や社員配置の効率化 ・ 効率的な組織編制、社員配置の実施 ・ 社員構成の見直しの実施 b 経費の削減 ・ 本社機能の集約 ・ 委託費の見直し ・ 各事業費など経費削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 広告掲出課において、パート社員の活用による人員削減を行いました。</li> <li>・ 役員の削減、池下事務所空調機器更新による水道光熱費の減、倉庫返却による経費の削減など実施しました。</li> <li>・ 本社機能の集約について、実施できませんでした。</li> </ul>



<p>(ウ) 人材の育成</p> <p>a 社員の能力の効果的な活用</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業績評価制度や役付職員昇任選考の着実な運用</li> <li>・固有社員の役付職員への積極的な登用</li> <li>・職務状況申告制度の継続</li> <li>・管理職以上が出席する社内会議等への社員の参加</li> <li>・社員提案制度の活用</li> <li>・市退職者の知識・経験・ノウハウの活用</li> <li>・退職派遣ポストの見直し</li> </ul> <p>b 研修の充実等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・企画や販売促進等に関わる研修・接客接客などの研修</li> <li>・資格の取得推進</li> <li>・事務、技術等社員の業務内容に応じた研修</li> <li>・名古屋市の外郭団体として必要な研修（人権研修など）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・固有社員の役付職員への積極的な登用を実施しました。</li> <li>・職務状況申告制度の実施、社内会議等への社員の参加、社員提案制度等について引き続き行いました。</li> <li>・退職派遣ポストの削減を行いました。</li> <li>・外部講師による接客接客研修や中間監督者マネジメント研修、サービス接客実務検定の受験など行いました。</li> </ul>
---	---

## ウ 課題と主な取り組み

(ア) ガバナンス及びコンプライアンスの推進については、各種会議、研修、監査などを活用してきましたが、今後、社員の意識をいかにして向上させるかが課題です。引き続き、これまで行ってきた取り組みを手厚く継続して実施することにより、ガバナンス及びコンプライアンスの向上に努めていきます。

### a ガバナンス及びコンプライアンスの推進

#### (a) 経営責任の明確化

- ・取締役会（3か月ごと）、定時株主総会の開催
- ・役員会、経営会議、社内会議及び部長会の毎月開催による業務運営に関する協議、指示、情報等の共有、周知徹底。

#### (b) 説明責任の果たせる体制確立

- ・コンプライアンス研修の実施
- ・内部監査、監査役監査の実施

(イ) 事業の効率的な推進については社員構成の見直しや一般管理費の削減を行ってきましたが、より効果的な削減策は非常に厳しい状況です。その一方で、社員の高齢化や20代社員の減少など、社員の年代別バランスが悪く事業継続に向けた人材確保が課題です。人材確保に向けた取り組みの検討を行います。

- a 事業の効率的な推進
    - (a) 組織・社員の効率化
      - ・各種業務マニュアルの整備と共有化による業務の効率化
      - ・社員構成の見直し
    - (b) 経費の削減
      - 本社機能の集約、各事業部で使用しているシステムの更新時期などを見据えた統廃合の検討など販売費及び一般管理費、事業管理費の削減
  - b 事業継続に向けた取組み
    - ・定年退職社員の再雇用時の職務分担の検討
    - ・新規採用社員の確保に向けた検討
- (ウ) 人材の育成については、会社の将来を担う役付社員の人材育成の充実や直営店舗における接客能力の向上、必要な資格取得者を増やしていくことが重要となります。また、社員が安全にいきいきと働ける環境づくりについて検討を行います。
- a 人材の育成
    - (a) 社員の能力の効果的な活用
      - ・固有社員の出身会社にとらわれない異動
      - ・業績評価制度、役付社員昇任選考の着実な運用
      - ・女性社員の役付社員選考受験の働きかけと積極的な登用
      - ・職務状況申告制度の継続
      - ・管理職以上が出席する社内会議等への社員の参加
      - ・名古屋市及び固有社員退職者の知識・経験・ノウハウの活用
      - ・退職派遣ポストの見直し
    - (b) 研修の充実
      - ・接客職場（サービスセンター、売店）に接客接客研修による能力向上
      - ・役付社員の幹部社員養成研修の実施
      - ・事務、技術等社員の業務内容に応じた研修
      - ・名古屋市の外郭団体として必要な研修（人権研修など）
      - ・資格取得制度による資格取得の推進
  - b 社員がいきいきと働ける環境づくり
    - ・女性社員による働きやすい職場づくりを検討する機会の設定と可能な整備の実施
    - ・障害者雇用の充実を図るためにバリアフリー設備の整備
    - ・社員提案制度の改善及び業務改善の取組みに対する評価の検討
    - ・ワークライフバランスの実現を図るため、総労働時間短縮の取組みの実施
    - ・社員の頑張りや成果に報いる制度の検討
- (エ) 労働災害は、当事者のみならずお客様にも多大なご迷惑をかけるものであり、発生をいかに防いでいくかが課題です。安全に関する取組みを行います。
- a 社員の安全への取り組み
    - ・ヒヤリ・ハット情報の共有や作業安全対策研修の実施

## (2) ICカードシステム事業

### ア 基本的な考え方

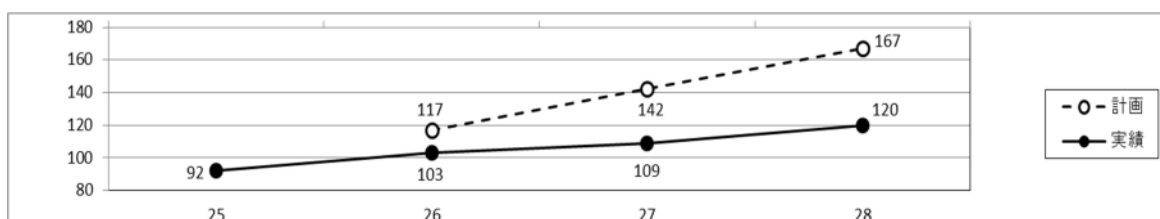
名古屋市交通局、名古屋臨海高速鉄道株式会社、名古屋ガイドウェイバス株式会社の発売するICカード「mana」のカード発行会社として、また、センターシステム運営会社としての重要性と責任を自覚し、お客様サービスの向上を第一に、適切な事業運営に取り組みます。

### イ これまでの取り組み結果

取り組み内容	結果
センターシステムのリプレース	着実に実施し、新システムに移行できました。
manaを活用した新規サービス 新規事業 <ul style="list-style-type: none"> <li>・公共交通利用促進事業</li> <li>・敬老パス・福祉特別乗車券のICカード化の業務</li> <li>・クレジットカードと連携したmanaの導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公共交通利用促進事業、敬老パス・福祉特別乗車券のICカード化の業務を行いました。</li> <li>・クレジットカードと連携したmanaの導入に向け、準備を進めました。</li> </ul>
収入増加策 既存事業 <ul style="list-style-type: none"> <li>・一般カード作成枚数の増</li> <li>・学生証・社員証及び会員証などのmanaの導入</li> <li>・電子マネー加盟店開拓</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員証manaの対象企業の拡大や会員証へのmana導入を行うことができました。</li> <li>・ドラゴンズmanaを発売しました。</li> <li>・一般カード作成枚数の増と電子マネー加盟店開拓について、目標を達成することができませんでした。</li> </ul>

【電子マネー加盟店開拓 累計店舗数の計画実績比較】

(単位：店)



### ウ 課題と主な取り組み

manaのサービス開始から5年経過し、manaが普及したことや全国相互利用の実施により敬老パス等を除いたカードの発売枚数の大幅な増加は見込めません。

平成28年度に敬老パス・福祉特別乗車券のICカード化が行われましたが、さらなる利用促進等に取り組むことで、お客様に選ばれるサービスの提供を行います。

- (ア) 新たなサービスとして、クレジットカード一体型マナカ及びマナカと紐付けするクレジットカードの発行・利用促進に取り組みます。
- (イ) 電子マネーの利用促進に取り組みます。
- (ウ) チャージ金やデポジット金などの適切な管理に取り組みます。
- (エ) センターシステムの適切な管理など保守業務を着実に取り組みます。
- (オ) 公共交通利用促進事業の拡大、オリジナルマナカの発売、学生証・社員証・会員証マナカの普及、マナカの機能を活用した新たなサービスの研究など、マナカの利用拡大に取り組みます。

事業別成果目標

(単位：百万円、税抜)

	28	29	30	31
営業収益	916	616	654	654
センターシステム運営収入等	574	605	600	612
クレジットカード事業	0	11	54	42
敬老パス等のICカード化の一斉切替分	342	0	0	0

※ ICカードシステム事業は、平成28年度に敬老パス等のICカード化の一斉切替があり、一時的な収益増がありました。目標では、その影響が大きいため、内訳を設けました。

(単位：百万円、税抜)

	28	29	30	31
営業利益	33	△1	2	△2
センターシステム運営収入等	33	18	15	22
クレジットカード事業	0	△19	△13	△24

※ クレジットカード事業についてはスタート時点では初期投資費用もあり、厳しい収支状況ですが、中長期的には黒字を確保します。

### (3) サービスセンター運営事業

#### ア 基本的な考え方

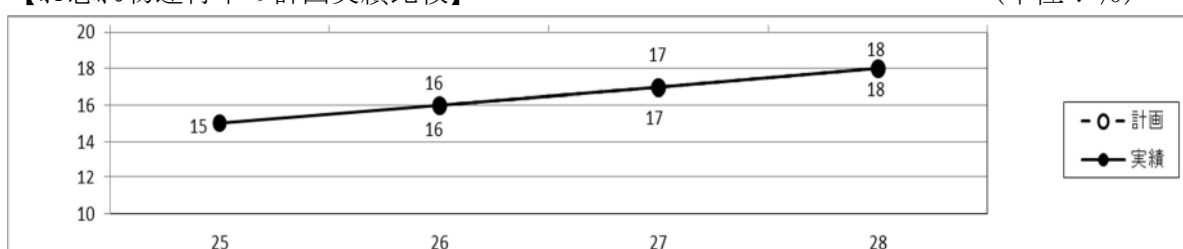
交通局サービスセンターの運営及び乗車券事務は、交通事業としての重要な役割を担っており、お客様サービスの向上と適切な事業運営に取り組むとともに、継続的に事業を受託できる組織・体制・競争力の強化をはかり、引き続きお客様のご要望に応えられるサービスの提供を行います。

#### イ これまでの取り組み結果

取り組み内容	結果
名古屋市からの確実な受注	名古屋市のプロポザール方式によるサービスセンター運営業務の入札に対して、受注することができました。
サービスセンターでの物品販売等 新規事業 ・美術館・博物館前売券等の発売	サービスセンターでの物品販売については、美術館・博物館の前売券等の販売を平成26年度から実施しました。
交通局お忘れ物取扱所におけるお忘れ物還付率の増加	積極的なPRにより目標を達成することができました。
定期券発行件数の減少率縮小	対面販売の利点を生かし、定期券発行件数を増加することができました。
サービスセンターでの案内業務等の充実	駅周辺地図などガイドマップの作成、訪日外国人向けの昇竜道一日乗車券の発売、AEDの設置を行いました。

【お忘れ物還付率の計画実績比較】

(単位：%)



#### ウ 課題と主な取り組み

サービスセンター運営事業は、平成32年度には契約更新の入札が実施されます。当社が引き続き受注するためには、これまで培ってきた専門的な知識によるお客様サービスの実施と直接対面サービスの能力向上によりさらに多くのお客様にご利用いただくことが課題です。そのためには、サービスセンター社員の接客サービスの向上のほか、お客様の多様な問い合わせに対する能力向上に取り組んでいきます。

- (ア) 交通局サービスセンター等の社員は、接客サービスの向上に努めるとともに、サービスのさらなる向上のため、定期券に関する知識や交通局が行っているサービス、名鉄、JR 東海など他事業者の乗車券などの専門的な知識の習得、さらには周辺観光情報、語学力の向上に取り組めます。
- (イ) 定期券発行などお客様の要望に迅速に対応し、対面サービスの利点を生かした円滑な発行に取り組めます。
- (ウ) 交通局サービスセンターの立地を生かした物品販売について、新たな物品の検討などよりサービスの充実に取り組めます。
- (エ) 交通局サービスセンター等の社員がよりサービス向上を図れるよう欠員状態の解消に取り組めます。
- (オ) 公金管理については名古屋市の規定を順守し、厳正に行います。

事業別成果目標

(単位：百万円、税抜)

	28	29	30	31
営業収益	246	239	239	239
営業利益	11	6	3	1

#### (4) 販売・サービス事業

##### ア 基本的な考え方

直営による地下街売店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、立地を生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様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、広告販売は、広告主の需要動向を捉え、的確な広告販売活動を行います。

##### イ これまでの取り組み結果

取り組み内容	結果
新規事業の検討 宅配荷物受取サービスの検討	宅配荷物受取サービスを始めとして複数の事業の検討を行いました但し実施には至らず、撤退や縮小した事業に替わる新規事業は開拓できませんでした。
既存広告枠の改修及び新規広告媒体の設置（広告販売）	既存広告枠の改修については、会社枠についてLED化を実施しました。
会社枠の掲出率向上（広告販売）	会社枠の掲出率向上については、他の広告媒体とのセット販売を企画しましたが、一定の増加があったものの目標の掲出率は達成できませんでした。
収入増加策 地下街売店 既存事業 ・店頭サイン、内装改修（宝くじ本店） 新規事業 ・ホームページによるPRの実施（名駅・カトレヤ） ・ルームウェアなど新たな商品の販売	地下街売店については、売り上げの減少に歯止めをかけられませんでした。
収入増加策 利便施設 既存事業 ・コインロッカーの増設 ・金融機関ATMの増設 ・飲料自販機の増設	・コインロッカーの増設については、利用者が多い駅を中心に設置したことにより目標達成ができました。 ・金融機関ATMの増設、飲料水自動販売機の増設について、目標を達成できませんでした。

## ウ 課題と主な取り組み

地下街売店では、宝くじ・たばこの売上げが80%を占めているなか、どちらも全国的に売上げの減少傾向が著しいものとなっています。また、婦人靴下販売においても新商品の発売など商品の多様化を行いました。また、売上げが減少しています。さらには、金融機関ATMや飲料水自動販売機の増設についても需要のある場所への設置が進んだことにより、増設が難しくなっています。

このような状況にある直営売店事業においては、よりお客様のニーズを捉えた新たな商品の販売を行うなど迅速な対応を行うとともに、収支状況の厳しい店舗については、収支の改善に向けた努力を続けます。また、今後の店舗を取り巻く地域商圏の変化や周辺開発等についても注目し、直営店舗の進むべき方向性を検討します。新たな事業については、需要動向を捉えた具体化や新たなサービスの展開に取り組めます。

- (ア) 地下街売店では、商品展示会などへ積極的に参加し、この先の売れ筋の商品を見極め仕入れることや、ホームページによる商品の入れ替えやキャンペーンの適宜適切なお知らせの実施、ディスプレイのさらなる工夫、お買い得商品キャンペーン等を行うことにより販売促進に取り組めます。
- (イ) コインロッカーは、多客駅でお客様の要望が多い大型キャリーバッグが収納できるコインロッカーの増設や、駅構内の新たな増設場所への展開に取り組むことによりコインロッカー事業の収益増加を図ります。
- (ウ) 金融機関ATMの設置については、各銀行等の要望を捉えながら、地下鉄駅でのATMの増設に取り組めます。
- (エ) 広告販売では、当社が取り扱う広告媒体についてお客様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めます。
- (オ) 会社所有広告枠の広告価値を向上させるため、広告枠のLED化等の改修を進めます。また、道路占用規制の一部緩和に関連し、広告の掲出面の拡大や新たな広告媒体の設置の検討を進めます。
- (カ) 新規事業については、お客様のニーズを捉えた事業開拓を進めます。

### 事業別成果目標

(単位：百万円、税抜)

	28	29	30	31
営業収益	1,529	1,551	1,568	1,588
営業利益	102	84	86	95



## (5) 広告管理事業

### ア 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。

### イ これまでの取り組み結果

取り組み内容	結果
名古屋市からの確実な受注	名古屋市の広告掲出審査に適切に対応し、広告着脱作業等の各種基準にも適切に対応することで、名古屋市から引き続き受注することができました。
経費削減策 社員構成の見直しや効率化	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 広告取扱業務では社員構成の見直しによる人件費削減により、営業利益は目標を達成できました。</li><li>・ 広告管理業務では広告管理システムの導入等による効率化に努めましたが、目標を達成できませんでした。</li></ul>

### ウ 課題と主な取り組み

広告は、景気変動や媒体の価値の変化の影響を受けやすい事業であることから、収益性の安定化が課題です。そのためには、需要の変化などに対応できる体制づくりに取り組みます。

- (ア) 広告管理業務では、名駅ビッグウォールをはじめとする既存広告媒体について、交通局、広告代理店と連携し、販売促進策を提案するなど広告掲出率の向上に寄与します。
- (イ) 業務の効率化を進め、営業利益が出せる体制づくりに取り組みます。
- (ウ) 広告代理店が広告の掲出状態を一目でわかるなどより効率的なシステムの導入の検討を行います。
- (エ) 営業収益の大幅な増加が厳しい見込みであることから、社員構成の見直しなど、より収益性の高い体制づくりに取り組みます。

### 事業別成果目標

(単位：百万円、税抜)

	28	29	30	31
営業収益	268	268	272	276
営業利益	8	8	8	8

## (6) 不動産管理事業

### ア 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、財産の適正な管理、保全に努めます。

### イ これまでの取り組み結果

取り組み内容	結果
管理業務の高度化 ・警備業の検討 ・マネジメント業務の実施方法の検討（宅地建物取引業の実施）	・名古屋市の長期修繕計画を見据えて、優先度を示した修繕計画を名古屋市に提示しました。 ・警備業について、認定取得を行いました。 ・宅地建物取引業の免許取得を行いました。
収入増加策 既存事業 入居の促進	・ビルのテナント入居率について、原ビル2階の事務室改修工事の実施により入居者を新たに確保できた結果、91%から95%へと改善しました。しかし、目標では100%入居としており、目標を達成できませんでした。 ・地下街テナントの退去時には速やかに新たなテナントを探し、満室を維持しました。
お客様が安心・安全で快適にご利用いただける施設・設備保守の実施	地下街利用者が快適にご利用いただけるよう栄地下街において、新たに無料Wi-Fiを設置しました。

### ウ 課題と主な取り組み

ビル管理事業は、入札案件となるなどより厳しい状況となることから、さらなる営業力の強化と維持管理能力の向上に努め、事業の確保に取り組めます。

地下街管理事業では、今後再開発の影響を受ける都心部にあることや開業から60年を経ていることから設備の更新、さらには魅力の向上のためのリニューアルを行うための財源確保が課題です。財源確保のため、賃料見直しなど収入の増加や計画的な設備投資に取り組んでいきます。

- (ア) 各種業者、業界団体への幅広い情報提供や周辺の環境変化などを踏まえ、積極的な営業活動により、賃貸物件の入居率100%を目指します。
- (イ) 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に取り組みます。
- (ウ) ビル管理事業では、競争力の強化に向けたコスト削減や新たに認定取得した警備業、免許取得した宅地建物取引業を活用し、入札等に取り組みます。警備業については地下街管理の守衛を対象とした警備員としてのさらなる教育の強化を行い充実を図ります。入札案件となっているアイレックス桜山は平成30年度の入札に参加し、収益の確保を図ります。
- (エ) 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、機会を捉えた賃料の見直しに取り組みます。
- (オ) 地下街ホームページをより魅力あるものとするにより、認知度の向上に取り組みます。
- (カ) 地下街の安全・安心の確保と魅力の向上のため、地下街防災推進事業や設備の計画的な更新に取り組むとともに、栄北地下街リニューアルを実施します。
- (キ) 名駅地下街については、名古屋市など関係者と情報交換を行い、名古屋駅周辺の再開発への対応を社内プロジェクトで検討します。
- (ク) 栄都心部の再生、金山周辺の街づくりについて、名古屋市など関係者と情報交換を行っていきます。

事業別成果目標

(単位：百万円、税抜)

	28	29	30	31
営業収益	2,489	2,508	2,593	2,593
営業利益	142	171	172	163

栄北地下街リニューアル計画

(単位：百万円、税抜)

	28	29	30	合計
事業費	53	200	192	445

## (7) 施設保守事業

### ア 基本的な考え方

市バス清掃や、駅務機器・変電所保守など施設保守事業は、交通事業としての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、お客様により安心・安全で快適なサービスの提供を行います。

### イ これまでの取り組み結果

取り組み内容	結果
名古屋市からの確実な受注	名古屋市の競争入札による駅務機器保守点検整備委託、高速度鉄道変電所保守点検業務委託、バス車両の清掃等業務委託、バス停留所施設の清掃点検業務委託等に対して受注することができました。
収入増加策 既存事業 メーカー等からの受託 拡大	メーカー等からの受託を積極的に受注することで目標を達成することができました。
経費削減策 社員構成の見直し	環境事業では業務の一部が局直営化になるなど業務の減少がありましたが、社員構成の見直しにより営業利益は目標を達成できました。
駅務機器の故障件数の減少	整備事業において作業ミスによる故障を発生させないという目標を達成できませんでした。

### ウ 課題と主な取り組み

環境事業は、社員の高齢化が課題です。今後、長期的に業務を継続するための検討を行い、事業の確保に取り組めます。

また、整備事業では、駅務機器において機器更新に伴う保守台数の削減が予定されるなか、ここ数年で定年を迎える社員がいるなど技術継承も大きな課題となります。保守台数の減少への対応や定年退職社員を引き続き活用するなどを行い、事業の確保に取り組めます。

- (ア) 環境事業では、人員の確保など業務の円滑な進め方について検討します。
- (イ) 駅務機器・変電所保守事業では、継続的に事業を受託できるよう技術力の維持のための技術継承・技術力の向上を進めるとともに、機器の削減に対応するためさらなる効率的な社員配置など経費全般の見直しに取り組めます。

- (ウ) 技術力を生かし、メーカーなどからの外注業務の拡大に積極的に取り組みます。  
また敬老パスのICカード化に伴う期限更新機器の保守業務の受注など新たな事業領域への取り組みも検討します。
- (エ) 労働災害の発生を防ぐために、安全に関する研修の実施やヒヤリ・ハット情報の共有など社員の安全意識の向上を図ります。
- (オ) 施設保守における有責の事故・故障の未然防止に取り組みます。

事業別成果目標

(単位：百万円、税抜)

	28	29	30	31
営業収益	498	487	472	470
営業利益	50	38	22	30

## 7 収支計画

地下街など大規模な設備の更新を行うため、平成31年度の累積資金収支は14億9800万円を目指します。

(単位：百万円、税抜)

	28	29	30	31
営業収益	5,946	5,669	5,798	5,820
I Cカードシステム事業	916	616	654	654
サービスセンター運営事業	246	239	239	239
販売・サービス事業	1,529	1,551	1,568	1,588
広告管理事業	268	268	272	276
ビル管理事業	1,147	1,135	1,219	1,219
地下街管理事業	1,342	1,373	1,374	1,374
施設保守事業	498	487	472	470
営業費用	5,600	5,363	5,505	5,525
売上原価	5,313	5,081	5,221	5,248
販売費及び一般管理費	287	282	284	277
営業損益	346	306	293	295
営業外収入	61	80	55	55
営業外費用	1	1	0	0
経常損益	406	385	348	350
特別損益	11	△51	△5	△10
税引前純損益	417	334	343	340
法人税等	167	134	137	136
税引後純損益	250	200	206	204

### 資金収支計画

(単位：百万円、税抜)

	28	29	30	31
税引後純利益	250	200	206	204
減価償却等	242	242	266	255
設備投資等	△133	△527	△158	△187
資金収支	359	△85	314	272
累積資金収支	997	912	1,226	1,498

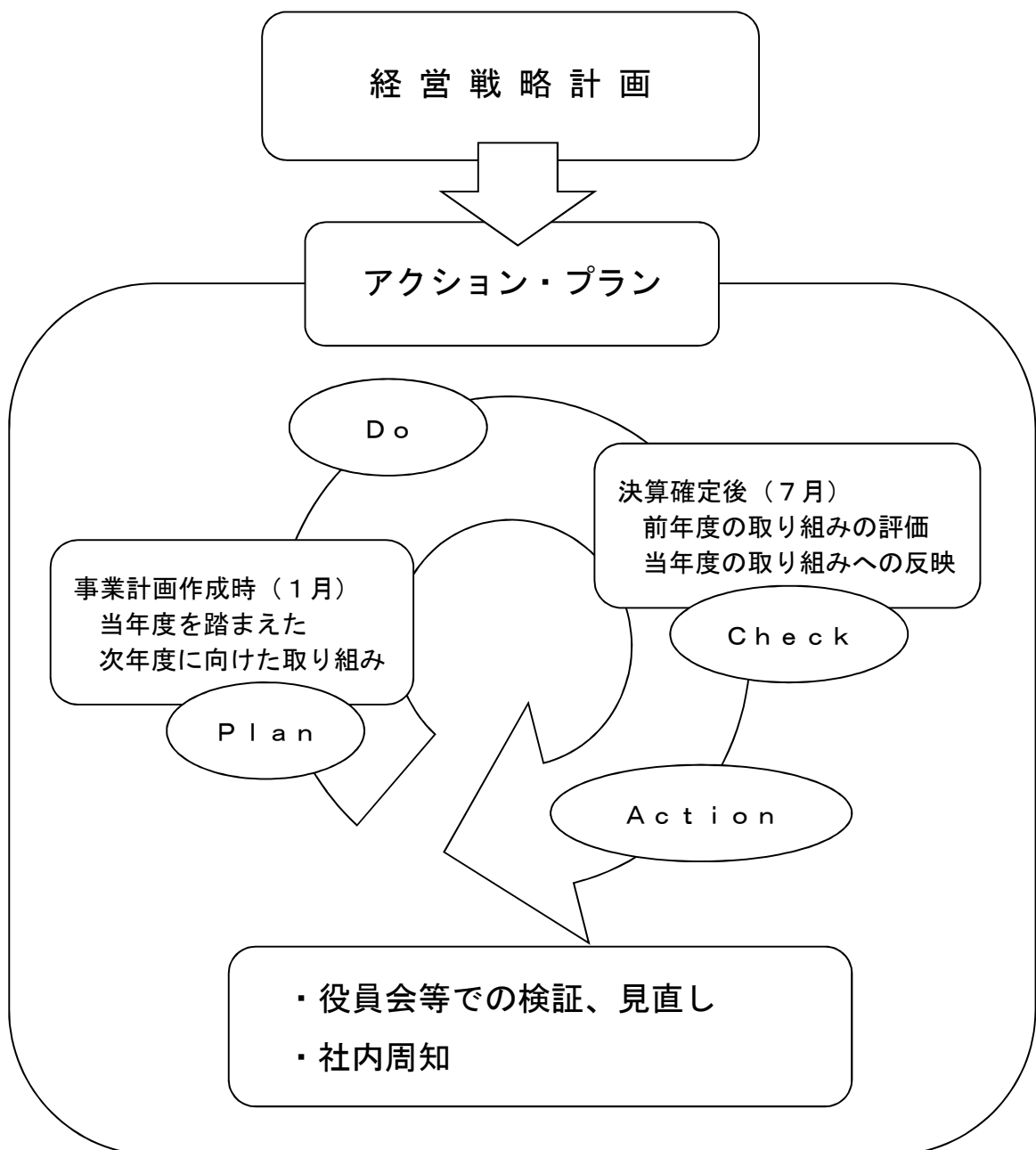
※累積資金収支 = (流動資産 + 投資その他資産) - (流動負債 + 固定負債)

## 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、決算確定後と次年度事業計画編成時に、計画の進捗状況や取り組み内容を検討し、適切な進行管理をします。

また、この計画の達成状況は役員会等に適宜報告し、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次年度の具体的施策に反映させるなど、計画の推進を図っていきます。



## **(参考) 会社の概要**

### **1 会社の概要**

- (1) 所在地  
名古屋市昭和区御器所通3丁目12番地
- (2) 設立年月日  
平成元年7月1日
- (3) 会社沿革  
平成19年に社団法人名古屋市交通局協力会（昭和24年設立）から事業引継  
平成22年に名古屋地下鉄振興株式会社（昭和32年設立）と株式会社交通エン  
지니어リング（昭和52年設立）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**

- (1) 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
- (2) 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
- (3) 販売・サービス事業  
物品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、広告販売
- (4) 広告管理事業  
名古屋市交通局の広告の管理に関する業務
- (5) 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
- (6) 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
- (7) 施設保守事業  
名古屋市交通局施設及び市バス車両の清掃等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