

経営戦略計画

(第6次:38期(令和8年度)～40期(令和10年度))



令和8年2月

DO! 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5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	5
6	収支計画	7
7	具体的な取り組み	8
8	計画の進捗管理	18
	（参考）会社の概要	19

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。

令和2年に発生した新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、市バス・地下鉄の利用者は一時大幅に落ち込み、交通事業に関連する事業を行う当社においても、厳しい経営状況にありました。

一方、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開始されたほか、栄地区の大規模複合施設の開業、令和8年9月からアジア・アジアパラ競技大会の開催が予定されるなど、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。

前経営戦略計画（第5次：令和5年度から令和7年度）期間中は、こうした社会経済情勢を背景に、名古屋駅駅前広場の再整備に伴い令和4年度末にメイチカを休止し、老朽化対策を含めた地下街施設更新に向けた工事を開始しました。また、不採算事業となっていた当社直営店舗の黒字化を図るため、コインロッカーや自動販売機を主体とした無人店舗へ業態変更するなど収支改善に取り組みました。

直近の状況としては、公共交通利用や旅行者数などは回復傾向にある一方で、労働力不足の加速、物価上昇などの課題に直面しています。こうした新たな経営環境のもと、変化に対して柔軟に対応できる人材の育成を実現していくとともに、安定した経営の継続と経営環境の変化に即した事業を展開していくための指針として、令和8年度を初年度とする「経営戦略計画（第6次）」を策定しました。

これからも交通事業の健全な運営に寄与し公的貢献を実現する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8年度から令和10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年間としました。 〕

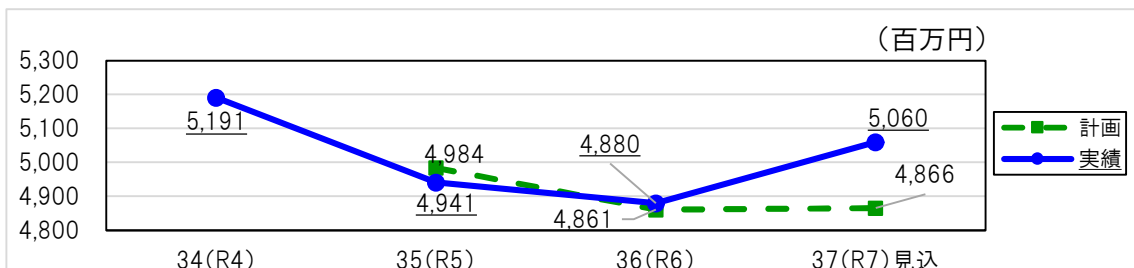
2 経営戦略計画（第5次）の取り組み結果

計画期間中（令和5年度から令和7年度まで）は、令和5年3月31日でメイチカを休止したことなどにより、営業収益は大きく減少しました。

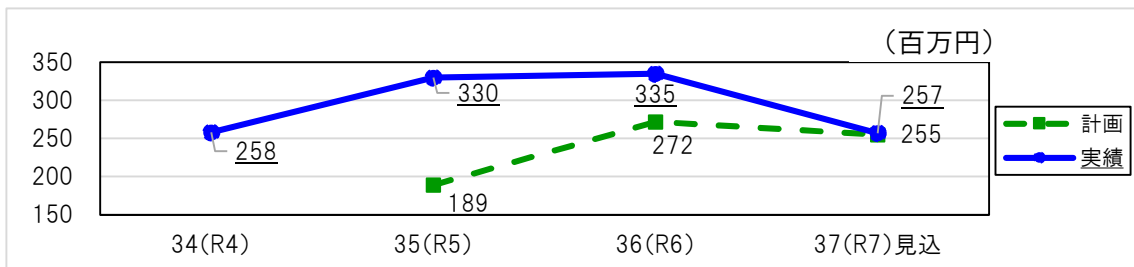
一方、令和5年に、新型コロナウイルス感染症が2類から5類に移行されて以降、経済活動の再開に伴うインバウンド需要を捉えコインロッカーを増設したことや、不採算事業となっていた当社直営店舗の見直しなど、収支改善に取り組んだことなどにより、経常利益は計画を上回りました。また、社員一人あたりの超過勤務時間数は1年前倒しで達成し、外部講師を招いた研修実施回数は計画を達成することができました。

主な成果指標の達成状況

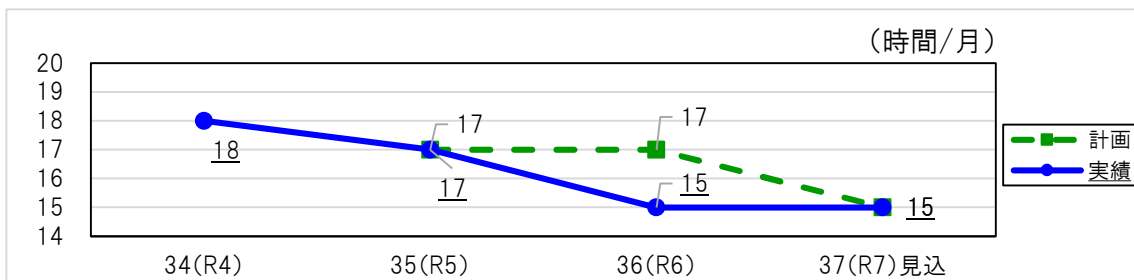
【事業規模の維持】 営業収益



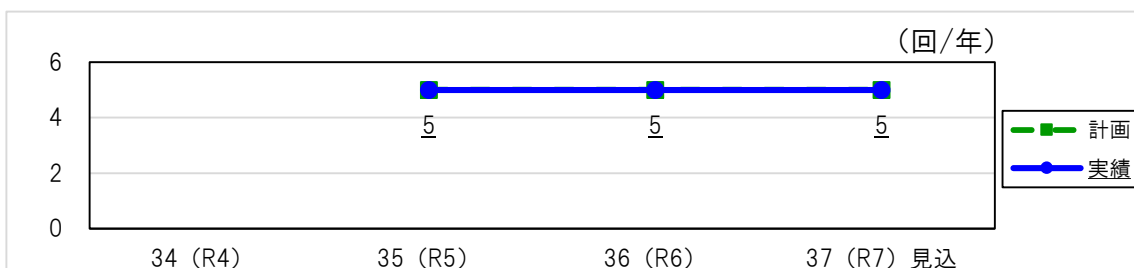
【経常利益の確保】 経常利益



【業務の効率化】 社員一人あたりの超過勤務時間



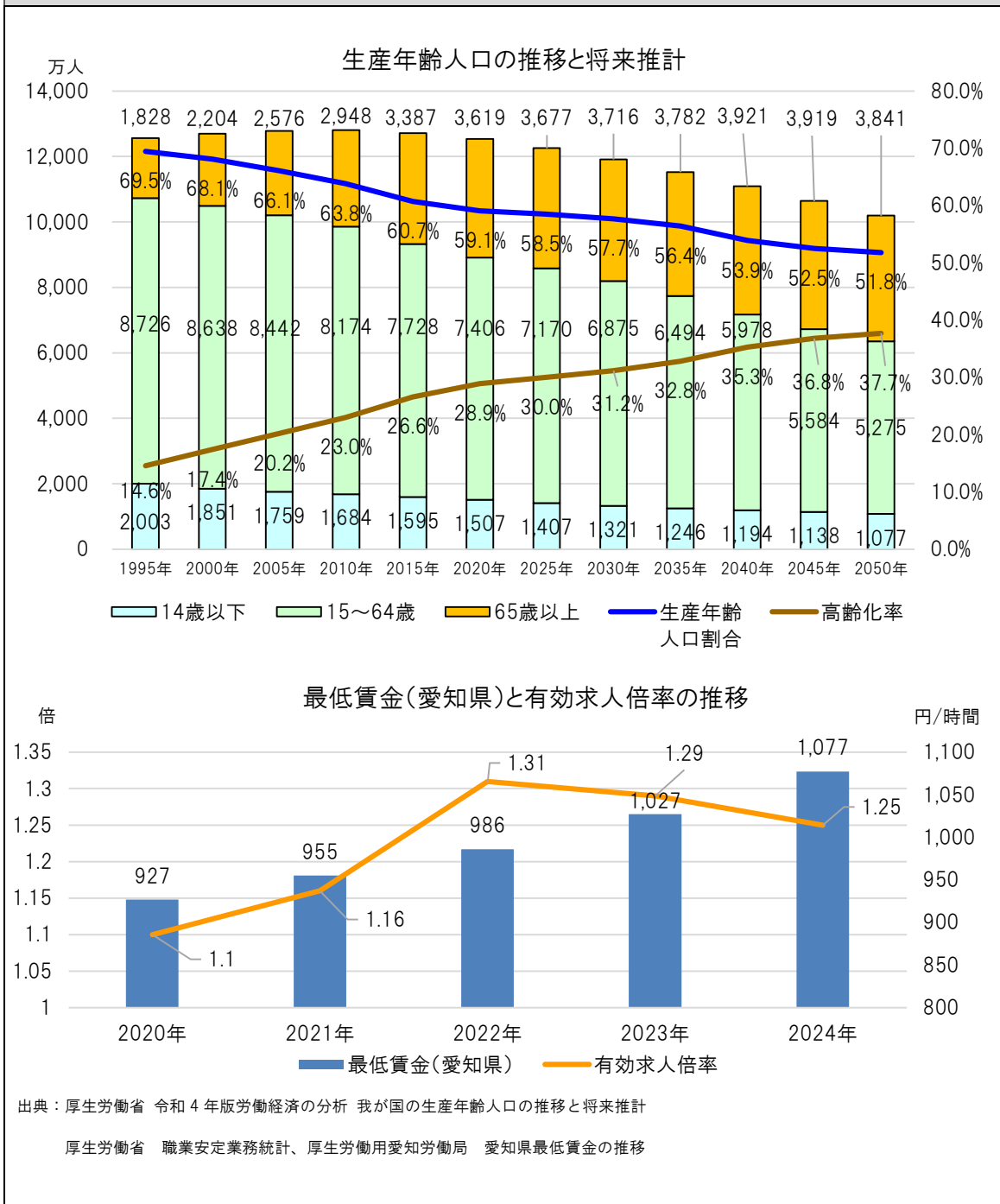
【社員の能力向上】 外部講師を招いた研修実施回数



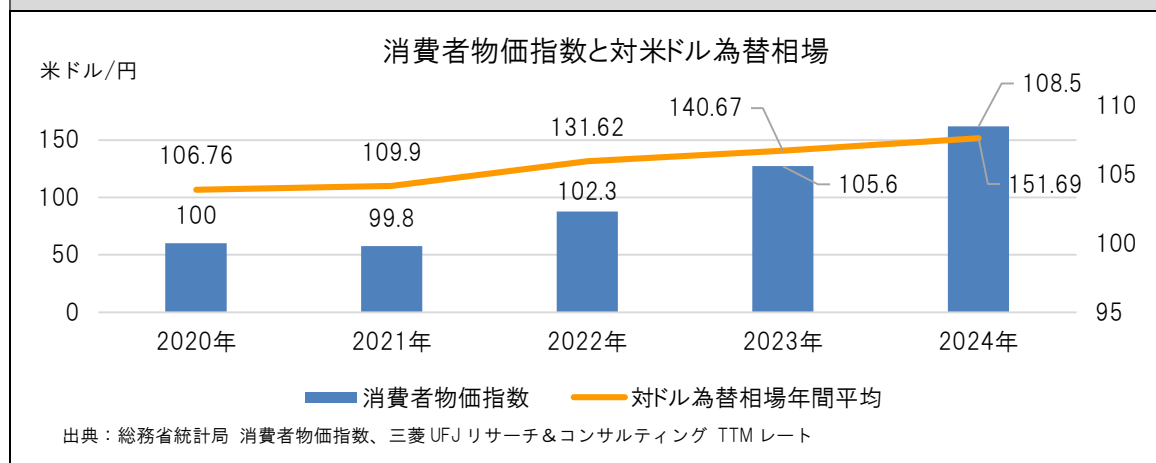
従来より、15歳から64歳までの生産年齢人口の減少が推計されている中、令和5年(2023年)に、新型コロナウイルス感染症が2類から5類に移行されて以降、経済活動の再開に伴う大幅な需要増は、労働力不足や最低賃金の上昇を引き起こすとともに、サービスを安定的に提供するための人材確保が困難になってきています。

また、令和4年(2022年)以降、不安定な国際情勢による原油・穀物価格の高騰や円安が重なったことなどにより、急激な物価上昇が進行しました。

(参考) 社会情勢の変化指標



(参考) 社会情勢の変化指標



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60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、今後も多額の投資が必要です。

こうした激しい経営環境の変化の中においても、安定的に事業を継続していくためには、能力の高い社員の育成・確保が求められます。

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) 名古屋市交通事業の健全な事業運営に寄与する事業の持続的な展開

- ・これまでの実績を活かし、市営交通の円滑な事業運営を支え、市営交通の安全最優先に寄与します。
- ・市営交通の快適・便利な交通サービスに寄与するため、当社事業の特性を活かしたサービスを提供します。

(2) 財務基盤の確立及び効率性の追求

- ・財務基盤を確立するために、効率的な事業運営を推進し、安定的な経常利益を確保します。また事業継続のため大規模修繕計画及び長期修繕等を見据えた計画的な施設整備積立金の積み立てを行います。

(3) 社員の能力向上・人材の確保

- ・経営環境の変化に対応し安定的にサービスを提供するため、様々な職種の社員が、それぞれの能力を向上させ最大限に発揮できるよう、職場環境や人事制度などの改善を図り、経営参画意識・問題意識の高い社員の育成・確保を目指します。

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) 名古屋市交通事業の健全な事業運営に寄与する事業の持続的な展開

①事業規模の維持・拡大（営業収益）

- ・これまでの実績を活かし、既存事業の維持・拡大を図ります。
- ・令和8年9月のオープンに向けて、メイチカリニューアルを進めます。
- ・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）	37 (R7)見込	38 (R8)	39 (R9)	40 (R10)
営業収益（百万円）	5,060	5,321	5,686	5,753

(2) 財務基盤の確立及び効率性の追求

②経常利益の確保

- ・収入の確保を図る一方で、経費・発注コストの削減などに不断に取り組むことで、安定した経常利益を確保します。

③将来を見据えた資金計画及び計画的な設備投資

- ・メイチカリニューアル以降の施設整備積立金を積み立てるとともに、長期修繕計画を策定します。

期（年度）	37 (R7)見込	38 (R8)	39 (R9)	40 (R10)
経常利益（百万円）	257	211	253	343
施設整備積立金（百万円）	0	30	50	110

④業務の効率化

- ・社員の能力を最大限に活用するため、業務の効率化・DX化を進めます。
- ・社員から業務改善提案を募集し、業務改善にかかる意識の定着を図り、実践します。

期（年度）	37 (R7)見込	38 (R8)	39 (R9)	40 (R10)
業務改善提案件数（件）	※	8	8	8

※業務改善提案件数の指標は、38期からの新規取り組みのため37期見込みは割愛

(3) 社員の能力向上・人材の確保

⑤社内意識の共有

- ・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、経営参画意識と問題意識を持ち、変化への柔軟な対応が必要であることを自覚します。

⑥社員の能力発揮・人材の確保

- ・性別・年代・職種を問わず社員誰もが働きやすい環境づくりを進めます。
- ・それぞれの職種に応じた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。
- ・若年人口が減少することを踏まえ、安定した人材確保のため、性別・年齢・職種を問わずモチベーション向上につながる評価の検討と安全衛生等の充実を図り、人材の確保に努めます。

⑦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。

期（年度）	37 (R7)見込	38 (R8)	39 (R9)	40 (R10)
連続休暇取得率（%）	45%	50%	55%	60%
外部講師を活用した研修実施回数（回）	5	5	5	5

(1) 損益収支

(単位：百万円、税抜)

期(年度)	37 (R7)見込	38 (R8)	39 (R9)	40 (R10)
営業収益	5,060	5,321	5,686	5,753
営業費用	4,869	5,166	5,489	5,466
売上原価	4,590	4,856	5,175	5,146
販売費及び一般管理費	279	310	314	320
営業損益	191	155	197	287
営業外損益	66	56	56	56
経常損益	257	211	253	343
特別損益	△24	△66	△10	△10
税引前純損益	233	145	243	333
法人税等	△93	△58	△97	△133
税引後純損益	140	87	146	200

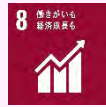
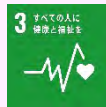
(2) 資金収支

(単位：百万円、税抜)

期(年度)	37 (R7)見込	38 (R8)	39 (R9)	40 (R10)
税引後純損益	140	87	146	200
減価償却費等	196	279	414	339
設備投資等(マイチカRN除く)	336	326	504	422
※当期資金収支	0	40	56	117
37期からの累積資金収支	0	40	96	213

※当期資金収支＝税引後純損益＋減価償却費等－設備投資等

(1) 管理・運営体制



社員の能力発揮

- ・ **新規** 人材育成・異動方針などの社内共有
- ・ **継続** 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
- ・ **継続** 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
- ・ **継続** 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
- ・ **継続** 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
- ・ **継続** 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
- ・ **新規/継続** 接客接客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、それぞれの職種に応じた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推進。
また、企業法務にかかる研修など、社員からの要望が高く事業展開に有効な講習の検討。
- ・ **拡充** モチベーション向上につながる社員評価制度の拡充

人材確保

- ・ **新規** 介護との両立ができる柔軟な働き方を目指し、新たに介護時短勤務制度を導入
- ・ **新規** 窓口業務におけるカスタマーハラスメント対策（メンタルヘルスケア）の実施
- ・ **新規/継続** DX化など業務の効率化を図るとともに、連続休暇取得率も考慮した休暇取得促進策の導入
- ・ **継続** 男性社員の育児休業促進
- ・ **継続** 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

- ・ **継続** 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
- ・ **継続** 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

- ・ **継続** 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
- ・ **継続** 非常時における業務継続体制の構築及び強化

(2) 各事業共通

事業規模の維持・拡大

- ・ **新規** 長期修繕計画の策定
- ・ **継続** 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
- ・ **継続** 多様な事業を展開する当社の強みを活かし、各事業間の連携を強化することによる新たな顧客開拓・収入の拡大

効率性の追求

- ・ **新規** 業務改善提案の募集及び改善意識の定着
- ・ **継続** DX化の検討及び実施
- ・ **継続** 適時適切な業務の見直し及び人員配置
- ・ **新規/継続** 仕様見直しによる競争性を働かせた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めます。

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

- ・カード発行会社・センターシステム運営会社として事業運営を適切に実施する必要があります。
- ・マナカを活用したサービスの実施拡大とともに新たなサービスの実施を検討する必要があります。
- ・クレジットカード一体型マナカ等のウィローカードの発行増と利用促進に努める必要があります。

具体的な取り組み

- ・関係者と連携し、安全・安心なセンターシステムの運営を行い、システム更新を適切に実施します。
- ・公共交通利用促進事業等の拡大に努めるとともに新たな活用方法の検討を進めます。
- ・SNSの活用など時代に応じた手法で新たなマナカユーザーに情報提供することで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めます。

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

- ・ サービスセンター等運營業務について、着実に実施していくとともに、令和8年度から交通局が新たに取組む定期券 Web 予約システムにも対応していく必要があります。
- ・ 交通局とサービスセンター利用者の双方から信頼される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。
- ・ これまで培ってきた業務経験を活かし、新たな施策にも柔軟に対応していきます。
- ・ 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。

③ 販売・サービス事業



基本的な考え方

コインロッカーや飲料自動販売機、金融機関 ATM の設置などの利便施設事業は、立地を生かし、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、交通局広告媒体・当社所有広告媒体を主軸としつつ、Web 広告や他社販売媒体を組み合わせたメディアミックス広告販売を推進します。



現状と課題

- ・コインロッカー事業では、インバウンド需要の増大やキャッシュレス化の進展を踏まえ、より一層利便性を向上させる必要があります。
- ・広告販売事業では、デジタルメディアへの移行など多様化する顧客ニーズに対応していく必要があります。
- ・お客様の需要動向や経済情勢の変化等を的確に捉え、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

- ・コインロッカー事業では、利用効率の高い駅への IC 専用ロッカーの増設や IC 専用ロッカーへの置き換えを進めるとともに、Web サイトの案内ページのアクセスデータの分析などにより、利用者ニーズに添った案内方法の改善を図ります。
- ・広告販売事業では、多様な広告媒体の販売に対応する総合的なメディアガイドとなる Web サイトを展開するなど、広告媒体の認知度向上に努め、メディアミックス広告販売の推進を図ります。
- ・その他の新規事業については、公共交通機関の利用促進など交通事業へ貢献する視点をもって、お客さまのニーズを捉えた事業開拓を進めます。

④ 広告管理事業



基本的な考え方

広告管理事業は、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と地下鉄車内中吊広告などの着脱を行う広告取扱業務を行っています。

交通広告事業の公平・公正・円滑な運営にとって重要な役割を担っており、継続的に事業が受託できる体制構築に努めます。



現状と課題

- ・ 広告事業の活性化に向けて、交通局による販売促進キャンペーンや広告媒体の多様化などの新たな取り組みに適切に対応していく必要があります。
- ・ 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を確保するとともに、限られた人数で効率的に作業を実施する方策等についても検討する必要があります。
- ・ 今後も継続して広告管理事業を確実に実施していく必要があります。

具体的な取り組み

- ・ 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。
- ・ 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。
- ・ 今後も広告管理事業について、これまでに蓄積してきた業務経験など当社の強みを活かしながら着実に実施していきます。

⑤ ビル・地下街管理事業



基本的な考え方

当社所有ビル及び名古屋市所有ビルを管理するビル管理事業並びに、名古屋、栄、金山の地下街管理事業を効率的に運営し、収益性を高めるとともに、安全性・快適性の向上や施設・設備などの資産の適正な管理・保全に努めます。

また、収入確保のため、空室・空き区画の早期解消に努めます。



現状と課題

- ・新型コロナウイルス感染症の影響により落ち込んだ入居率は回復傾向にあるものの、いまだ満室に至っていない状況です。
- ・営業力や維持管理能力のさらなる向上を図るとともに、収支改善に努めていくことが必要です。
- ・地下街は開業から60年以上経過した施設が順次増加していくため、老朽化した設備の計画的な更新が必要です。
- ・名古屋駅前や栄、金山地区で予定されているまちづくり整備計画の内容や進捗を踏まえた計画的な施設運営・整備が必要です。

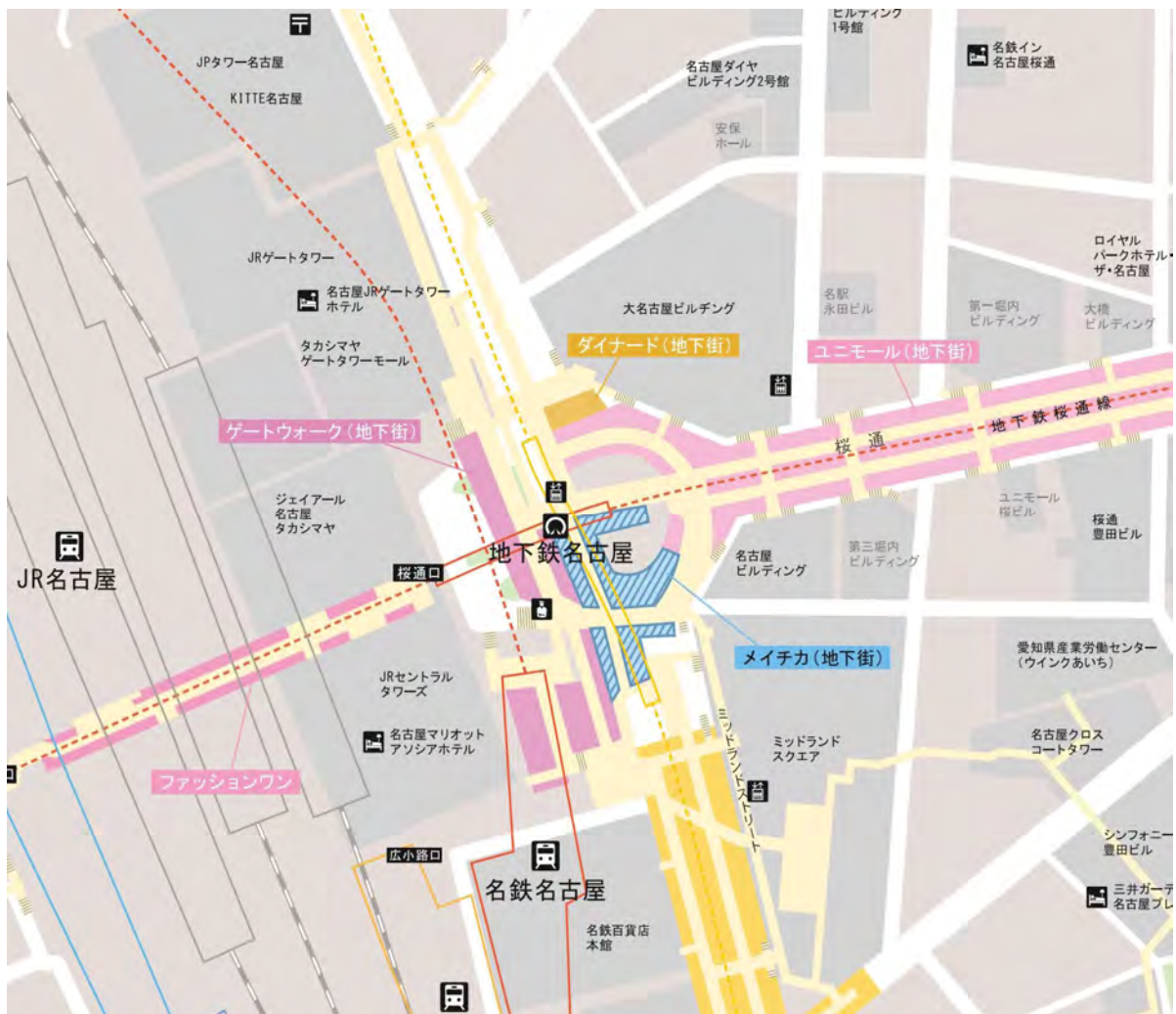
具体的な取り組み

- ・さらなる営業力の強化に向けて、各種業者へ幅広く賃貸物件の情報を提供するとともに、賃貸物件周辺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、入居率100%を目指し、入居促進策を検討・実施します。
- ・事業収入の確保に取り組むとともに、社員配置や社員構成の見直し、外部委託の検討などにより事業運営の効率化並びに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。
- ・メイチカについては、令和8年9月のリニューアルオープンに向けて、着実に工事及び開業準備を進めます。
- ・近隣地下街の賃料水準を考慮した賃料の見直しや物価高騰に応じた共益費の見直しに取り組み、収益の向上に努めます。

- ・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むとともに維持管理能力の向上に努めます。
- ・名古屋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します。

メイチカの概要

- ・メイチカは、地下鉄東山線、名鉄、JR等を結ぶ動線上にあるほか、複数の周辺地下街と接続しており、名古屋駅エリアでも大勢の人が行き交う場所に位置しています。
- ・名古屋駅エリアでは、リニア中央新幹線の開業に向けたまちづくりが進行しており、名古屋の玄関口として、更なる発展が見込まれています。



出典：名古屋駅地区街づくり協議会 2018年3月発行「名古屋駅周辺マップ（地下）」より

メイチカリニューアル

・コンセプト

「Daily Good Passage 日々に寄りそう、Goodなパサージュ」をコンセプトに、名古屋の玄関口にふさわしいリニューアルを進めています。

・規模

店舗部延面積：約 1,350 ㎡、店舗区画数：17 区画

イメージパース



⑥ 施設保守事業



基本的な考え方

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

- ・ 安定的に事業を継続していくための体制づくりが必要であり、世代交代の時期にあるため、計画的な社員の確保や技術力の継承が課題です。

具体的な取り組み

- ・ 社外研修の受講や社内の定期的な技術習得確認試験等により、更なる技術力の向上を図ります。
- ・ 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。

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捗管理

時 期	内 容
7月（前年度決算確定後）	<ul style="list-style-type: none"> ・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）	<ul style="list-style-type: none"> ・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「mana」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	広告販売、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	地下鉄の駅務機器及び変電所の保守点検業務