経　営　戦　略　計　画

～次代へつなぐ～

（第4次：32期（令和2年度）～34期（令和4年度））

令和２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３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　……　12

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４次）

１　計画策定にあたって

当社は、令和元年７月１日をもって、創立３０周年を迎えました。この間、平成 19 年には名古屋市交通局協力会の事業を引き継ぎ、同 22 年には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を合併するなど、組織の効率化を図りながら、市営交通事業に係わる広範な業務を担ってきました。

第３次経営戦略計画期間中は、事業規模の維持･拡大、効率性の追求と財政基盤の強化、社員のモラールアップと人材育成の３つの経営戦略方針のもと、計画に掲げた諸施策について積極的に取り組んできました。

しかしながら、収入では、クレジットカード一体型マナカ等の発行枚数や利用の伸び悩み、地下街直営店舗における売り上げの減少、賃貸ビルの空室が埋まらないことによる賃料収入の減などにより収入の増加は容易ではない状況となっています。また、支出では、人手不足や国の定める最低賃金の上昇といった社会情勢の影響を受けて人件費が増加傾向にあるなど、当社を取り巻く経営環境は、ますます厳しい状況となっています。

他方、当地域においては、名古屋駅地区では、令和９年のリニア中央新幹線の開業に向けて名古屋駅駅前広場の再整備が、栄地区では久屋大通公園の整備などが進められ、両地区ともに新たな商業施設進出の動きが見られます。

また、ＩＣカードや出改札システム等で進んでいる技術の進歩は、当社の事業の内容が大きく変わる可能性を秘めています。

新たな計画期間中においては、それらの時流をビジネスチャンスと捉え、社会の動向に対応し、飛躍できるよう、資金面や技術面など会社の力を蓄えていく必要があります。

併せて、持続的に会社の活力・組織力を維持するため、社員の育成及び人材の確保に取り組むとともに、社業のさらなる発展につなげられるよう、技術の進歩を吸収し、社員の技術力向上を目指します。

当社の経営理念を通じ、市バス・地下鉄利用のお客さまにとって、なくてはならない役割を担う会社として、経営戦略計画（第４次）をここに策定し、役員と社員が計画を共有し、全社一丸となって取り組んでまいります。

２　計画期間

令和２年度～令和４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
直営店舗事業、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（ビル管理事業、地下街管理事業）

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、各事業の専門性・効率性及び利益の確保を追求しながら、お客さまに対しては、満足度の高いサービスの提供を目指します。

基本姿勢

株式会社の特性を発揮し、運営事業の維持・充実を図りながら、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。
法令・規則・手順等を遵守するとともに、安全への取り組みを実施します。

４　経営戦略計画（第３次）の取り組み結果

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）社員のモラールアップと人材育成

という課題を解決するため、３つの経営戦略方針を立てました。

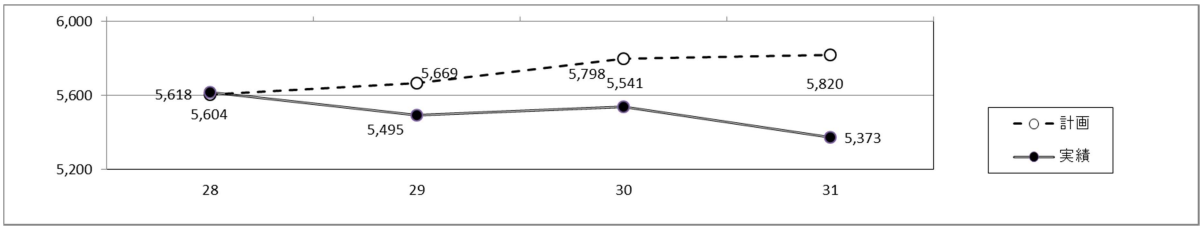
それぞれの経営戦略方針について、その取り組み結果は以下のとおりです。

（１）事業規模の維持・拡大

経営戦略方針　１	取り組み結果
お客さまを第一とし、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。 （経営戦略目標） ア　事業規模の維持・拡大 令和元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２８期（平成２８年度以上）の営業収益以上となること。	既存事業の拡充では、コインロッカーの増設や変電所設備等更新工事施工管理業務などの入札参加による受注に取り組みました。新規事業では、ＩＣカードシステム事業において平成３０年３月よりクレジットカード事業を開始しました。 一方、採算性を検討した結果、栄南一番街店を閉店したことやアイレックス桜山の管理運営業務における入札を見送ったことに加え、新規事業の具体化が実現できなかったこと等により、目標達成できませんでした。

（経営戦略目標） イ　お客さまに選ばれるサービスの提供 （ア）お客さまから賞詞をいただけるようなサービスの実践（全事業） （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）直営店舗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）お客さま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）お客さまが安全・安心にご利用いただける施設保守の実施（施設保守事業）	お客さまに選ばれるサービスの提供については、お客さま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を行い、接客サービスの向上に努めました。 その他の取組み内容として、クレジットカード一体型マナカ・マナカリンク型クレジットカードの新たなサービスの実施、栄北地下街におけるリニューアル工事、地下街ホームページの更新などに取り組みました。

【営業収益の計画実績比較】　（単位：百万円、税抜）

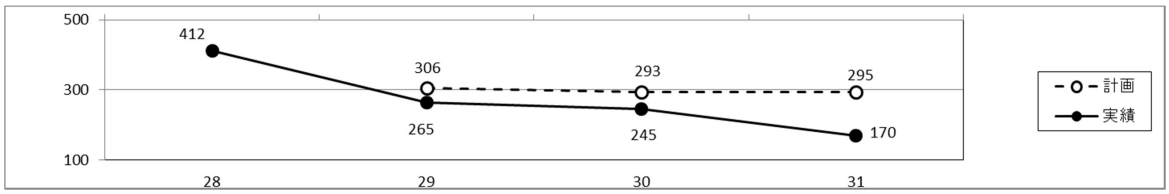


（２）効率性の追求と財政基盤の強化

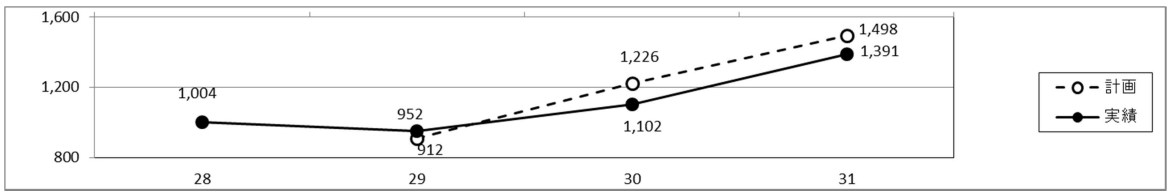
経営戦略方針　２	取り組み結果
効率的な事業推進を図ることにより、事業ごとの着実な営業利益の計上と将来を見据えた財政基盤の強化を目指します。 （経営戦略目標） ア　営業利益の着実な計上	営業利益の着実な計上については、各事業の収支を分析し、収益の増、経費の削減に努めました。 全体では計画期間全ての年度において目標を下回ったものの、全ての年度において着実に営業利益を計上しました。

（経営戦略目標） イ　累積資金収支の改善	累積資金収支については、２９期は、利益を確保し、目標を上回りました。３０期・３１期は、設備投資について内容を見直し、改善を図ったものの、利益の減少により、目標は達成できませんでした。
（経営戦略目標） ウ　業務の効率化 社員一人あたりの営業収益	限られた人員で効率的な人材活用を実施したものの、営業収益の減少により、目標を達成することはできませんでした。
（経営戦略目標） エ　経費の削減 販売費及び一般管理費	経費の削減では、販売費及び一般管理費は、本社機能の集約化による賃借料の減などを実施した結果、目標を達成できました。

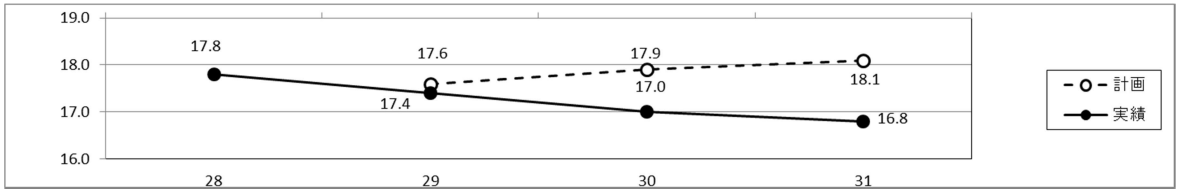
【営業利益の計画実績比較】　（単位：百万円、税抜）



【累積資金収支の計画実績比較】　（単位：百万円、税抜）

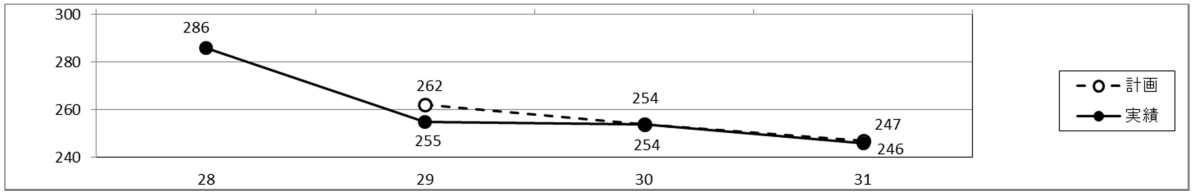


【社員一人あたりの営業収益の計画実績比較】　（単位：百万円、税抜）



（ＩＣカードシステム事業を除く事業費と社員数で積算）

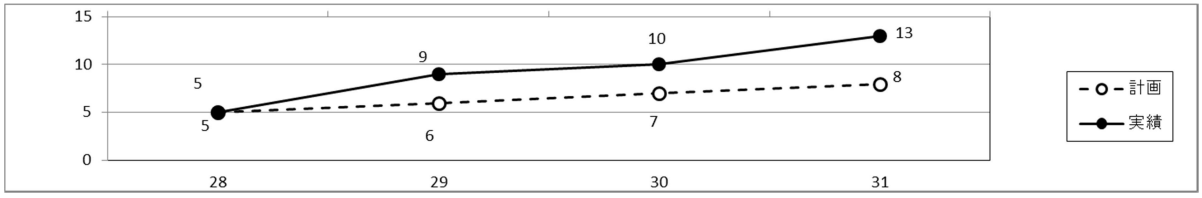
【販売費及び一般管理費の計画実績比較】　（単位：百万円、税抜）



（３）社員のモラールアップと人材育成

経営戦略方針　３	取り組み結果
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。 （経営戦略目標） ア　社員の経営参画意識の向上 女性固有社員の役付職員数（主査以上）	社員の経営参画意識の向上では、女性固有社員の役付社員昇任選考の受験を促し、積極的な登用を実施した結果、女性固有社員の役付社員数及び女性固有社員の役付社員割合がともに目標を上回りました。 また、管理職以上が出席する社内会議等への社員参加を引き続き実施しました。
（経営戦略目標） イ　社員の能力向上 新規資格取得者	社員の能力向上では、外部講師による接客研修及び役付社員を対象としたチームコミュニケーション力向上研修を行いました。また、資格取得制度の定着を図りました。
ウ　社員がいきいきと働ける環境づくり	社員がいきいきと働ける環境づくりでは、女性社員の意見交換会を継続的に実施するとともに、そこでの意見を集約し、可能な案件は実施に努めました。
エ　社員の安全への取り組み	社員の安全への取り組みとして、ヒヤリハット情報の共有や作業安全に関する研修を実施しました。

【女性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３次）の結果を踏まえ、経営戦略計画（第４次）では

（１）お客さまに選ばれるサービスの充実

（２）効率性の追求と財務基盤の強化

（３）社員のモラー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）　お客さまに選ばれるサービスの充実

現状認識と課題

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。

営業収益を確保するためお客さま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。また社会の動向にも留意しながら、利用者、テナント、クライアントなどのニーズを捉えた既存事業の展開や新規事業の開拓により、お客さまに選ばれるサービスの充実を図ることが課題です。

経営戦略方針１

市営交通と連携し、社会の動向にも留意しながら、お客さまから選ばれるサービスの充実を図り、事業規模の維持につなげ、引き続き交通事業に寄与します。

具体的な目標

ア　お客さまに選ばれるサービスの充実

利用者・テナント・クライアントなどのお客さまから当社のサービスを選んでいただけるように、以下の取り組みを積極的に取り組みます。

（ア）お客さまに満足していただけるサービスの実践
（イ）クレジットカード一体型マナカ及びマナカリンク型クレジットカードの更なる発行・利用促進（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接客サービスの向上（サービスセンター運営事業）
（エ）コインロッカーのＩＣ化などお客さまにとって利便性の高いサービスの提供（販売・サービス事業）
（オ）入居率向上のため、交通局との連携を図った積極的な営業活動（ビル管理事業）
（カ）お客さまが快適にご利用いただける地下街改修の実施（地下街管理事業）
（キ）お客さまが安全・安心にご利用いただける施設保守の実施（施設保守事業）
（ク）市営交通が令和４年度に１００周年を迎えるため、その記念事業実施の検討

イ　事業規模の維持

全事業にわたって一層のお客さま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、経営資源の効率的な活用による既存事業の拡充などによって、３４期（令和４年度）の営業収益が３１期（令和元年度）の営業収益以上となるよう事業規模の維持を図ります。

（単位：百万円、税抜）

期	31	32	33	34
営業収益	5,373	5,580	6,050	5,837

（２）　効率性の追求と財務基盤の強化

現状認識と課題

当社の地下街は今後まちづくりへの対応が見込まれることや開業から６０年が経過したことから設備の更新が必要となり、さらには魅力向上のためのリニューアルを引き続き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、より一層の財務基盤の強化が課題です。また今後も人件費の上昇が見込まれるなど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。

経営戦略方針２

効率的な事業推進を図ることにより、安定的に経常利益を確保し、将来を見据えた財務基盤の強化を目指します。

具体的な目標

ア　経常利益の確保

事業ごとに収支を分析し、経費の抑制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、今後も安定的に経常利益を確保していきます。

（単位：百万円、税抜）

期	31	32	33	34
経常利益	238	320	338	324

イ　累積資金収支の黒字の確保

地下街など大規模な設備の更新を見込みながら、各事業の収支改善や効率的な設備投資により、累積資金収支の黒字を確保していきます。

（単位：百万円、税抜）

期	31	32	33	34
累積資金収支	1,391	1,547	1,662	1,807

※　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

高年齢社員の知識・経験を有効に活用するなど収益性の高い体制づくりを進めます。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を進め、超過勤務時間の削減を図ります。

（単位：百万円、税抜）

期	31	32	33	34
社員一人あたりの経常利益	0.7	1	1	1

（時間／月）

期	31	32	33	34
社員一人あたりの超過勤務時間	20	→	→	17

（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・自立的な運営が求められています。事業全体について見直しを行い、経営資源を効率的に活用するためには、社員の能力を最大限に活用するとともに、会社の活力・組織力及び社員の技術力を高めていく必要があります。

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。

また、労働災害の発生は、当事者のみならず業務に多大な影響を及ぼすものであり、高年齢社員を活用していく観点からも、災害発生を未然に防止することが課題です。

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、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、女性管理職を養成していくため、経営参画意識を高めることにより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。

イ　社員の能力向上

（ア）　接客職場の社員を対象に、サービス意識や接客スキル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、一般事務社員の能力を伸ばすための研修を実施していきます。

（ウ）　資格取得制度を活用し、会社業務に必要不可欠な資格の取得を促し、社員の能力を高めます。

期	31	32	33	34
社内研修実施回数	現在 12 回	12 回以上	→	→

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、女性社員など誰もが働きやすい職場づくりを推進する機会を設け、実施可能なものから取り組んでいきます。また子育てや介護を行っているなど多様な社員の活用のため、必要な制度の整備を検討します。

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ていきます。

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、経費の抑制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っていきます。

イ　これまでの取り組み結果

取り組み内容	結　　果
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	・役員体制は、常勤取締役４名、非常勤の取締役３名の体制とし、3 か月に 1 回の取締役会、定時株主総会を開催し、会社の経営にかかる具体的な意思決定を行いました。 ・経営会議（役員会）の出席者に執行役員を加え、業務執行機能を強化しました。 ・経営会議（役員会)、社内会議及び部長会を毎月実施し、業務運営に関する協議、指示及び情報等を周知徹底しました。
	・コンプライアンス研修を毎年実施し､また､平成 29 年度より年間の実施回数を 2 回から 3 回に増加しました。 ・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、他事業部へ情報提供を実施しました。
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	・各種通知を集約し共有化することで、業務の効率化を図りました。 ・30 歳未満の社員を採用し、社員構成の見直しを図りました。 ・本社機能を池下事務所に移転・集約し、販売費及び一般管理費を削減しました。

取り組み内容	結果
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	・固有社員の出身会社にとらわれない異動を実施しました。 ・業績評価制度、役付社員昇任選考を毎年度実施しました。 ・女性社員の役付社員昇任選考の受験を促し、積極的な登用を実施しました。 ・職務状況申告制度を継続実施しました。 ・社内会議への社員の参加について、引き続き行いました。 ・名古屋市及び当社定年退職者のうち希望者を高年齢嘱託社員として採用し、知識・経験・ノウハウの活用を行いました。 ・退職派遣ポストを IC システム部から施設部に見直しました。
・接客職場（サービスセンター、直営店舗）に接客接遇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促進	・外部講師による接客接遇研修をサービスセンター、直営店舗それぞれに実施しました。また、サービスセンターを対象に、クレーム応対に特化したクレーム研修も実施しました。 ・役付社員を対象とした研修を実施しました。 ・社内研修として人権研修を主催したほか、外部の人権研修にも参加しました。 ・平成 28 年に策定した資格取得制度について社内周知を図り、取得を促進しました。
b 社員がいきいきと働ける環境づくり ・女性社員が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 ・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り組みの実施 ・社員の頑張りや成果に報いる制度の検討	・女性の意見交換会を継続的に実施するとともに、提案があった意見に対し、実施に努めました。 ・池下本社にバリアフリーに対応した多機能トイレを整備しました。総労働時間短縮の取り組みとして、定時退社日を設定しました。 ・社長表彰制度を活用し、成果を上げた社員の表彰を行いました。
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	・ヒヤリハット情報の共有化や作業安全に関する研修を実施しました。

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、社員一人ひとりが、法令等を遵守し、高い倫理観を常に持ち続けられるよう、継続的に取り組んでいく必要があります。これまで行ってきた取り組みを継続するとともに、内部監査の有効性の向上などにより、ガバナンス及びコンプライアンスの向上に努めます。

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による統治

・経営会議（役員会)、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

・パワーハラスメント防止に関する体制の整備

・内部監査の有効性の向上

（イ）　事業の効率的な推進については、社員構成の見直しや本社移転により一般管理費の削減を行ってきましたが、ネットワーク機器の更新が予定されているなど、費用の増加が見込まれています。また、生産年齢人口が減少する中、人材の確保と、高年齢社員の活用が課題です。

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

・業務スキルの向上による業務の効率化

(b) 経費の抑制

・販売費及び一般管理費、事業管理費の抑制

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サービスセンター等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になります。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、検討します。

a　人材の育成

(a) 社員の能力の効果的な活用

・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

(b) 研修の充実

・接客職場（サービスセンター、直営店舗）に接客接遇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

・女性社員など誰もが働きやすい職場づくりを推進する機会の設定と可能な整備の実施

・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

・メンタルヘルスケアの取り組みの充実

・働き方改革関連法への対応

（エ）　労働災害の発生は、当事者のみならず業務に多大な影響を及ぼすものであり、災害発生を未然に防止することが課題です。高年齢社員を活用していく観点からも、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

・高年齢社員の視点を踏まえた職場巡視の実施

（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「マナカ」のカード発行会社として、また、センターシステム運営会社としての重要性と責任を自覚し、お客さまサービスの向上を第一に、適切な事業運営に取り組みます。

イ　これまでの取り組み結果

取り組み内容	結　　果
マナカを活用した新規サービス 新規事業 ・クレジットカード一体型マナカ及びマナカリンク型クレジットカードの発行・利用促進	・平成３０年３月よりクレジットカード一体型マナカ等の発行を開始しました。 ・名古屋市交通局、クレジットカード発行会社等と連携し、積極的なプロモーションを行いましたが、発行枚数、クレジット利用とも想定を大きく下回りました。
収入増加策 既存事業 ・公共交通利用促進事業の拡大 ・学生証・社員証及び会員証などのマナカの普及 ・オリジナルマナカの発売	・機器メーカーや自治体等と連携し、県内に新規開業する大型商業施設等へ導入を働きかけ、公共交通利用促進事業を拡大しました。 ・オリジナルマナカの発売は、複数の問い合わせはあったものの、実施に至りませんでした。

ウ　課題と主な取り組み

マナカ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困難な状況になっています。

引き続きクレジットカード一体型マナカ等の発行・利用促進に努めるとともに、敬老パス・福祉特別乗車券の対象交通の拡大などの名古屋市の施策に貢献することで、お客さまサービスの向上に取り組みます。

（ア）　クレジットカード一体型マナカ及びマナカリンク型クレジットカードの更なる発行・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を行います。

（エ）　センターシステムの適切な運営や更新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）

期	31	32	33	34
営業収益	607	660	901	672
センターシステム運営収入等	591	635	872	638
クレジットカード事業	16	25	29	34

（単位：百万円、税抜）

期	31	32	33	34
営業利益	△45	△23	0	△14
センターシステム運営収入等	19	37	65	17
クレジットカード事業	△64	△60	△65	△31

※　クレジットカード事業は、マナカによる名古屋市営地下鉄のオートチャージサービスを提供するために必要な事業であり、クレジットカードの発行及び利用に伴う手数料を原資として運営しているものです。

（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、お客さま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、引き続きお客さま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
接客サービスの向上	・接客接遇研修の実施やＡＩ通訳機（ポケトーク）の活用など、お客さまサービスの向上に取り組みました。
交通局サービスセンターでの物品販売等	・交通局サービスセンターでの物品販売については、平成２９年度に地下鉄６０周年を記念してオリジナルグッズを作成・販売したほか、謎解きキットなど、交通局と連携した物品販売にも取り組みました。
欠員状態の解消	・社員募集を積極的に行ったものの、欠員状態は解消できませんでした。

ウ　課題と主な取り組み

交通局サービスセンター運営事業は、令和２年度途中に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さまサービスの実施と直接対面サービスの能力向上により、さらに多くのお客さまにご利用いただくことが重要です。そのためには、交通局サービスセンター等の社員の接客サービスの向上のほか、お客さま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、及び周辺観光情報の習得に取り組みます。

（イ）　定期券発行などお客さま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みます。

（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みます。

（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みます。

（オ）　公金管理については名古屋市の規定を遵守し、厳正に行います。

事業別成果目標　（単位：百万円、税抜）

期	31	32	33	34
営業収益	240	257	296	296
営業利益	△9	△3	17	14

（４）販売・サービス事業

ア　基本的な考え方

名駅地下街・栄地下街で営業する直営店舗事業及びコインロッカーや金融機関ＡＴＭの設置などの利便施設事業は、立地を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 お客さまのニーズを捉えた事業開拓 新規広告媒体の設置	・プロスポーツチームとタイアップした駅・地下街装飾、広告の販売を実施しました。
収入増加策 直営店舗 ・販売促進 利便施設 ・コインロッカーの増設 ・金融機関ＡＴＭの増設	・直営店舗については、ＱＲコード決済の導入など、お客さまの利便性向上につながる販売促進に取り組みましたが、売り上げの減少を止めることはできませんでした。 ・コインロッカーの増設については、設置駅の拡大と利用者が多い駅への増設を進めることにより、設置数を伸ばしました。 ・金融機関ＡＴＭの増設については、金融機関を巡る情勢の変化により、増設には至りませんでした。

ウ　課題と主な取り組み

直営店舗では、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り上げの減少傾向が続いています。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が、売り上げの減少に歯止めをかけるまでには至りませんでした。

一方、キャッシュレス決済の普及に合わせて、お客さまのニーズを捉えた対応が課題です。

このような状況において、直営店舗事業では、よりお客さまのニーズを捉えた新たな商品を販売するなど的確・迅速な対応を行い、収益確保を図ります。また、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るとともに、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着目し、直営店舗の進むべき方向性について引き続き検討します。

また、お客さまの需要動向や経済情勢の変化などを的確に捉え、既存事業の展開を

図るほか、新たなサービスの開拓にも取り組みます。

（ア）　直営店舗では、商品展示会や取引先などから積極的に情報を収集し、新商品や類似店との差別化を図った商品を仕入れたり、ＰＯＰの活用などディスプレーに工夫を凝らします。また、地下街等と共同したお買い得キャンペーンの実施、「なごや得ナビ」店舗への加盟、さらには多様な決済手段を導入して、集客力・ＰＲの向上に努めます。併せて、ホームページやＳＮＳ等も活用して新製品や季節商品の紹介などお買い物情報を迅速・的確にお知らせするなど、お客さまと向き合った販売促進に取り組みます。

（イ）　利便施設では、交通系ＩＣカードが使用できる「ＩＣコインロッカー」に計画的に更新する等、お客さまの利便性向上に取り組みます。

（ウ）　広告販売では、当社が取り扱う広告媒体について、お客さまの業種や需要動向に対応したきめの細かい営業に取り組みます。

（エ）　新規事業については、公共交通機関の利用促進など公的貢献の視点ももって、お客さまのニーズを捉えた事業開拓を進めます。

事業別成果目標　（単位：百万円、税抜）

期	31	32	33	34
営業収益	1,342	1,362	1,370	1,379
営業利益	82	105	102	99

（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
収益性の高い組織・体制作りへの取り組み	・広告取扱事業の仕分、配送業務におけるパートの活用など、人件費の節減に取り組みました。
広告申込・受付のシステム化の検討	・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について検討を行いましたが、費用対効果を勘案し、実施しないこととしました。

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。

また、広告取扱業務は、高年齢社員も多いなか、安全・確実に作業を実施する必要があるため、引き続き安全に関する取り組みを行っていきます。

（ア）　広告管理業務では、名古屋駅ビッグウォールをはじめとする広告媒体について、広告代理店のニーズを捉えた販売促進にかかる交通局への提案にも取り組み、広告料収入の確保に寄与します。

（イ）　営業収益が広告掲出量に影響を受けやすい事業であることから、業務の効率化や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。

（ウ）　社員の安全意識の向上を図るため、安全に関する研修の実施を継続的に実施します。

事業別成果目標　　（単位：百万円、税抜）

期	31	32	33	34
営業収益	264	283	292	298
営業利益	△8	5	4	4

（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、資産の適正な管理、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
名古屋市からの確実な受注	・令和２年度からの管理運営業務について公募が行われたループ金山の企画競争に参加し選定されました。 ・採算性を検討した結果、アイレックス桜山の管理運営業務における入札参加は見送りました。
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は、退去者がありながらも、不動産情報誌の配布ネットワーク会員となっての情報提供などにより、２８期と同程度の入居率を確保しましたが、１００％入居という目標は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、ほぼ満室状態を維持しました。
地下街の安全･安心の確保と魅力の向上	・地下街における魅力の維持・向上のため、地下街防災推進事業を活用し、栄北地下街においてリニューアル工事を実施したほか、地下街ホームページの更新などを実施しました。

ウ　課題と主な取り組み

ビル管理事業は、順次入札案件となっているなか、一部のビルでは空室が埋まらない状況が継続しており、厳しい状況です。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みます。

地下街管理事業では、今後まちづくりへの対応が見込まれることや開業から６０年を経ていることから設備の更新、さらには、名駅地区、栄地区の中心に位置する地下街として、その魅力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みます。

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

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

（ウ）　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。

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

（オ）　名古屋駅駅前広場の再整備や栄地区における久屋大通公園の整備等のまちづくりなど、社会の動向に対応し、地下街の魅力向上につなげられるよう、今後のあるべき姿を調査・検討するとともに、リニューアル等の財源確保に努めます。

事業別成果目標　（単位：百万円、税抜）

期	31	32	33	34
営業収益	2,403	2,507	2,668	2,680
営業利益	105	123	88	100

（７）施設保守事業

ア　基本的な考え方

市バス清掃等の環境事業や、駅務機器・変電所保守などの整備事業は、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。

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のうち、事務所清掃は落札できませんでしたが、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に加え、区役所等に設置されたＩＣ敬老パス期限更新機の点検整備業務や変電所設備等更新工事施工管理業務などの入札参加による受注にも取り組み、目標を達成することができました。
業務の円滑な進め方 人員の確保	・環境事業では、状況に応じた求人を行いながら人員を確保したものの、社員の高齢化は引き続いています。
有責の事故・故障の未然防止	・整備事業において作業ミスによるトラブル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みます。

また、整備事業でも、定年を迎える社員がいるなど技術継承は大きな課題です。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みます。

（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）　整備事業では、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、チャージ機など駅務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みます。

（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、可動式ホーム柵設備に関連する業務受託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）

期	31	32	33	34
営業収益	516	511	523	512
営業利益	45	52	70	61

7　収支計画

地下街など大規模な設備の更新を見込みながら、効率的な設備投資等により、累積資金収支の黒字を確保していきます。

（単位：百万円、税抜）

期	31	32	33	34
営業収益	5,373	5,580	6,050	5,837
ＩＣカードシステム事業	607	660	901	672
サービスセンター運営事業	240	257	296	296
販売・サービス事業	1,342	1,362	1,370	1,379
広告管理事業	264	283	292	298
ビル管理事業	1,084	1,172	1,176	1,167
地下街管理事業	1,320	1,335	1,492	1,513
施設保守事業	516	511	523	512
営業費用	5,202	5,322	5,769	5,574
売上原価	4,947	5,058	5,502	5,306
販売費及び一般管理費	256	264	267	268
営業損益	170	258	281	263
営業外収入	68	62	57	61
営業外費用	0	0	0	0
経常損益	238	320	338	324
特別損益	△15	△10	△44	△48
税引前純損益	223	310	294	276
法人税等	89	124	118	110
税引後純損益	134	186	176	166

資金収支計画　（単位：百万円、税抜）

期	31	32	33	34
税引後純利益	134	186	176	166
減価償却等	250	238	286	229
設備投資等	△95	△258	△337	△240
資金収支	289	156	115	145
累積資金収支	1,391	1,547	1,662	1,807

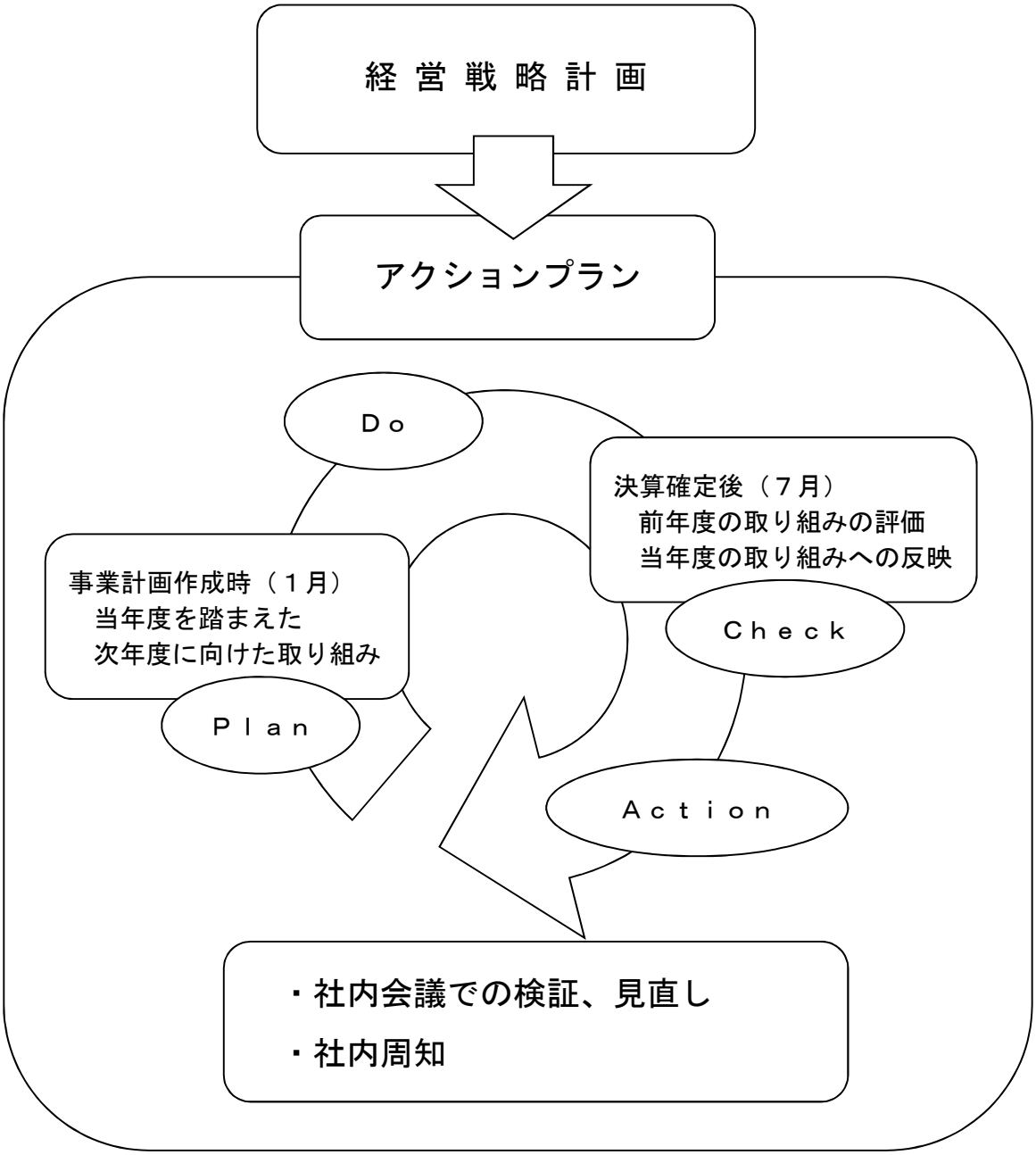
※累積資金収支＝（流動資産＋投資その他資産）－（流動負債＋固定負債）

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、適切に進行管理を行っていきます。また、今後、まちづくりの進展など事業環境の変化があった場合には、適切な対応を図ります。

さらに、この計画の達成状況は社内会議に適宜報告し、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ジニアリング（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

物品及び広告の販売並びにコインロッカー、金融機関ＡＴＭ及び自動販売機等の管理

（４）　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

（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