



「재무건전성 강화를 위한」

지하철 **경영혁신** 추진 계획

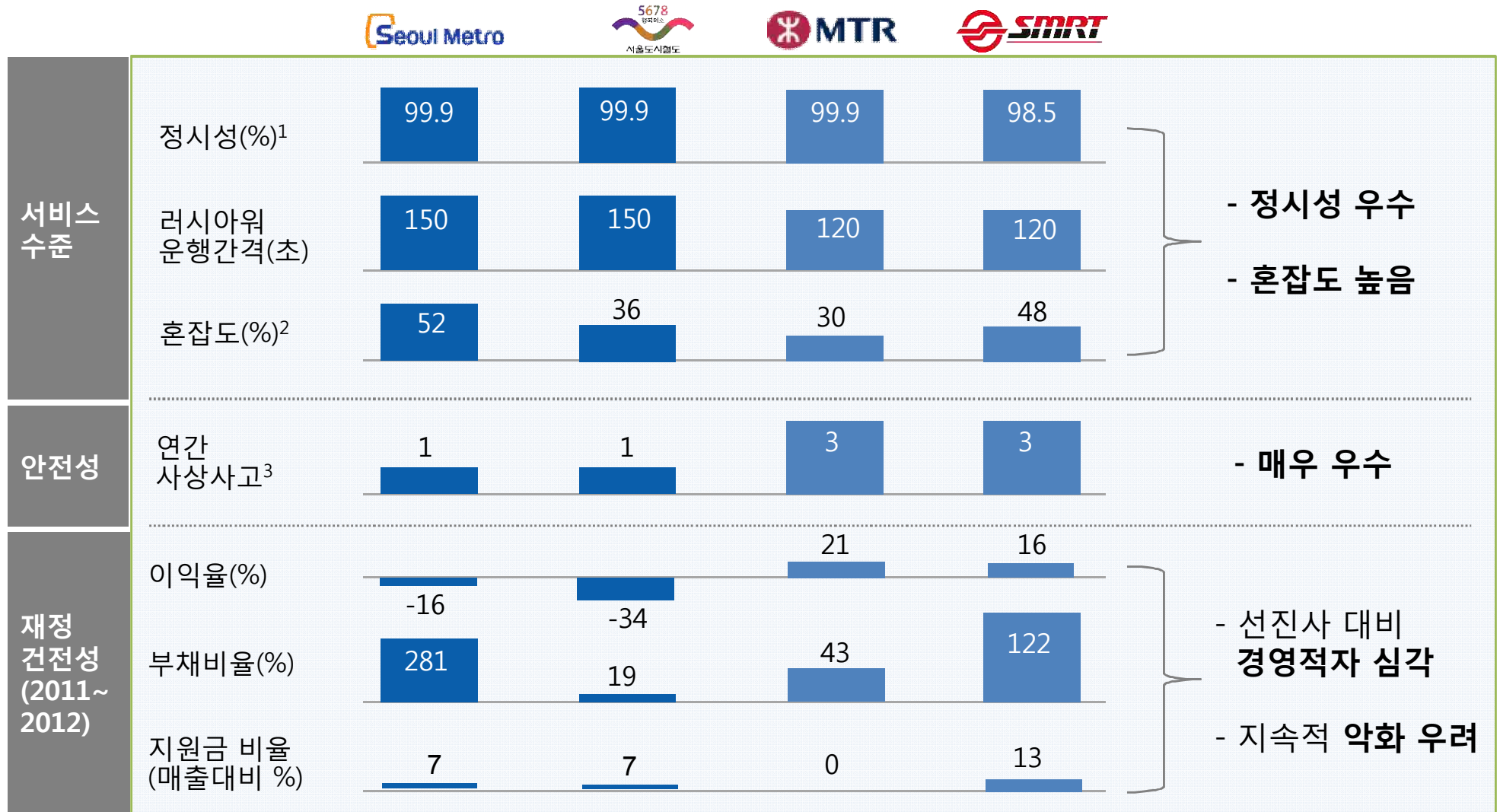
2014. 3. 5

순서

1. 현재 의 모습.....
2. 컨설팅 제안 개선방향.....
3. 경영혁신 추진계획.....
4. 재무 관리 목표.....

1. 현재의 모습 – 선진지하철 운영사 대비

■ 안전 · 서비스 수준은 우수, 재정여건은 매우 취약



※ 기준년도 : 서울메트로 및 도시철공사 2012년 기준, 홍콩MTR 및 싱가포르 SMRT 2011년 기준

※ 주석 : 1 열차가 정시에 (5분 지연 이내) 도착하는 비율 (%). 2 Pax-km/Place-km. 수송 승객의 총 이동거리/객차 탑승가능 인원의 총 주행거리
3 부상/사망자 발생 사고

그간의 재무개선 노력 — 일부 개선, 근본적 개선 한계

주요개선 내용 - '11년~'13년

- 당기손실 : '11년 대비 1,006억원 개선(메트로 826, 도철 180)
- 채무 : '11년 대비 1,280억원 개선(메트로 831, 도철 449)

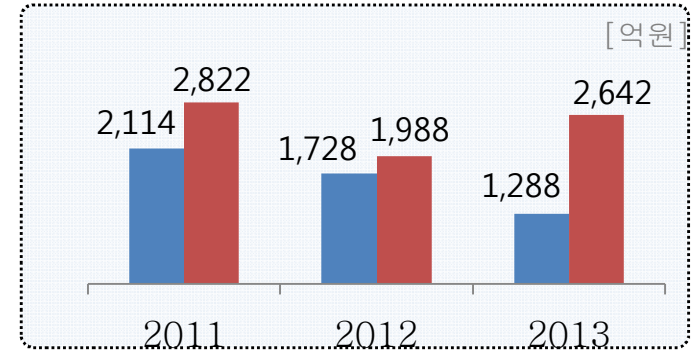
재정여건이 어려운 요인

- 원가대비 낮은 운임(메트로 72.4%, 도철 67.5%)
 - 공익서비스 비용 증가('12년 메트로 1,642억원, 도철 1,033억원)
 - 1~4호선 개통 40~29년 경과, 안전·서비스 기능 강화
- ⇒ 양공사 향후 3년간 1조 2,038억원 소요(년 4,013억원)

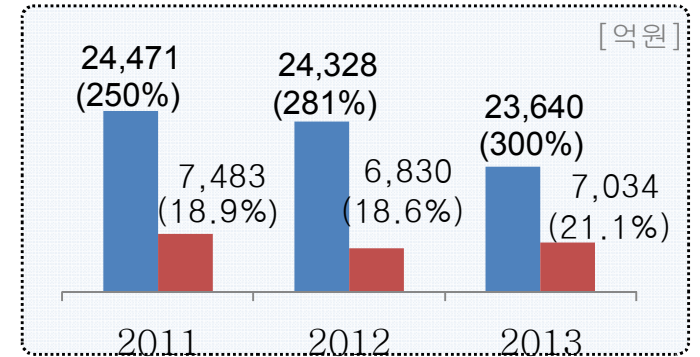
재무구조의 지속적 악화로 시민부담 가중 전망

⇒ 건전재정을 위한 근본적 개선 필요

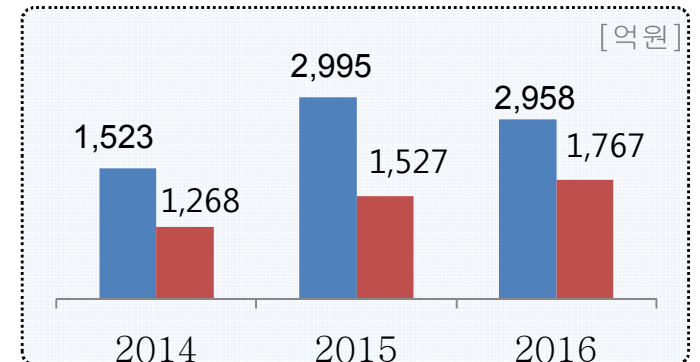
당기손실 ■ 서울메트로 ■ 도시철도



채무 ※ ()부채비율



향후 투자수요



2. 컨설팅 제안 개선 방향



■ 기본 방향

- 비운임 수입확대(17→35%), 신규 수입원 발굴을 통해 수입증대
- 운영효율 극대화 및 재정건전성 강화를 통해 효율적 조직으로 전환

■ 컨설팅 제안과제 - 16건

수입증대 — 9건

- **상가, 광고운영체계 개선(5)**
 - 상가운영 개선(브랜드점 유치, 네트워크화)
 - 점포 매출액 파악(임대료 현실화)
 - 역사구조개선
 - 광고 개선
- **승객편의 사업 개발(1)**
 - 구두수선, 세탁위탁, 티켓판매 서비스
- **역명 병기 유상판매(1)**
- **역세권 부동산 개발(1)**
- **국내외 철도사업 확대(1)**

운영효율 — 6건

- **운영 효율화(3)**
 - 시간대별 업무량에 따른 탄력적 인력운영
 - 분야별 운영주체 최적화(역무, 설비분야 외주화)
 - 무인운전 (UTO)¹ 도입 → 서울도시철도공사
- **구매효율성 개선(3)**
 - TCO² 개념의 가격평가 도입
 - 경쟁입찰을 통한 원가절감(전동차)
 - 양 공사 협업체계 구축

비업무용 자산 매각

- **토지 매각**
 - 동작/동자동
 - 용답/방화동
- **골프연습장 매각**
- **교육문화센터 매각**

※ UTO(Unattended Train Operation) : 열차운행 전 과정이 기관사가 아닌 관제센터 시스템 프로그램으로 운영

※ TCO(Total Cost Ownership) : 구매시 라이프사이클(구매 후 유지보수 비용 등)을 고려한 가격평가 도입

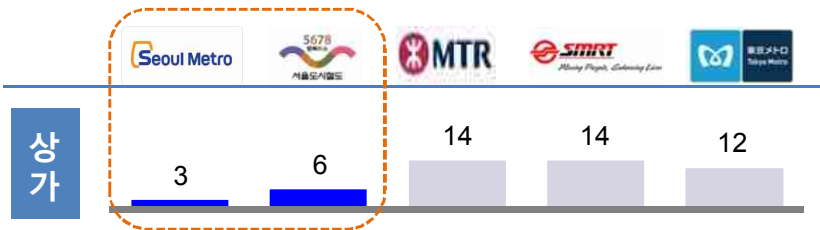
3. 경영혁신 추진 계획

□ 수입증대 추진 — 상가운영 개선

추진 배경

- 개별상가 위주 운영 → 역사환경 저해, 민원 유발
- 감정평가에만 의존, 임대료 산정
- 기존 역사 서비스 · 안전 · 상업적 공간 혼재

※ 총 매출액 대비 상가매출 비교(%)



추진 방향

- 브랜드 점포 비중 확대 → 고급화, 전문화
- '18년 이후 임대상가의 60%수준 유지
- 10~20개 단위 점포 임대 → 네트워크화
- 점포 매출액 파악 → 임대료 현실화
- 역사구조 개선 → 제한된 공간 활용 극대화

계획

- 브랜드 점포 : '14~'20년 228~255개소 유치 및 점유율 지속 확대
 - 네트워크 상가 : '14년 업종 및 점포 조사, '15년~'20년 242개소 확대
 - 임대료 현실화 : '14년 조사 '15년~ 법인매장 중심 확대 적용
 - 역사구조 개선 : '14년~ 대상 역 검토 및 선정 후 단계적 추진
- ※ 부대사업 관리 자회사 설립 추진 : '14년

☑ 기대효과



광고 개선

추진배경

- 역내 광고의 질 저하 → 대기업광고주 이탈
→ 수익저하, 미관 저해
→ 대형 광고사 광고 유치 30% 미만
- 창의적 광고 포맷 활용한 대기업 광고가 역내 미관 및 가시성 향상(시민설문 90% 응답)

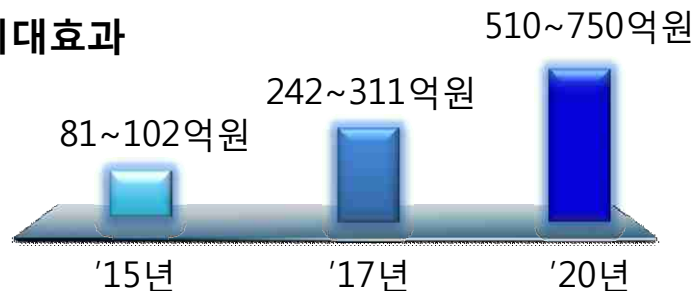
추진방향

- 단기 : 특정매체 다수 경쟁사 판매, 디지털 광고 매체 도입 등
- 장기 : 대형 매체사 등 활용, 1매체 1매체사 구조 전환, 변동 가격제 전환(입찰), 첨단 광고 매체 발굴 등

계획

- '13년 : 가이드라인 개정 참여 및 규제 완화
※ 광고매체 이격거리 완화, 래핑 허용 등 반영('13.11.10)
- '14년 : 1~3호선 광고운영체계 확대('17년 : 4호선)
- '17년 : 매체사 계약구조 개선 및 매체운영 종합계획 수립

기대효과



승객편의사업 추진

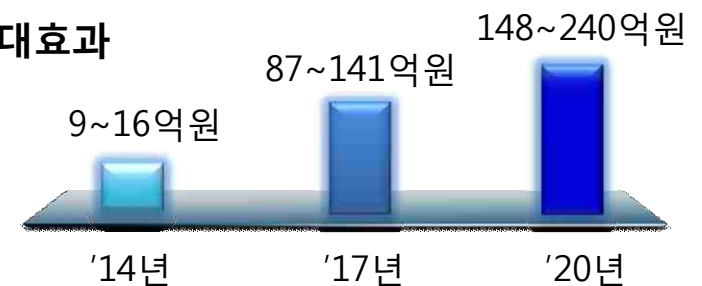
추진배경

- 지상의 보도환경 정비
- 맞벌이부부 증가, 독신자 증가 등 고객변화
- 소득수준 증대, 여가활용 문화 확대 등 감안

추진계획

- 구두수선 : 6개소('14. 3월) 시범 운영
- 세탁위탁 : 7개소('14. 3월) 시범 운영
- 티켓판매 : 13개소('14. 3월) 시범 운영
※ '14년 시범실시 후 확대추진

기대효과



역명 병기 유상판매

국내외 사례

- 국내 : 철도공사(58역), 부산교통공단(11역), 대구교통공사(8역), 인천교통공사(17역) 시행
- 해외 : 두바이 RTA 전체 역사중 23개 역사 및 2개 노선 역사명 판매

추진방향

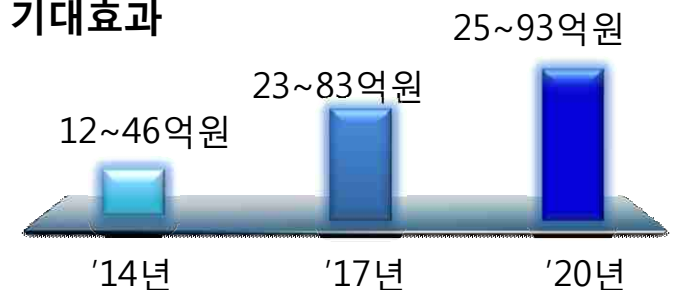
- 지하철 안내시설물에 **역명과 함께 기관명 병기 유상판매**
- 예) 입찰된 기관/업체명 표시



계획

- '14. 6월(사전준비) : 역별 원가조사(급지별 분류 등) 및 선정기준 수립
- '14. 12월 : 사업자 공모 및 계약체결
- '15. 1월~ 시범운영(10개역 - 양 공사 각5개) 후 확대 실시

기대효과



□ 사업다각화 노력

역세권 개발

필요성

- 해외 지하철은 역세권 개발을 통해 경영개선 실현
- 대중교통활성화와역세권연계-환승센터부동산개발
→ 시민부담 완화
- 역세권 부동산, 지하아케이드 개발시 양공사 참여 필요

개발대상및계획

- **사당**: '132월~ 개발방안 수립 및 복합센터 지정 협의
※ 추가 환승센터 개발 대상지 : 수서역, 학여울역
- **성수변전소, 남태령역**(업무, 주거시설)
- '12.11월~ 도시계획 결정 협의
- **복정역**
- '118월~ 위례신도시 광역교통개선대책 변경 협의
- **가산디지털단지**(확장 및 지하아케이드 개발)
- '14.5~10월 타당성 조사용역 시행



사당
복합환승센터



복정역
환승센터

※ O&M(Operating Maintenance) : 운영 및 유지보수

국내외 철도사업 확대

기
추
진
사
향



- 10년 전부터 국내 지하철/경전철 운영 및 컨설팅 사업 참여
- 최근 부산-김해 경전철 운영사업 수주
- 김포 도시철도 건설공사 사업관리 참여(지분 35%)



- “무가선 저상트램 실용화” 국가 R&D 사업 참여
- 수원 도시철도 1호선 설계, O&M 사업 진출 추진
- 싱가포르 신설노선 건설 관련 통신분야 진출

추
진
계
획



- ✓ **국내**: 창원 노면전차 사업 등 39개 사업
- ✓ **해외**: 베트남 호치민시 궤도설계용역 등 3개 사업



- ✓ **국내**: 우이-신설 경전철 운영, 수원 도시철도 1호선(트램) 운영/SE, 위례-면목선 설계 등

기
대
효
과

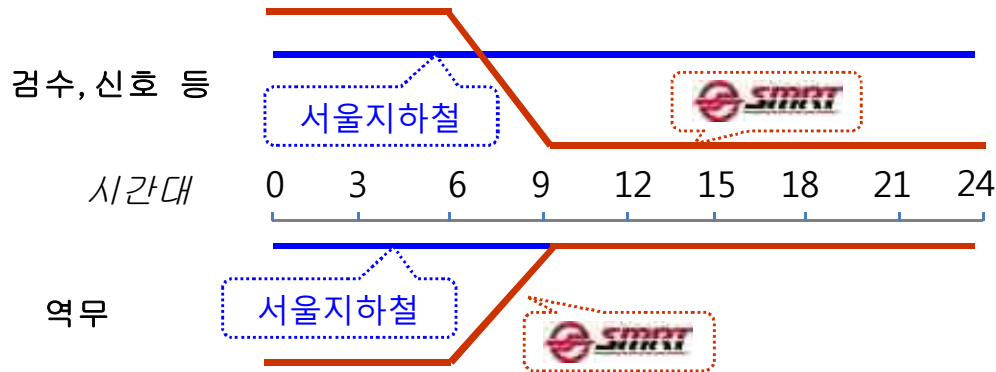
- '14년 : 15억원, '15년 : 76억원, '20년 : 172억원

□ 운영효율화 추진 - 근무형태 및 운영방식 개선

현상 상황

- 주, 야간 시간대별 업무량에 관계없이 인력 투입
- 업무효율성 저하 및 직원 생체리듬 악영향
- 직영, 외주업무 기준정립 필요
- 무인운전이 가능함에도 유인 운전 : 5~8호선

※ 해외사 시간대별 인력투입 현황 비교



개선 방향

- 시간대별 업무량과 수송수요 감안 인력배치
- 안전과 직결되지 않는 업무 자회사, 외주화 검토
- 무인운전 가능 노선 무인운전(UTO)¹ 도입
※ 노동조합등과 사전 협의를 거쳐 추진

기대효과



- ### 계획
- 탄력적 인력운용 및 분야별 운영주체 최적화 : 노동조합과 협의 추진
- 직원의 생체리듬을 감안한 주간위주업무 비숙박 근무제 등
 - 무인운전(UTO) 도입 : '15년 연구용역, '16년 노후설비수명진단, '22년~ 8호선 시범운영, '28년~ 전면도입

※ UTO(Unattended Train Operation) : 열차운행 전 과정이 기관사가 아닌 관제센터 시스템 프로그램으로 운영

전동차 구매방식 개선

양 공사 협업체계 구축

현상

- 국내 전동차 시장 독점체제 → 가격인상 요인 상존
- 전동차 구매시 가격만이 주요 평가요소
⇒ 유지보수/전력사용량 등 고려 필요
※ 전동차 구매비용 26% < 유지보수 등 비용 74%

추진방향

- 전동차 경쟁입찰을 통한 원가 절감
- '15.1.1부터 정부조달협정(GPA)에 의거 국제입찰 대상
- TCO¹(Total Cost Ownership) 가격평가 도입

계획

- '14년 : TCO 관련 유관기관 협의 및 자료 조사
- '15년 : TCO 도입방안 검토 · 연구
- '16년 : TCO개념 도입한 평가 및 시스템 적용

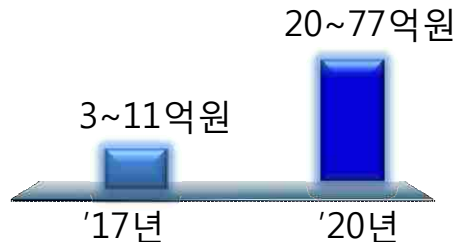
협업분야

- 공사발주, 물품구매 등 공동추진
- 콜 센터 등 통합운영
- 철도사업, 사업개발 등 신규사업 공동추진

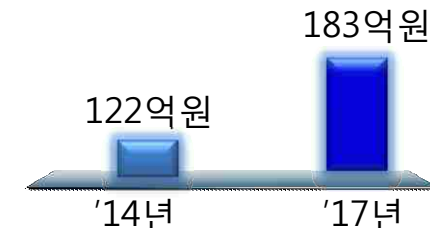
추진계획

- “경영개선추진단” 구성 · 운영('14. 2월)
- 양공사, 서울시 합동
- 대상사업 발굴 및 협업 추진('14. 2~3월)
- 편의시설 교체/보완 등 선로설비
- 차륜, 설비물품 등 저장품
- 전기설비 개량 등 전로설비
- 철도/역세권 개발사업 등 → 중장기 추진

기대효과



기대효과



□ 자산 매각

- 동작동/동자동(69억원)
- 용답동/방화동(214억원)
- 골프연습장(440~628억원)
- 교육문화센터(450~643억원)

※ TCO(Total Cost Ownership) : 구매시 라이프사이클(구매 후 유지보수 비용 등)을 고려한 가격평가 도입

4. 재무관리 목표

▣ 컨설팅 개선효과

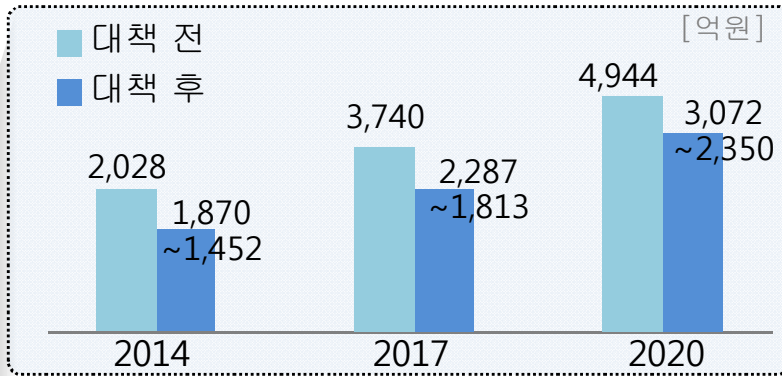
● '14년 : 1,107~1,559억원

● '17년 : 1,961~2,565억원

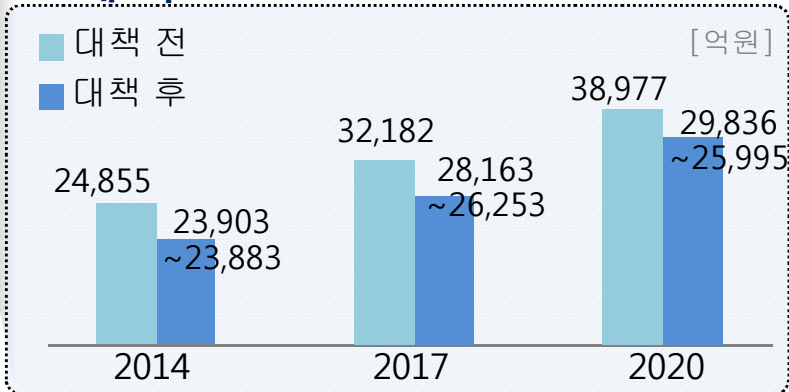
● '20년 : 2,880~4,011억원

▣ 재무 관리목표

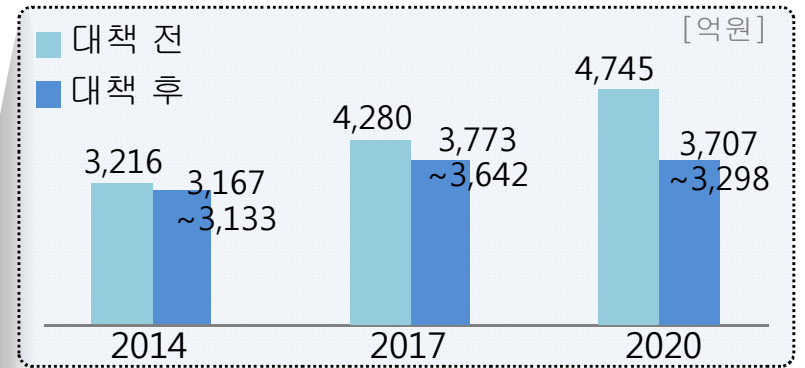
❖ 당기손실



❖ 채 무



❖ 당기손실



❖ 채 무

