

中期経営計画
2021 - 2024

Aiming to

be the best railway for everyone

～世界一の鉄道をめざして～

私たちのありたい姿

私たちは、開港以来の歴史・文化が形成され、日本を代表する国際港都である、横浜都心臨海部を縦断する交通インフラとして、「世界一の鉄道会社」を目指します。将来を見据えて持続可能な輸送サービスを、社員一丸となって提供していきます。

自立した経営を推進します

持続的に成長・発展します

人々が共感する価値を創造します





1 策定にあたって

2 経営の現況と課題

- ① 経営環境の変化
- ② 第3期中期経営計画の取組状況
- ③ 計画の方向性

3 新たな中期経営計画

- ① 計画概要
- ② 計画の体系
- ③ 計画推進の視点
- ④ 経営目標（指標）

4 重点施策

- より安全に、より安心して利用できる環境づくり
- 笑顔があふれる 最高のおもてなし
- 強靱な経営体質の構築
- 事業継続に向けた企業文化の醸成

5 中期経営計画とSDGs

Table of contents

1

策定にあたって

At the planning

これまで当社は、「第3期中期経営計画(2015~2020年)」に基づき、安全・安定輸送を前提にお客様サービスの向上を基軸とした取組を推進してきました。

2020年に入ってからは、新型コロナウイルスの感染拡大により、輸送需要がみなとみらい線開業以来最低の水準に落ち込んでいます。経費節減や設備投資の抑制に注力する状況が続いており、第3期中期経営計画の取組についても、収支面を中心に目標が未達となるなど、大きな影響が生じています。

新型コロナウイルスの終息は、未だ見通せる状況ではなく、輸送需要の回復は、一進一退を繰り返しています。

また、社会は、感染拡大を機に、リモートワークの定着、ネットショッピングの普及等、人々の生活・行動様式の急速な変容による移動ニーズの縮小など、新たな時代の到来に向け、大きな変革期を迎えています。

企業や大規模集客施設が沿線に集積するみなとみらい線においても、リモートワークの影響による定期需要の減少に加え、沿線のイベントの開催制限、商業施設・店舗の時短営業等の影響による定期外需要の大幅な減少が続いており、平時への回復の見通しが不透明となっています。

このような状況下であっても、みなとみらい線は、横浜都心臨海部を支える交通インフラとして、その役割・使命を果たし続けなければなりません。

本中期経営計画においては、持続的な経営を実現するため、また、ポストコロナ時代の新たな価値を創造するため、全社員が一致団結して経営改善に取り組んでいきます。



2

経営の現況と課題

Current situation and issues

持続可能な経営の実現に向け、大きく変化を遂げる社会環境に、敏感、かつ的確に対応していく必要があります。

- グローバル化が進む中、訪日外国人を対象に含めた地域の魅力を活かした観光による消費誘致は、経済成長、景気拡張戦略に欠かせない重要な景気刺激策の一つになっています。
- 女性の活躍など人材の多様性を活かしたダイバーシティの取組は、生産労働人口の減少も相まって、企業の競争力を強化する手法として取り入れられています。
- 新型コロナウイルスの感染拡大によりIoTデバイスの普及に拍車がかかっています。また、働き方ではリモートワーク、暮らしではネットショッピングなど多様化が進み、価値観も大きく変化しています。
- SDGs は、長期的な成長を遂げる企業の指標として、今や機関投資家の投資基準の一つとなっています。

図2 横浜市内の就業者の状況

横浜市の就業者を男女別で見ると、男性に比べ女性の増加が顕著となっています。また、60歳を超える就業者数は、男女ともに増加しています。



1 経営環境の変化

社会

図1 観光集客数 (みなとみらい線沿線地域)

みなとみらいエリア、関内・関外エリアとも、2020年は大きく落ち込みましたが、2019年までは横ばいから緩やかな増加で推移しました。

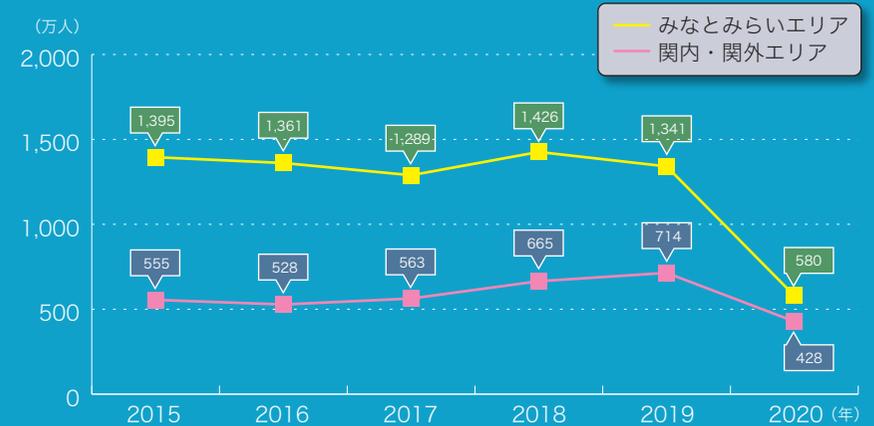
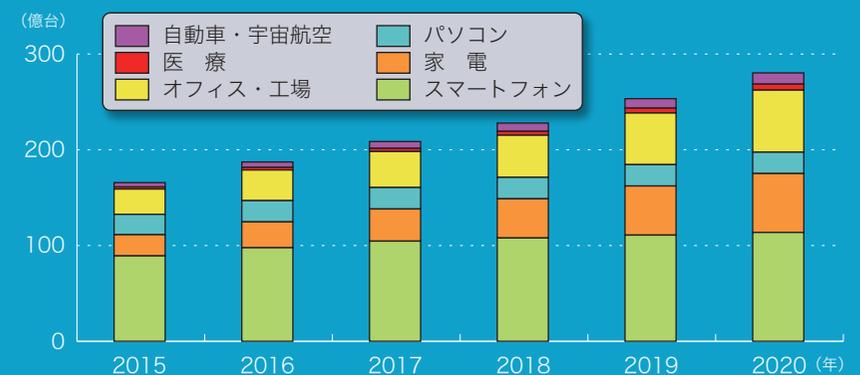


図3 IoTデバイス数

パソコンやスマートフォンに加え、家電やオフィス・工場での利用など、幅広い分野で普及が進んでいます。



① 経営環境の変化

沿線

- 沿線の開発状況は、みなとみらい地区の開発進捗率が9割を超え、成熟期を迎える一方、既成市街地では、旧市庁舎街区活用事業や山下ふ頭の再開発など、新たな開発の動きも見られます。
- 個性豊かで魅力的な施設・界隈が点在する沿線地域は、目的に応じて容易に移動できるよう、様々なモードが連携した、円滑で分かりやすいネットワークの形成が課題となっています。



図5 みなとみらいエリアへの来街者数

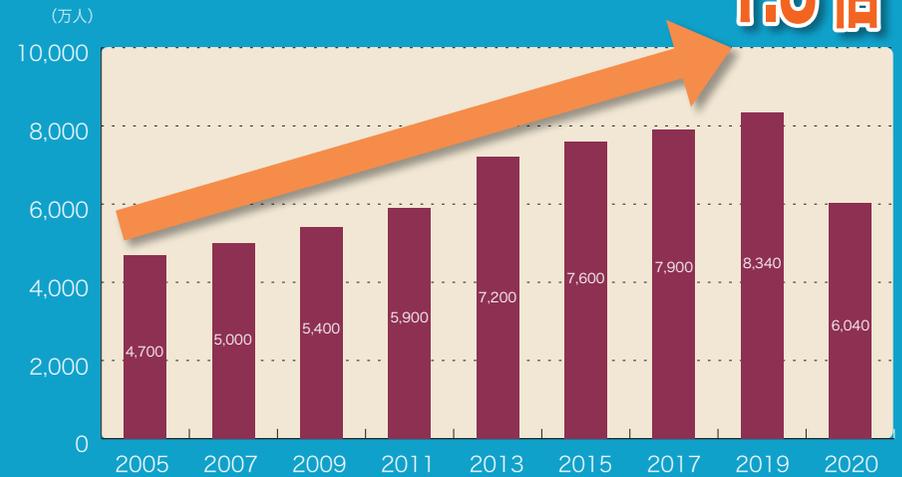


図6 みなとみらいエリアの就業者数



1 経営環境の変化

経営

- みなとみらい線の利用者は、これまで、沿線地域の開発の進ちよくにより、順調に増加してきました。しかしながら、2020年度に入ってから、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、輸送需要が大きく落ち込んでおり、経営を圧迫しています。
- 人々の生活・行動様式の急速な変容により移動ニーズの大きな変化が懸念される一方、ワクチン接種の進ちよくなど、輸送需要の回復に向けた明るい兆しも見られます。
- 今後は、収入の変化を見極めて、支出をコントロールし、安定して事業運営をしていかなければなりません。

図7 みなとみらい線輸送人員

開業以来、沿線地域の開発の進ちよくに合わせ、定期旅客、定期外旅客ともに順調に増加しました。しかしながら2020年度は、コロナ禍による輸送需要の大幅な落ち込みを受け、定期は2割減、定期外は半数までに落ち込んでいます。



図8 経営の状況 (損益)

営業損益は、開業時から黒字を計上しており、経常損益についても、2016年度から2019年度にかけ、黒字を達成しました。しかしながら、2020年度の営業損益は、コロナ禍による輸送需要の大きな落ち込みが要因となり、開業以来初めての赤字となりました。



② 第3期中期経営計画の取組状況

2015年12月に策定した第3期中期経営計画では、計画期間を2015～2020年の6年間の計画期間とし、安全・安定輸送の継続は勿論のこと、お客様サービスの向上などに取り組みました。

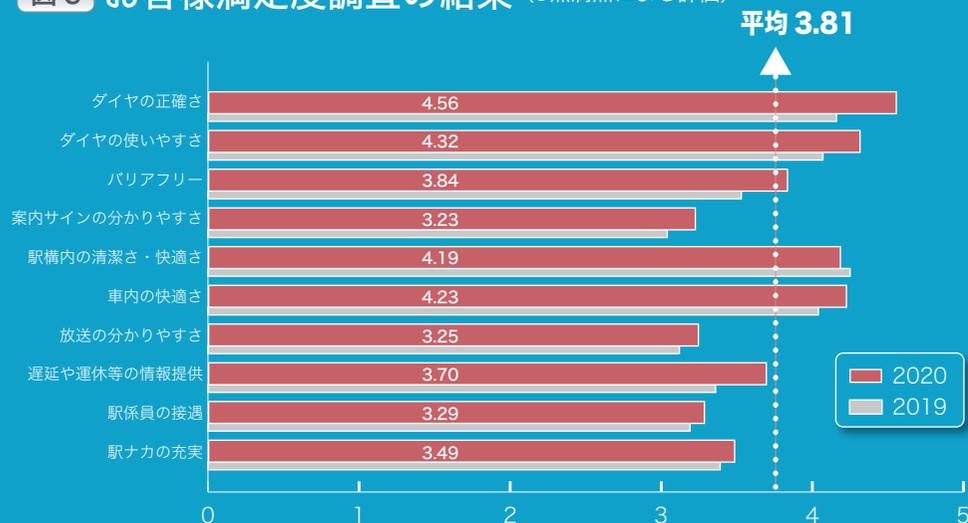
計画期間中には、可動式ホーム柵や、駅と隣接ビルとの連絡口の整備など、施設整備の取組は進展した一方、係員の待遇等の取組は、利用者ニーズが変化する中、お客様の求めるレベルも高まっており、改善の余地が残されています。

また、事業の推進に必要な組織態勢や財務基盤に関する取組については、さらなる強化が必要となっています。

実績

		2014年度	2019年度	2020年度
輸送人員 (万人/日)	目標	—	21.7	22.3
	実績	19.4	22.0 (+0.3)	14.3 (△8.0)
営業収益 (億円)	目標	—	123	125
	実績	112	125 (+2)	80 (△45)
経常損益 (億円)	目標	—	8.9	11.2
	実績	▲3.1	7.7 (△1.2)	▲35.1 (△46.3)

図9 お客様満足度調査の結果 (5点満点による評価)



可動式ホーム柵の整備



駅と隣接ビルとの連絡口の整備



異常時対応訓練



PASMO での一日乗車券の利用

③ 計画の方向性

会社の設立趣旨である横浜都心臨海部の活性化とそれを支える交通インフラとしての使命、役割を果たしていくため、急激に変化する時代のなかでも安定した経営を継続する必要があります。

そのためには、新型コロナウイルスの感染拡大によって大きく落ち込んだ需要を早期に回復させるとともに、この未曾有の危機で得た経験を教訓に、将来に向かって飛躍できるような先進的な取組が重要です。

本中期経営計画では、私たちのありたい姿を目指し、社員一人ひとりの知恵と工夫、会社組織の総力をあげて、あらゆる課題解決に向けて、立ち向かっていきます。



3

新たな中期経営計画

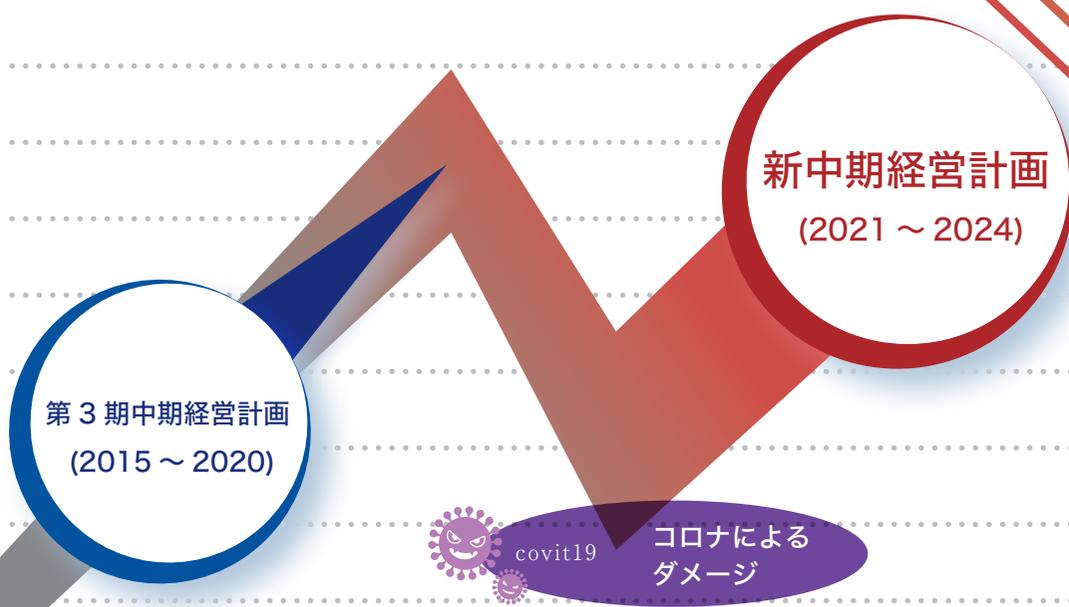
Medium-term management plan

① 計画概要

ポストコロナ時代を見据えて 持続的に経営を行うため、2024 年度までの 4 か年を 将来の進化・成長に備えた基盤構築を推進する期間と位置付けし、経営目標となる「経営の健全化」と「お客様視点のサービスの提供」に向け、運営構造の改革に取り組みます。

経営計画の概要

- 【計画期間】 2021年度～2024年度（4か年）
- 【経営方針】 時代の変化に対応し、持続可能な経営を目指す
- 【経営目標】 「経営の健全化」と「お客様視点のサービスの提供」



② 計画の体系

(体系図)

《 経営目標 》

経営目標を
具現化した指標

計画推進の視点

経営目標の達成に向けた取組の姿勢

《 重点施策 》

経営目標の達成に必要な施策

《 取 組 》

重点施策を推進するための各種の取組

経営目標の達成に向けて、計画推進の視点・取組の姿勢等を明確にし、重点施策を積極的に推進します。

計画推進の合言葉

3C

Catch

Challenge

Collaboration

③ 計画推進の視点

経営目標の達成を確実なものとするため、これまでの取組の進ちょくを踏まえ、計画推進の視点を定め、精力的に取り組めます。

本中期経営計画においては、あらゆる情報やお客様のニーズを敏感に捉えるキャッチ (Catch)、高い目標の達成に向けた果敢なチャレンジ (Challenge)、イノベーションを実現するための沿線企業や関連事業者とのコラボレーション (Collaboration) を合言葉に、「事業構造の改革」、「新たな価値の創造」、「地域や社会の活力向上」の3つを視点に掲げて計画を推進します。

事業構造の改革

収益の拡大と経費の最小化を念頭に、表面的な事象に留まらず課題を明確にし、現状を多角的に評価、分析して、効果的で、かつ効率的な運営方法に見直します。

新たな価値の創造

時代の変化を磨かれた感性をもって探究するとともに、多様な価値観、文化を理解し認めて、新たな移動ニーズを先取りしたサービスを創造します。

社会や地域の活力向上

環境問題や災害対策等の社会的な課題の解決や、街の魅力やポテンシャルを活かした活性化策の企画など、沿線地域に誇りを持ち、未来をも見据えて、地域や社会の活力を向上させます。

④ 経営目標（指標）

コロナの影響から脱却して 経営を健全化し、それを持続していくため、あらゆる面においてコスト抑制と収益確保策を講じて、安定した経営基盤を創り、企業価値の向上を図っていきます。

また、ポテンシャルをもった横浜都心臨海部の活力を最大限に引き出すとともに、確かな技術と優れた想像力を駆使し、お客様視点に立ったサービスを提供して、継続的に沿線地域に集う人々の豊かな生活に貢献していきます。

これら目標を具現化したものとして指標を定め、経営目標の達成に向け、適切に管理していきます。

（指標）

	現 状 2020 年度実績 (2019 年度実績)	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
輸送人員 (万人)	5,205 (8,061)	7,030	7,350	7,450	7,630
お客様満足度 [指数]	3.81 (3.61)	—————▶			4.00
営業収益 (億円)	79.8 (124.7)	110	114	117	120
経常損益 (億円)	▲35.1 (7.7)	1	1	2	5

4

重点施策

Priority measures

経営目標の達成に向けて、事業の前提である安全・安心な輸送サービスはもちろんのこと、お客様に選ばれる路線となるべく心のこもった最高のサービスを提供します。また、限られた資源で最大限の効果を発揮させるため、経営の強靱化や事業継続に向けた企業文化の醸成に取り組み、需要変動にもゆるがない持続可能な経営の実現に向けた取組を進めていきます。

強靱な経営体質の構築

より安全に、より安心して
利用できる環境づくり

事業継続に向けた企業文化の醸成

笑顔があふれる 最高のおもてなし

より安全に、より安心して 利用できる環境づくり

【施策目標】

※カッコ内は 2019 実績

責任運転事故の件数	0 件を継続(0 件)
輸送障害の件数	0 件を継続(0 件)

1. 新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染症は、外出自粛など、社会に大きな影響を及ぼしています。本格的なウィズコロナ時代の到来に備え、お客様や社員の感染防止対策に最大限配慮した取組を行います。

- 「密閉」・「密集」・「密接」対策の徹底
- 施設や車両の消毒
- 運行体制の維持に向けた社員の健康管理 など



駅施設の消毒



ワクチン接種会場の案内協力

2. 施設・車両等の保全、維持管理

お客様にとって欠かすことのできない鉄道は、駅施設・車両等の安全性向上に限りはありません。日々進歩する技術や時代の要請を踏まえながら、より安全なものとしていきます。

- きめ細やかな点検の継続
- 計画的な修繕・設備更新
- 不良個所の早期発見に向けた社員の技術力の向上 など



施設点検



技術継承

3. 激甚化する自然災害への備え

地震や津波、温暖化を起因とした集中豪雨などの自然災害は、避けて通ることができません。日頃から防災対策をしておくことで被害を少なくすることができます。自然災害の脅威からお客様の人命や鉄道財産を守るとともに、影響の最小化に取り組みます。

- 浸水対策の拡充、検討
- 避難・誘導訓練の充実
- BCP の見直し など



災害時避難情報



災害対応訓練

4. 誰もが使いやすい鉄道の実現

エレベーターや誘導ブロック等のバリアフリー法に基づく対応はもとより、高齢者や外国人など、あらゆるお客様を差別することなく、誰もが安心して利用できる一歩先をいくバリアフリーを目指します。

- 接客マナーサービス等の資格取得
- 可動式ホーム柵の整備完了
- 多言語表記の充実 など



障がいのある方の介助



外国人への案内

5. 安全管理態勢の拡充

「安心・安全」は、事業運営の前提であることを再認識するとともに、ハード、ソフトなどの取組に加え、社員の安全に対する意識を高められるような、包括的な安全マネジメントシステムを再構築します。

- 安全マネジメントの確実な実施
- 内部監査の充実
- 安全に関する情報の積極的な開示 など



内部監査

笑顔があふれる 最高のおもてなし

[施策目標]

※カッコ内は 2019 実績

接客等に対する改善要望	0 件(22 件)
駅ナカに対する満足度	4.00 以上(3.39)

1. 駅員さんから優しい街のコンシェルジュへ

みなとみらい線沿線は、横浜駅周辺や、国際ビジネスや MICE の拠点であるみなとみらい、歴史・文化にあふれる関内・関外など、年間 2,000 万人が観光で訪れる魅力的なエリアです。駅員をはじめ社員全員が街の顔として、地域の魅力や道案内まで優しく丁寧にお客様に寄り添います。

- “お客様の声”の分析と社員全員による理解と行動
- 接客等のスキルの向上
- 沿線情報の積極的な収集 など



沿線施設の案内



接客研修

2. お客様への適切な情報提供

電車の遅延や運休の状況、多数ある駅出入口の案内などを、適切に整理し表示することで、はじめてご利用いただくお客様やご高齢のお客様にも分かりやすく、提供します。

- 改札やホームで提供する運行情報の充実
- スマートフォンを活用した情報提供
- 案内サインの改善 など



運行情報の配信



案内サインの改善

3. お客様ニーズに即した運賃制度

観光での来街や業務利用など、お客様の利用シーンに合わせて、回遊性にも考慮した、シームレスでストレスフリーな運賃制度を導入します。

- MaaS のトライアル
- QR コード等を活用した
新たな企画乗車券の検討 など



MaaS

4. あったら嬉しい駅ナカ事業の拡充・展開

駅周辺の新たな開発によって利用者の増加している馬車道駅をはじめ各駅において、お客様の新たな行動様式や時代の変化にマッチした、駅ナカサービスを展開します。

- 新規店舗の開発
- 駅ナカオフィスの整備
- 宅配便の集荷や日用品の受取等の
多用途ロッカーの設置 など



イトインスペース



駅ナカの充実

5. みんなが集える賑わいのある楽しい駅へ

みなとみらい線の各駅はそれぞれコンセプトをもって建造された、他の鉄道ではみられないようなアーティスティックな駅となっています。この貴重な駅の空間を有効に活かして、地域の賑わいの拠点、情報発信の場として、常に楽しく集える魅力的な駅を創出します。

- 他社と連携したイベントの誘致
- 地域の魅力を高める空間づくり
- 開業 20 周年事業 など



ストリートピアノ



周年事業

強靱な経営体質の構築

[施策目標]

※カッコ内は 2019 実績

駅ナカによる収入 +30%以上(2.3 億円)

運送費 Δ 10%以上(42.0 億円)

1. 収入の最大化

利用者の大きな増加が期待できない中においても 持続的に成長するため、みなとみらい線の利用促進や駅の遊休空間の活用など、これまでの常識や固定概念にとらわれず、収入を最大限に確保します。

- 沿線企業等と連携した誘客策の企画
- 駅ナカの拡充 など



利用促進の企画



駅ナカ コンビニ

2. コスト構造改革

公共インフラである鉄道は、絶え間なくサービスを提供していく必要があり、そのためには、安定的に利益を創出できる事業構造としなければなりません。運営方法、発注・施工、資金調達など、創意工夫を行いながら、あらゆるコストを抑制します。

- ワンマン運転や AI を活用した案内等、省人化の取組
- センシング技術を活用した 保守・メンテナンスの最適化
- 発注・施行方法の見直し など



ワンマン運転

3. 財務健全性の確保

今後の金融情勢が不透明な中、安定的に経営を継続するためには、健全な財務基盤を構築することが重要です。より強靱な財務体質を確保するため、有利子負債の縮減に努め、資産と負債のバランスのとれた業務運営を行います。

- 資金借入枠の管理の厳格化
- 安定的な社債発行
- 有利子負債の削減 など

4. 重点的な成長投資

健全な経営を継続するためには、必要性を吟味した設備投資による適正な資産保有が重要です。今後の成長分野を見極めて、より効果の高い投資に注力します。

- ゼロエネルギーステーションの推進
- 車両留置場の整備
- 施設のアセットマネジメントの推進 など



駅施設のリニューアル



ゼロエネ空調システム



事業継続に向けた 企業文化の醸成

[施策目標]

※カッコ内は 2019 実績

公式 SNS の総フォロワー数	2 万以上(一)
社員提案による事業の実現	10 件以上(一)

1. 地域コミュニティの活性化

地域の魅力発信や、地域で行われる行事やイベント等への支援、次世代の横浜を担う若者の育成など、沿線地域のコミュニティを大切にしながら、将来にわたって活性化させます。

- 地域の魅力発信
- 地域で行われる行事・イベント等への支援
- キャリア教育の推進 など



地域イベントへの参画



キャリア教育支援



2. 人材育成 と 組織力の強化

変化対応力を高める執行体制や、多様な人材が活躍する活力ある職場環境、社員の意欲に応える仕組みづくりなど、社員が各々の職責を果たしながら子育て、介護、地域活動とも調和のとれた業務を推進し、組織と社員がともに成長して行くための基盤を整備します。

- 的確な人事マネジメント
- 女性の活躍推進
- 健康経営の取組の推進 など



女性の活躍



5

中期経営計画とSDGs

Medium-term management plan and SDGs

当社は、都市機能を支える交通インフラとして使命を果たすことで、持続可能な社会の実現に貢献できるものと考えています。本中期経営計画においては、前に掲げた重点施策から派生した取組を、鉄道運行、地域社会、環境、そして会社組織に再整理し、SDGsの17のゴールの達成に向けて取り組みます。

[鉄道運行]

安全輸送の確保



お客様視点のサービス提供



IoT 技術の活用



[地域社会]

地域の魅力づくり



地域の情報発信



キャリア教育支援



[環境]

省エネルギー機器の導入



再生可能エネルギーの活用



リサイクルの推進

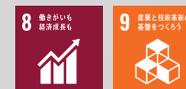


[会社組織]

ダイバーシティの推進



働き方改革



健康経営の推進



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



この資料に記載されている計画のうち過去の事実以外のものは、現在入手可能な情報に基づいた見通しの記述です。そのため、既に知られているリスク、知られていないリスクや不確かさ、その他の要因などを含んでおり、当社の実際の経営成績、業績などはこの資料に記載した見通しとは異なる結果となる可能性があります。
