

# Osaka Metro Group

## 2018-2025年度 中期経営計画（2020年度改訂版）



2020年5月29日

# 目次



## 1. 中期経営計画全体の考え方と戦略

### (1)基本方針

### (2)2018～2019年度の振り返り

### (3)当社グループを取り巻く環境と事業の方向性

### (4)改訂版の戦略骨子

### (5)目指すビジネスモデル

### (6)目指す事業ポートフォリオ

## 2. セグメント別の事業戦略

### (1)交通事業

#### ①交通事業における取組み構造

#### ②鉄道事業

#### ③バス事業

#### ④MaaSの推進

#### ⑤大阪・関西万博成功に向けた取組み

### (2)広告事業

### (3)流通事業

### (4)都市開発事業

#### ①既存資産の活用

#### ②沿線開発・大型開発

### (5)デジタルマーケティング事業

## 3. 経営基盤の強化

## 4. 2020年度の事業方針

## 5. 実行ロードマップ

### (1)これからのステージ

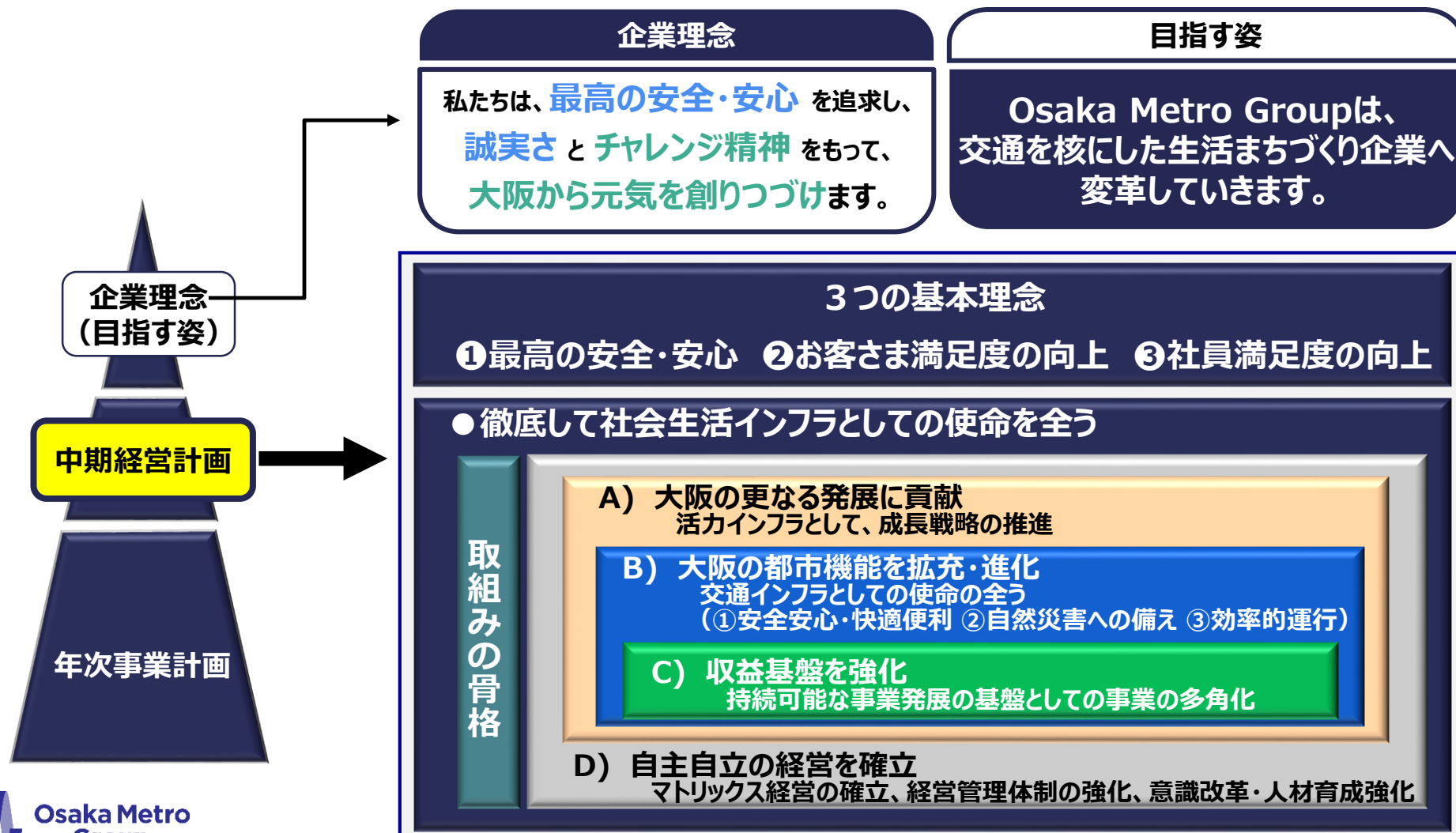
### (2)フェーズ毎の実行ロードマップ

---

# 1. 中期経営計画全体の 考え方と戦略

# 1. (1)基本方針

民営化プランの趣旨に則り、大阪の新たな発展ステージへの貢献を目指し、かつ、万博成功を見据え、自主自立の経営による継続的な事業成長に邁進する。



# 1. (2)2018～2019年度の振り返り

この2年間は、第2の創業として、経営基盤づくりを目指すと共に、2019年度は、「株式会社として本格始動する年」として位置づけ取り組んできた。安全・安心対策や利便性向上策は着実に進展。自主自立の経営基盤の強化と共に、事業家精神の醸成や徹底した意識改革は継続推進中。

## 計画

### 2018年度：経営基盤づくり

- A：本社・人事制度変革
- B：安全・安心の取組み
- C：非鉄道事業の取組み
- D：シナジー創出

### 2019年度：株式会社として本格始動する年

- A：安全・安心の徹底と利便性向上
- B：新たな事業展開の仕込み
- C：グループ経営基盤の強化

## 実績

### 2018年度：経営基盤づくり

- A：本社の組織体制を再編、人事制度の見直し、外部人材の積極採用を行うも、新体制での業務遂行で精一杯
- B：ホーム柵の設置強化を決定し推進、自然災害対策等も着実に進捗
- C：デジタルサイネージ設置、未活用資産の有効活用・遊休地活用を実施
- D：グループ共通ポイントカードのリリースという戦略を打ち出すも、実行できず

### 2019年度：株式会社として本格始動する年

- A：ホーム柵の全駅設置と計画前倒しを決定、着実に工事進捗、またセキュリティ対策も強化
- B：地下空間の改革、遊休地の活用、民泊事業への参入決定等の動きがあった一方で、デジタル戦略については具体化できず
- C：人事制度改革や意識改革を促す施策を講じるも、浸透には至らず、継続的な推進が必要



# 1. (2)2019年度の振り返り

※赤字は、新たに取り組んだ施策



## 安全・安心な 運行への コミットメント

ホーム柵設置・バリアフリー対策・自然災害  
対策・セキュリティ対策は順調に進捗

- ・可動式ホーム柵設置（谷町線東梅田駅、堺筋線堺筋本町駅）
- ・駅構内防犯カメラ131台設置、車内防犯カメラ導入（御堂筋線新車両3列車）



## お客さまへの 提供価値の 一層の向上

15駅リニューアルは計画通り進捗  
新車両は御堂筋線一部導入済み  
AR案内アプリは配信開始

- ・消費税込定（8%→10%）時に、運賃の一部を据え置き  
（中期経営計画期間中に120億円の利益還元）
- ・地下空間の大規模改革（5駅のデザイン決定。うち中津駅は完成済）
- ・自動運転バスの実証実験実施（グランフロント大阪・湾岸エリアの2カ所）
- ・チケットレス改札の実証実験開始（社員対象）※2024年度に全駅導入予定



## 事業成長・ 事業多角化 への挑戦

地下街リニューアル・保有資産活用・梅田  
大型ディスプレイなどは計画通り進捗  
全体として進捗遅い  
大阪都市型MaaSは具体策構想段階  
都市開発案件も投資条件を満たさず  
デジタルマーケティングも推進途上

- ・地下空間の徹底活用（心斎橋駅新規店舗など）
- ・ホワイティうめだ（地下街）一部リニューアル
- ・コワーキングスペース「ONthe UMEDA」オープン
- ・遊休地の徹底活用（「MetroSola弁天町・南森町」を含む4カ所オープン）
- ・デジタルサイネージ14駅設置、世界最大となる「Umeda Metro Vision」設置
- ・特区民泊事業（恵美須町）に参入
- ・大阪府市が掲げるスマートシティ戦略に沿い「大阪都市型MaaS構想」を発表



## 経営基盤 づくり

自主自立の経営基盤は未だ構築中  
外部人材の採用は進むものの、生産性向上  
には大きな進展なし  
意識改革も鋭意取り組んだが、風土改革に  
まで至らず

- ・執行役員制度導入
- ・最高の安全・安心を確立するため、安全監理部担当取締役新設や組織改正実施
- ・働き方改革やテレワーク制度試験導入
- ・ICT基盤の構築（BIツール活用）

# 1. (3)当社グループを取り巻く環境と事業の方向性

グループを取り巻く従来からの環境変化が加速するだけでなく、社会のパラダイムシフトが起きる。当社グループ事業全体に大きな変革を促すため、社会生活インフラとしての事業基盤の確立を目指し、時代を先取りして最新技術の導入や業務の効率化を促進し、新たな事業形態への変革を加速。

## 外部環境・ニーズ (長期的なトレンド)

### 内的要因

事業ノウハウ蓄積  
働き方改革  
(労働生産性向上)

### 経済的要因

リアルからネット消費へ  
経済の更なる活性化  
(ナイトタイムエコノミー含む)

### 社会的要因

人口減少・少子高齢化  
インバウンドの増加  
スマートシティ/Society5.0  
SDGs/CSR対応  
地球温暖化対策

### 技術的要因

自動運転の普及  
サイバーとフィジカルの融合  
テレワークの進展

## 経営環境の激変 (例：コロナウイルス感染症)

自然災害を含め、経営環境が  
一気に激変することによる  
事業継続リスク

このような外的要因により、  
社会の価値観や消費行動が  
大きく変化し、ネット消費や  
テレワークが急加速

### コロナの影響

鉄道の乗車人員  
(前年4月比)  
平日：▲6割  
土休：▲8割

## 当社の価値 (社会的使命と資産活用)

【大規模】  
大阪市を  
中心とする  
交通インフラ

+

【小規模】  
流通  
(リテール)  
・広告  
・都市開発

交通インフラを核に新たな事業への変革

# 1. (4)改訂版の戦略骨子（コンセプト）

感染症の影響で、業績は短期的には前計画から大幅な下方修正を余儀なくされるが、「最高の安全・安心」「お客さま満足度の向上」を軸に、2025年度に向けての成長戦略は「4つの異なるレイヤーの取組み」で進化・加速させ、あるべき姿を目指す。

経営・事業活動の方向性

## A) 大阪の更なる発展に貢献

活カインフラとして、中長期都市計画（環境にも配慮したスマートシティ構想）に沿った成長戦略の推進

## B) 大阪の都市機能を拡充・進化

交通インフラとしての使命の全う（①安全安心・快適便利 ②自然災害への備え ③効率的運行）

## C) 収益基盤を強化

持続可能な事業発展の基盤としての事業の多角化（新規事業の創出）

（安定成長のための非鉄道事業の成長・景気変動リスク対応）※逆相関事業の創出が課題

## D) 自主自立の経営を確立

マトリックス経営の確立、経営管理体制の強化、意識改革・人材育成強化

## 1. (4)改訂版の戦略骨子（重点テーマ）

大阪の次世代型社会生活インフラの構築に向けて、先駆的な都市型MaaSの構築を軸に、既存事業を徹底強化すると共に、有機的に結合させて「デジタルマーケティング・MaaS・都市開発」に進化させ、新しい事業グループを確立する。

### 1) デジタルマーケティングの推進

⇒社内外との事業シナジーの創出（お客さまの移動・行動データに基づき上質な体験/生活を提案）

### 2) MaaSの推進

⇒次世代交通・・・利便性・快適性を向上し、移動ストレスを排除し、シームレスな移動を提供

### 3) 都市開発（沿線開発）の推進

⇒沿線を大きく3つのエリアで分け、テーマ性を持った開発を行う

### 4) 既存事業の進化

⇒「最高の安全・安心」「お客さま満足度の向上」に向けた取組みを加速

### 5) 経営の質的向上

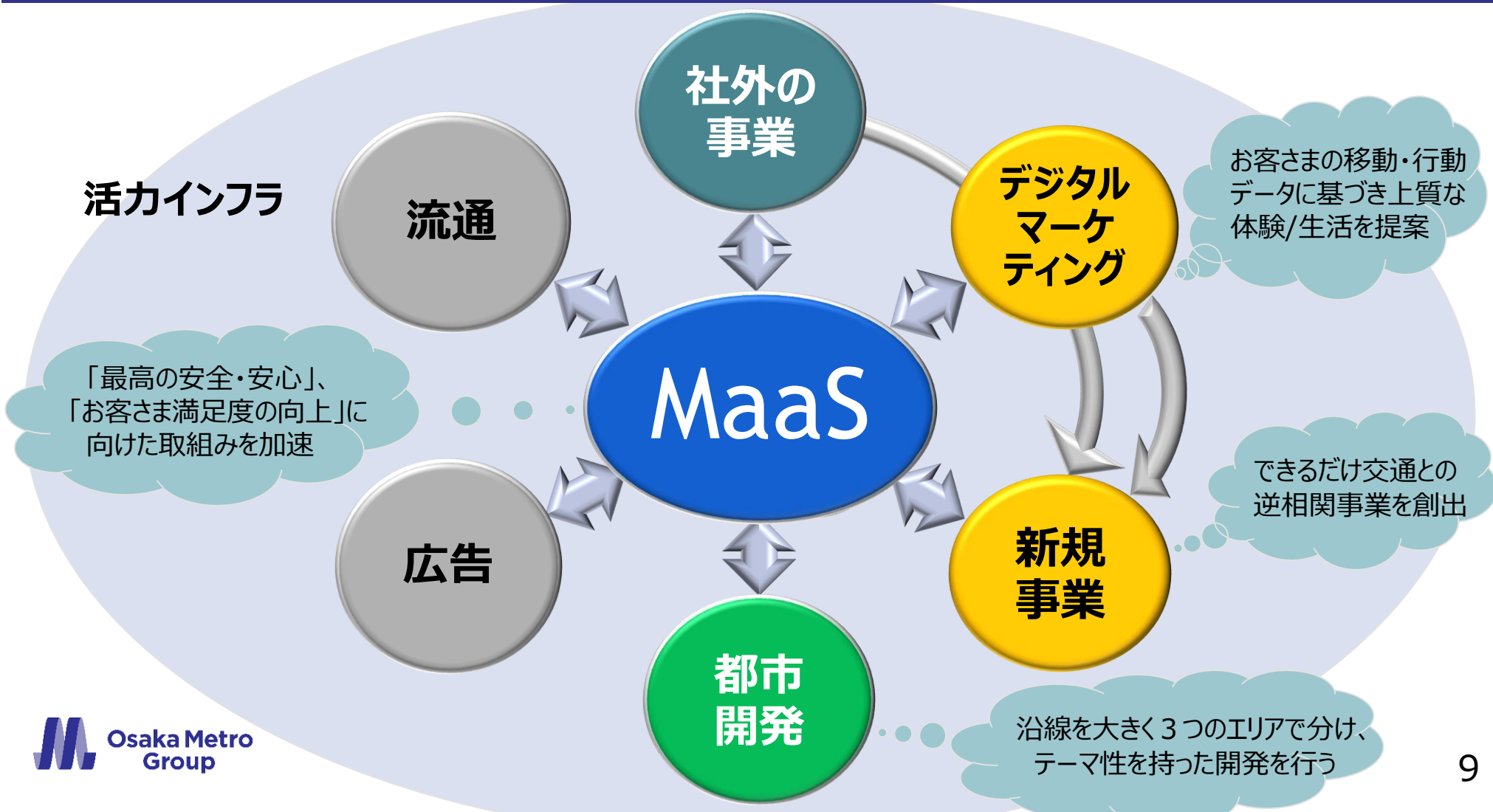
⇒人・組織づくり、ガバナンス、環境・社会活動、DX（デジタルトランスフォーメーション）整備等

#### ➤ 民営化2年を経た経営課題への取組み

- 事業活動のノウハウの早期蓄積と、事業家精神の醸成
- 全社的な意識改革と、Osaka Metro Groupの将来を担う“人財”の育成の徹底推進

## 1. (4)改訂版の戦略骨子（事業活動連携の構図）

鉄道・バスを中心とする大阪独特の都市型MaaS構築を軸に、既存の流通（リテール）・広告事業、都市開発(沿線開発)・デジタルマーケティング事業、並びに、社外の事業をつなぎ、それぞれの相乗効果を発揮して、「交通を核にした生活まちづくり企業」を具現化し、事業全体の発展を目指す。



# 1. (5)目指すビジネスモデル

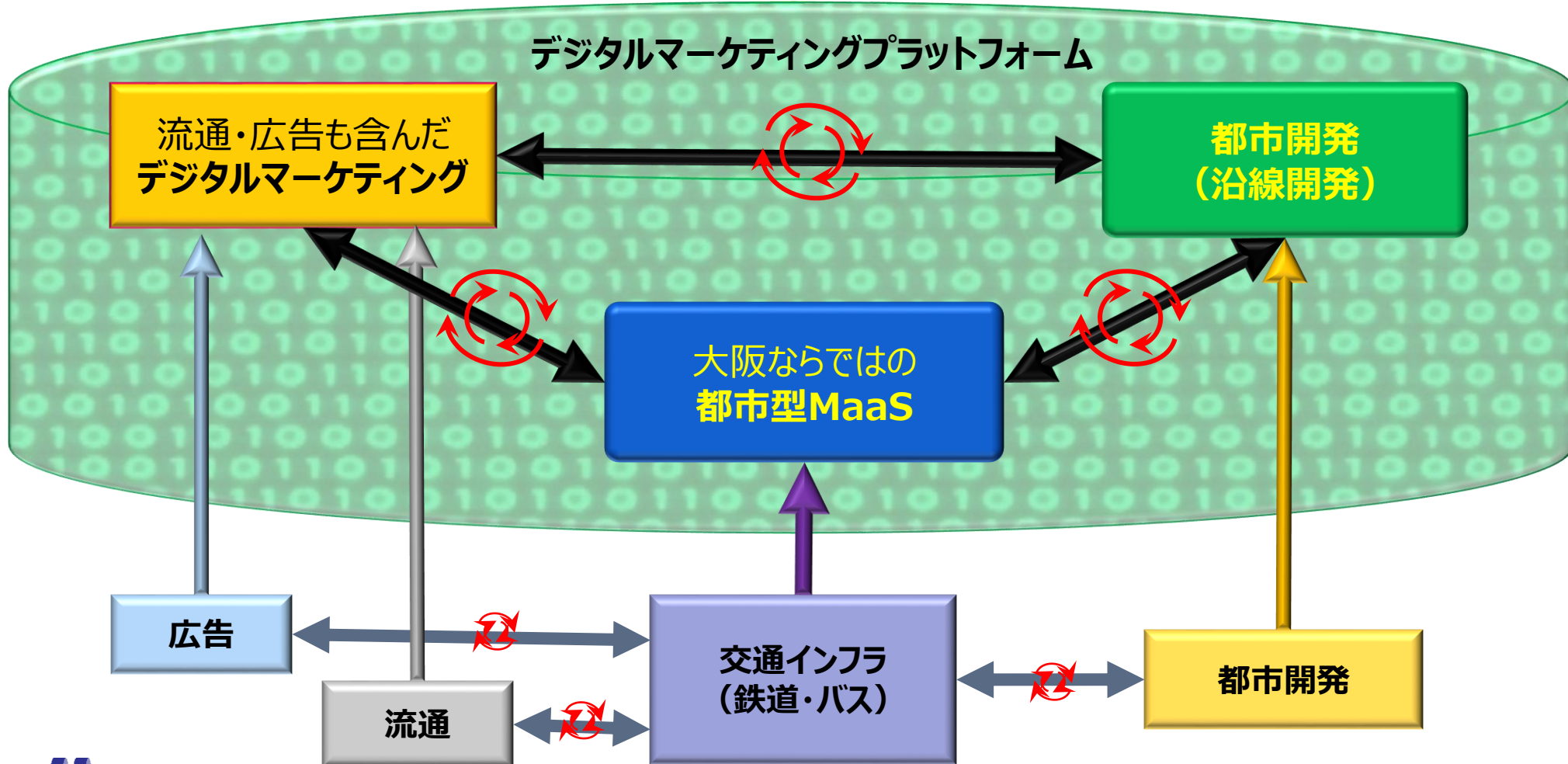
交通インフラ変革・都市開発を通じて移動・消費を活性化。更に、それらをデジタルトランスフォーメーションによって、全ての人々の暮らしをデジタル技術で変革していく（スマートシティ構想に寄与）。

[ 3 領域への取組みにより、新たな移動の目的を創出し、街の賑わいを増幅。それらを日々蓄積されるユーザーの移動/行動データを活用することで進化させ続ける。]



# 1. (5)目指すビジネスモデル（グループ内シナジーの最大化）

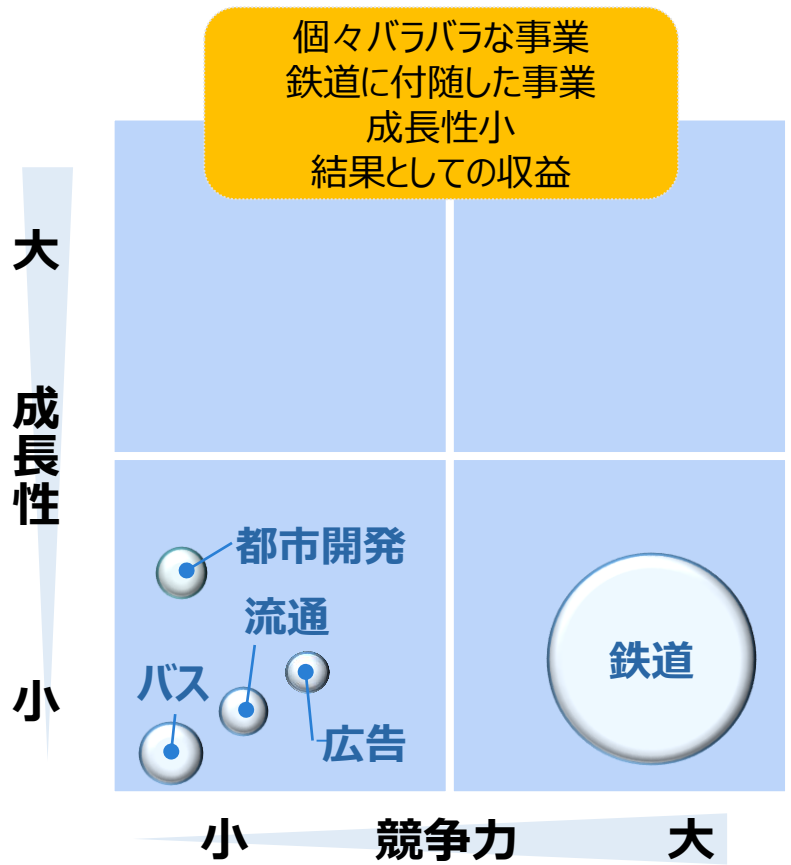
デジタルネットワークによる顧客基盤の活用を基に、既存事業組織の強み・ノウハウ・経験などの利点を新規事業（既存事業の非連続の進化を含む）に活かす。同時に、新規事業組織の取組みから得られる情報や成果を既存事業にフィードバックすることで相乗効果の最大限発揮を目指す。



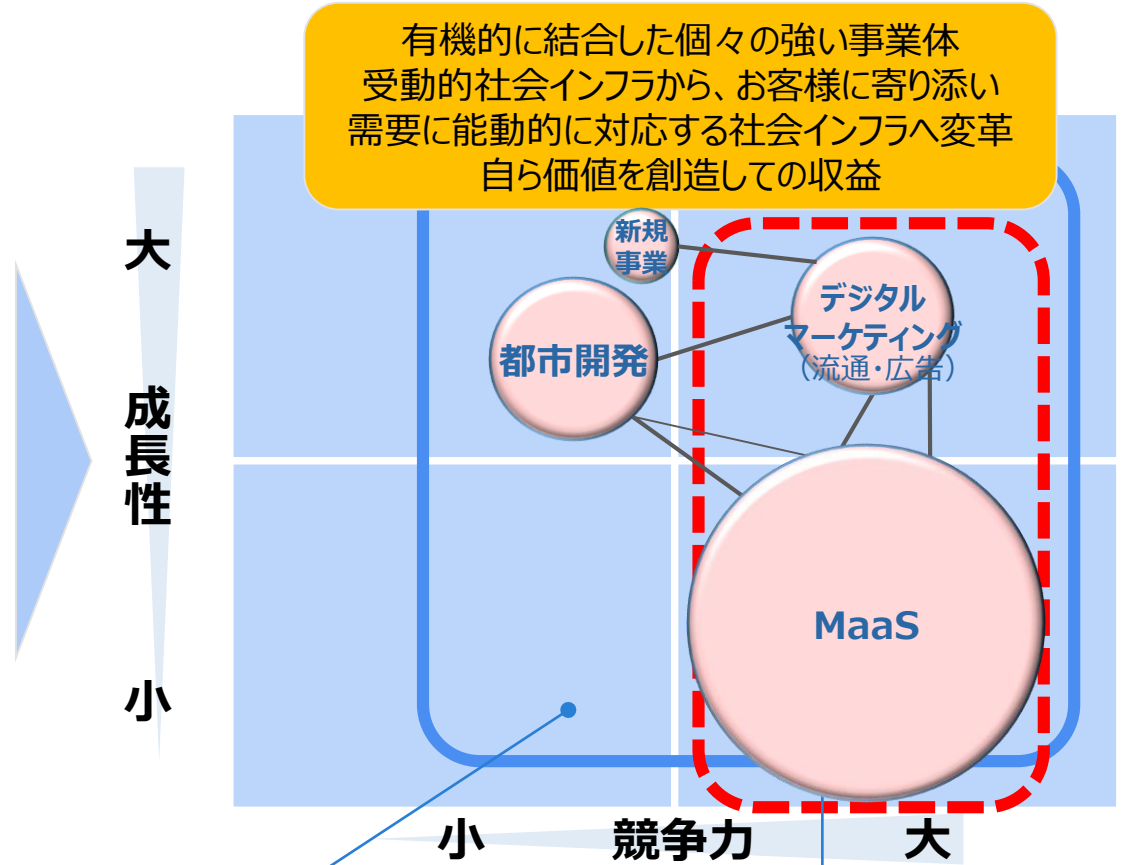
# 1. (6)目指す事業ポートフォリオ

現状、個々では弱い事業を、「MaaS×都市開発×デジタルマーケティング」の事業ポートフォリオに変革し、グループシナジーを発現することで、全体として「成長性大」&「競争力大」のステージにシフト。

## 現在



## 2025年度の姿



---

## 2. セグメント別の事業戦略

## 2. (1)交通事業

---

**(1)－①. 交通事業における取組み構造**

**(1)－②. 鉄道事業**

**(1)－③. バス事業**

**(1)－④. MaaSの推進（新しい交通インフラへの挑戦）**

**(1)－⑤. 大阪・関西万博成功に向けた取組み**

## 2. (1)-①交通事業における取組み構造

### 活カインフラ

#### 顧客サービス拡充と進化（事業のあり方の変革）への挑戦 → 非連続な取組み

3層

- 新たな都市開発戦略による自社沿線の交通とのシナジーの発現
- 当社グループならではの“都市型MaaS”による次世代交通とデジタルマーケティングの融合
- 夢洲・森之宮開発（夢洲延伸含む）による新たな交通拠点の構築



#### 安全・安心＋利便性をより一層向上させる施策 → 追加的な取組み

2層

- 女性・インバウンド向けサービスの強化
- 地下空間の大規模改革
- ポイントサービス
- 運行情報やイベント情報発信の強化
- 性能・デザインを強化した新車両の導入



#### 安全・安心な運行へのコミットメント 自主自立の経営確立のための事業基盤強化 → 継続的な取組み

1層

- 事故ゼロへの取り組み
- 自然災害対策投資の実施
- 異常時の対応力強化
- セキュリティの強化によるテロ・犯罪の抑止
- バリアフリーの強化
- 新型車両の導入
- 人事制度改革
- DXによる業務の効率化、働き方改革推進

## 2. (1)-②鉄道事業

今年度は、新型コロナウイルスの影響を受け、上期の乗車人員は激減を見込むが、立地環境の強みを活かし、顧客層毎に最適な営業施策を面的に行うと共に、業務見直し及び新技術導入により費用削減することで、十分な投資原資を生み出し、グループの中核事業として継続的な成長を図る。



### 1. 事業活動の概観

路線 9路線 (137.8km)

駅数 133駅

車両数 1,364両

乗車人員 1日平均254万人

※ 2019年度はコロナの影響で前年比△0.5% (448万人)

### 2. 事業活動の方針

- (1) 最高の安全・安心の確立
- (2) 快適性・利便性の向上
- (3) 収益力の強化

### 3. 経営課題・事業課題

- (1) 中長期的には人口減少や移動そのものの需要が減少し、乗車人員の減少が見込まれる。
- (2) 安全対策、車両・施設等の老朽更新で継続的に多額の投資が必要。固定費割合が高く、乗車人員の動きに合わせた見直しが難しい構造。
- (3) 社員の平均年齢が高く、近い将来、現行の運営体制では深刻な人手不足や技術継承の困難に直面する。

### 4. 対策

- (1)大阪経済圏の健全な経済活動及び生活を支える交通機関として、**安全・安心・便利な鉄道の維持・向上に全力を傾注・感染症対策の徹底、安全対策の強化、各種サービスの拡充**
- (2)中期的施策としては、
  - ①シニア、女性、インバウンドなど、**お客さま毎のニーズに応じた快適・利便サービスの提供及び営業による乗車機会創出**
  - ②業務見直しによる**高効率な運営体制の構築・新技術によるコスト削減**
  - ③沿線開発や他事業との連携による**骨太の乗車機会の創出及び新たなアイデア・発想での新規事業創出、収益源獲得**

## 2. (1)-②鉄道事業

### 鉄道事業：最高の安全・安心に向けた取り組み

#### 可動式ホーム柵の設置前倒し

投資額 406億円

お客さまのホームからの落下、列車との接触事故を防止すべく、2025年までに可動式ホーム柵の全駅設置完了を目指す。

2019年度の計画から、四つ橋線と堺筋線については前倒しで設置する計画に見直した。

ホーム柵の設置に合わせ、ホームと車両床面の隙間を解消する工事を実施中。

※ 御堂筋線：心斎橋・天王寺、谷町線：東梅田、堺筋線：堺筋本町で設置済み

#### 大規模自然災害に対する備え

投資額 232億円

##### ■ 浸水対策（河川氾濫）

河川の氾濫から地下鉄駅出入口や、変電所等の重要施設を守るため、止水鉄扉や止水パネル等による浸水対策を実施。また、想定浸水深に応じた換気口部分の嵩上げを行う。

##### ■ 耐震施策

地震による構造物への被害を最小限にすべく、柱補強工事及び落橋防止工事等を継続して推進。

#### 可動式ホーム柵の設置スケジュール

|      |                    |
|------|--------------------|
| 御堂筋線 | 全20駅で、2021年度までに完了※ |
| 谷町線  | 全26駅で、2025年度までに完了※ |
| 四つ橋線 | 全11駅で、2024年度までに完了  |
| 中央線  | 全14駅で、2024年度までに完了  |
| 堺筋線  | 全10駅で、2022年度までに完了※ |

千日前線

長堀鶴見緑地線

今里筋線

ニュートラム

全駅で既に設置済



可動式ホーム柵／車両床面の隙間解消



止水鉄扉



止水パネル

## 2. (1)-②鉄道事業

### 鉄道事業：最高の安全・安心に向けた取り組み

#### 防犯カメラの増設

投資額 11億円

2019年度末までに車両・駅構内に合計3,263台の防犯カメラを設置しており、更に2021年までに929台の増設を計画。



駅構内防犯カメラ



車内防犯カメラ

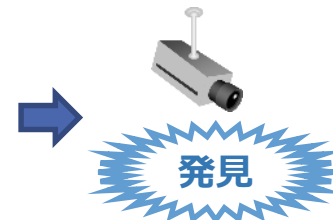
#### AI自動検知技術による駅の見守り強化

投資額 3億円

AI自動検知技術の導入・活用により、白杖や車いすを利用されているお客さまのニーズに合わせたサポート体制の構築や、犯罪防止に向けた取り組みを推進。



車いすのお客さまが  
改札を通過する



見守りカメラとAIが  
車いすのお客さまを  
自動検知



駅係員が  
お困りごとを解決

#### 感染症拡大防止対策

お客さまの感染防止対策として、駅改札等へのアルコール消毒液の設置、全駅及び全車両の徹底消毒、車内換気などを実施するとともに、駅・車内放送によるお客さまへの啓発を実施中。



車内消毒作業



駅改札へのアルコール消毒液の設置

## 2. (1)-②鉄道事業

### 鉄道事業：地下を明るく・快適にする「地下改革」を推進

#### 地下空間の大規模改革

投資額 282億円

快適な移動の提供のみならず、利用することが目的になるような駅毎の特徴を演出し、賑わいを創出することによって、地下空間の魅力度を向上し、大阪の更なる活性化に寄与。

地下空間における利便性・快適性の向上を目指し、駅毎の機能やデザインを強化すべく、御堂筋線9駅・中央線6駅の大規模改革を推進中。2020年2月に御堂筋線中津駅のリニューアルが完了。また、2019年8月にデザインを発表した他の4駅に加え、更に3駅（新大阪駅・大国町駅・大阪港駅）もブラッシュアップ中。残りの7駅も、完了次第、順次発表予定。



中津駅 | インキュベーター発信源



梅田駅 | 大阪から世界へ



心斎橋駅 | ジ・オオサカ・ブランド

#### 改札機能の進化

投資額 12億円

QRコードや顔認証といった様々な認証システムに対応した多機能の改札機を整備していく。次世代の改札機能として、顔認証システムを4ヵ所で実証実験中。



改札でのQR利用イメージ

QR・顔認証機能を搭載した次世代改札機

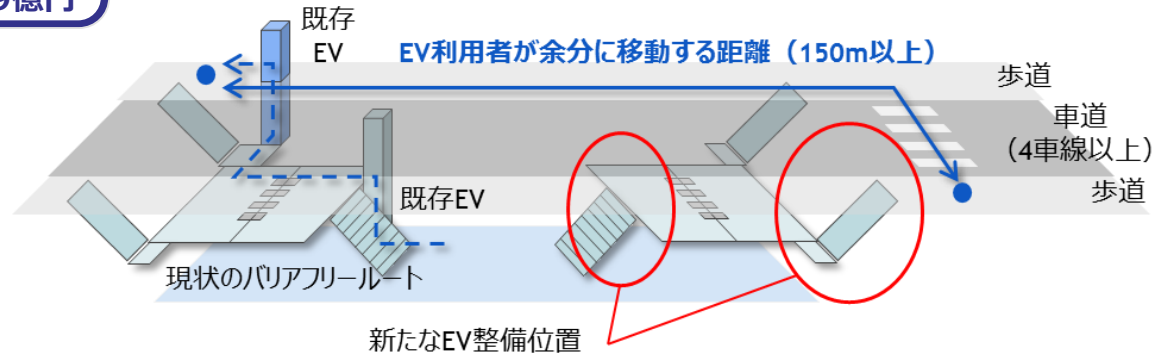
## 2. (1)-②鉄道事業

### 鉄道事業：お客さま満足度の向上に向けた取り組み

#### バリアフリー

投資額 59億円

ホームから地上までのエレベーターによるバリアフリー経路（ワンルート）の整備は2010年度に全駅で完了。本中期経営計画期間中は、2025年度までに19駅でバリアフリー経路の複線化や他鉄道会社への乗換ルートの整備に取り組み、2020年度までに3駅でエレベーター（EV）の設置完了を予定。



#### ご案内機能の向上

##### ■ AIを活用した案内サービスの推進

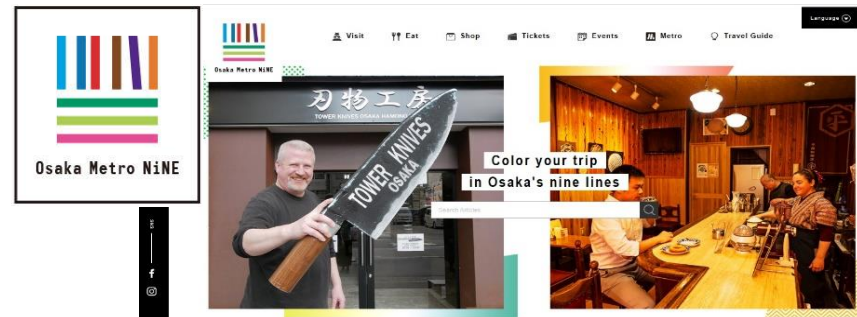
2025年の万博開催を見据え、AIを活用し海外からのお客さまへの多言語案内サービス（AI案内サイネージ等）を推進。

##### ■ 観光案内サイト「Osaka Metro NiNE」の拡充

多言語で大阪の観光情報を発信するWEBサイト「Osaka Metro NiNE」のコンテンツ充実、対象言語拡大を通じて、海外からのお客さまの快適な大阪観光をサポート。

##### ■ ARナビゲーション機能を実装した「案内アプリ」のリリース

2020年3月に、鉄道・バスを快適に便利にご利用頂けるようAR（拡張現実）による駅出入口への案内や、多言語機能を実装した「Osaka Metro Group 案内アプリ」をリリース。



Osaka Metro NiNE ロゴ・HPイメージ



AI案内サイネージ

AR案内アプリ

## 2. (1)-②鉄道事業

### 鉄道事業：ご利用者数を増やす取組み（短期および中期施策）

#### 大阪の魅力を徹底して掘り起こし、大阪市内のミニ観光（新たな移動需要）を促進

##### 108駅※コンテンツ(地域資源)の発掘・創出

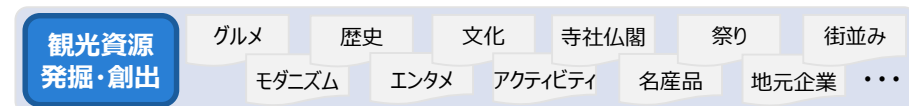
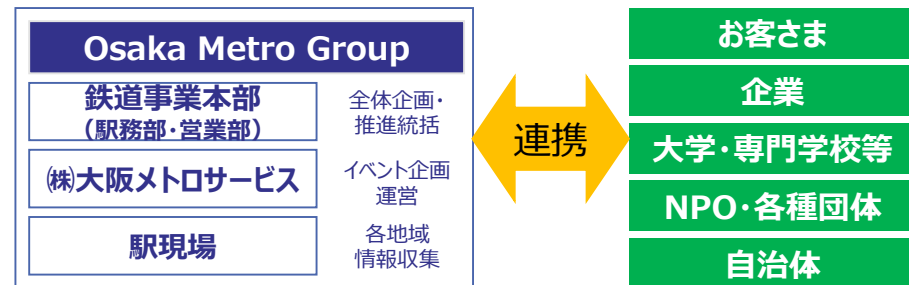
沿線地域のお客さまや自治体・企業・団体の方々と連携の上、地域が持つ観光資源を発掘・創出し、お客さまに楽しんで頂けるイベントやツアー等のコンテンツとして提供していく事で、当社線でいつどの駅に出かけても楽しんで頂けるような、面的で多様な仕掛けづくりを推進。 ※ 当社線133駅の内、交差駅を1駅として数えた駅数

##### ターゲットのニーズに即したプロモーションの実施

沿線地域のみならず、沿線外地域や海外からのお客さまに対しても、お客さまの属性や利用目的、当社線利用に至る各段階（旅行の計画・交通機関利用等）に寄り添った、多様な媒体での情報発信を行い、国内外のあらゆるお客さまに当社線を利用して頂けるような利便性・魅力の高いプロモーションを促進。

##### 物流事業への進出

お客さまの行動様式の中長期的な変化に対応していく為、新規事業として、列車を用いた小口荷物（観光荷物、宅配物や店舗・自販機への商品配送）の短距離物流事業に参入する事で来阪のお客さまや沿線のお客さまを中心に、新たな付加価値を提供。



全ての駅で魅力的なコンテンツを発掘・創造し  
継続的に提供

##### 主なプロモーション対象

- ◆ 108駅コンテンツ
- ◆ 1トリップ増に資するお出かけ情報（トレンドや地域イベント等）
- ◆ 企画乗車券

##### プロモーション媒体・相手方

- ◆ お出かけ情報ウェブサイト
- ◆ SNS（Twitter・Facebook・Instagram・YouTube）
- ◆ 多言語WEBサイト「Osaka Metro NiNE」
- ◆ 公的機関（日本政府観光局（JNTO）・関西観光本部等）
- ◆ 国内・海外旅行代理店（新規開拓・セールス強化）
- ◆ お出かけ情報誌

お客さま

## 2. (1)-③バス事業

今年度は、新型コロナウイルスの影響を受け、上期の乗車人員は激減を見込むが、地域交通の使命を担いつつ、サステナブルな経営を目指して、徹底した運営効率化に取り組むと共に、将来のあるべき姿に向けて、新しい事業形態への変革を図る。



### 1. 事業活動の概観（一般路線バス ※BRT除く）

路線 86系統（営業キロ 439.4km）  
走行キロ 1日平均 47,447km  
車両数 534両  
乗車人員 1日平均20万人  
※ 2019年度はコロナの影響等で前年比△3.7%

### 2. 事業活動の方針

- (1) 安全を最優先にサービス向上に努める
- (2) 大阪市から引き継いだ路線・サービスの維持向上
- (3) 新たな移動需要の掘り起こしや新規事業への取り組みの推進

### 3. 経営課題・事業課題

- (1) 中長期的には鉄道と同様、乗車人員の減が見込まれる一方、高齢化に伴う交通弱者の増への対応が求められる
- (2) 定期：定期外の運賃収入がおおよそ1：8の比率。通勤・通学など、安定してご利用を見込めるお客さまの割合が少ない。
- (3) 利用者の多い上位10の系統に全利用者の46%が集中しており、下位30の系統ではお客さま数は全体の6%に止まる。
- (4) 運転士の高齢化・人手不足
- (5) 環境対応型バスの導入などSDGsへの取り組み

### 4. 対策

- (1) 徹底的な地域へのPRにより、**潜在需要を掘り起こす**
- (2) 公共交通インフラの使命としてのサービスを維持すべく、**徒歩からの転換等も含めた新たな移動需要の掘り起こしや観光客を対象としたサービスの拡大により、収益確保を図る。**
- (3) 路線バス事業においても、オンデマンド運行など、**需要に合った運行モデルへの移行**を推進する。
- (4) 相乗りタクシーなど、他の交通モードとの組み合わせも含めて、**徹底して効率的な運行を行う**ことで収益力を強化する。

## 2. (1)-③バス事業

### バス事業：最高の安全・安心に向けた取り組み/潜在需要の掘り起こしに向けた取り組み

#### 安全運転のための取り組み

投資額 12億円

バスの安全・安心の更なる向上に向け、社員に対する教育に加え、様々な技術の進展を踏まえ、ハード面では2025年度までに全てのバス車両に対し、衝突防止補助システムなどの安全支援装置を導入。



衝突防止補助システム

#### 潜在需要の掘り起こし

P R強化により潜在需要を掘り起こし、必要不可欠な交通インフラである市内路線バスの維持発展に注力。

#### 利便性・快適性

路線バスだけでなく、幅広い移動ニーズへの対応を目指し、2020年4月より関西国際空港と大阪市内の観光地を結ぶ空港リムジンバスの運行を開始。今後も様々なニーズに応じた事業の開拓を推進。



沿線情報案内リーフレット

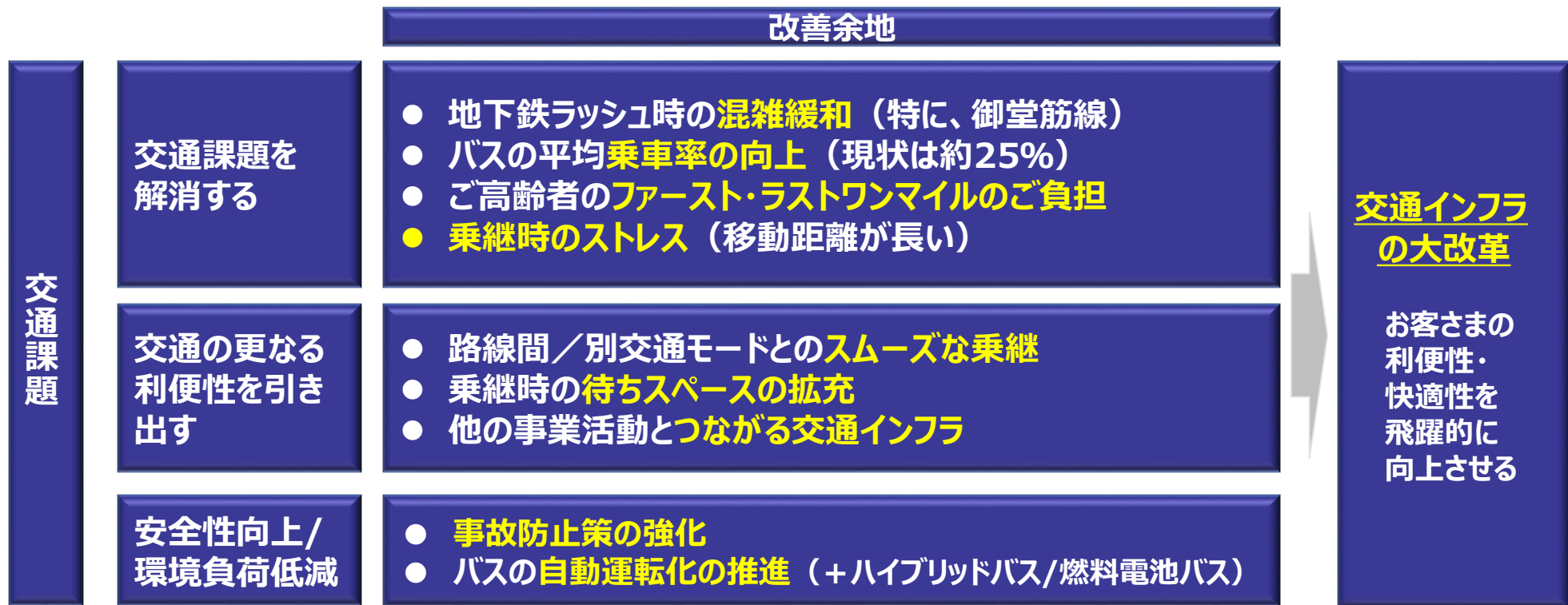


空港リムジンバス路線

## 2. (1)-④MaaSの推進（交通の課題）

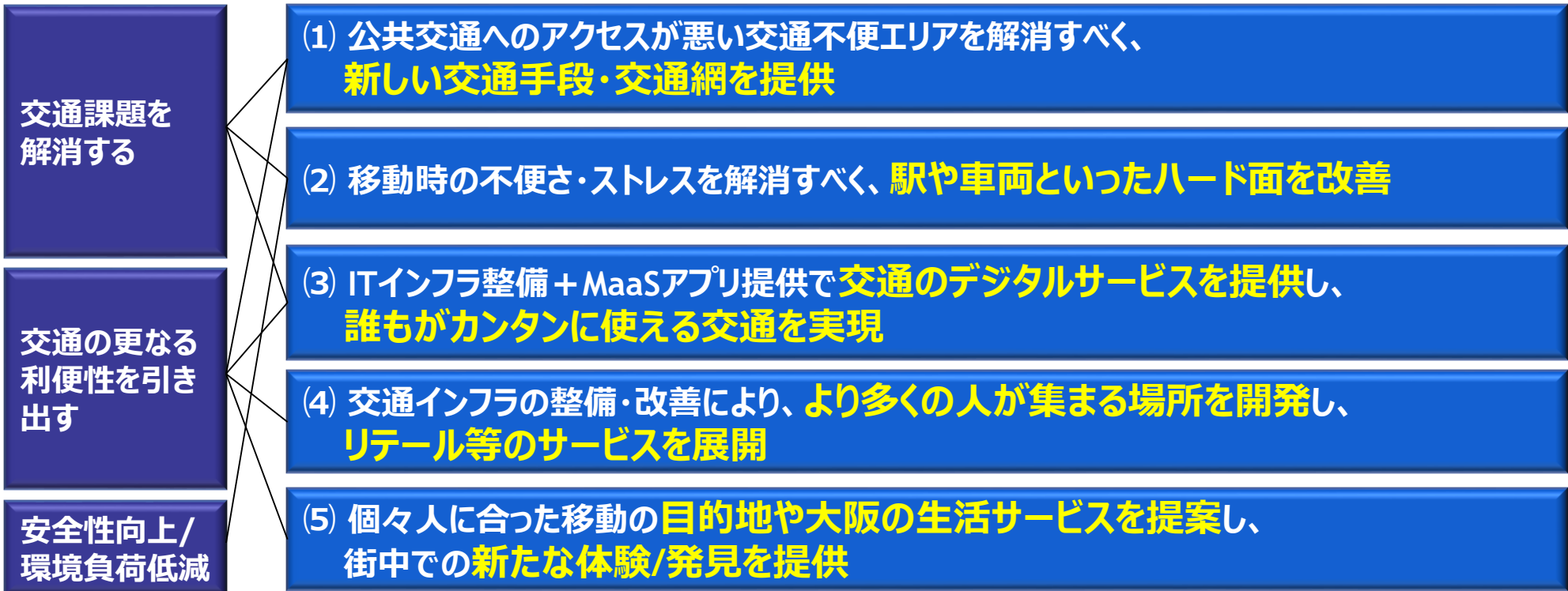
大阪の交通インフラとして、地域のお客さまのあらゆるニーズにお応えしたい。

大阪府下全ての人たちに圧倒的に便利・快適な交通インフラ、生活サービスを提供し、さらにそれらをデータの活用によって日々進化させていくことで、誰もが“大阪に住みたい”、“いつも新鮮な発見があるのでまた行きたい”と思うような、ワクワクする“未来都市 大阪”の実現を目指す



## 2. (1)-④MaaSの推進（進む方向性）

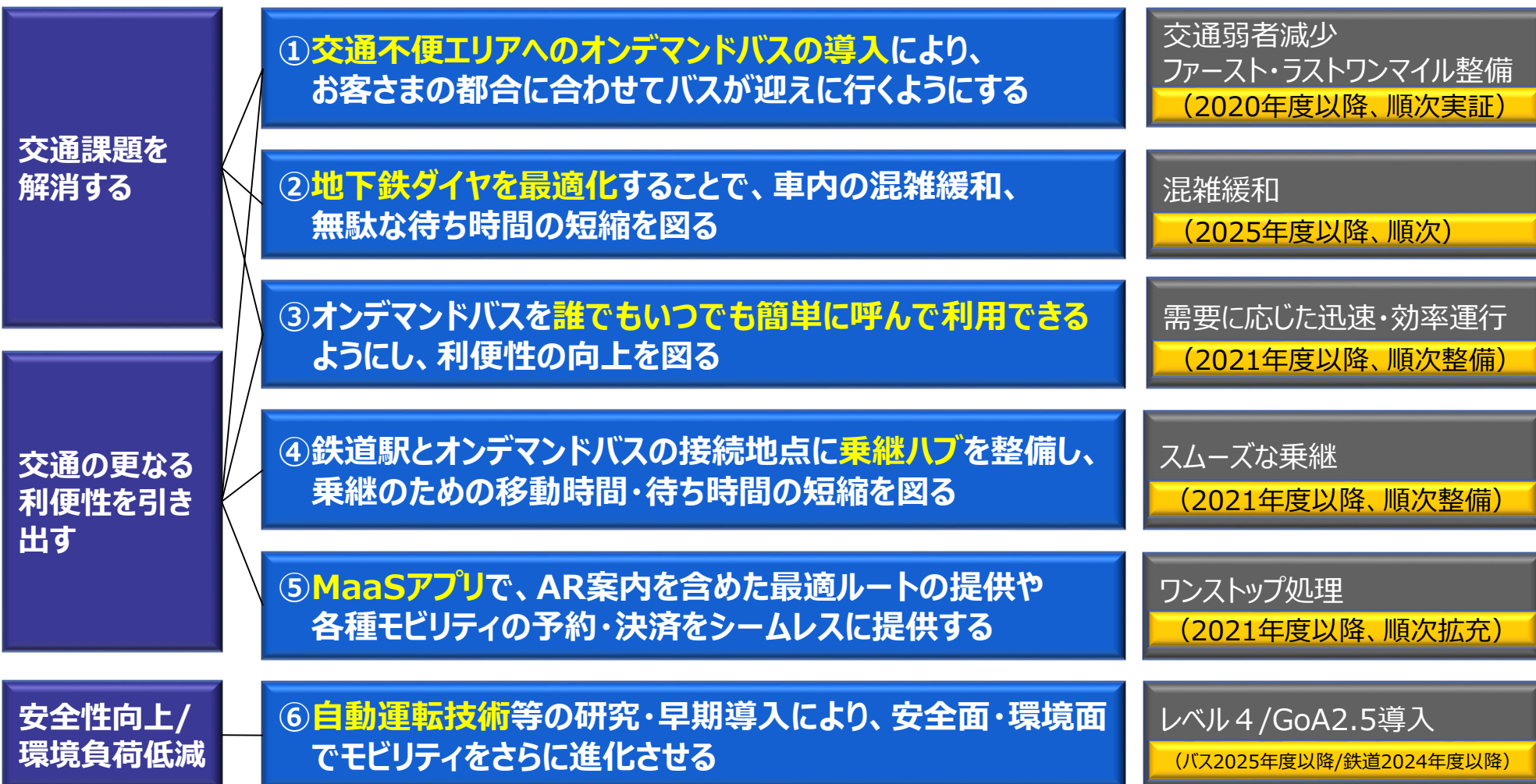
ハードの進化に、ソフト面の進化を掛け合わせ、交通課題の本質的解決に挑戦。  
＜既存の延長線上での交通の進化ではなく、都市交通の革命に挑戦＞



交通データ、ユーザーの移動/行動データを日々蓄積することにより、これらのデータを活用することで進化し続けることのできるデータ・ドリブンな企業へと変革

## 2. (1)-④MaaSの推進（具体的な取組み）

お客さまの利便性を徹底向上させるため、定時運行に加え、「需要に応じた随時運行」に改革。  
（成果を確実視して推進する為、一気に大型投資は行わず、需要を細かく分析し、新たな需要を喚起する実証実験を繰り返す）



来ていただく交通からお客さまのニーズに応じて迎えに来る交通への大変革

## 27

## 2. (1)-④MaaSの推進

既存の地下鉄・バスに加えて、ファースト・ラストワンマイルを担う多様なモビリティを提供し、MaaSアプリの導入で、それらをシームレスにつなぐこと、更には、駅施設や乗継ハブ等のハード面も整備することにより、お客さまの利便性・快適性を飛躍的に向上させる。

### MaaSアプリのイメージ



MaaSアプリで手軽に操作が可能であり、シームレスなルート検索・予約・決済を可能にする

### 乗継ハブのイメージ



乗継のための待ち時間を便利に、快適に過ごせるように施設を整備する

地下鉄

タクシー

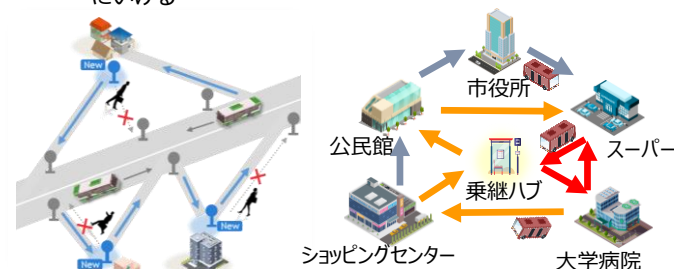
路線バス

オンデマンドバス

シェアサイクル

### オンデマンドバスのイメージ

バス停が近くにある、乗りたいときにMaaSアプリ等を利用して予約ができる。すぐ乗れて、行きたい場所に効率的にいける



既存のバス停に加え、新たなバス停を増やし予約に応じてフレキシブルに運行

目的地となる場所を中心に、新たにオンデマンドバス路線を展開

### 自動運転技術導入のイメージ

自動運転バス



自動運転技術の導入により、安全性の向上、環境負荷低減を図る

## 2. (1)-⑤大阪・関西万博成功に向けた取り組み

全ての事業活動を結集して、必要な準備と、できる限りの貢献を推進する。  
特に、夢洲への延伸および新駅建設、並びに、輸送能力の増強は関係機関と密接に連携して推進。

### 鉄道

- 中央線の夢洲への延伸・夢洲に新駅の建設
- 輸送能力の増強（中央線の増発等）
- ハブ駅（交通の結節点となる駅）の機能強化
- 新型車両の投入

### バス

- オンデマンドバスの運行
- 自動運転車両や環境に配慮した車両の導入
- 万博関連各種需要への対応

### 夢洲開発

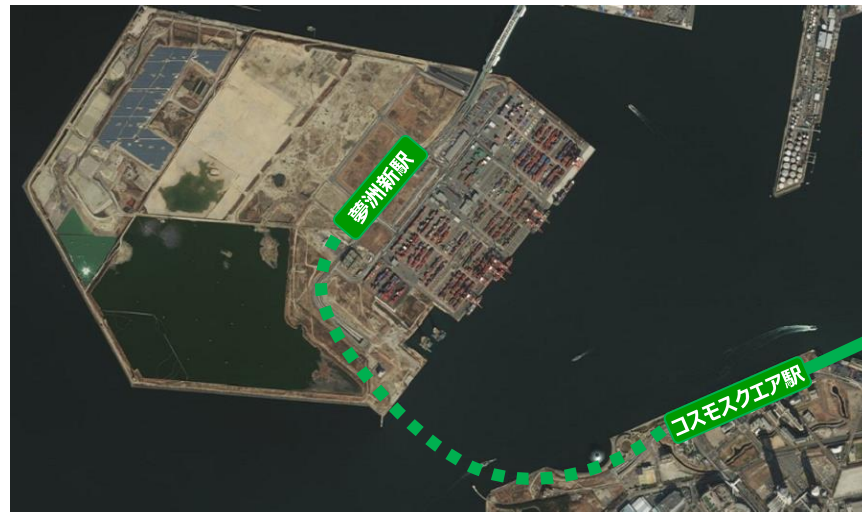
- 土地取得を前提に、企画立案中

### 駅のリニューアル

- 国際都市にふさわしい地下鉄機能の整備
  - ・多言語対応やコンシェルジュを通じた各種ご案内
  - ・無料Wi-Fiや5Gを通じた高速通信環境の提供

### 決済・改札機能等

- 各種決済システムへの対応・顔認証システムの導入



中央線は2024年度に夢洲の新駅まで延伸予定

### 鉄道・バスの自動運転化

乗務員の負荷軽減と、お客さまへのより高度なサービス提供の為に、鉄道・バスの自動運転化（※）を目指し、バスの実証実験を始めています。  
鉄道においては、本中期経営計画期間中は、2024年度に、中央線阿波座駅～夢洲新駅間での実証実験を実施する予定です。

※鉄道は GoA2.5(添乗員つき自動運転) を想定

### MaaS

- MaaSアプリのバージョンアップ、サービス拡充
- 関西鉄道7社MaaSの展開

## 2. (2)広告事業

当社独自の進化により、人と人、生活者と事業者をつなぐ「場づくり」を通して大阪・関西の活性化に貢献、また、自らが「場」を所有するプラットフォームになることで収益アップを図る。



### 1. 事業活動の概観

駅・車内の交通広告では、紙媒体の売上の落込みをデジタルサイネージの売上げで補う傾向が継続している。

非デジタル：デジタルの売上比率はほぼ9：1の比率であり、現在、車両のサイネージも含めて整備が急務。

### 2. 事業活動の方針

- デジタルシフトの加速  
(2025年度までに交通広告の売上比率で約6割が目標)
- 現状の交通広告事業に新たな価値を付加

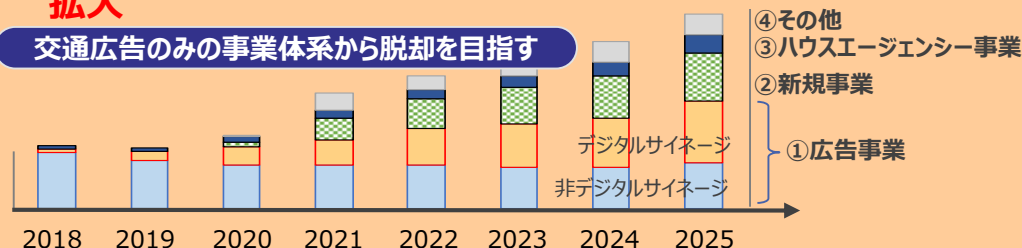
### 3. 経営課題・事業課題

- 効果検証可能で訴求力のある他のPR手段が増えており、クライアントとお客さまに選ばれる媒体として独自の価値を打ち出す必要がある。
- 交通広告のみでは収益力向上に限界があり、また景気の動向の影響を受けやすいので、これに並ぶ収益の柱の創出が必要。

### 4. 対策

- 駅やバスなどの場所、時間ごとの利用者層を徹底的にデータ分析し、**各クライアントにとって魅力的な媒体の組み合わせを柔軟に提案**
- 大阪在住者及び来訪者の個別ニーズとマーケティングしたい沿線の商店や中小企業などを結ぶ**「場」づくりを展開**
- ハウスエージェンシー事業への取組み**によりノウハウを蓄積し、将来的には他社事業の取り込み
- デジタルマーケティングプラットフォームの活用による**顧客層の拡大**

交通広告のみの事業体系から脱却を目指す



## 2. (2)広告事業

### 広告事業:大阪・関西を元気にする場づくり

既存の交通広告事業における新たな価値を創出すると共に、事業領域の拡大を目指す。

#### 交通広告事業の強化

より魅力的な情報発信を行う「場」づくりを目指し、既存交通広告媒体のデジタル化を推進していくと同時に、これらを用いて観光客、生活者、事業者をつなぐための企画事業にも幅を広げ、地域活性化への貢献を目指す。



ADウォール+デジタルサイネージ

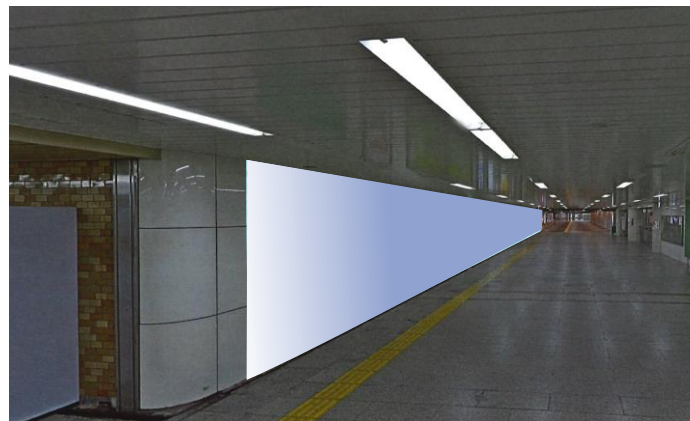
#### 新たな事業領域への挑戦

沿線活性化への貢献を目指し、沿線を中心とした大阪及び関西の事業者やコンテンツの情報を世界に発信する「場」の創出にも取り組む。

デジタルサイネージの活用による空間演出のイメージ



Umeda Metro Vision



LED大型ビジョン

## 2. (3)流通事業

今年度は新型コロナウイルス感染症の影響を受け、業績は前年からの減少を見込むが、既存事業（駅ナカ・地下街）の強化および合理化による収益基盤の強化に加え、新市場・新領域への進出により、収益源を増やすことで、継続的な事業成長を目指す。



### 1. 事業活動の概観

駅ナカ：ekimoなど4カ所56店舗、コンビニ44店舗、他29店舗  
地下街：6カ所・594店舗：1日あたり平均来街者87万人  
コワーキング：1カ所

### 2. 事業活動の方針

- (1) 既存事業の事業拡大
- (2) デジタル時代に相応しい新領域への進出

### 3. 経営課題・事業課題

#### (1) 既存事業面

- ・外出機会の減少やネット消費の拡大などによるテナント売上減少の長期化と賃貸事業の収益力低下

#### (2) 新領域面

- ・商業施設運営面、店舗運営面双方でのIT化の遅れ
- ・賃料中心の事業モデルから多角的な収益基盤構築への転換が急務

### 4. 対策

#### (1) 既存事業面

- ・ドーチカ合併、新規区画の開発などによる**駅ナカ、地下街事業の拡充**
- ・ブランドアップのためのリニューアルやリーシング強化による**魅力ある店舗構成の実現と床価値の向上**

#### (2) 新領域面

- ・デジタルマーケティング戦略部や外部の事業パートナーとの連携による**EC化の推進**
- ・実店舗とECの融合により、**パーソナライズされた付加価値を持った商業空間やサービスの提供**

## 2. (3)流通事業

### 流通事業：社会生活インフラの一翼

駅ナカ・地下街の活性化に加え、新領域に進出することで、お客さまの生活を便利で豊かなものにする

#### 駅ナカ・地下街の強化

投資額 198億円

駅ナカの小規模スペースの徹底活用や、地下街のリニューアルに加え、コワーキングスペースなど新たな業態の施設の拡大に取り組み、お客さまの多様なニーズに応えられる駅ナカを目指すとともに、利便性向上のためキャッシュレス化を推進する。

また、テナントの人手不足に対応するため、海外人材の活用支援を行う。



#### デジタル時代にふさわしい新領域への進出

- ポイント制度導入などによる顧客データの蓄積  
ポイントサービスを導入し、顧客属性や購買データ、移動データを蓄積しマーケティングに活用。
- デジタル時代の新しい商業体験ができる店舗開発とEC市場への進出  
地下街や駅ナカ店舗の一部を直営化。マーケティングデータを活用した品ぞろえや5Gなどを駆使したライブコマースなど、実店舗とECが融合した新しい店舗を開発。
- テレワーク時代に対応したコワーキングの展開  
新しいワークスタイルとカフェが一体化した店舗や駅の利便施設として、地下街や駅ナカなどに展開。



Online Merges with Offline  
オンラインとオフラインの融合

購買データ  
移動・通行者データ  
ライブコマース  
売れ筋のAI分析など

Shop



## 2. (4)都市開発事業

---

**(4)－①. 既存資産の活用**

**(4)－②. 沿線開発・大型開発**

## 2. (4)都市開発事業

今年度は、売上は増加するものの、各種物件維持コストの増嵩を受け、減益を見込むが、立地環境を活かし、ターゲットを絞った開発を積極的に積み上げることによって、中長期的視点で収益力強化と大きな事業成長を目指す。



Metroso南森町



Osaka Metro 南森町ビル

### 1. 事業活動の概観

収益ビルや借地契約等を通じた保有資産の内、活用可能な53カ所を順次活用・収益化に向け取組中。  
現在は8プロジェクトが稼働中、7プロジェクトが開発推進中。  
新たな取組みとして、ホテル・レジャー事業への進出計画を立案。

### 2. 事業活動の方針

- (1) 保有資産の有効活用
- (2) 沿線開発（南北軸/東西軸/近郊・周縁）
- (3) 大規模開発（夢洲・森之宮）

### 3. 経営課題・事業課題

- (1) 社内環境:保有資産の限界  
不動産・ホテル・レジャー関連の人材不足
- (2) 外部環境:働き方の多様化(テレワーク普及)による固定オフィス需要低下/新型コロナウイルス感染症拡大による、ホテル・レジャー事業の需要戻りの先行き、及び大阪・関西万博、IRの開業時期の不透明感

### 4. 対策

- (1) **外部アセットの取得による利益貢献のさらなる上積み**  
活用できる保有資産にも限度がある為、生活まちづくり企業を標榜する中、投資判断をクリアする物件の開発・取得により、交通を始めとした各種事業とのシナジー極大化を図る。
- (2) **資産効率の高い不動産ビジネスの展開**  
まちづくりを推進する中で、効率的に投資回収を進めるべく、SPC等を活用したオフバランスを検討する他、ストック型のビジネスを展開し、安定した収益確保を図る。
- (3) **推進体制の強化**  
事業として加速度的に成長を果たすべく、外部人材を積極的に採用すると共に、プロジェクト運営力の向上に取り組む。

## 2. (4)-①都市開発事業（既存資産の活用）

### 都市開発（既存資産の活用）：基本の取組み

大阪の開発に特化するべく、最優先の取組みとして、鉄道資産を徹底的に有効活用する

#### 既存資産の徹底活用

「生活まちづくり企業」の一翼を担い、非鉄道部門の成長に貢献することを目指して、保有資産の適切な維持管理を行うことに加え、駅出入口等の遊休資産の開発を推進。



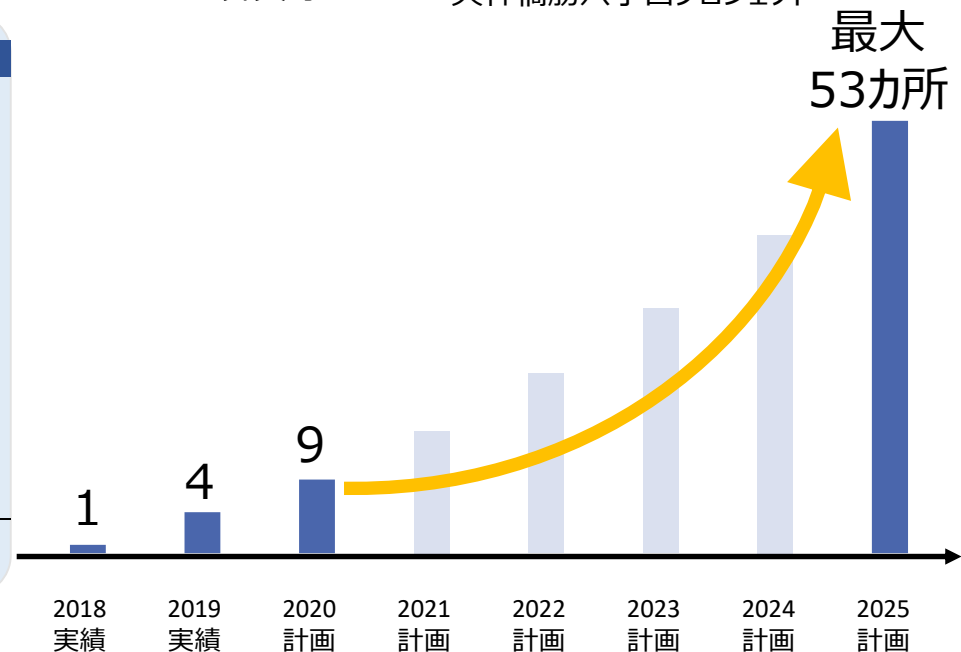
Metroso弁天町



天神橋筋六丁目プロジェクト

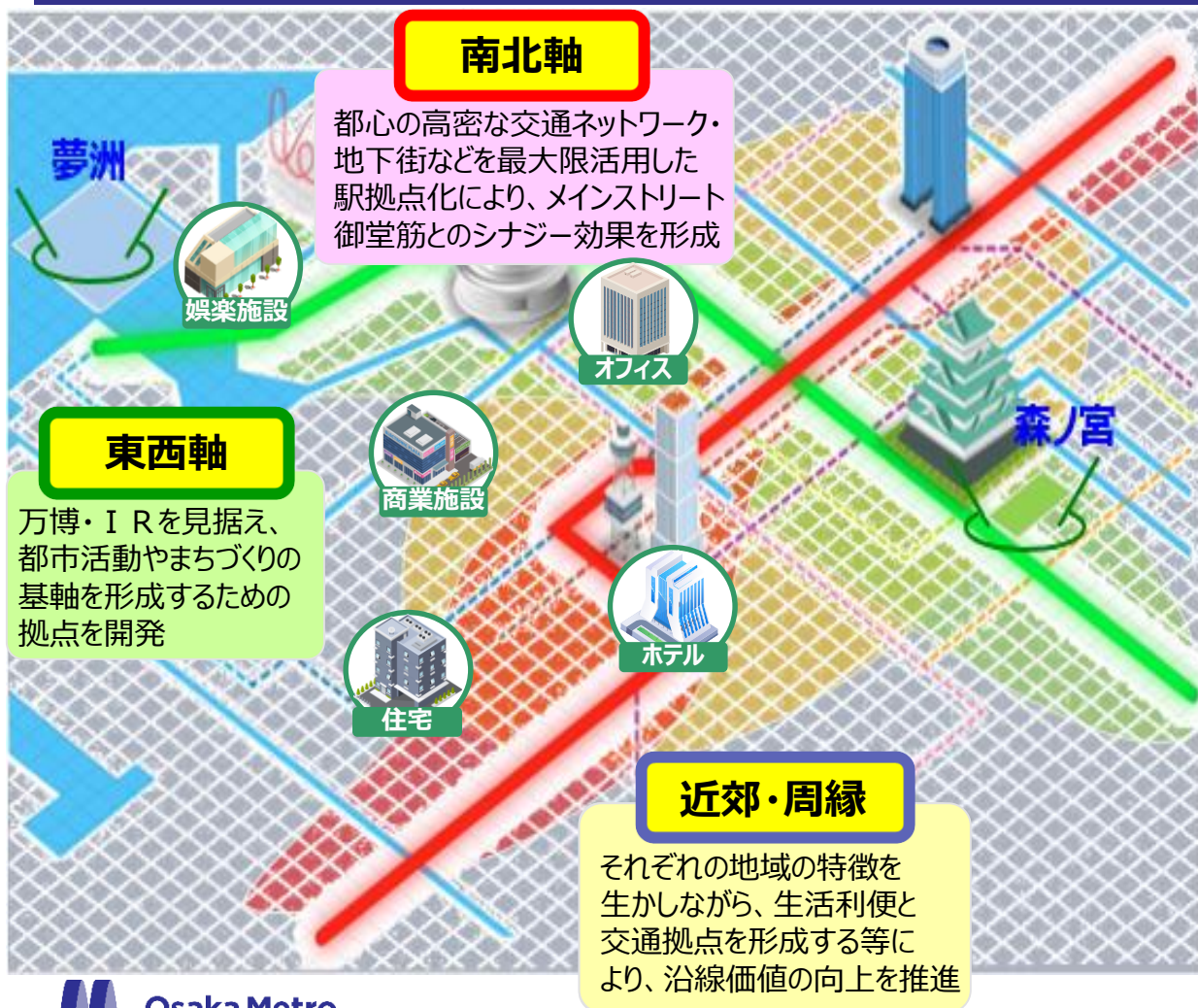
|    | 物件名              | 用途             | 開業時期         |
|----|------------------|----------------|--------------|
| 1  | Metroso朝潮橋       | リノベ・賃貸マンション    | 2019年3月      |
| 2  | Osaka Metro南森町ビル | 新築・店舗兼事務所      | 2020年2月      |
| 3  | Metroso弁天町       | 新築・賃貸マンション     | 2020年2月      |
| 4  | Metroso南森町       | 新築・賃貸マンション     | 2020年3月      |
| 5  | 谷町六丁目3号出入口P J    | リノベ・店舗         | 2020年4月      |
| 6  | 四天王寺前夕陽丘2号P J    | リノベ・店舗         | 2020年12月（予定） |
| 7  | 四天王寺前夕陽丘3号P J    | リノベ・店舗         | 2021年1月（予定）  |
| 8  | 天神橋筋六丁目P J       | 新築・商業施設        | 2021年2月（予定）  |
| 9  | 朝潮橋変電所P J        | 新築・商業施設        | 2021年3月（予定）  |
| 10 | 幸町（南側）P J        | 新築・事務所         | 2021年10月（予定） |
| 11 | 幸町（北側）P J        | 新築・賃貸マンション     | 2022年7月（予定）  |
| 12 | 上本町6丁目P J        | 新築・定借分譲マンションなど | 2023年（予定）    |

→ Osaka Metro初の外部（関電不動産開発株式会社）との共同開発事業



## 2. (4)-②都市開発事業（沿線開発・大型開発）

「南北軸」、「東西軸」、「近郊・周縁」の3つのエリアに分けて、交通インフラとの相乗効果を勘案し、特性を踏まえ、大阪の賑わいを創出するコンテンツや施設を展開し、多様な価値の提供を目指す。



### 外部アセット取得による沿線開発

既存事業の成長（シナジー）、生活まちづくり企業としての役割、長期安定収益の確保のため、外部アセットを取得しながら、沿線開発を進める。

既存の保有不動産の活用により、比べ投資額が嵩むこととなるため、リスクを織り込んだコンティンジェンシープランも検討しながら判断する。



恵美須町 P J  
2021年2月開業予定

### 大規模開発

新たな拠点づくりや総合開発に向けて、鋭意取り組み中であり、土地の確保・投資採算性等の諸条件を考慮の上、判断予定。  
現状では、投資額等は未定。

**夢洲**  
2025年大阪・関西万博

**森之宮**  
車両工場跡地

## 2. (4)-②都市開発事業（沿線開発・大型開発）

大阪の成長・活性化に最大限貢献するため、大阪中心部の交通ネットワークを最大限活用し、厳しい事業環境を逆手に取り、当社の特性に基づいた都市開発を推進する。

### 事業多角化による成長を目指す

#### 1. 既存事業の成長に資する事業を行う

- ・鉄道、バスなどの交通インフラを軸に、流通、広告、都市開発の発展

#### 2. 交通を核にした生活まちづくり企業としての役割を果たす

- ・都市型MaaS、デジタルマーケティングとの親和性（リアルな場の提供）

#### 3. 長期的に安定した収益性の確保

### 都市開発（沿線開発）の推進

#### 公共交通を中心としたまちづくりモデルの創造

都市構造の強化

まちの賑わい創出

沿線価値の向上

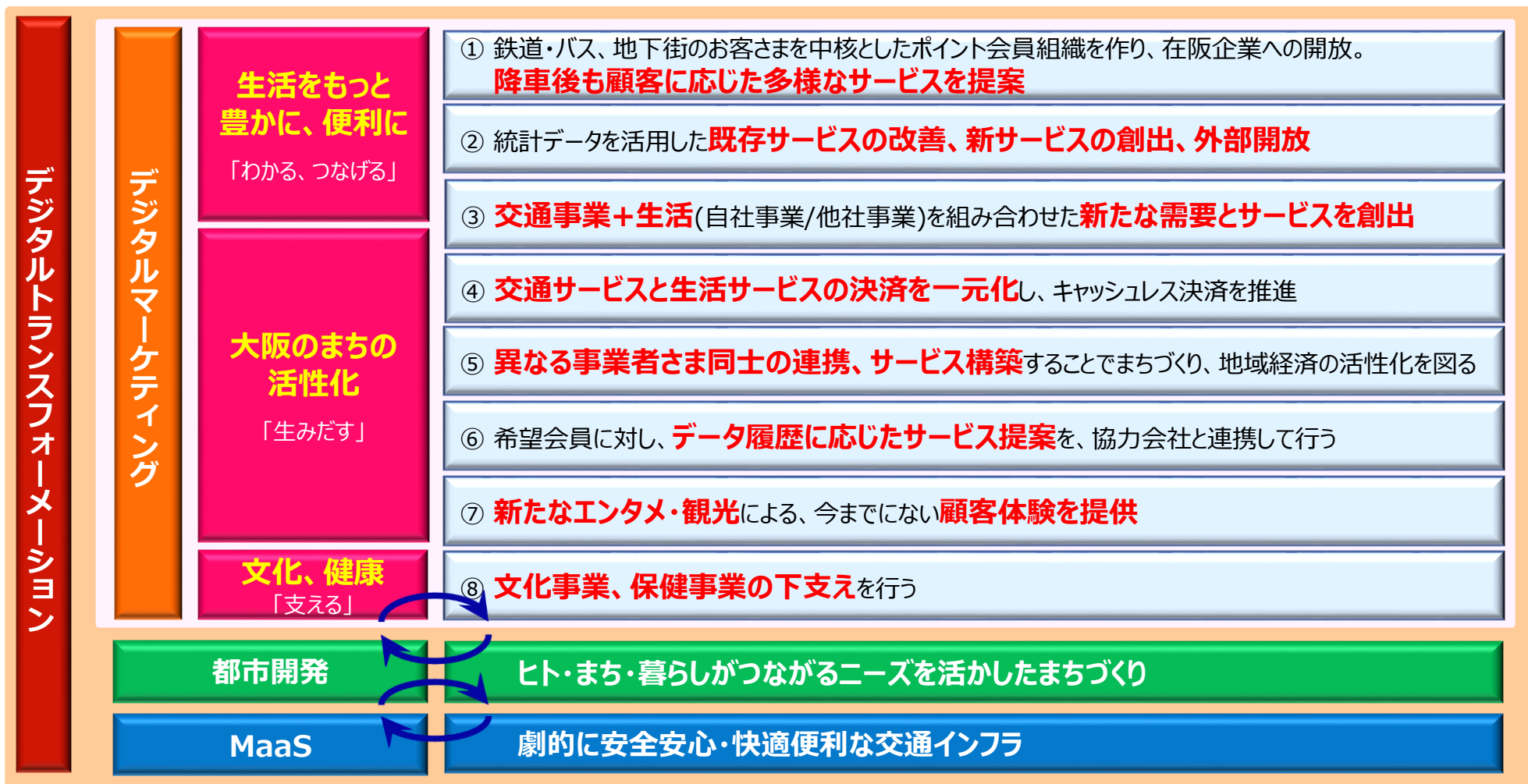
持続的な地域発展

人びとの暮らしと交通、生活産業を結び付け、大阪に根差したまちづくりによって、安全安心・快適便利な暮らしを提供し、地域経済の活性化に貢献する



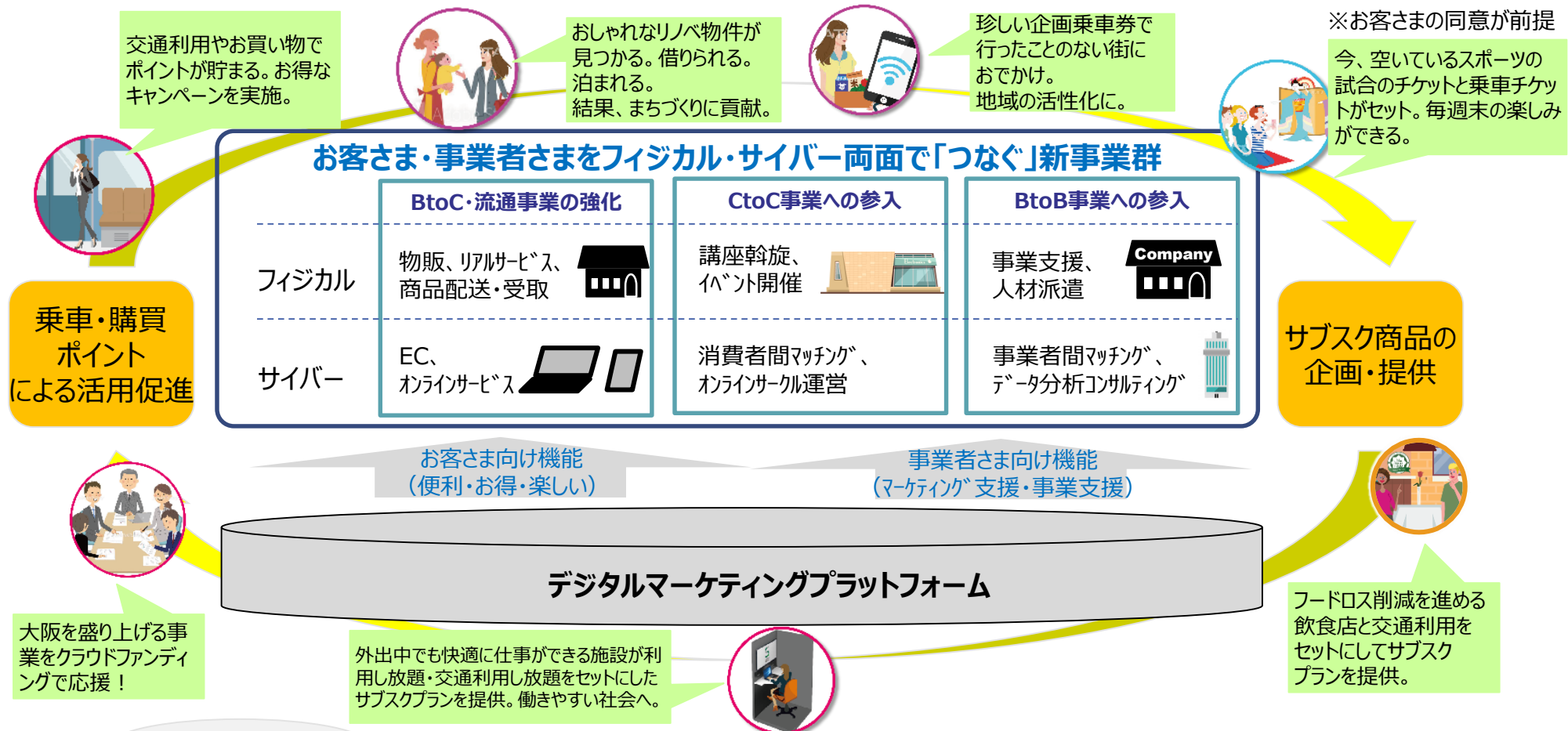
## 2. (5)デジタルマーケティング事業

当社事業のみならず、大阪のまちの活性化を目指し、交通および地下街の顧客基盤を基に、ポイントシステムを媒介して、お客さま・事業者さまをつなげることで新たな価値を提供する事業を創生する。



## 2. (5)デジタルマーケティング事業

デジタルマーケティングプラットフォームのデータを活用してお客さま・事業者さまをつなげることで、新たな価値を提供し、生活者の悩み・困りごとを解決し、大阪のまちを活性化する（100のビジネスモデル創出）



### 主要なマイルストーン



Osaka Metro Group

| 2020年度              | 21年度             | 22年度              | 23年度            | 24年度              | 25年度               |
|---------------------|------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--------------------|
| フェーズ1<br>ポイントサービス開始 | フェーズ2<br>外部提携店開放 | フェーズ3<br>流通事業決済開始 | フェーズ4<br>交通決済連動 | フェーズ5<br>他社ポイント連携 | フェーズ6<br>MaaSアプリ連動 |

## 2. (5)デジタルマーケティング事業

分厚い収益基盤の確立を目指し、幅広い顧客基盤を基に、多様なサービスの提供を通して、4種類のマネタイズポイントを構築していく。

### デジタルマーケティングプラットフォーム事業のビジネスモデル

#### インプット（提供するもの）

会員システム サービス ポイント付与

提供  
機能

- ①会員ID & 共通ポイント【そこから生まれる価値】
- ②タッチポイント（アプリ/サイト）
- ③サービス & コンテンツ（Nto1）
- ④インセンティブ（基本 & キャンペーンポイント）

顧客のニーズに基づき提供機能を拡充

#### アウトプット（手に入れたいもの）

会員 提携店 データ蓄積

市場

市場での  
売買

市場情報

獲得  
利益

I

プラットフォーム

提携店等システム利  
用料（ポイント発行  
手数料）など

II

DMP※を活用  
した新規事業

出資益、直営事業  
展開など

※DMPはデジタルマーケティングプラットフォームの略

III

データビジネス

個人情報管理、パネル  
事業展開など

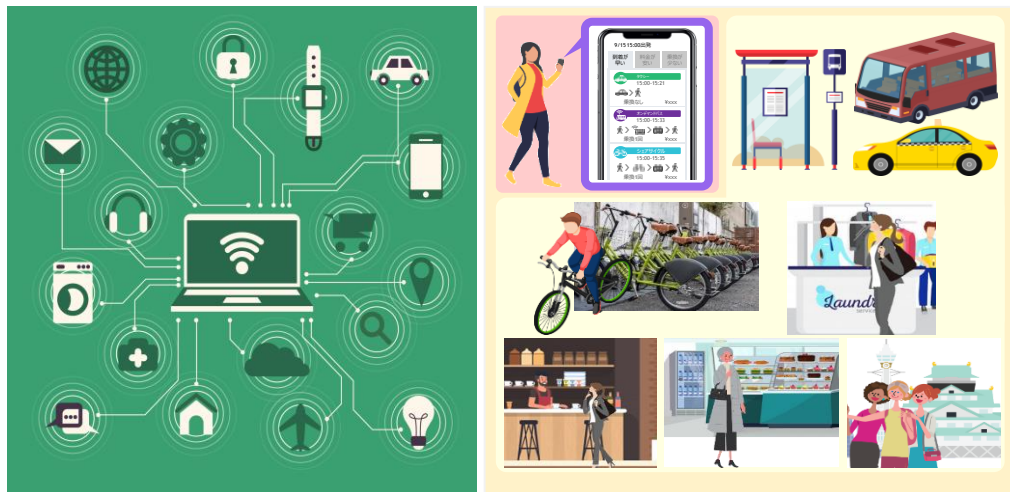
IV

既存  
ビジネス改善

ポイントによる売上  
増、紙券のデジタル  
化による効率化など

## 2. (5)デジタルマーケティング事業 + MaaS業績見通し

MaaSは次世代型交通インフラ整備費用が先行。共通の顧客基盤に基づくデジタルマーケティング事業と組み合わせることによって、収益力を確保していく。



### ■ 2025年度におけるOsaka Metro グループポイントの目標

会員数： 250万人※  
加盟店数： 2,000店舗  
経済規模： 3,000億円

※新規事業サービスの連携を見込む会員数

### ■ グループポイントの会員化戦略

- ・初期：グループ内(地下鉄・バス・地下街)のお客さまを会員化
- ・中期：グループ外提携店への拡大・ポイントによる会員展開
- ・2025年度：MaaSアプリとの連携による会員拡大

### 2020年度

#### 投資

- ・バスのオンデマンド運行の実証実験開始
- ・MaaSアプリの開発（年度内にテスト版を完成）
- ・デジタルマーケティング事業のサービスおよび仕様の確定、システム開発

#### 収益

- ・ポイントサービスの開始

### 2021年度

#### 投資

- ・オンデマンド運行の実証実験拡充
- ・MaaSアプリの配信開始

#### 収益

- ・グループ外提携店でのポイント付与開始
- ・マーケティング機能（デジタルマーケティング、WEBアプリ）の展開

### 2022年度～

#### 投資

- ・オンデマンド運行の実証実験拡充、実導入
- ・MaaSアプリの機能拡充、情報の高度分析化

#### 収益

- ・オンデマンド交通のエリア拡大とこれに伴う利用者増加に努めるとともに、デジタルマーケティング部門では、提携店の増加と、送客の強化により、活性化を促していく

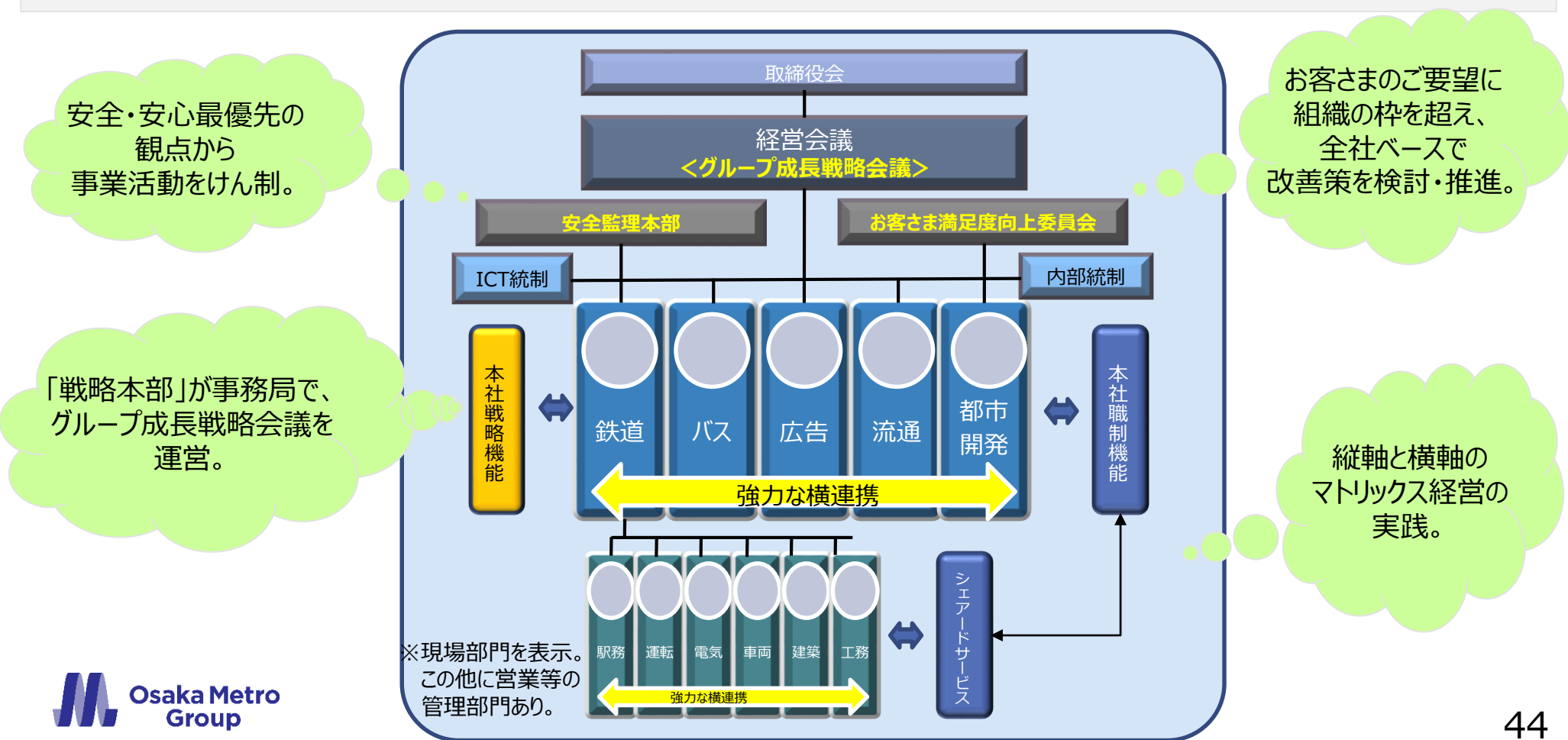
---

# 3. 経営基盤の強化

### 3. 経営基盤の強化（強固な事業推進体制の確立）

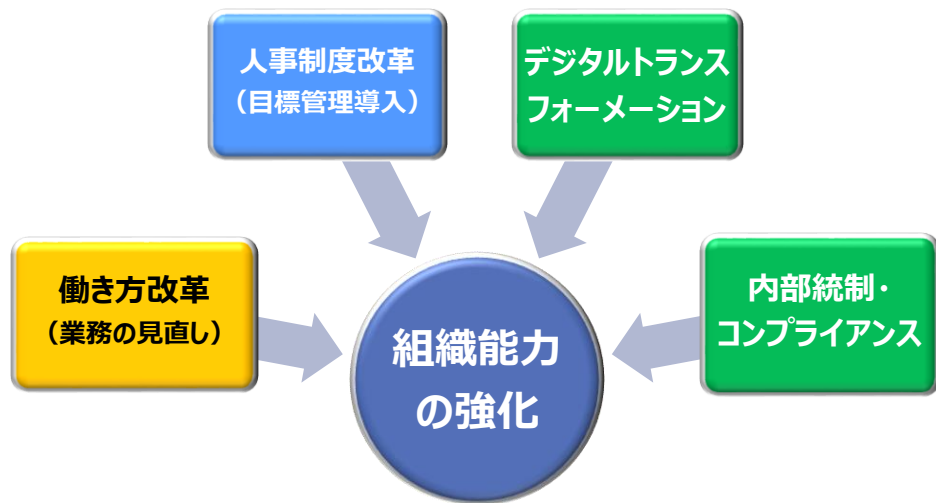
縦軸および全社一体となって、活発な事業活動を推進するが、交通インフラの最優先すべき2大要素である「安全安心」と「お客さま満足度」を徹底追求することを別次元の大前提とした事業運営を行う。

成長戦略推進は、縦軸の事業軸が基本だが、企画機能を強化するために「戦略本部」がサポートすると共に、全社戦略を推進。  
また、現状では、鉄道以外は脆弱だが、相互に密接に連携することで事業活動を強化。



### 3. 経営基盤の強化（組織能力の変革）

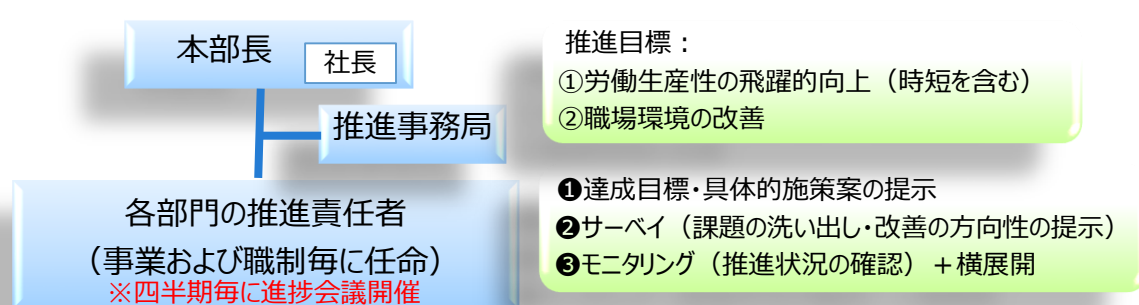
当社の企業理念を実践するために、この経営危機を逆手に取り、現状を徹底して見直し、「組織のあり方の変革と組織能力の強化」を図る。



#### ①働き方改革（業務遂行改革）

- ・全社活動として、2020年代に相応しい将来を見据えた「新たな働き方」の実現を目指す。
- ・社長直轄で「働き方改革推進本部」を設置。全社的な仕事の見直しや管理職のマネジメント力向上を図り、時短・労働生産性の飛躍的向上と効率的に働きやすい職場環境づくりを徹底推進。
- ・事業部門毎および職制毎に推進責任者に部長クラスを任命。仕事の仕方、業務遂行の仕組みなどを徹底して棚卸しし、抜本的に見直す「全員参加型の草の根活動」。

#### <働き方改革推進本部の立ち上げ>

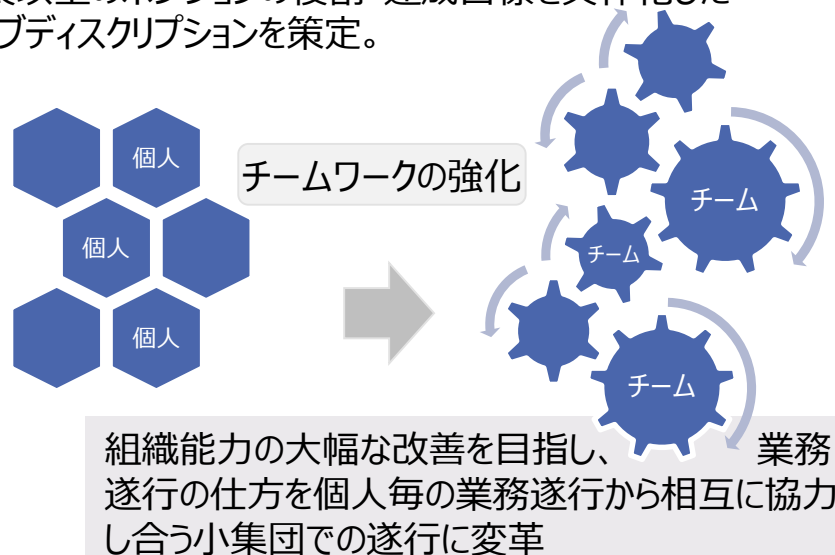


### 3. 経営基盤の強化（組織能力の変革）

当社の企業理念を実践するために、この経営危機を逆手に取り、現状を徹底して見直し、「組織のあり方の変革と組織能力の強化」を図る。

#### ②人事制度改革

- ・広範囲に亘って制度改革を推進中。
- ・人材育成プログラムやフレックス・テレワーク制度を導入。  
全員で高めの目標に挑戦する（それが評価される）風土を醸成するために、目標管理や評価・報酬制度を導入（今後、ストレッチ目標管理を更に重視）。
- ・課長以上のポジションの役割・達成目標を具体化したジョブディスクリプションを策定。



#### ③デジタルトランスフォーメーション

- ・業務の徹底した棚卸しと付加価値の高い仕事に向けての大変革を断行。
- ・共通のプラットフォームを基盤に、最新のデジタル技術を活用し、業務の高度化・効率化を図ると共に、随時、経営状況の見える化、各種分析を行うことで、能動的かつ迅速な経営管理を推進。
- ・2025年度での完成を目指す本格的なデジタルトランスフォーメーションの実行。

#### ④内部統制・コンプライアンス遵守の強化

- ・コンプライアンスを遵守し、経営の透明性・公平性を確保しつつ、適切かつ迅速な業務執行を行う。
- ・J-SOX法に準拠した内部統制の実行および内部監査機能を強化、並びに、全社リスク管理体制の構築により、あらゆるリスクの低減を図る。
  - 個人情報の保護について  
お客さまの許諾なき目的外利用や、情報漏洩等がないよう、専門家を交え、産学等連携の体制を構築し、とりわけ厳正な管理を行う。

### 3. 経営基盤の強化（業績管理の变革）

企業価値最大化に向け、経営管理の精度を上げるため、業績の見通し管理を徹底強化すると共に、CF重視・投下資本収益性重視の経営を徹底推進するなど、経営の管理と規律を刷新。今年度から、その定着・強化という第2フェーズに取り組む。

#### 新しい経営管理の構図と仕組み（結果のまとめ⇒将来の管理）

##### 民営化前

- ・P/L中心
- ・結果に基づいた事業管理（制度会計のみ）

事業計画  
（予算策定）

予算に基づいて運営

年度決算  
〔結果のまとめ〕  
年1回

##### 2018年4月から

- ・事業の持続的成長を重視し、CF創出重視・投下資本収益性重視の経営
- ・グループ経営の観点から、連結決算重視（連結ベースでの事業実態とリスクを正確に把握）
- ・自主自立の経営を推進するため、事業毎に事業計画と決算制度を導入
- ・事業毎に、将来の見通し（シミュレーション）に基づいた事業管理

##### 業績管理・経営の規律のポイント

- ①C/FとB/Sに基づく経営
- ②グループ連結経営
- ③事業毎の自主自立の経営
- ④見通し管理に基づく経営

○事業特性に応じた管理  
〔損益分岐点・限界利益〕  
NPV/IRR/NOI等

年度事業計画（アクションプラン）策定

月次確認と残りの期間の見通し管理

毎月、今後の取組み策検討

業績計画の  
上方修正

当初事業  
計画数値

投資案件は、CFシミュレーションを基に  
収支と回収リスクを  
徹底検証

---

## 4. 2020年度の事業方針

## 4. 2020年度の事業方針（骨子）

コロナウイルスの影響を受け、上期の乗車人員は激減し、利益およびCFは大変厳しい状況と想定。適切な運営のあり方を抜本的に見直す絶好の機会と捉え、「安全・安心最優先」の思想を堅持しつつ、持続可能な事業基盤を確実に構築するために、「守りと攻めが両立する経営」を行う。

2020年度の位置づけ：中期経営計画に沿いながら、  
2025年度に向けた本格的な成長戦略推進の初年度＋内なる改革の断行

### ●健全かつ強靱な都市交通機能の維持（社会生活インフラとしての使命の全う）

・鉄道＆バス事業の安定化

### ●事業多角化の加速

・非鉄道事業の推進加速



### ●レジリエントな経営（経営環境の変化にも強い経営）の推進

#### ・事業特性毎の経営推進

状況変化に高い感度を持ち、明確な経営方針で、常に全社員の意思を合わせ、ベース計画を基に徹底して引き締まった運営をしていくと同時に、CF分析等に基づき案件毎に厳しく見極めながら、ストレッチ計画の成長戦略に柔軟且つ果敢に取り組む。（ブレーキ・アクセル両面の経営）



・キャッシュフロー創出力 & 財務体質強化  
・経営の仕組み改革  
・職場風土改革

## 4. 2020年度の事業方針（セグメント別の主要取組み）

2020年度は、引き締まった経営を徹底推進すると共に、「2025年度に向けた成長戦略」を、財務基盤の安定性を含め、全体の経営状況を勘案しながら、1件毎に吟味し推進する。

|         |             |   |                                                                  |
|---------|-------------|---|------------------------------------------------------------------|
| 主要推進テーマ | 鉄道          | → | ・安定した運行を担いつつ、更なる経営効率化<br>・自粛解除後の定期外ご利用者増加策                       |
|         | バス          | → | ・地域交通の使命を全うしつつ、更なる経営効率化<br>・定期外ご利用者増加策                           |
|         | MaaS        | → | ・全体構想の深掘り ・具体策の企画立案と実証実験の積み重ね<br>・アプリの開発                         |
|         | 広告          | → | ・媒体の変化に能動的に対応し、新たな発信の場の拡充<br>・事業基盤の確立                            |
|         | 流通          | → | ・この環境に対応する経営効率化 ・自粛解除後の新たな販回り創出<br>・ポイント制度の導入などによる販促の強化、顧客データの蓄積 |
|         | 都市開発        | → | ・既存プロジェクトの着実な進展<br>・ピンチをチャンスに変える慎重かつ積極的な事業活動                     |
|         | デジタルマーケティング | → | ・プラットフォーム事業で獲得するデータを活用した新たな価値の提供<br>・新規事業の順次立ち上げ                 |

---

## 5. 実行ロードマップ

## 5. (1)これからのステージ

「経営基盤づくり」、「株式会社として本格始動する年」を経て、今年度からは、「将来に向けた本格的な成長」に乗り出す。

計画

### 2018年度：経営基盤づくり

- A：本社・人事制度変革
- B：安全・安心の取り組み
- C：非鉄道事業の取り組み
- D：シナジー創出

### 2019年度：株式会社として本格始動する年

- A：安全・安心の徹底と利便性向上
- B：新たな事業展開の仕込み
- C：グループ経営基盤の強化

### 2020年度：将来に向けた本格的な成長

- A：大阪の更なる発展に貢献
- B：引き続き、大阪の交通網進化のために、最高の安全安心と快適性・利便性を追求
- C：経営安定化のための事業多角化を加速
- D：自主自立の経営確立のための経営基盤強化

実績

### 2018年度：経営基盤づくり

- A：本社の組織体制を再編、人事制度の見直し、外部人材の積極採用を行うも、新体制での業務遂行で精一杯
- B：ホーム柵の設置強化を決定し推進、自然災害対策等も着実に進捗
- C：デジタルサイネージ設置、未活用資産の有効活用・遊休地活用を実施
- D：グループ共通ポイントカードのリリースという戦略を打ち出すも、実行できず

### 2019年度：株式会社として本格始動する年

- A：ホーム柵の全駅設置と計画前倒しを決定、着実に工事進捗、またセキュリティ対策も強化
- B：地下空間の改革、遊休地の活用、民泊事業への参入決定等の動きがあった一方で、デジタル戦略については具体化できず
- C：人事制度改革や意識改革を促す施策を講じるも、浸透には至らず、継続的な推進が必要



Osaka Metro  
Group

## 5. (2)フェーズ毎の実行ロードマップ

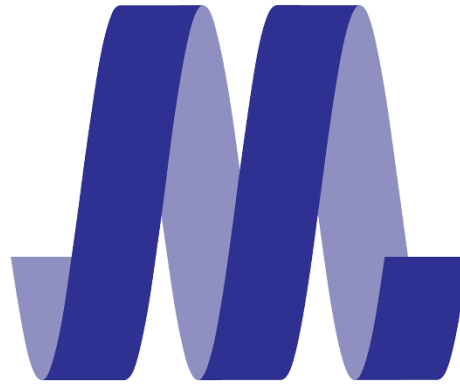
※赤字は追加・前倒し、及び、強化したもの

※青字は変更したもの

事業成長戦略として、大阪独自の「都市型MaaS」を構築し、これに沿線開発、デジタルマーケティングを組み合わせることで、更なる価値創造を目指す方針と取組みを具体化

|                                                                                                    |              | 経営基盤づくり<br>(2018~2019年度) | 最高の安全・安心<br>非鉄道事業収益化<br>(2020~2021年度) | 非鉄道事業収益拡大<br>(2022~2025年度) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------|---------------------------------------|----------------------------|
|  安全・安心な運行へのコミットメント | 全駅へのホーム柵設置完了 | 堺筋本町・東梅田駅                | 御堂筋線全駅・他2駅                            | その他全駅                      |
|                                                                                                    | バリアフリー対策     | 19駅への経路改善エレベーターの設置完了     |                                       |                            |
|                                                                                                    | 防災対策         | 中柱補強・止水鉄扉設置 等            | トンネル等耐震補強工事完了                         | 脱線対策ガード付きまくらぎ導入 等          |
|                                                                                                    | セキュリティ対策     | 防犯カメラの増設                 |                                       | 自動検知技術を御堂筋線・中央線に導入         |
|  お客さまへの提供価値の一層の向上  |              | 見守りサービスの開始               |                                       |                            |
|                                                                                                    | 15駅のリニューアル   | 中津駅                      | 心斎橋駅・他3駅                              | その他10駅                     |
|                                                                                                    | 新車両導入        | 順次車両更新                   |                                       |                            |
|                                                                                                    |              | レディースラウンジを設置             |                                       | チケットレス改札の全駅への設置完了          |
|                                                                                                    | 利便性向上        | AR案内アプリを提供               |                                       | 中央線で自動運転の実証実験を開始           |
|                                                                                                    |              | コンシェルジュスタッフの配置           |                                       | 駅ナカ・地下街での顔認証決済開始           |
|                                                                                                    | 万博対応         |                          | 中央線の夢洲延伸<br>バスの万博工事輸送                 | 鉄道・バスの輸送能力増強               |
|  事業成長・事業多角化への挑戦   | MaaS         |                          | 自動運転/オンデマンドバス実証実験                     |                            |
|                                                                                                    |              |                          | 夢洲開発                                  |                            |
|                                                                                                    | 都市開発<br>沿線開発 | 未活用資産の活用（広告枠・駅ナカ・遊休資産）   |                                       |                            |
|                                                                                                    |              | 沿線エリア特性に応じた外部アセットの取得・開発  |                                       |                            |
|                                                                                                    | デジタルマーケティング  |                          | デジタルマーケティング 基盤構築                      | 顧客ID基盤の拡大・サービスの拡大          |
|  経営基盤づくり         | 流通事業         |                          | デジタル時代に相応しい流通事業の新領域への進出               |                            |
|                                                                                                    | 組織能力の向上      | 本社機能変革・経営体制の変更           | 働き方改革の加速・本格化                          |                            |
|                                                                                                    |              | 新人事制度の導入                 | 経営管理機能の強化に向けたICT基盤の構築                 |                            |
|                                                                                                    |              | リスク管理の仕組み・組織の整備          | DX（デジタルトランスフォーメーション）による業務の効率化         |                            |

Osaka Metro



## Osaka Metro Group

本資料に掲載されている情報のうち、過去の実績以外は将来の見通しであり、  
これらは現在入手可能な情報から得られた当社の判断に基づいています。  
従って、実際の業績はこれらと異なる結果になる場合がありますことをご了承ください。