

東京交通サービス株式会社

経営改革プラン（2021 年度～2023 年度）

東京交通サービス株式会社

(所管局) 交通局

1 基礎情報

2020年8月1日現在

設立年月日		1969年10月16日				
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				
団体の使命		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。				
事業概要		鉄道・軌道施設及び車両等の保守管理業務				
役 職 員 数	役員数	10 人	(都派遣職員	5 人	都退職者	2 人)
	常勤役員数	3 人	(都派遣職員	0 人	都退職者	2 人)
	非常勤役員数	7 人	(都派遣職員	5 人	都退職者	0 人)
	常勤職員数	309 人	(都派遣職員	20 人	都退職者	62 人)
	非常勤職員数	58 人				
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		100.0 %				
他の出資団体の 持株数		株				
		株				
		株				
		株	その他	団体		
その他資産		なし				

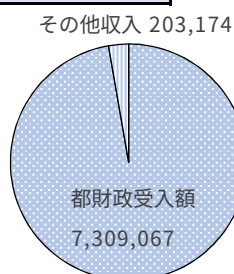
2 財務情報（2019年度決算・単位：千円）

事業別損益

区分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合	損益
事業全体	7,512,241	100%	7,172,926	100%	339,315
(償却前損益)					377,828
駅務施設事業	1,328,133	17.7%	1,193,134	16.6%	134,999
電気施設事業	1,238,619	16.5%	1,207,794	16.8%	30,825
車両・機械事業	2,591,793	34.5%	2,536,485	35.4%	55,308
土木・建築事業	2,315,378	30.8%	2,185,029	30.5%	130,349
発電事業	38,318	0.5%	50,484	0.7%	△ 12,166

※固定資産への投資額：151,303

売上高内訳

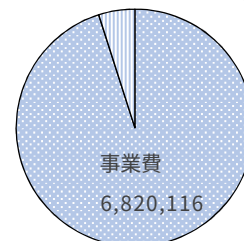


<都財政受入額 内訳>

駅務施設事業	1,327,743
電気施設事業	1,036,175
車両・機械事業	2,591,793
土木・建築事業	2,315,037
発電事業	38,318

営業費用内訳

販売費及び一般管理費 352,810



<事業費 内訳>

人件費	1,964,234
外注費	4,330,006
その他	525,876

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	2,039,172
現金及び預金	551,390
有価証券	
その他	1,487,782
2 固定資産	1,094,233
固定資産	205,797
有価証券	608,500
その他	279,936
資産合計	3,133,405

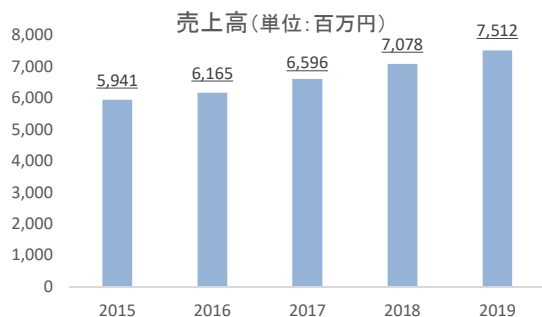
(負債の部)	
3 流動負債	910,028
借入金・社債	77,770
その他	832,258
4 固定負債	345,284
借入金・社債	
その他	345,284
負債合計	1,255,312
(純資産の部)	
5 資本金	20,000
6 剰余金	1,854,332
7 その他	3,761
純資産合計	1,878,093
負債・純資産合計	3,133,405

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2 2015年度以降の事業実施状況

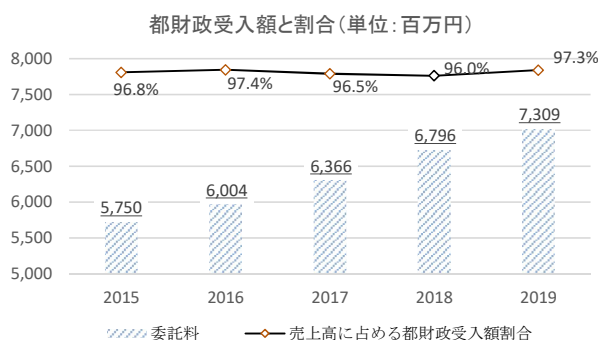
《「売上高」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析》

2-1 売上高から見る事業動向



・2017～2019年の増収は、地下鉄車両保守、駅改良工事や通信事業者によるトンネル内のインフラ敷設工事の保安立会、昇降機保守の増などによるもの

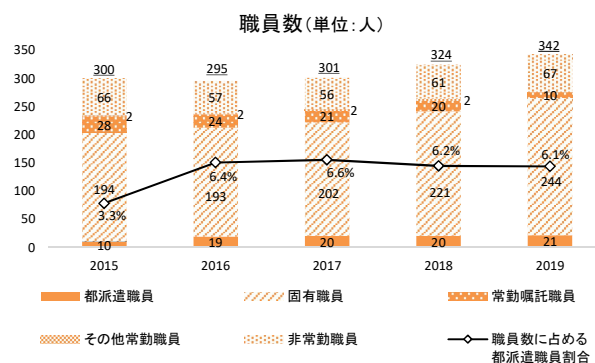
2-2 都財政受入額の推移から見る都施策との連動性



・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

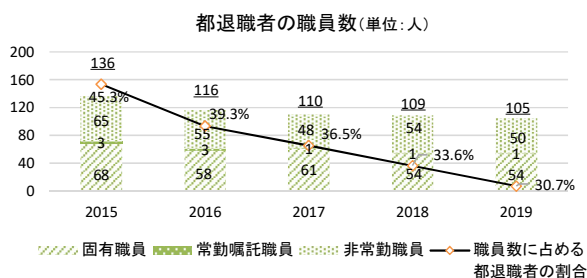
2-3 職員数の推移から見る経営状況



・職員数は300名前後で推移しているが、近年増加傾向にある。そのうち、固有職員は200名前後であり、近年、緩やかに割合が増加

・一定割合の都派遣職員が在籍しているのは、車両保守等の業務移管や技術継承の取組によるもの

・都退職者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、固有職員の採用を拡大しており、都退職者の割合が減少



3 主要事業分野に関する分析

(1/5)

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	駅務施設事業における売上高(単位:千円) <table><tr><th>年度</th><th>都財政受入額以外</th><th>交通局委託料</th><th>収益に占める都財政割合</th></tr><tr><td>2015</td><td>0</td><td>1,010,106</td><td>100%</td></tr><tr><td>2016</td><td>0</td><td>1,097,270</td><td>100%</td></tr><tr><td>2017</td><td>0</td><td>1,160,675</td><td>100%</td></tr><tr><td>2018</td><td>0</td><td>1,177,077</td><td>100%</td></tr><tr><td>2019</td><td>239</td><td>1,327,743</td><td>99%</td></tr></table>	年度	都財政受入額以外	交通局委託料	収益に占める都財政割合	2015	0	1,010,106	100%	2016	0	1,097,270	100%	2017	0	1,160,675	100%	2018	0	1,177,077	100%	2019	239	1,327,743	99%	・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 ・近年の増加傾向は、ホームドアの保守管理業務の受託拡大等によるもの ・2019年度の都以外からの収入は、他社との共同使用駅における電鉄会社からの受託分	
年度	都財政受入額以外	交通局委託料	収益に占める都財政割合																								
2015	0	1,010,106	100%																								
2016	0	1,097,270	100%																								
2017	0	1,160,675	100%																								
2018	0	1,177,077	100%																								
2019	239	1,327,743	99%																								
事業費用	駅務施設事業における費用(単位:千円) <table><tr><th>年度</th><th>人件費</th><th>外注費</th><th>その他</th></tr><tr><td>2015</td><td>306,141</td><td>526,562</td><td>106,091</td></tr><tr><td>2016</td><td>292,685</td><td>586,616</td><td>93,019</td></tr><tr><td>2017</td><td>317,387</td><td>617,384</td><td>86,086</td></tr><tr><td>2018</td><td>327,326</td><td>581,758</td><td>104,116</td></tr><tr><td>2019</td><td>350,584</td><td>651,272</td><td>132,376</td></tr></table>	年度	人件費	外注費	その他	2015	306,141	526,562	106,091	2016	292,685	586,616	93,019	2017	317,387	617,384	86,086	2018	327,326	581,758	104,116	2019	350,584	651,272	132,376	・費用は売上高に概ね連動 ・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	
年度	人件費	外注費	その他																								
2015	306,141	526,562	106,091																								
2016	292,685	586,616	93,019																								
2017	317,387	617,384	86,086																								
2018	327,326	581,758	104,116																								
2019	350,584	651,272	132,376																								
再委託費	再委託費(単位:千円) <table><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><tr><td>2015</td><td>526,562</td><td>56.1%</td></tr><tr><td>2016</td><td>586,616</td><td>60.3%</td></tr><tr><td>2017</td><td>617,384</td><td>60.5%</td></tr><tr><td>2018</td><td>581,758</td><td>57.4%</td></tr><tr><td>2019</td><td>650,962</td><td>57.4%</td></tr></table>	年度	再委託費	事業費に占める再委託割合	2015	526,562	56.1%	2016	586,616	60.3%	2017	617,384	60.5%	2018	581,758	57.4%	2019	650,962	57.4%	・再委託費は事業費と概ね連動							
年度	再委託費	事業費に占める再委託割合																									
2015	526,562	56.1%																									
2016	586,616	60.3%																									
2017	617,384	60.5%																									
2018	581,758	57.4%																									
2019	650,962	57.4%																									
職員構成	職員構成(単位:人) <table><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><tr><td>2015</td><td>16</td><td>38</td><td>38.9%</td></tr><tr><td>2016</td><td>16</td><td>34</td><td>38.0%</td></tr><tr><td>2017</td><td>14</td><td>42</td><td>33.9%</td></tr><tr><td>2018</td><td>15</td><td>48</td><td>28.6%</td></tr><tr><td>2019</td><td>17</td><td>53</td><td>28.6%</td></tr></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	2015	16	38	38.9%	2016	16	34	38.0%	2017	14	42	33.9%	2018	15	48	28.6%	2019	17	53	28.6%	・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 ・近年、新宿線及び浅草線ホームドアの保守管理業務の受託により増員	
年度	非常勤職員	固有職員	職員数に占める都退職者割合																								
2015	16	38	38.9%																								
2016	16	34	38.0%																								
2017	14	42	33.9%																								
2018	15	48	28.6%																								
2019	17	53	28.6%																								

主な事業成果

事業成果

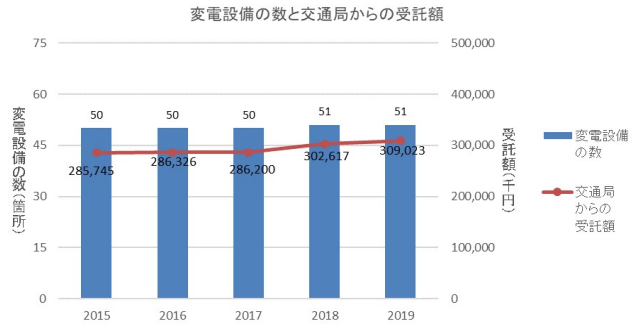


- ・お客様が直接利用される自動改札機の保守管理を交通局から受託して適切に実施
- ・保守管理を通して、安全・安心の確保を最優先とする交通局の事業運営に貢献

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 都営地下鉄の防犯カメラの保守管理業務 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設備等の保守管理業務																																					
各指標に基づく分析																																						
売上高	電気施設事業における売上高(単位:千円) <table border="1"><thead><tr><th>年</th><th>都財政受入額以外</th><th>交通局委託料</th><th>収益に占める都財政割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>2015</td><td>185,818</td><td>617,254</td><td>76.9%</td></tr><tr><td>2016</td><td>158,957</td><td>650,698</td><td>80.4%</td></tr><tr><td>2017</td><td>227,544</td><td>696,883</td><td>75.4%</td></tr><tr><td>2018</td><td>282,534</td><td>888,847</td><td>75.9%</td></tr><tr><td>2019</td><td>202,444</td><td>1,036,175</td><td>83.7%</td></tr></tbody></table>	年	都財政受入額以外	交通局委託料	収益に占める都財政割合	2015	185,818	617,254	76.9%	2016	158,957	650,698	80.4%	2017	227,544	696,883	75.4%	2018	282,534	888,847	75.9%	2019	202,444	1,036,175	83.7%	・近年の増加傾向は、駅の老朽化による改良工事及び通信事業者によるインフラ敷設工事の保安立会の増によるもの												
年	都財政受入額以外	交通局委託料	収益に占める都財政割合																																			
2015	185,818	617,254	76.9%																																			
2016	158,957	650,698	80.4%																																			
2017	227,544	696,883	75.4%																																			
2018	282,534	888,847	75.9%																																			
2019	202,444	1,036,175	83.7%																																			
事業費用	電気施設事業における費用(単位:千円) <table border="1"><thead><tr><th>年</th><th>人件費</th><th>外注費</th><th>その他</th></tr></thead><tbody><tr><td>2015</td><td>411,943</td><td>242,346</td><td>87,934</td></tr><tr><td>2016</td><td>413,105</td><td>224,157</td><td>103,617</td></tr><tr><td>2017</td><td>469,263</td><td>239,827</td><td>137,353</td></tr><tr><td>2018</td><td>561,633</td><td>251,542</td><td>210,690</td></tr><tr><td>2019</td><td>648,983</td><td>258,217</td><td>241,381</td></tr></tbody></table>	年	人件費	外注費	その他	2015	411,943	242,346	87,934	2016	413,105	224,157	103,617	2017	469,263	239,827	137,353	2018	561,633	251,542	210,690	2019	648,983	258,217	241,381	・費用は売上高に概ね連動												
年	人件費	外注費	その他																																			
2015	411,943	242,346	87,934																																			
2016	413,105	224,157	103,617																																			
2017	469,263	239,827	137,353																																			
2018	561,633	251,542	210,690																																			
2019	648,983	258,217	241,381																																			
再委託費	再委託費(単位:千円) <table border="1"><thead><tr><th>年</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>2015</td><td>186,689</td><td>25.2%</td></tr><tr><td>2016</td><td>176,964</td><td>23.9%</td></tr><tr><td>2017</td><td>175,091</td><td>20.7%</td></tr><tr><td>2018</td><td>178,633</td><td>17.4%</td></tr><tr><td>2019</td><td>202,382</td><td>17.6%</td></tr></tbody></table>	年	再委託費	事業費に占める再委託割合	2015	186,689	25.2%	2016	176,964	23.9%	2017	175,091	20.7%	2018	178,633	17.4%	2019	202,382	17.6%	・電気施設事業は、変電設備保守など直営業務の割合が高く、再委託率は他事業に比べて低い																		
年	再委託費	事業費に占める再委託割合																																				
2015	186,689	25.2%																																				
2016	176,964	23.9%																																				
2017	175,091	20.7%																																				
2018	178,633	17.4%																																				
2019	202,382	17.6%																																				
職員構成	職員構成(単位:人) <table border="1"><thead><tr><th>年</th><th>非常勤職員</th><th>常勤嘱託職員</th><th>固有職員</th><th>都派遣職員</th><th>職員数に占める都退職者割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>2015</td><td>15</td><td>17</td><td>49</td><td>0</td><td>0.0%</td></tr><tr><td>2016</td><td>10</td><td>14</td><td>51</td><td>0</td><td>0.0%</td></tr><tr><td>2017</td><td>13</td><td>11</td><td>52</td><td>0</td><td>0.0%</td></tr><tr><td>2018</td><td>14</td><td>10</td><td>60</td><td>1</td><td>1.2%</td></tr><tr><td>2019</td><td>17</td><td>17</td><td>68</td><td>2</td><td>2.3%</td></tr></tbody></table>	年	非常勤職員	常勤嘱託職員	固有職員	都派遣職員	職員数に占める都退職者割合	2015	15	17	49	0	0.0%	2016	10	14	51	0	0.0%	2017	13	11	52	0	0.0%	2018	14	10	60	1	1.2%	2019	17	17	68	2	2.3%	・変電設備保守業務、荒川線電気設備保守業務において、プロパー社員への技術継承が進展し、都退職者の割合は減少 ・近年、工事監理業務受注にあたり、都派遣職員を受け入れて、技術継承を図っている
年	非常勤職員	常勤嘱託職員	固有職員	都派遣職員	職員数に占める都退職者割合																																	
2015	15	17	49	0	0.0%																																	
2016	10	14	51	0	0.0%																																	
2017	13	11	52	0	0.0%																																	
2018	14	10	60	1	1.2%																																	
2019	17	17	68	2	2.3%																																	

主な事業成果

事業 成果

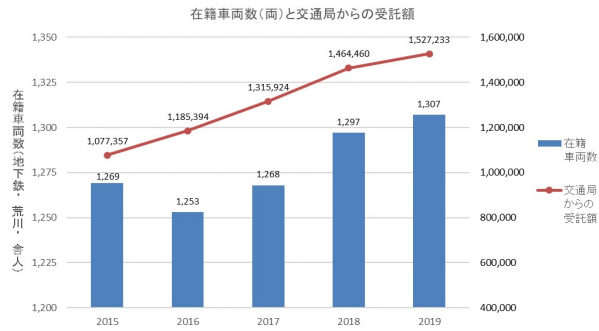


- ・設備の不具合や点検時のミスが発生すると、列車の運行に多大な影響を及ぼす変電設備において、保守業務を交通局に代わり適切に実施
- ・保守管理を通して、安全・安心の確保を最優先とする交通局の事業運営に貢献

事業分野	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	車両・機械事業における売上高(単位:千円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>売上高(千円)</th><th>都財政受入額以外(千円)</th><th>交通局委託料(千円)</th><th>収益に占める都財政割合(%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2015</td><td>2,044,239</td><td>5,142</td><td>2,039,097</td><td>99.7%</td></tr><tr><td>2016</td><td>2,150,884</td><td>1,776</td><td>2,149,108</td><td>99.9%</td></tr><tr><td>2017</td><td>2,320,901</td><td>0</td><td>2,320,901</td><td>100.0%</td></tr><tr><td>2018</td><td>2,498,592</td><td>0</td><td>2,498,592</td><td>100.0%</td></tr><tr><td>2019</td><td>2,591,793</td><td>0</td><td>2,591,793</td><td>100.0%</td></tr></tbody></table>	年度	売上高(千円)	都財政受入額以外(千円)	交通局委託料(千円)	収益に占める都財政割合(%)	2015	2,044,239	5,142	2,039,097	99.7%	2016	2,150,884	1,776	2,149,108	99.9%	2017	2,320,901	0	2,320,901	100.0%	2018	2,498,592	0	2,498,592	100.0%	2019	2,591,793	0	2,591,793	100.0%	・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(2018～2019年度の増収は検査車両数の増によるもの)																		
年度	売上高(千円)	都財政受入額以外(千円)	交通局委託料(千円)	収益に占める都財政割合(%)																																														
2015	2,044,239	5,142	2,039,097	99.7%																																														
2016	2,150,884	1,776	2,149,108	99.9%																																														
2017	2,320,901	0	2,320,901	100.0%																																														
2018	2,498,592	0	2,498,592	100.0%																																														
2019	2,591,793	0	2,591,793	100.0%																																														
事業費用	車両・機械事業における費用(単位:千円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>その他(千円)</th><th>外注費(千円)</th><th>人件費(千円)</th><th>総費用(千円)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2015</td><td>100,000</td><td>1,467,022</td><td>331,009</td><td>1,898,098</td></tr><tr><td>2016</td><td>70,412</td><td>1,552,306</td><td>450,186</td><td>1,898,098</td></tr><tr><td>2017</td><td>68,010</td><td>1,681,132</td><td>454,062</td><td>2,197,204</td></tr><tr><td>2018</td><td>59,458</td><td>1,838,664</td><td>445,669</td><td>2,338,791</td></tr><tr><td>2019</td><td>73,900</td><td>1,869,004</td><td>469,230</td><td>2,412,134</td></tr></tbody></table>	年度	その他(千円)	外注費(千円)	人件費(千円)	総費用(千円)	2015	100,000	1,467,022	331,009	1,898,098	2016	70,412	1,552,306	450,186	1,898,098	2017	68,010	1,681,132	454,062	2,197,204	2018	59,458	1,838,664	445,669	2,338,791	2019	73,900	1,869,004	469,230	2,412,134	・費用のトレンドは売上高に概ね連動 ・2016年度の人件費の伸びは、都派遣職員の増加によるもの																		
年度	その他(千円)	外注費(千円)	人件費(千円)	総費用(千円)																																														
2015	100,000	1,467,022	331,009	1,898,098																																														
2016	70,412	1,552,306	450,186	1,898,098																																														
2017	68,010	1,681,132	454,062	2,197,204																																														
2018	59,458	1,838,664	445,669	2,338,791																																														
2019	73,900	1,869,004	469,230	2,412,134																																														
再委託費	再委託費(単位:千円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>再委託費(千円)</th><th>事業費に占める再委託割合(%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2015</td><td>1,463,762</td><td>77.1%</td></tr><tr><td>2016</td><td>1,551,066</td><td>74.8%</td></tr><tr><td>2017</td><td>1,681,132</td><td>76.5%</td></tr><tr><td>2018</td><td>1,838,664</td><td>78.6%</td></tr><tr><td>2019</td><td>1,869,004</td><td>77.5%</td></tr></tbody></table>	年度	再委託費(千円)	事業費に占める再委託割合(%)	2015	1,463,762	77.1%	2016	1,551,066	74.8%	2017	1,681,132	76.5%	2018	1,838,664	78.6%	2019	1,869,004	77.5%	・車両や機械設備の保守業務においては、協力会社を効率的に活用しており、再委託率が高い																														
年度	再委託費(千円)	事業費に占める再委託割合(%)																																																
2015	1,463,762	77.1%																																																
2016	1,551,066	74.8%																																																
2017	1,681,132	76.5%																																																
2018	1,838,664	78.6%																																																
2019	1,869,004	77.5%																																																
職員構成	職員構成(単位:人) <table><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><th>職員数に占める都派遣職員の割合(%)</th><th>職員数に占める都退職者割合(%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2015</td><td>66</td><td>17</td><td>11</td><td>35</td><td>3</td><td>4.5%</td><td>40.9%</td></tr><tr><td>2016</td><td>20</td><td>10</td><td>15</td><td>39</td><td>12</td><td>15.6%</td><td>37.7%</td></tr><tr><td>2017</td><td>18</td><td>10</td><td>16</td><td>36</td><td>13</td><td>16.9%</td><td>35.1%</td></tr><tr><td>2018</td><td>21</td><td>10</td><td>14</td><td>39</td><td>12</td><td>14.6%</td><td>35.4%</td></tr><tr><td>2019</td><td>18</td><td>10</td><td>15</td><td>40</td><td>12</td><td>15.0%</td><td>31.3%</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	職員数に占める都派遣職員の割合(%)	職員数に占める都退職者割合(%)	2015	66	17	11	35	3	4.5%	40.9%	2016	20	10	15	39	12	15.6%	37.7%	2017	18	10	16	36	13	16.9%	35.1%	2018	21	10	14	39	12	14.6%	35.4%	2019	18	10	15	40	12	15.0%	31.3%	・近年、都OBの固有職員の減少により、都退職者の割合は減少 ・2016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
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	職員数に占める都派遣職員の割合(%)	職員数に占める都退職者割合(%)																																											
2015	66	17	11	35	3	4.5%	40.9%																																											
2016	20	10	15	39	12	15.6%	37.7%																																											
2017	18	10	16	36	13	16.9%	35.1%																																											
2018	21	10	14	39	12	14.6%	35.4%																																											
2019	18	10	15	40	12	15.0%	31.3%																																											

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、保守管理を交通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

3 主要事業分野に関する分析

(4/5)

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(エレベーター・エスカレーター)の保守管理業務 都営地下鉄のトンネル等構築物の検査・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	土木・建築事業における売上高(単位:千円) <table><tr><th>年</th><th>売上高(千円)</th></tr><tr><td>2015</td><td>2,049,611</td></tr><tr><td>2016</td><td>2,073,341</td></tr><tr><td>2017</td><td>2,153,751</td></tr><tr><td>2018</td><td>2,190,888</td></tr><tr><td>2019</td><td>2,315,378</td></tr></table>	年	売上高(千円)	2015	2,049,611	2016	2,073,341	2017	2,153,751	2018	2,190,888	2019	2,315,378	・近年、昇降機設備保守業務や工事監理業務などの受託拡大により、売上高は緩やかに増加傾向						
年	売上高(千円)																			
2015	2,049,611																			
2016	2,073,341																			
2017	2,153,751																			
2018	2,190,888																			
2019	2,315,378																			
事業費用	土木・建築事業における費用(単位:千円) <table><tr><th>年</th><th>事業費用(千円)</th></tr><tr><td>2015</td><td>1,892,413</td></tr><tr><td>2016</td><td>1,902,151</td></tr><tr><td>2017</td><td>1,978,307</td></tr><tr><td>2018</td><td>1,999,148</td></tr><tr><td>2019</td><td>2,077,159</td></tr></table>	年	事業費用(千円)	2015	1,892,413	2016	1,902,151	2017	1,978,307	2018	1,999,148	2019	2,077,159	・費用のトレンドは売上高に概ね連動						
年	事業費用(千円)																			
2015	1,892,413																			
2016	1,902,151																			
2017	1,978,307																			
2018	1,999,148																			
2019	2,077,159																			
再委託費	再委託費(単位:千円) <table><tr><th>年</th><th>再委託費(千円)</th><th>事業費に占める再委託割合</th></tr><tr><td>2015</td><td>1,449,010</td><td>76.6%</td></tr><tr><td>2016</td><td>1,442,998</td><td>75.9%</td></tr><tr><td>2017</td><td>1,485,932</td><td>75.1%</td></tr><tr><td>2018</td><td>1,503,863</td><td>75.2%</td></tr><tr><td>2019</td><td>1,548,212</td><td>74.5%</td></tr></table>	年	再委託費(千円)	事業費に占める再委託割合	2015	1,449,010	76.6%	2016	1,442,998	75.9%	2017	1,485,932	75.1%	2018	1,503,863	75.2%	2019	1,548,212	74.5%	・昇降機設備保守など、特に専門性が高い業務については再委託率が高い
年	再委託費(千円)	事業費に占める再委託割合																		
2015	1,449,010	76.6%																		
2016	1,442,998	75.9%																		
2017	1,485,932	75.1%																		
2018	1,503,863	75.2%																		
2019	1,548,212	74.5%																		
職員構成	職員構成(単位:人) <table><tr><th>年</th><th>職員数(人)</th><th>職員数に占める都派遣職員の割合</th></tr><tr><td>2015</td><td>68</td><td>54.4%</td></tr><tr><td>2016</td><td>65</td><td>49.2%</td></tr><tr><td>2017</td><td>65</td><td>50.8%</td></tr><tr><td>2018</td><td>67</td><td>44.8%</td></tr><tr><td>2019</td><td>73</td><td>43.8%</td></tr></table>	年	職員数(人)	職員数に占める都派遣職員の割合	2015	68	54.4%	2016	65	49.2%	2017	65	50.8%	2018	67	44.8%	2019	73	43.8%	・2015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て技術継承を図っている
年	職員数(人)	職員数に占める都派遣職員の割合																		
2015	68	54.4%																		
2016	65	49.2%																		
2017	65	50.8%																		
2018	67	44.8%																		
2019	73	43.8%																		

主な事業成果

事業 成果

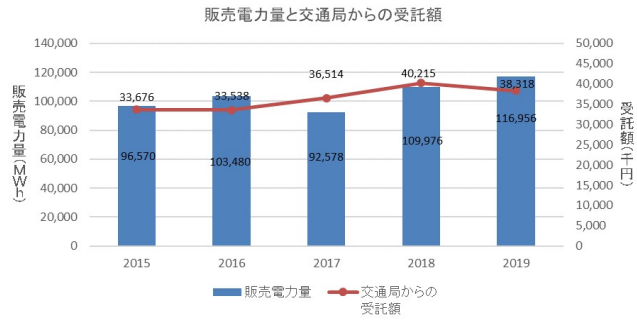


・駅のバリアフリー化に伴い、昇降機設備の設置が増える中で、保守管理を交通局に代わり適切に実施
 ・保守管理を通して、安全・安心の確保を最優先とする交通局の事業運営に貢献

事業分野	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	発電事業における売上高(単位:千円) <table><thead><tr><th>年</th><th>売上高(千円)</th><th>収益に占める都財政割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>2015</td><td>33,676</td><td>100.0%</td></tr><tr><td>2016</td><td>33,538</td><td>100.0%</td></tr><tr><td>2017</td><td>36,514</td><td>100.0%</td></tr><tr><td>2018</td><td>40,215</td><td>100.0%</td></tr><tr><td>2019</td><td>38,318</td><td>100.0%</td></tr></tbody></table>	年	売上高(千円)	収益に占める都財政割合	2015	33,676	100.0%	2016	33,538	100.0%	2017	36,514	100.0%	2018	40,215	100.0%	2019	38,318	100.0%	・2018年度の増収は用地杭点検作業等の新規受託によるもの													
年	売上高(千円)	収益に占める都財政割合																															
2015	33,676	100.0%																															
2016	33,538	100.0%																															
2017	36,514	100.0%																															
2018	40,215	100.0%																															
2019	38,318	100.0%																															
事業費用	発電事業における費用(単位:千円) <table><thead><tr><th>年</th><th>人件費</th><th>外注費</th><th>その他</th><th>総計</th></tr></thead><tbody><tr><td>2015</td><td>29,026</td><td>4,084</td><td>0</td><td>33,110</td></tr><tr><td>2016</td><td>31,169</td><td>3,910</td><td>0</td><td>35,079</td></tr><tr><td>2017</td><td>37,074</td><td>5,390</td><td>0</td><td>42,464</td></tr><tr><td>2018</td><td>30,776</td><td>3,322</td><td>4,890</td><td>38,988</td></tr><tr><td>2019</td><td>38,020</td><td>3,300</td><td>6,689</td><td>48,009</td></tr></tbody></table>	年	人件費	外注費	その他	総計	2015	29,026	4,084	0	33,110	2016	31,169	3,910	0	35,079	2017	37,074	5,390	0	42,464	2018	30,776	3,322	4,890	38,988	2019	38,020	3,300	6,689	48,009	・費用のトレンドは売上高に概ね連動 ・2018年度の減は人件費の減少によるもの	
年	人件費	外注費	その他	総計																													
2015	29,026	4,084	0	33,110																													
2016	31,169	3,910	0	35,079																													
2017	37,074	5,390	0	42,464																													
2018	30,776	3,322	4,890	38,988																													
2019	38,020	3,300	6,689	48,009																													
再委託費	再委託費(単位:千円) <table><thead><tr><th>年</th><th>再委託費(千円)</th><th>事業費に占める再委託割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>2015</td><td>0</td><td>0.0%</td></tr><tr><td>2016</td><td>0</td><td>0.0%</td></tr><tr><td>2017</td><td>0</td><td>0.0%</td></tr><tr><td>2018</td><td>3,322</td><td>8.5%</td></tr><tr><td>2019</td><td>3,300</td><td>6.9%</td></tr></tbody></table>	年	再委託費(千円)	事業費に占める再委託割合	2015	0	0.0%	2016	0	0.0%	2017	0	0.0%	2018	3,322	8.5%	2019	3,300	6.9%	・2018年度より除草作業等の業務を再委託													
年	再委託費(千円)	事業費に占める再委託割合																															
2015	0	0.0%																															
2016	0	0.0%																															
2017	0	0.0%																															
2018	3,322	8.5%																															
2019	3,300	6.9%																															
職員構成	職員構成(単位:人) <table><thead><tr><th>年</th><th>固定職員</th><th>非常勤職員</th><th>職員数に占める都退職者割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>2015</td><td>3</td><td>2</td><td>60.0%</td></tr><tr><td>2016</td><td>5</td><td>0</td><td>40.0%</td></tr><tr><td>2017</td><td>5</td><td>0</td><td>40.0%</td></tr><tr><td>2018</td><td>4</td><td>1</td><td>20.0%</td></tr><tr><td>2019</td><td>7</td><td>0</td><td>42.9%</td></tr></tbody></table>	年	固定職員	非常勤職員	職員数に占める都退職者割合	2015	3	2	60.0%	2016	5	0	40.0%	2017	5	0	40.0%	2018	4	1	20.0%	2019	7	0	42.9%	・プロパー社員が中心となって業務を実施しており、また、交通局への派遣研修により技術継承を図っている							
年	固定職員	非常勤職員	職員数に占める都退職者割合																														
2015	3	2	60.0%																														
2016	5	0	40.0%																														
2017	5	0	40.0%																														
2018	4	1	20.0%																														
2019	7	0	42.9%																														

主な事業成果

事業 成果



- ・約35,000世帯(一般家庭)分の電力を発電する発電所付帯設備の保守管理を交通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

団体	東京交通サービス(株)
----	-------------

(所管局) 交通局

	戦略名	現プランとの関係		3年後（2023年度）の到達目標	目標 区分	経営 改革	事業 執行	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	都長期 戦略
			戦略番号									
戦略 1	人材の確保・育成	見 直 し	①②	【目標①】技術指導や施工管理に従事できる1級と、特定の専門分野での業務を円滑に遂行できる2級の業務責任者を2023年度までに各90名育成する。 2024年度までに各職場1名ずつ配置を目指す。 【目標②】人材育成計画の策定・運用、関連する規程等の見直し 【目標③】資格取得支援策の策定、導入	組織 運営		○				○	
戦略 2	新たな事業の拡大等による受託事業の収益力の向上	見 直 し	④	【目標①】建築分野の工事監督・監理部門を設立し業務を受託 【目標②】本経営改革プランの期間中における新規受託拡大による売上増（約2億円） 【目標③】発電事業の黒字化	事業 運営		○					
戦略 3	新技術の活用による質の高いメンテナンスの提供	見 直 し	⑤	【目標①】ウェアラブルカメラの3事業所導入による、情報伝達時間の短縮 【目標②】現場作業支援アプリの8事業所導入による、作業効率の向上 【目標③】新たに活用する技術の試行及び導入効果検証（3件）、 検証結果を踏まえた本格導入（2件）	事業 運営		○		○			○

戦略 1	人材の確保・育成	組織 運営
------	----------	----------

経営 改革	事業 執行	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	長期 戦略
	○				○	

【戦略を設定する理由・背景】

今後、労働力人口が減少し、技術系の人材確保がさらに困難になることが見込まれる。このような状況においても、総合保守会社として安定した事業運営を行うためには、これまで主に職場単位で進めていた人材育成等について、会社全体のサポートを強化していく必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後（2023年度）の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
◆業務の中核を担ってきた都OBの減少が見込まれる中でも、固有社員の技術力向上や技術継承を着実にやっていく必要がある。 ◆受託事業拡大を踏まえ、より高度な知識・技術を有する専門人材を育成する仕組みを強化していく必要がある。 ◆業務に必要な専門性や技術力を有することの裏付けとなる資格の取得に対して、支援が十分でなく、固有社員の資格取得が進んでいない。	◆鉄道の総合保守会社としての基礎を支える社員の技術スキルの証左として、社内資格である業務責任者の取得推奨をこれまで進めてきた。今後、当該資格保有者を組織的に育成することで、社員の技術レベルのボトムアップを図るとともに、新たな業務領域への事業進出や技術職員の人材育成システムにおけるメルクマールとしていく。 ◆業務分野毎に策定している社員の人材育成計画について、各職種（電気・機械・土木・建築）に応じて高度な知識・技術を習得させるなど見直しを図り、専門人材の育成を図っていく。 ◆現行の資格取得時の支援に加え、取得難易度や業務への活用度合に応じた支援策の検討、導入を図る。	【目標①】技術指導や施工管理に従事できる1級と、特定の専門分野での業務を円滑に遂行できる2級の業務責任者を各90名育成する。2024年度までに各職場1名ずつ配置を目指す。 【目標②】人材育成計画の策定・運用、関連する規程等の見直し 【目標③】資格取得支援策の策定、導入	社外ノウハウの積極的活用と社内研修の充実	①
			人材育成計画の策定、資格取得支援策の策定・導入	②③
			局と一体となった人材育成	②

2020年11月時点の実績	3か年の取組（年次計画）		
	2021年度	2022年度	2023年度
・11月末時点での外部研修受講率91.9% ・業務責任者資格保有者数 1級69名、2級71名	・外部研修受講率94% ・社内研修（業務責任者準備講習など）の開催（2回） ・新たな研修メニューの調査及びアンケート実施 ・通信教育のNET申込を導入 ・指標の検討	・未受講者への外部研修提案（外部研修受講率97%） ・前年度の調査・アンケートに基づく社内研修の開催（3回） ・通信教育メニューの拡充	・未受講者への外部研修提案（外部研修受講率100%） ・前年度の実施状況を踏まえた社内研修の拡充（4回）及び次年度に向けた研修メニュー再調査 ・3か年の実績を踏まえた次年度に向けた通信教育の活用を検討
（新規）	・人材育成計画の策定 ・資格取得支援策の課題整理、方策の検討	・人材育成計画に基づいた実施（各部ごとの状況に合わせて順次実施） ・資格取得支援策の一部運用開始	・人材育成計画の進捗確認と見直し ・資格取得支援策の本格導入
・交通局への長期派遣研修（1年間）4名 ・交通局への派遣研修（5カ月間）2名	・交通局との調整（新規人事交流、研修など） ・交通局への派遣研修	・交通局との調整（新規人事交流、研修など） ・前年度の取組内容に基づく見直し ・交通局への派遣研修	・交通局との調整（新規人事交流、研修など） ・3か年の取組を踏まえた次年度に向けた検討 ・交通局への派遣研修

戦略2	新たな事業の拡大等による受託事業の収益力の向上	事業 運営
-----	-------------------------	----------

経営 改革	事業 執行	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	長期 戦略
	○					

【戦略を設定する理由・背景】

交通局の事業量増加に伴い、当社の担う事業領域が拡大する中、工事監理業務を成長の柱として育ててきた。今後も安定的な経営を行い、総合保守会社として局に貢献するためには、新たな事業領域への進出や受託事業規模の拡大を図るとともに、採算性の悪い事業の収益力の向上を図っていく必要がある。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
【新たな事業領域への進出】 ◆建築分野について、局所有地上建物の工事監督・監理を受託できる体制を構築していく必要がある。 【既存事業における業務範囲の拡大】 ◆工事監理について、さらに業務範囲を拡大するためには、高度なノウハウを習得する必要がある。 ◆保守管理について、より高度な知識・経験を要する業務の受託拡大のための体制整備が十分でない。 【発電事業の収支改善】 ◆発電事業については、事業赤字を解消し、早期の黒字化を図る必要がある。	◆建築分野については、局と当社の相互の人材交流により、工事監督・監理のノウハウを習得しつつ、専管組織設置に向けた準備を行う。 ◆人材交流等により、ノウハウ(高度な判断を行うスキルや経験)の習得や体制整備を進めることで、業務範囲を拡大していく。 ◆発電事業については、経費の削減に取り組むとともに、受託業務の増による収益増に向けて局と協議し、収支改善を図っていく。	【目標①】建築分野の工事監督・監理部門を設立し業務を受託 【目標②】本経営改革プランの期間中における新規受託拡大による売上増(約2億円) 【目標③】発電事業の黒字化	建築分野の工事監督・監理業務受託体制整備	①
			業務範囲拡大に対応するための体制整備	②
			発電事業の収支改善	③

2020年11月時点の実績	3か年の取組（年次計画）		
	2021年度	2022年度	2023年度
・ 建築課に1名を派遣中（1年）	・ 固有社員の局派遣研修実施 ・ 専管組織設置に向けた体制準備	・ 局派遣研修から社員が帰任しノウハウを還元 ・ 局から当社への現役職員派遣 ・ 業務受託開始	・ 更なる執行体制の拡充
・ 電気総合管理所に1名を派遣中（1年） ・ 電機設備工事監理課に都派遣職員を3名受け入れ ・ 必要な部門の業務範囲拡大に向けた体制整備	・ 工事監理についての高度なノウハウの習得 ・ 業務範囲拡大に向けた体制整備（浅草線ホームドアなど） ・ 局とTKS共同の訓練や研修、勉強会の拡充 ・ 必要な部門について局への派遣研修実施	・ 工事監理についての高度なノウハウの習得 ・ 業務範囲拡大に向けた体制整備 ・ 必要な部門について局への派遣研修実施	・ 工事監理についての高度なノウハウの習得 ・ 継続的な業務範囲の拡大 ・ 必要な部門について局への派遣研修実施
・ 受託業務の増 ・ 配置人員の減（▲1）	・ 受託業務の増 ・ 外注費の減 ・ 収支の均衡	・ 受託業務の増 ・ 収支の均衡	・ 受託業務の増 ・ 黒字化

戦略3	新技術の活用による質の高いメンテナンスの提供	事業 運営
-----	------------------------	----------

経営 改革	事業 執行	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	長期 戦略
	○		○			○

【戦略を設定する理由・背景】

都OB、就業人口減により即戦力社員の確保が困難な中、設備老朽化や機器の高機能化に対応するため、ICT等新技術を活用し、業務の効率化など、より質の高いメンテナンスの提供を実現していく。導入効果は試行を繰り返す中で見極める必要があるが、業務の高度化・省力化の取組のため設定する。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
◆現場と事業所間の情報伝達は、主に電話やメールを利用しているが、現場状況がリアルタイムで正確に把握できない、時間を要するなどの課題がある。 ◆現場作業時におけるデジタルツールの活用が不足しているため、作業時に不測の事態（機器故障、作業の遅延等）が発生した場合、現場の状況報告や対応方法等を迅速に共有できないことにより、作業時間や期間が長引くことがある。 ◆業務の効率化や実務研修などに活用できるデジタル技術について、常に最新の動向を注視する必要がある。	◆ウェアラブルカメラ等を活用することにより、迅速・正確な情報の伝達・共有を可能にする。（遠隔指示の充実、障害対応時間の短縮などにも寄与） ◆現場作業支援アプリ（関連資料を現場で閲覧可能にする）を入れたタブレットを携行し、効率的な作業につなげる。 ◆社員のスキルアップの支援等を通じて質の高いメンテナンスの提供を実現するため、技術の最新動向の情報収集を行い、作業の省力化・効率化に向けた検討を進め、新技術を導入する分野の拡大を図る。	【目標①】ウェアラブルカメラの3事業所導入による、情報伝達時間の短縮 【目標②】現場作業支援アプリの8事業所導入による、作業効率の向上 【目標③】新たに活用する技術の試行及び導入効果検証（3件）、検証結果を踏まえた本格導入（2件）	実証実験と実験結果を踏まえた導入拡大	①②
			新技術のリサーチと試行導入及び本格導入	③

2020年11月時点の実績	3か年の取組（年次計画）		
	2021年度	2022年度	2023年度
・ウェアラブルカメラの試行を開始（1事業所及び技術管理課） ・現場作業支援アプリの試行（4事業所）	・ウェアラブルカメラの試行結果検証及び実運用（1事業所） 試行導入、指標の検討・設定、効果検証（1事業所） ・現場作業支援アプリの実運用（4事業所） 試行導入、指標の検討・設定、効果検証（2事業所）	・ウェアラブルカメラの実運用（2事業所） ・" 試行導入、効果検証（1事業所） ・現場作業支援アプリの実運用（6事業所） ・" 試行導入、効果検証（2事業所）	・ウェアラブルカメラの実運用（3事業所） ・現場作業支援アプリの実運用（8事業所）
・交通局技術調整担当と情報交換・意見交換を進めた ・展示会において情報収集に努めた	・交通局等と連携・情報交換、展示会視察によるリサーチ ・保守業務等に有用な新技術の検討・試行導入と指標の検討（1件 VR技術を使った研修教材）	・交通局等と連携・情報交換、展示会視察によるリサーチ ・前年度試行した技術の効果検証、本格導入（1件） ・保守業務等に有用な新技術の検討・試行導入（1件）	・交通局等と連携・情報交換、展示会視察によるリサーチ ・前年度試行した技術の効果検証、本格導入（1件） ・保守業務等に有用な新技術の検討・試行導入（1件）

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
------	-------------------------

取組事項		現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標
手続の デジタル化		TKSで対象となる手続は全て契約関係であるが、団体の契約に関する指導監督指針により契約の適正性確保が求められていることから、国や都（局）の制度を注視し、団体においても迅速に対応する。 団体の内部事務手続についても、デジタル化の基盤整備を進めている。	対応可能な手続については、全件規程等を改正 内部事務手続についても、デジタル化の基盤整備を推進し、2020年度中に旅費精算システムを稼働させる。
5 つ の レ ス	はんこレス	TKSで対象となる手続は全て契約関係であるが、団体の契約に関する指導監督指針により契約の適正性確保が求められていることから、国や都（局）の制度を注視し、団体においても迅速に対応する。 団体の内部事務手続について、はんこレス化を進めている。	対応可能な手続については、全件規程等を改正 内部事務手続についても、デジタル化の基盤整備を推進し、2020年度中に旅費精算システムを稼働させる。
	FAXレス	Eメールの活用等により件数を減少させる。 相手側からFAXによる報告を求められているものに関しては、代替の可否について協議や調整が必要	原則、総務本部においてFAX送信数・受信数の98%削減
	ペーパーレス	タブレットの活用等により、会議資料やマニュアル、図面等の紙出力を減少させる取組を行っている。	原則、総務本部においてコピー用紙の使用量を2020年度比で30%減少させる。
	キャッシュレス	団体の規程等に基づく手続として情報開示に係る手数料があるが、取扱実績が無い。	情報開示に係る手数料については、今後一定程度実績があった場合、費用対効果を見極めた上で、キャッシュレス化対応を図る。
	タッチレス	団体の規程等に基づく、対外的な案件は無し	－
テレワーク		・タブレット41台にアプリを搭載したほか、モバイル端末9台、モバイルルーター9台を導入した。 ・テレワーク実施率は 9.1%	・モバイル端末とモバイルルーター各15台を導入する。 ・テレワーク勤務可能な職員による実施率 目標40% 【実施件数/当月の勤務日数/テレワーク勤務可能な職員数】