

東京交通サービス株式会社

経営改革プラン 2022 年度改訂版

～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。

東京交通サービス株式会社

(所管局) 交通局

1 基礎情報

2021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	321 人	(都派遣職員	19 人	都退職者	60 人)
	再雇用・ 非常勤職員数	50 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（2020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	7,761,897	100%	7,496,084	100%	265,813
(償却前損益)					322,320
駅務施設事業	1,390,881	17.9%	1,265,928	16.9%	124,952
電気施設事業	1,352,106	17.4%	1,337,654	17.8%	14,452
車両・機械事業	2,514,004	32.4%	2,502,465	33.4%	11,539
土木・建築事業	2,463,630	31.7%	2,344,710	31.3%	118,920
発電事業	41,276	0.5%	45,326	0.6%	△ 4,050

※固定資産への投資額：63,667

売上高内訳

その他収入 175,583

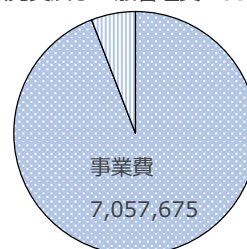


<都財政受入額 内訳>

駅務施設事業	1,390,443
電気施設事業	1,180,954
車両・機械事業	2,510,012
土木・建築事業	2,463,630
発電事業	41,276

営業費用内訳

販売費及び一般管理費 438,409



<事業費 内訳>

人件費	2,061,883
外注費	4,464,214
その他	531,578

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	2,225,926
現金及び預金	699,412
有価証券	
その他	1,526,514
2 固定資産	1,141,899
固定資産	211,218
有価証券	607,700
その他	322,982
資産合計	3,367,825

(負債の部)	
3 流動負債	949,191
借入金・社債	
その他	949,191
4 固定負債	373,538
借入金・社債	
その他	373,538
負債合計	1,322,730
(純資産の部)	
5 資本金	20,000
6 剰余金	2,021,858
7 その他	3,237
純資産合計	2,045,096
負債・純資産合計	3,367,825

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2 2016年度以降の事業実施状況

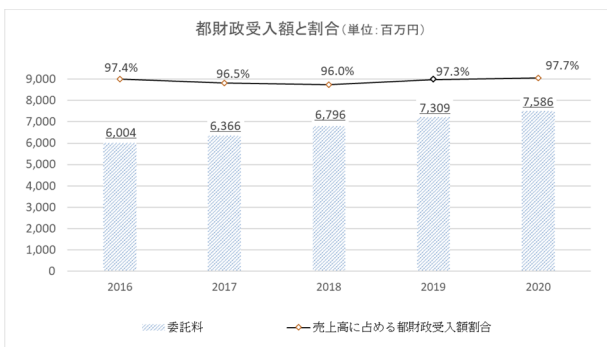
《「売上高」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析》

2-1 売上高から見る事業動向



・2017～2020年度の増収は、地下鉄車両保守、駅改良工事、昇降機保守の増などによるもの

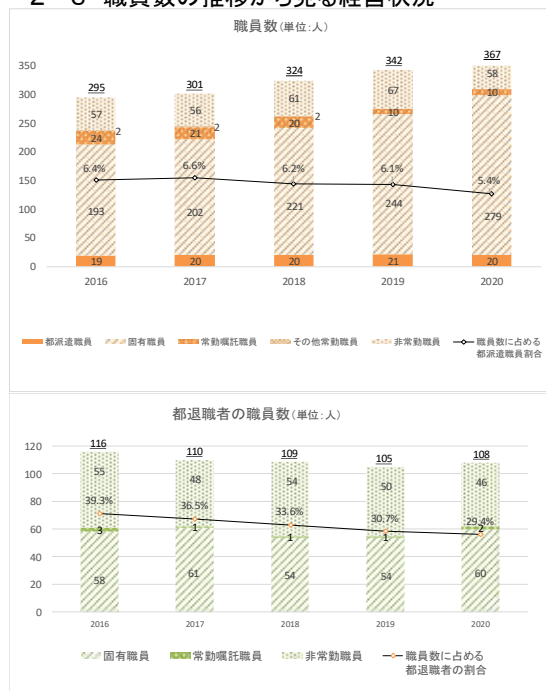
2-2 都財政受入額の推移から見る都施策との連動性



・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、補助金の受入はない

2-3 職員数の推移から見る経営状況



・職員数は受託業務の拡大に合わせて、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、技術継承等の役割を担ってきたが、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

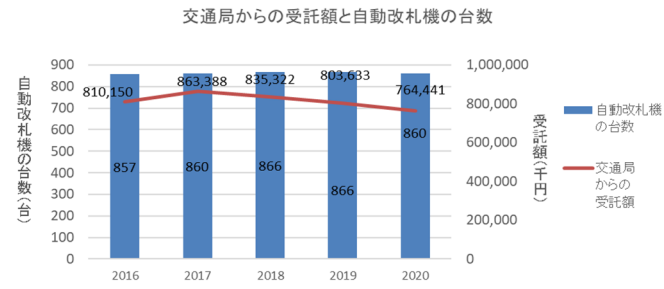
3 主要事業分野に関する分析

(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><thead><tr><th>年</th><th>売上高(千円)</th><th>都財政受入額以外(千円)</th><th>都財政受入額(千円)</th><th>収益に占める都財政割合(%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2016</td><td>1,097,270</td><td>1,097,270</td><td>0</td><td>100%</td></tr><tr><td>2017</td><td>1,160,675</td><td>1,160,675</td><td>0</td><td>100%</td></tr><tr><td>2018</td><td>1,177,077</td><td>1,177,077</td><td>0</td><td>100%</td></tr><tr><td>2019</td><td>1,328,133</td><td>1,327,743</td><td>390</td><td>99%</td></tr><tr><td>2020</td><td>1,390,881</td><td>1,390,443</td><td>438</td><td>99%</td></tr></tbody></table>	年	売上高(千円)	都財政受入額以外(千円)	都財政受入額(千円)	収益に占める都財政割合(%)	2016	1,097,270	1,097,270	0	100%	2017	1,160,675	1,160,675	0	100%	2018	1,177,077	1,177,077	0	100%	2019	1,328,133	1,327,743	390	99%	2020	1,390,881	1,390,443	438	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 ・2019～2020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によるもの
年	売上高(千円)	都財政受入額以外(千円)	都財政受入額(千円)	収益に占める都財政割合(%)																												
2016	1,097,270	1,097,270	0	100%																												
2017	1,160,675	1,160,675	0	100%																												
2018	1,177,077	1,177,077	0	100%																												
2019	1,328,133	1,327,743	390	99%																												
2020	1,390,881	1,390,443	438	99%																												
事業費用	駅務施設事業における費用(単位:千円) <table><thead><tr><th>年</th><th>人件費(千円)</th><th>外注費(千円)</th><th>その他(千円)</th><th>総計(千円)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2016</td><td>292,685</td><td>586,616</td><td>93,019</td><td>972,320</td></tr><tr><td>2017</td><td>317,387</td><td>617,384</td><td>86,086</td><td>1,020,857</td></tr><tr><td>2018</td><td>327,326</td><td>581,758</td><td>104,116</td><td>1,013,200</td></tr><tr><td>2019</td><td>350,584</td><td>651,272</td><td>132,376</td><td>1,134,232</td></tr><tr><td>2020</td><td>343,388</td><td>723,437</td><td>124,815</td><td>1,191,640</td></tr></tbody></table>	年	人件費(千円)	外注費(千円)	その他(千円)	総計(千円)	2016	292,685	586,616	93,019	972,320	2017	317,387	617,384	86,086	1,020,857	2018	327,326	581,758	104,116	1,013,200	2019	350,584	651,272	132,376	1,134,232	2020	343,388	723,437	124,815	1,191,640	・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	人件費(千円)	外注費(千円)	その他(千円)	総計(千円)																												
2016	292,685	586,616	93,019	972,320																												
2017	317,387	617,384	86,086	1,020,857																												
2018	327,326	581,758	104,116	1,013,200																												
2019	350,584	651,272	132,376	1,134,232																												
2020	343,388	723,437	124,815	1,191,640																												
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>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><tr><td>2020</td><td>723,087</td><td>60.7%</td></tr></tbody></table>	年	再委託費(千円)	事業費に占める再委託割合(%)	2016	586,616	60.3%	2017	617,384	60.5%	2018	581,758	57.4%	2019	650,962	57.4%	2020	723,087	60.7%	・再委託費は事業費と概ね連動												
年	再委託費(千円)	事業費に占める再委託割合(%)																														
2016	586,616	60.3%																														
2017	617,384	60.5%																														
2018	581,758	57.4%																														
2019	650,962	57.4%																														
2020	723,087	60.7%																														
職員構成	職員構成(単位:人) <table><thead><tr><th>年</th><th>非常勤職員(人)</th><th>固有職員(人)</th><th>職員数に占める都営職者割合(%)</th></tr></thead><tbody><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><tr><td>2020</td><td>17</td><td>53</td><td>24.3%</td></tr></tbody></table>	年	非常勤職員(人)	固有職員(人)	職員数に占める都営職者割合(%)	2016	16	34	38.0%	2017	14	42	33.9%	2018	15	48	28.6%	2019	17	53	28.6%	2020	17	53	24.3%	・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、プロパー社員への技術継承が進展 ・近年、新宿線及び浅草線ホームドアの受託業務の拡大により増員						
年	非常勤職員(人)	固有職員(人)	職員数に占める都営職者割合(%)																													
2016	16	34	38.0%																													
2017	14	42	33.9%																													
2018	15	48	28.6%																													
2019	17	53	28.6%																													
2020	17	53	24.3%																													

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

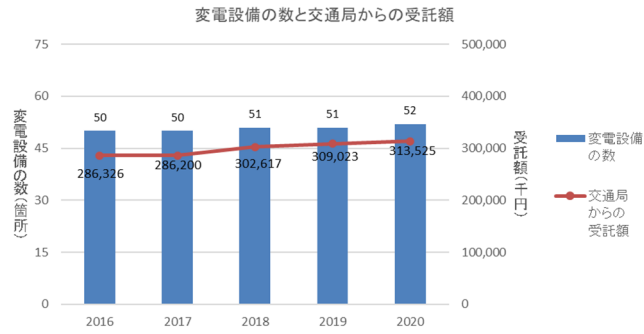
3 主要事業分野に関する分析

(2/5)

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><thead><tr><th>年度</th><th>都財政受入額以外</th><th>都財政受入額</th><th>収益に占める都財政割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>2016</td><td>650,698</td><td>809,655</td><td>80.4%</td></tr><tr><td>2017</td><td>696,883</td><td>924,427</td><td>75.4%</td></tr><tr><td>2018</td><td>888,847</td><td>1,171,381</td><td>75.9%</td></tr><tr><td>2019</td><td>1,036,175</td><td>1,238,619</td><td>83.7%</td></tr><tr><td>2020</td><td>1,180,954</td><td>1,352,106</td><td>87.3%</td></tr></tbody></table>	年度	都財政受入額以外	都財政受入額	収益に占める都財政割合	2016	650,698	809,655	80.4%	2017	696,883	924,427	75.4%	2018	888,847	1,171,381	75.9%	2019	1,036,175	1,238,619	83.7%	2020	1,180,954	1,352,106	87.3%	・近年の増加傾向は、駅の老朽化による改良工事の工事監理業務の受託によるもの ・2020年度の増収は、駅構内防犯カメラ等の保守管理業務の新規受託によるもの						
年度	都財政受入額以外	都財政受入額	収益に占める都財政割合																													
2016	650,698	809,655	80.4%																													
2017	696,883	924,427	75.4%																													
2018	888,847	1,171,381	75.9%																													
2019	1,036,175	1,238,619	83.7%																													
2020	1,180,954	1,352,106	87.3%																													
事業費用	電気施設事業における費用(単位:千円) <table><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>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><tr><td>2020</td><td>713,071</td><td>280,986</td><td>265,430</td></tr></tbody></table>	年度	人件費	外注費	その他	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	2020	713,071	280,986	265,430	・費用は売上高に概ね連動						
年度	人件費	外注費	その他																													
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																													
2020	713,071	280,986	265,430																													
再委託費	再委託費(単位:千円) <table><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>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><tr><td>2020</td><td>238,436</td><td>17.6%</td></tr></tbody></table>	年度	再委託費	事業費に占める再委託割合	2016	176,964	23.9%	2017	175,091	20.7%	2018	178,633	17.4%	2019	202,382	17.6%	2020	238,436	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 ・2020年度の増加は、駅構内防犯カメラ等の保守管理業務の新規受託にあたり、協力会社を効率的に活用しているため												
年度	再委託費	事業費に占める再委託割合																														
2016	176,964	23.9%																														
2017	175,091	20.7%																														
2018	178,633	17.4%																														
2019	202,382	17.6%																														
2020	238,436	17.6%																														
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>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>2016</td><td>10</td><td>14</td><td>51</td><td>0</td></tr><tr><td>2017</td><td>13</td><td>11</td><td>52</td><td>0</td></tr><tr><td>2018</td><td>14</td><td>10</td><td>60</td><td>1</td></tr><tr><td>2019</td><td>17</td><td>18</td><td>53</td><td>1</td></tr><tr><td>2020</td><td>12</td><td>22</td><td>69</td><td>1</td></tr></tbody></table>	年度	非常勤職員	常勤嘱託職員	固有職員	都派遣職員	2016	10	14	51	0	2017	13	11	52	0	2018	14	10	60	1	2019	17	18	53	1	2020	12	22	69	1	・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、工事監理業務の受託にあたり、都派遣職員を受け入れて、技術継承を図っている
年度	非常勤職員	常勤嘱託職員	固有職員	都派遣職員																												
2016	10	14	51	0																												
2017	13	11	52	0																												
2018	14	10	60	1																												
2019	17	18	53	1																												
2020	12	22	69	1																												

主な事業成果

事業成果

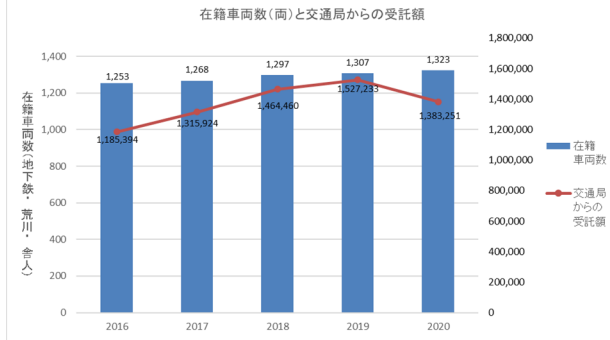


- ・設備の不具合や点検時のミスが発生すると、列車の運行に多大な影響を及ぼす変電設備において、保守業務を交通局に代わり適切に実施
- ・保守管理を通して、安全・安心の確保を最優先とする交通局の事業運営に貢献

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>2016</th><th>2017</th><th>2018</th><th>2019</th><th>2020</th></tr></thead><tbody><tr><td>売上高</td><td>2,044,239</td><td>2,150,884</td><td>2,498,592</td><td>2,591,793</td><td>2,510,012</td></tr></tbody></table> 99.9% 100.0% 100.0% 100.0% 99.8% 100.0% 90.0% 80.0% 70.0% 60.0% 50.0% 40.0% 30.0% 20.0% 10.0% 0.0% 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	年度	2016	2017	2018	2019	2020	売上高	2,044,239	2,150,884	2,498,592	2,591,793	2,510,012	・車両の検査周期により作業量が増減するため、収入は変動する ・2020年度の減収は検査車両数の減によるもの
年度	2016	2017	2018	2019	2020									
売上高	2,044,239	2,150,884	2,498,592	2,591,793	2,510,012									
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>2016</th><th>2017</th><th>2018</th><th>2019</th><th>2020</th></tr></thead><tbody><tr><td>事業費用</td><td>2,072,904</td><td>2,197,204</td><td>2,338,791</td><td>2,412,134</td><td>2,359,228</td></tr></tbody></table> 1,552,305 1,681,132 1,838,664 1,869,004 1,826,368 450,186 454,062 445,669 469,230 474,190 その他 外注費 人件費	年度	2016	2017	2018	2019	2020	事業費用	2,072,904	2,197,204	2,338,791	2,412,134	2,359,228	・費用のトレンドは売上高に概ね連動
年度	2016	2017	2018	2019	2020									
事業費用	2,072,904	2,197,204	2,338,791	2,412,134	2,359,228									
再委託費	再委託費(単位:千円) <table><thead><tr><th>年度</th><th>2016</th><th>2017</th><th>2018</th><th>2019</th><th>2020</th></tr></thead><tbody><tr><td>再委託費</td><td>1,551,066</td><td>1,681,132</td><td>1,838,664</td><td>1,869,004</td><td>1,824,028</td></tr></tbody></table> 74.8% 76.5% 78.6% 77.5% 77.3% 100.0% 75.0% 50.0% 25.0% 0.0% 再委託費 事業費に占める 再委託割合	年度	2016	2017	2018	2019	2020	再委託費	1,551,066	1,681,132	1,838,664	1,869,004	1,824,028	・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	2016	2017	2018	2019	2020									
再委託費	1,551,066	1,681,132	1,838,664	1,869,004	1,824,028									
職員構成	職員構成(単位:人) <table><thead><tr><th>年度</th><th>2016</th><th>2017</th><th>2018</th><th>2019</th><th>2020</th></tr></thead><tbody><tr><td>職員数</td><td>66</td><td>77</td><td>77</td><td>82</td><td>80</td></tr></tbody></table> 40.9% 37.7% 36.4% 35.4% 31.3% 45.0% 40.0% 35.0% 30.0% 25.0% 20.0% 15.0% 10.0% 5.0% 0.0% 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 都退職者の割合	年度	2016	2017	2018	2019	2020	職員数	66	77	77	82	80	・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託し、都派遣職員を受け入れ
年度	2016	2017	2018	2019	2020									
職員数	66	77	77	82	80									

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

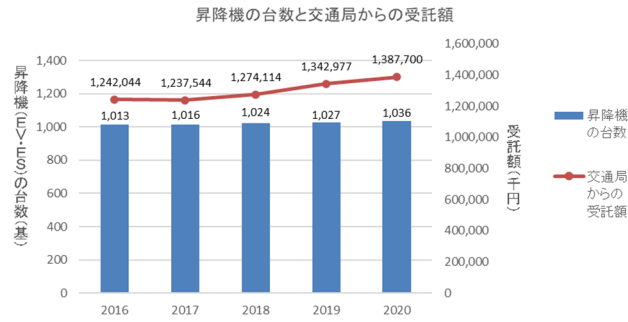
3 主要事業分野に関する分析

(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><thead><tr><th>年度</th><th>売上高(千円)</th><th>都政に占める収益割合</th></tr></thead><tbody><tr><td>2016</td><td>2,073,341</td><td>100.0%</td></tr><tr><td>2017</td><td>2,153,751</td><td>100.0%</td></tr><tr><td>2018</td><td>2,190,888</td><td>100.0%</td></tr><tr><td>2019</td><td>2,315,378</td><td>99.9%</td></tr><tr><td>2020</td><td>2,463,630</td><td>100.0%</td></tr></tbody></table>	年度	売上高(千円)	都政に占める収益割合	2016	2,073,341	100.0%	2017	2,153,751	100.0%	2018	2,190,888	100.0%	2019	2,315,378	99.9%	2020	2,463,630	100.0%	・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 ・2020年度の増収は、地下鉄土木構築物の検査及び点検業務の受託拡大によるもの																								
年度	売上高(千円)	都政に占める収益割合																																										
2016	2,073,341	100.0%																																										
2017	2,153,751	100.0%																																										
2018	2,190,888	100.0%																																										
2019	2,315,378	99.9%																																										
2020	2,463,630	100.0%																																										
事業費用	土木・建築事業における費用(単位:千円) <table><thead><tr><th>年度</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>2016</td><td>388,041</td><td>1,442,998</td><td>71,112</td><td>1,902,151</td></tr><tr><td>2017</td><td>415,326</td><td>1,485,932</td><td>77,049</td><td>1,978,307</td></tr><tr><td>2018</td><td>427,082</td><td>1,503,863</td><td>68,203</td><td>1,999,148</td></tr><tr><td>2019</td><td>457,417</td><td>1,548,212</td><td>71,530</td><td>2,077,159</td></tr><tr><td>2020</td><td>496,734</td><td>1,548,212</td><td>77,855</td><td>2,204,641</td></tr></tbody></table>	年度	人件費	外注費	その他	総計	2016	388,041	1,442,998	71,112	1,902,151	2017	415,326	1,485,932	77,049	1,978,307	2018	427,082	1,503,863	68,203	1,999,148	2019	457,417	1,548,212	71,530	2,077,159	2020	496,734	1,548,212	77,855	2,204,641	・費用のトレンドは売上高に概ね連動												
年度	人件費	外注費	その他	総計																																								
2016	388,041	1,442,998	71,112	1,902,151																																								
2017	415,326	1,485,932	77,049	1,978,307																																								
2018	427,082	1,503,863	68,203	1,999,148																																								
2019	457,417	1,548,212	71,530	2,077,159																																								
2020	496,734	1,548,212	77,855	2,204,641																																								
再委託費	再委託費(単位:千円) <table><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>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><tr><td>2020</td><td>1,630,052</td><td>73.9%</td></tr></tbody></table>	年度	再委託費	事業費に占める再委託割合	2016	1,442,998	75.9%	2017	1,485,932	75.1%	2018	1,503,863	75.2%	2019	1,548,212	74.5%	2020	1,630,052	73.9%	・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																								
年度	再委託費	事業費に占める再委託割合																																										
2016	1,442,998	75.9%																																										
2017	1,485,932	75.1%																																										
2018	1,503,863	75.2%																																										
2019	1,548,212	74.5%																																										
2020	1,630,052	73.9%																																										
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>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>2016</td><td>65</td><td>9</td><td>51</td><td>3</td><td>4.6%</td><td>49.2%</td></tr><tr><td>2017</td><td>65</td><td>9</td><td>51</td><td>3</td><td>4.6%</td><td>50.8%</td></tr><tr><td>2018</td><td>67</td><td>9</td><td>53</td><td>3</td><td>7.5%</td><td>44.8%</td></tr><tr><td>2019</td><td>73</td><td>13</td><td>57</td><td>3</td><td>7.1%</td><td>43.8%</td></tr><tr><td>2020</td><td>79</td><td>12</td><td>65</td><td>3</td><td>7.5%</td><td>30.4%</td></tr></tbody></table>	年度	非常勤職員	その他常勤職員	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	2016	65	9	51	3	4.6%	49.2%	2017	65	9	51	3	4.6%	50.8%	2018	67	9	53	3	7.5%	44.8%	2019	73	13	57	3	7.1%	43.8%	2020	79	12	65	3	7.5%	30.4%	・地下鉄の土木構築物の検査及び点検業務の受託拡大に伴い、プロパー社員を採用したため、都退職者の割合が減少
年度	非常勤職員	その他常勤職員	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																																						
2016	65	9	51	3	4.6%	49.2%																																						
2017	65	9	51	3	4.6%	50.8%																																						
2018	67	9	53	3	7.5%	44.8%																																						
2019	73	13	57	3	7.1%	43.8%																																						
2020	79	12	65	3	7.5%	30.4%																																						

主な事業成果

事業成果

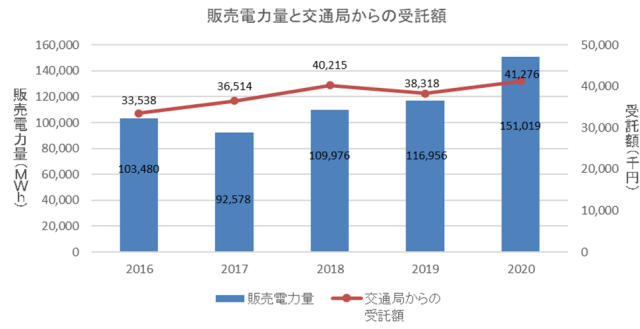


- ・駅のバリアフリー化に伴い、昇降機設備の設置が増える中で、保守管理を交通局に代わり適切に実施
- ・保守管理を通して、安全・安心の確保を最優先とする交通局の事業運営に貢献

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>年次</th><th>2016</th><th>2017</th><th>2018</th><th>2019</th><th>2020</th></tr></thead><tbody><tr><td>売上高</td><td>33,538</td><td>36,514</td><td>40,215</td><td>38,318</td><td>41,276</td></tr></tbody></table>	年次	2016	2017	2018	2019	2020	売上高	33,538	36,514	40,215	38,318	41,276	・2020年度の増収は低圧回路点検作業等の新規受託によるもの																			
年次	2016	2017	2018	2019	2020																												
売上高	33,538	36,514	40,215	38,318	41,276																												
事業費用	発電事業における費用(単位:千円) <table><thead><tr><th>年次</th><th>2016</th><th>2017</th><th>2018</th><th>2019</th><th>2020</th></tr></thead><tbody><tr><td>人件費</td><td>31,169</td><td>37,074</td><td>30,776</td><td>38,020</td><td>34,500</td></tr><tr><td>外注費</td><td>3,910</td><td>5,390</td><td>3,322</td><td>3,300</td><td>3,370</td></tr><tr><td>その他</td><td>0</td><td>0</td><td>4,890</td><td>6,689</td><td>4,808</td></tr><tr><td>合計</td><td>35,079</td><td>42,464</td><td>38,988</td><td>48,009</td><td>42,678</td></tr></tbody></table>	年次	2016	2017	2018	2019	2020	人件費	31,169	37,074	30,776	38,020	34,500	外注費	3,910	5,390	3,322	3,300	3,370	その他	0	0	4,890	6,689	4,808	合計	35,079	42,464	38,988	48,009	42,678	・費用のトレンドは売上高に概ね連動	
年次	2016	2017	2018	2019	2020																												
人件費	31,169	37,074	30,776	38,020	34,500																												
外注費	3,910	5,390	3,322	3,300	3,370																												
その他	0	0	4,890	6,689	4,808																												
合計	35,079	42,464	38,988	48,009	42,678																												
再委託費	再委託費(単位:千円) <table><thead><tr><th>年次</th><th>2016</th><th>2017</th><th>2018</th><th>2019</th><th>2020</th></tr></thead><tbody><tr><td>再委託費</td><td>0</td><td>0</td><td>3,322</td><td>3,300</td><td>3,370</td></tr><tr><td>事業費に占める再委託割合</td><td>0.0%</td><td>0.0%</td><td>8.5%</td><td>6.9%</td><td>7.9%</td></tr></tbody></table>	年次	2016	2017	2018	2019	2020	再委託費	0	0	3,322	3,300	3,370	事業費に占める再委託割合	0.0%	0.0%	8.5%	6.9%	7.9%	・2018年度より除草作業等の業務を再委託													
年次	2016	2017	2018	2019	2020																												
再委託費	0	0	3,322	3,300	3,370																												
事業費に占める再委託割合	0.0%	0.0%	8.5%	6.9%	7.9%																												
職員構成	職員構成(単位:人) <table><thead><tr><th>年次</th><th>2016</th><th>2017</th><th>2018</th><th>2019</th><th>2020</th></tr></thead><tbody><tr><td>固有職員</td><td>5</td><td>5</td><td>4</td><td>7</td><td>6</td></tr><tr><td>非常勤職員</td><td>0</td><td>0</td><td>1</td><td>0</td><td>0</td></tr><tr><td>職員数に占める都退職者割合</td><td>40.0%</td><td>40.0%</td><td>20.0%</td><td>42.3%</td><td>28.0%</td></tr></tbody></table>	年次	2016	2017	2018	2019	2020	固有職員	5	5	4	7	6	非常勤職員	0	0	1	0	0	職員数に占める都退職者割合	40.0%	40.0%	20.0%	42.3%	28.0%	・プロパー社員が中心となって業務を実施。また、交通局への派遣研修により技術継承を図っている							
年次	2016	2017	2018	2019	2020																												
固有職員	5	5	4	7	6																												
非常勤職員	0	0	1	0	0																												
職員数に占める都退職者割合	40.0%	40.0%	20.0%	42.3%	28.0%																												

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

2022年度改訂版のポイント

- ◆受託事業の収益力向上の取組として、戦略②に定量的な数値目標を用いた収益性の検証を追記
- ◆発電事業の収支改善について、到達目標を単年度の黒字化から継続的な事業黒字体制の構築に上方修正
- ◆戦略③について、局や企業等との連携やリサーチなどの取組と実運用の取組を優先度で整序

【プランの主な改訂内容】

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

3年後の到達目標（改訂前）	3年後の到達目標(改訂後)
【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	【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】 発電事業の継続的な事業黒字体制構築 【目標④】 全事業合計での粗利率9.5%

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

個別取組事項（改訂前）	2022年度（改訂前）	個別取組事項（改訂後）	2022年度(改訂後)
新技術のリサーチと試行導入及び本格導入	・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）	新技術のリサーチと試行導入及び本格導入	・交通局等と連携・情報交換、ICT関連企業などへの継続的なリサーチを通じて、保守業務等に応用できる新技術を試行（1件） ・前年度試行した技術の効果検証、本格導入（1件）
実証実験と実験結果を踏まえた導入拡大	・ウェアラブルカメラの実運用（2事業所） ・ウェアラブルカメラの試行導入、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） ・現場作業支援アプリの試行導入、効果検証（2事業所）	実証実験と実験結果を踏まえた導入拡大	・ウェアラブルカメラの実運用（2事業所） ・ウェアラブルカメラの試行導入、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） ・現場作業支援アプリの試行導入、効果検証（2事業所）

戦略 1	人材の確保・育成	組織 運営	経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	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	2021年度 計画	2021年度 実績(11月末時点)	3か年の取組(年次計画)	
				到達目標		2022年度	2023年度
◆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。	◆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。	【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。	社外ノウハウの積極的活用と社内研修の充実	①	・外部研修受講率94%	・未受講者への外部研修提案(外部研修受講率97%)	・未受講者への外部研修提案(外部研修受講率100%)
					・社内研修(業務責任者準備講習など)の開催(2回)	・前年度の調査・アンケートに基づく社内研修の開催(3回)	・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
			人材育成計画の策定、資格取得支援策の策定・導入	②③	・新たな研修メニューの調査及びアンケート実施	・社員満足度調査の実施・検証	・社員満足度調査の検証結果を踏まえ必要に応じて対応策を実施
					・通信教育のインターネット申込を導入	・通信教育メニューの拡充	・3か年の実績を踏まえた通信教育の活用を検討
					・指標の検討	・指標の検討・設定、指標に基づき社員の技術スキル向上策を検討・試行	・社員の技術スキル向上策を検証・実施
◆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。	【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	局と一体となった人材育成	②	・新規人事交流の働きかけ、局と当社合同の研修への参加	・交通局との調整(新規人事交流、研修など)	・交通局との調整(新規人事交流、研修など)
◆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。	◆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③】資格取得支援策の策定、導入			・交通局への長期派遣研修を実施(4名)	・前年度の取組内容に基づく見直し	・3か年の取組を踏まえた次年度に向けた検討
実績(2021年11月末時点)及び要因分析							
【目標①】外部研修の活用、ベテラン社員による社内技術研修などを推進し、社員の技術レベルのボトムアップを図ることで、技術スキルの証左である業務責任者の育成を図った(業務責任者1級76名、2級83名)。							
【目標②】組織的な技術継承、技術レベルの高度化・多様化に対応していくため、人材育成計画の策定に向けた既存計画の見直し、整理・調整を行った。							
【目標③】資格取得支援策の策定に向けた課題の洗い出しを行い、外部講習の活用など資格取得を支援する仕組みを検討した。							

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	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	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	2021年度	2021年度	3か年の取組（年次計画）	
					計画	実績（11月末時点）	2022年度	2023年度
【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	◆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	【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	建築分野の工事監督・監理業務受託体制整備	①	・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	・固有社員1名を局に派遣研修実施中 ・専管組織の設置に向け、所要人員を要求した	・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
【既存事業における業務範囲の拡大】 ◆工事監理等、受託業務を拡大していくためには、高度なノウハウの習得が必要である ◆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	◆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	【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）	業務範囲拡大に対応するための体制整備	②	・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） ・局と当社共同の訓練や研修、勉強会の拡充 ・必要な部門について局への派遣研修実施	・都派遣や都OB社員などからOJT等によるノウハウ習得を継続 ・駅務機器、昇降設備など4名を派遣中	・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
【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	◆発電事業については、経費削減策や受託業務増に向けた局との協議を継続し、早期の収支改善を図る	【目標③】発電事業の継続的な事業黒字体制構築	発電事業の収支改善	③	・受託業務の増 ・外注費の減 ・収支の均衡	・ダム・発電所の電気設備等点検受託箇所増加 ・外注作業の直営化 ・収支改善 (2021年度10月末 粗利益4,338千円、前年度同期の粗利益▲1,409千円)	・受託業務の増 ・黒字化	・受託業務の増 ・黒字化
【収益性の確保と効果検証】 ◆売上高が伸びる中、定量的な指標を用いた検証等、事業の収益性に関する効果検証が不十分	◆粗利率を各事業の収益性を把握するための指標として設定、公表し、継続的に検証していく	【目標④】全事業合計での粗利率9.5%	【収益性の確保・向上】 各事業における収益性の検証	④	—	・2020年度決算 粗利率9.1% (駅務施設事業14.3% 電気施設事業6.9% 車両・機械事業6.2% 土木・建築事業10.5% 発電事業▲3.4%)	・事業の特性を踏まえた費用縮減策等（例：駅務施設事業において外注作業を精査し、作業の一部を直営化） ・全事業における粗利率目標：9.3% ・経営指標の公表（売上高粗利率、売上高営業利益率、売上高当期純利益率の推移をHPに掲載）	・事業の特性を踏まえた費用縮減等（前年度の状況を踏まえ取組内容を検討） ・全事業における粗利率目標：9.5% ・経営指標の公表を継続
実績(2021年11月末時点)及び要因分析								
【目標①】新規分野となる建築工事監理・監督補助業務について、2022年度期首の受託開始に向けた体制整備を着実に進めている。 【目標②】既存事業についても、受託拡大のため社員のノウハウ習得に努めている。 【目標③】発電事業については、収入と支出の両面から収支改善に取り組んでおり、成果が表れている。			【収益性の確保・向上】 各事業における粗利益率向上策の実施	④	—	—	各事業における粗利率目標と達成手段 駅務：14.5%（外注費 ▲3百万円） 電気：7.2%（人件費 ▲4百万円） 車両：6.2%（外注費 ▲3百万円） 土木：9.5%（外注費 ▲3百万円） 発電：10.5%（これまでの取組を継続）	各事業における粗利率目標と達成手段 駅務：14.8%（外注費 ▲6百万円） 電気：7.4%（人件費 ▲7百万円） 車両：6.4%（外注費 ▲6百万円） 土木：10.8%（外注費 ▲7百万円） 発電：10.5%（これまでの取組を継続） ※費用縮減額は2022年度以降の取組における累計

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	状況変化 への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	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	2021年度	2021年度	3か年の取組（年次計画）	
					計画	実績（11月末時点）	2022年度	2023年度
◆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。	◆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】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）	新技術のリサーチと試行導入及び本格導入	①	・交通局等との連携・情報交換、ICT関連企業などへのリサーチを通じて、保守業務等に有用な新技術を継続して発掘（1件 VR技術を使った研修教材）	・鉄道技術展、外部研修機関等から情報収集 ・VR研修教材について業者3社から情報収集	・交通局等との連携・情報交換、ICT関連企業などへの継続的なリサーチを通じて、保守業務等に活用できる新技術を試行（1件） ・前年度試行した技術の効果検証、本格導入（1件）	・交通局等との連携・情報交換、ICT関連企業などへの継続的なリサーチを通じて、保守業務等に活用できる新技術を試行（1件） ・前年度試行した技術の効果検証、本格導入（1件）
			実証実験と実験結果を踏まえた導入拡大	②③	・ウエアラブルカメラの試行結果検証及び実運用（1事業所） ・ウエアラブルカメラの試行導入、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） ・現場作業支援アプリの試行導入、指標の検討・設定、効果検証（2事業所）	・ウエアラブルカメラの運用（1事業所） ・ウエアラブルカメラの試行導入（1事業所） ・現場作業支援アプリの運用（4事業所） ・現場作業支援アプリの試行導入（2事業所）	・ウエアラブルカメラの実運用（2事業所） ・ウエアラブルカメラの試行導入、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） ・現場作業支援アプリの試行導入、効果検証（2事業所）	・ウエ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）
実績(2021年11月末時点)及び要因分析								
【目標①】VR技術を使った研修教材（VR技術の特性を生かし、鉄道業界に馴染む安全に関する研修）の導入に向けて情報収集を行った。								
【目標②】ウエアラブルカメラを1事業所に導入し、現場での運用を通して新たな課題が出てきた。課題解決に取り組むとともに、導入効果の検証と並行し、導入拡大を検討する。								
【目標③】現場作業支援アプリを4事業所で運用し、書類の電子化による省力化など、業務内容に合わせた活用をしている。								

取組事項		2021年度		2022年度末の到達目標
		2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
手続のデジタル化		対応可能な手続については、全件規程等を改正	・団体独自の規程に基づく対外的な案件について、デジタル化に関する規程改正は無し	対都民・事業者を対象とした手続については、契約手続関係等を除き対応済みである。
5つのレス	はんこレス	対応可能な手続については、全件規程等を改正	・対応可能な3手続きは全件規程等を改正した	対応可能な手続きについては全件規程等を改正済み。
	FAXレス	原則、総務本部においてFAX送信数・受信数の98%削減	2021年度目標（上限値22件）に対して、送信実績5件	引き続き、総務本部において、FAX送信数・受信数の98%削減を継続
	ペーパーレス	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。	2021年度目標（上限値315千枚）に対して、実績148千枚	総務本部において、コピー用紙の使用量を2020年度比で55%減少させる。
	キャッシュレス	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。	手数料収受の取扱い件数は0件	情報開示に係る手数料について、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	—	—	—
テレワーク		・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】	・モバイル端末及びモバイルルーター各15台を増備した ・テレワーク実施率 30.7%	新型コロナウイルス感染症拡大時等における都・国等からのテレワーク実施要請に、都庁グループの一員として適切に対応する。 （ライフラインの維持に従事する職員を除く）