

2025年5月29日

Osaka Metro Group
2025年度（2026年3月期）事業計画

1 2025年度の事業活動

- 1-1. 2025年度の位置づけ
- 1-2. 2025年度の主要取組みの全体像
- 1-3. 都市型MaaS構想「e METRO」の総括
- 1-4. 第1層の取組み
- 1-5. 第2層の取組み
- 1-6. 第3層の取組み
- 1-7. 第4層の取組み
- 1-8. 第0層の取組み
- 1-9. モビリティのベストミックス化
- 1-10. 都市型MaaS構想の確立
- 1-11. 経営基盤の確立
(意識・風土改革、グループ経営の強化)
- 1-12. 事業ポートフォリオの確立

2 大阪・関西万博への最大限の貢献

- 2-1. 大阪・関西万博の輸送の全体像
- 2-2. 未来の交通に向けた取組みと
機運醸成への取組み
- 2-3. 投資総額

3 2025年度事業計画：業績数値

- 3-1. 運輸収入の前提条件としての鉄道乗車
人員見通し
- 3-2. 連結損益計算書
- 3-3. 連結貸借対照表、連結キャッシュフロー
- 3-4. コミットメントの完遂
- 3-5. 2018～2025年度の連結損益計算書
の総括
- 3-6. 2018～2025年度の連結キャッシュ
フローと財務体質の総括
- 4. 本日のまとめ

1 2025年度の事業活動

- 1-1. 2025年度の位置づけ
- 1-2. 2025年度の主要取組みの全体像
- 1-3. 都市型MaaS構想「e METRO」の総括
- 1-4. 第1層の取組み
- 1-5. 第2層の取組み
- 1-6. 第3層の取組み
- 1-7. 第4層の取組み
- 1-8. 第0層の取組み
- 1-9. モビリティのベストミックス化
- 1-10. 都市型MaaS構想の確立
- 1-11. 経営基盤の確立
(意識・風土改革、グループ経営の強化)
- 1-12. 事業ポートフォリオの確立

2 大阪・関西万博への最大限の貢献

- 2-1. 大阪・関西万博の輸送の全体像
- 2-2. 未来の交通に向けた取組みと
機運醸成への取組み
- 2-3. 投資総額

3 2025年度事業計画：業績数値

- 3-1. 運輸収入の前提条件としての鉄道乗車
人員見通し
- 3-2. 連結損益計算書
- 3-3. 連結貸借対照表、連結キャッシュフロー
- 3-4. コミットメントの完遂
- 3-5. 2018～2025年度の連結損益計算書
の総括
- 3-6. 2018～2025年度の連結キャッシュ
フローと財務体質の総括
- 4. 本日のまとめ

1-1. 2025年度の位置づけ

企業理念に掲げる「交通を核にした生活まちづくり企業への変革」を成し遂げるため、2018年度に策定した中期経営計画は、株式会社の基礎作りから始め、経営体制の確立、事業活動の高度化・多様化など、多くの新しい取り組みを織り込んできたが、2025年度は、その最終年度となり、「**民営化の真価が問われる重要な年**」と位置付ける。

万博に向けた準備を着実に進めるとともに、民営化後に進めた事業の本格的な収益化を開始し、本格的な成長ステージに移行

- ・ 地下空間の大規模リニューアルを完了し、安全性・快適性を大幅に向上
- ・ 新たなモビリティの提供(タクシー)
- ・ 都市開発物件の本格的な収益化の開始
- ・ 飲食事業の多店舗展開の開始

「民営化の真価」を示す年

中期経営計画の完遂及び万博成功への最大限の貢献をスプリングボードとした都市型MaaS構想「e METRO」の基盤完成という2つの必達事項に全社を挙げて取り組み、持続的に成長し続ける事業体への変革を成し遂げる

新型コロナウイルス感染症の流行に対応し、事業構造改革を推し進めつつ成長に向けた取り組みを推進

- ・ 経費見直し、働き方改革推進による大幅なコスト削減
- ・ オンデマンドバスの運行開始

事業構造改革の徹底

事業基盤の確立

- ・ 中期経営計画の策定
- ・ 管理会計制度の導入

2025年

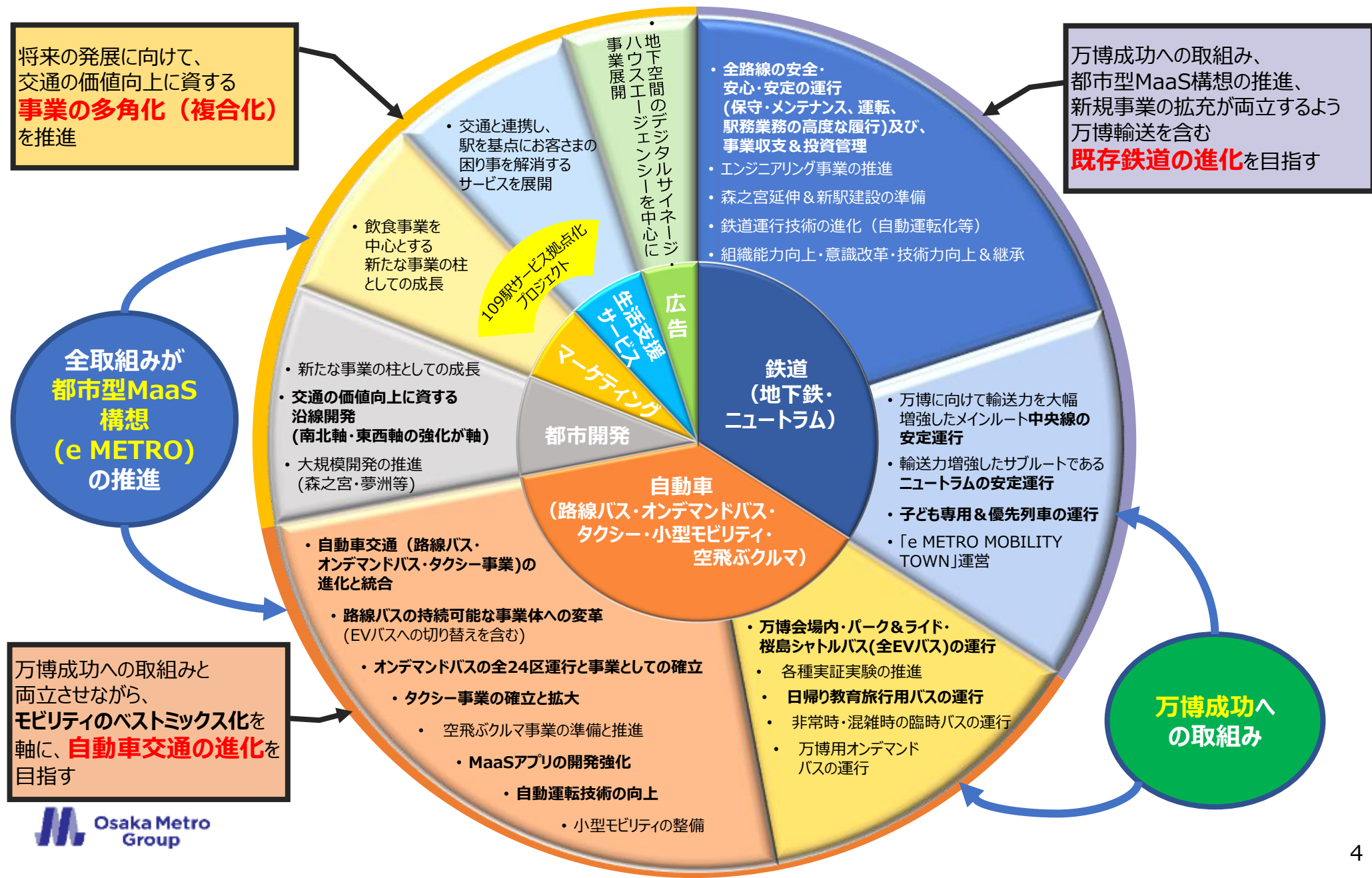
- ・ 万博への最大限のコミットメント
- ・ 新成長モデルの確立

2025年度の目指す姿

テクノロジーの進化を積極的に取り入れ、2035年に目指す姿の原型を駅及び駅周辺において確立するほか、便利で持続的な交通ネットワークの充実を図る



1-2. 2025年度の主要取組みの全体像



1-3. 都市型MaaS構想「e METRO」の総括

社会的使命の全うに向け、公共交通の大変革を成し遂げるため、「既設の大規模な交通インフラ」、及び、「275万人／日の交通利用者との顧客接点」という強みを活かし、既存交通サービスの格段の進化とともに、社会生活サービスとも融合した**幅広い顧客体験価値の高度化**を目指している。

MaaS構想の目指すもの

大阪の発展に寄与する持続可能な交通の確立×未来型交通サービスの提供
➡ 企業理念「交通を核にした生活まちづくり企業」の実現

キーワード

自動運転化

オンデマンド化

EV/FCバス化

DX推進

交通と社会生活サービスの相互連携にポイントを活用し、
お客さまのコストメリットを創出

お客さまのニーズに応じた社会生活サービスを、
フィジカル空間とサイバー空間で提供
e METROアプリでつなげる
大阪での生活が圧倒的に便利に

お客さまが交通を利用するまでの一連の流れで価値創造し、交通を核にした
バリューチェーンを構築
お客さまの体験価値向上

自社サービスのみならず、
他社との協力関係を構築
より幅広いサービス提供による
利用者の増加

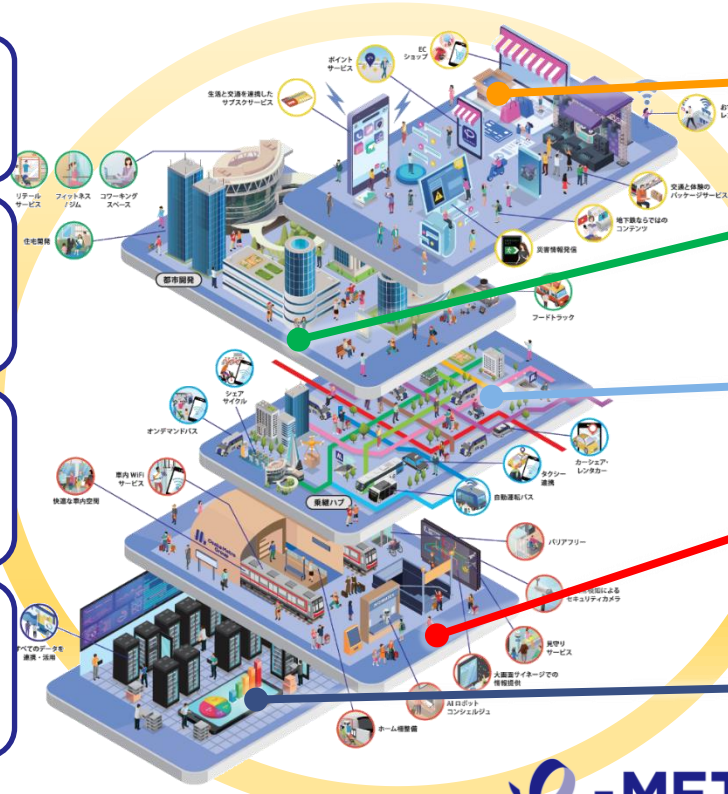
サイバー空間での生活を豊かにするサービス **第4層**

フィジカル空間での生活・都市機能の整備 **第3層**

自由自在な移動のパーソナル化 **第2層**

最新技術でストレスフリーな移動 **第1層**

データの蓄積・分析・予測 **第0層**



1-4. 第1層の取組み（最新技術でストレスフリーな移動の完成）

都市型MaaS構想の根幹を担う「既存交通の維持・進化」にたゆみなく取り組み、これまで以上に安全・安心で快適・便利な「誰にとっても使いやすい交通機関の確立」を目指す。



1-4. 第1層の取組み（安全・安心の高度化）

安全はすべてに優先するという認識のもと、日々の保守・メンテナンスに加え、ソフト・ハード両面で、災害時や非常時への万全の備えに取り組み、「**すべてのお客さまに安心してご利用いただける交通サービス**」を提供する。

安全対策

- 可動式ホーム柵を谷町線20駅で設置
⇒**全134駅への整備を完了**
- 路線バスにEDSS(ドライバー異常時対応システム)を整備
⇒**新規導入全車両に整備**



セキュリティ対策

- 車内防犯カメラを39列車設置
⇒**累計109列車に設置**
※ 御堂筋線・中央線は全列車で設置完了
- 駅構内に防犯カメラを20台設置
⇒**累計3,325台設置**



災害対策

- 脱線防止装置を3.1km追加設置
⇒**累計20km設置完了**
- 出入口部に止水パネル及び止水鉄扉を2駅で追加設置



バリアフリー化

- エレベーターを7駅で増設
⇒**19駅でバリアフリー経路を複線化**
- ホームと車両の段差隙間対策を21駅で実施
⇒**累計123駅で整備**



保守の高度化

- ドローンによる定期構築点検を実施
⇒**累計25駅で実施**
- 軌道モニタリング車両を導入
⇒**車両搭載機器の調整完了**
(中央線)



訓練の強化

- 近年激甚化する自然災害に対し、規程の更新および事前の備えをマニュアル化
- 大規模イベントやテロ、自然災害の発生を想定した訓練を実施



⇒ **すべて中期経営計画どおり進捗**

1-4. 第1層の取組み（快適性・利便性の向上）

日々ご利用のお客さまに加え、万博を訪れるお客さまにとっても圧倒的に使いやすくなるよう、「改札機能の進化」、「セキュリティの強化」、「移動中の快適性向上」、「案内機能の強化」、「明るく快適な駅作り」を中心に取り組み、「**世界に誇る便利で快適な地下空間**」へと進化。

<顔認証改札>



デジタル乗車券を購入の方を対象にサービスを開始
(2024年度完了)

<QRコード・クレジットカードの タッチ決済対応>



全駅・全改札口に設置
(2024年度完了)

<AI見守りサービス>



34駅44改札に追加設置し、
累計79駅97改札に設置完了

<5G通信環境整備>



4駅にて導入完了
(2024年度)

<新型車両の導入>



中央線1列車運用開始
⇒累計23列車導入

<地下空間の大規模リニューアル>



谷町四丁目駅の工事が夏頃に完成し、
主要15駅のリニューアルを完了

<トイレリニューアル>



3か所のトイレを追加リニューアルし、
累計151か所完了

セキュリティ
強化

改札機能の
進化

地下空間の
圧倒的な進化

明るく快適な
駅作り

案内機能
強化

移動中の
快適性向上

<お客さまサービス向上に向けた取組み>



- ・駅社員の98%がサービス介助士資格を取得
- ・多言語対応の案内ロボットを設置(夢洲駅)

<AI案内サイネージ>



累計11駅に導入完了(2024年度)

⇒ すべて中期経営計画どおり進捗

1-5. 第2層の取組み（自由自在な移動のパーソナル化の完成）

大阪市内のどこにいても、24時間365日、「お客さまの多種多様な移動ニーズに応じて運行する」という、既存の定路定期運行とは異なる発想に基づき、**オンデマンドバス**を中心に、新たなモビリティサービスを提供することで、「**大阪全域におけるきめ細かい輸送体制網**」を確立する。

既存の交通モード

鉄道

エリア間の
大量輸送ニーズに対応



アーバンネットワークの基幹機能

路線バス

鉄道ターミナルと周辺を
繋ぐ移動ニーズに対応



達成目標

御堂筋ライナー・空港バス等の
中距離路線を新たに開設

新たなモビリティ・新たな交通モード

オンデマンドバス

- 路線バスでカバーできない不便地域を補完する
区間内のモビリティとして、**エリア毎の移動ニーズに対応**
- 既に120万人のお客さまがご利用



達成目標

運行エリアを市内全域に拡大

2025年度 の取組み

- 運行エリア 4区 → **24区（大阪市内全域）**
- 乗車人員
1,500人/日 → **11,000人/日**

タクシー

- 深夜時間帯の移動ニーズのほか、
中距離移動やドアtoドアといった**個別の移動ニーズに対応**

達成目標

運行台数**139台**の体制を整備



お客さまをお迎えするモビリティへの改革

小型モビリティ

駅からのラストワンマイルの移動
ニーズに対応



達成目標

ポートを整備

シェアサイクル : **累計108駅**
電動キックボード : **累計108駅**

空飛ぶクルマ（Vポート事業）

地上の移動と組み合わせ、
新たなニーズに対応

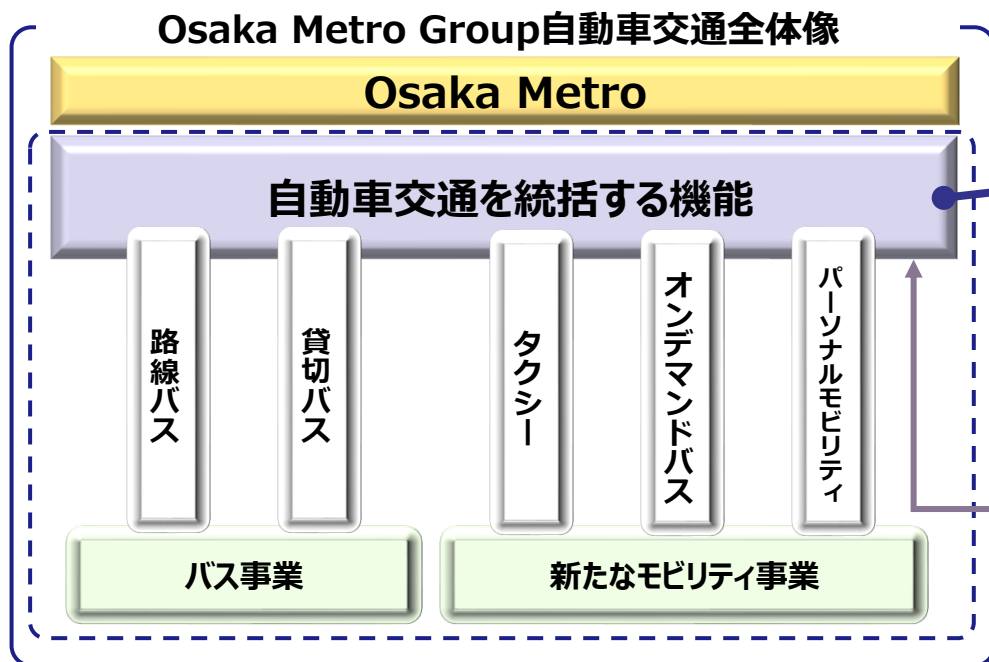


達成目標

- 社会受容性向上イベント**の実施
- 森之宮地区にて**環境アセスメント**
着手

1-5. 第2層の取組み（自動車交通の一体化）

大阪全域における様々な地上の自動車交通サービスを戦略的かつ効率的に推進するため、そのハブ機能として、事業戦略立案・経営管理・安全管理などのコーポレート機能を集約した「**自動車交通を統括する機能**」を8月に構築。将来に向けた、総括的な遠隔監視システム等の構築も進める。



自動車交通を統括する機能

- 各モビリティを一元的に把握した戦略立案・実行
- 自動車交通のコーポレート機能の一元管理、安全教育の統括
- オンデマンドバスのエリア拡大計画及び運行計画の策定、等

遠隔監視システム

将来的に、Osaka Metro Groupが運行するモビリティの運行管理を一元化し、有事の際の需給調達や効果的な要員配置を指示する「総合運行管理センター」設立の足掛かりとして自動運転バスの**遠隔監視システムの運用を開始**



遠隔監視センター

現 状

- シームレスで利便性の高い交通サービスの確立に向けて、あらゆる交通手段を掛け合わせたサービスの提供を目指しているが、現状は、個々の新たなモビリティの拡充にとどまる
- 持続可能な企業体の構築に必要な運行の効率化や事業拡大を個社で取り組んではいるが、効果が限定的であり、改善が必要な状況

効果

- 一元的に戦略を立案・実行することで、自動車交通間での相互送客等のサービスを強化
- 経営資源（ヒト・モノ）を各モビリティ間で一元的に調整・最適配置
- 自動車教習所との連携体制を構築し、安全教育を強化
- 大阪域外での新規事業活動を加速化

1-5. 第2層の取組み（自動車自動運転の推進）

労働力不足や運行コスト増大など、持続可能な交通に関する課題の解決、および、利便性向上のための24時間交通サービス化の実現に向け、**自動運転の技術開発**を全力で推進。現在、万博会場や森之宮地区での実証実験を実施中。万博終了後も継続し、2030年の社会実装を目指す。

2022年12月

テストコースにおける信号協調を用いた無人運転走行（自動運転レベル4）の実証実験を実施

2020年1月

大阪初！

大阪湾バイエリア公道で（自動運転レベル2）信号協調の実証実験実施

2019年12月

日本初！

グランフロント大阪（閉鎖空間）で自動運転レベル4相当の実証実験を実施

2025年

①万博での実証実験



会場内外輸送にて、

自動運転レベル4 の実証実験を実施中

【実施路線】

- ・舞洲パーク&ライド（一部の区間）
- ・会場内外周バスe Mover

②森之宮での実証実験



自動運転レベル2 の実証実験を実施中

【実施路線】

- ・森之宮・京橋周遊バス
- ・「e METRO MOBILITY TOWN」の会場内コース

万博終了後

万博終了後

南河内地域で
自動運転バス運行のテストラン開始

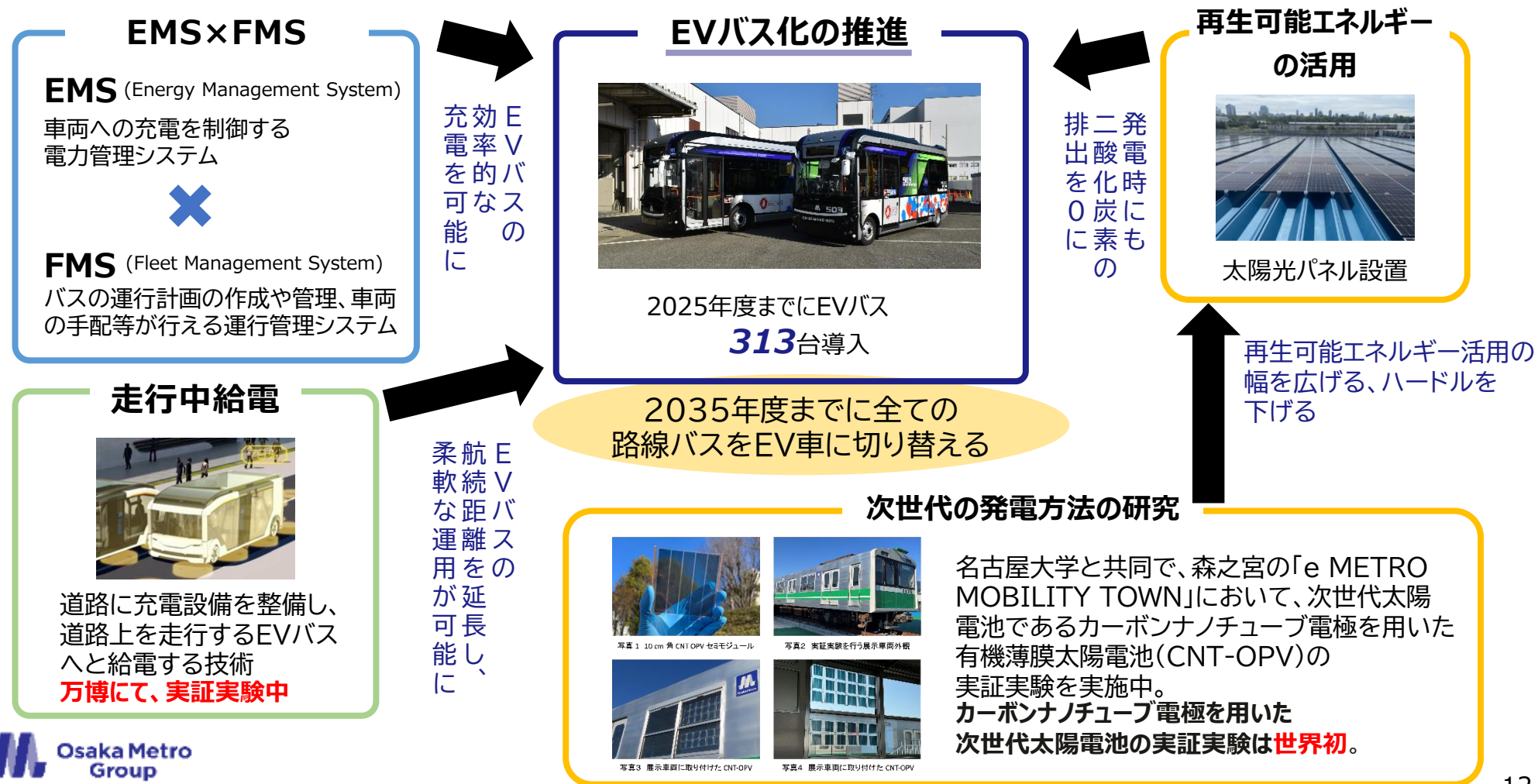
大阪市内のフィールドを活用し
自動運転システムの実証実験を継続

2030年度を目途に、自動運転技術を路線バス等へ実装し、
自動車交通の事業構造を変革、24時間運行に繋げる

自動運転技術の
さらなる向上を目指し
夢洲を活用

1-5. 第2層の取組み（環境問題への対応）

持続可能な社会の実現に向けて、環境対策をすべての事業活動の基本と位置づけ、**EVバスへの切り替え**を起点に、EMSとFMSの連携や走行中給電の実証実験に取り組む。また、地下鉄や駅、更には、都市開発などの事業においても、省エネ・創エネへの取組みを加速する。



1-6. 第3層の取組み（フィジカル空間での生活・都市機能整備の完成）

「交通を核にした生活まちづくり企業への変革」の一環として、交通の利便性の向上に加え、日常生活の質向上を目指し、**交通と親和性の高い社会生活サービス**を各方面から展開する。

都市開発事業



オフィスビル



エリアリノベーション



商業テナントビル



分譲マンション

規模の拡大

交通事業

お客さまの乗継抵抗を低減することを目的に、乗継ハブを市内14か所に整備。乗換利便性を向上させるとともに、他事業と連携したサービスの提供により、待ち時間を有効に活用いただく

社会生活サービスの一体的な提供



大阪の生活の質向上

マーケティング事業

「交通を核とした生活まちづくり企業」における非交通事業の中核を担うビジネスモデルを確立。駅及び駅周辺でお客さまニーズにあったサービスを幅広く提供

規模の拡大

効果的な
店舗配置の促進



飲食事業



+ 新たな事業創出

生活支援サービス事業

「お客さまや地域住民の日常のお困りごとを解消する」というコンセプトで、マーケットインの発想に立ち、駅及び駅周辺でサービスを提供

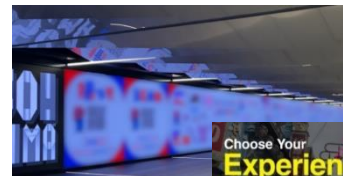
規模の拡大



習いごとつき学童保育事業 + 新たな事業創出

広告事業

デジタルサイネージを活用し、魅力的な広告体験を提供。新規事業として、インバウンド向けのローカルガイドツアー「Osaka JOINER」を開始し、大阪を訪れる人々の体験価値向上に繋がる事業活動を推進



デジタル
サイネージ



Osaka JOINER

1-6. 第3層の取組み（都市開発事業本部）

「交通の価値向上に資する都市開発」を前提に、都心部の面的な利便性向上に向け、御堂筋線・中央線を軸とした開発を進めるとともに、各沿線の開発も手掛け、大阪のさらなる発展に貢献する。

大規模開発

中央線沿線の夢洲と森之宮での大規模開発に着手し、これまでの南北軸を中心とした発展に加えて、東西軸の発展を強化し、今後、大阪のまちの面的な発展を支える。

南北軸と東西軸が交差するエリアとして、**重点的な取組みを加速**



大阪城東部地区1.5期開発のポテンシャルを最大限に引き出すための**新駅設置工事に着手**



既存資産の徹底活用

民営化時に引き継いだ遊休資産（53カ所）のすべてを活用する目標を設定し、**2024年度末時点で達成済み。**



2020年
10月末時点

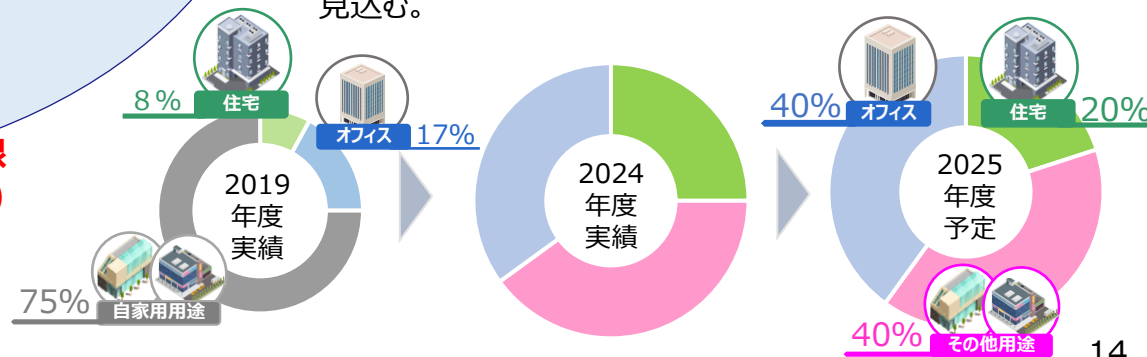
53カ所



27カ所

事業ポートフォリオ

まちづくり企業として、投資を分散させることで、様々なアセットを組み合わせた収益基盤の構築を目指しており、2025年度には、オフィス：40%、住宅20%、その他用途40%の資産割合を見込む。



1-6. 第3層の取組み（マーケティング事業・生活支援サービス事業）

駅および駅周辺において、潜在的なニーズを喚起しながら、社会課題に向き合い、沿線にお住まいのお客さま一人ひとりの「**ライフステージに応じた社会生活をサポートするサービス**」を提供するとともに、各駅をご利用のお客さまを中心に、日常生活上のお困りごとの解決に向けて様々なサービスを展開し、大阪の暮らしにおける「**社会生活サービスインフラ**」となることを目指す。

マーケティング事業：駅及び駅周辺でのお客さまから求められるサービスを幅広く提供

駅ナカ

- ・未利用地開発等により、**営業面積を拡大**
【2018年度：約2,800㎡⇒2025年度：約4,000㎡】
- ・物販店舗として、**Metro Opus店舗数を拡大**
【2022年度：2店舗⇒2024年度実績10店舗から拡大】

飲食事業

生活の根源である食のサポートにより生活を支える

- ・カフェ・レストラン形態で**4店舗程度の出店**
【2023年度：1店舗⇒2025年度：8店舗】

地下街

- ・京橋コムズガーデンをリニューアルオープン
- ・リテール事業の展開として**新たに5店舗開業**
- ・ekimo梅田、難波、天王寺との**共同販促を実施**

その他 新規事業

肌に関する課題の解決に貢献

- ・肌の状態チェックから健康維持・向上へのトータルサポートを行う**ヘルス&ビューティ事業を開始**

スペースの利活用を推進し、人と街の活動力を向上

- ・駅周辺のスペースを予約・利用できる**スペースシェア事業を開始**



生活支援サービス事業：交通と連携し、駅を基点にお客さまのお困りごとを解消するサービスを展開

子育て 教育支援

子育て負担の軽減と、 子どもがいきいきと自立して生きる力を育成

- ・民間学童の**2校目の開校を計画**
- ・**起業家育成のワークショップを開催**

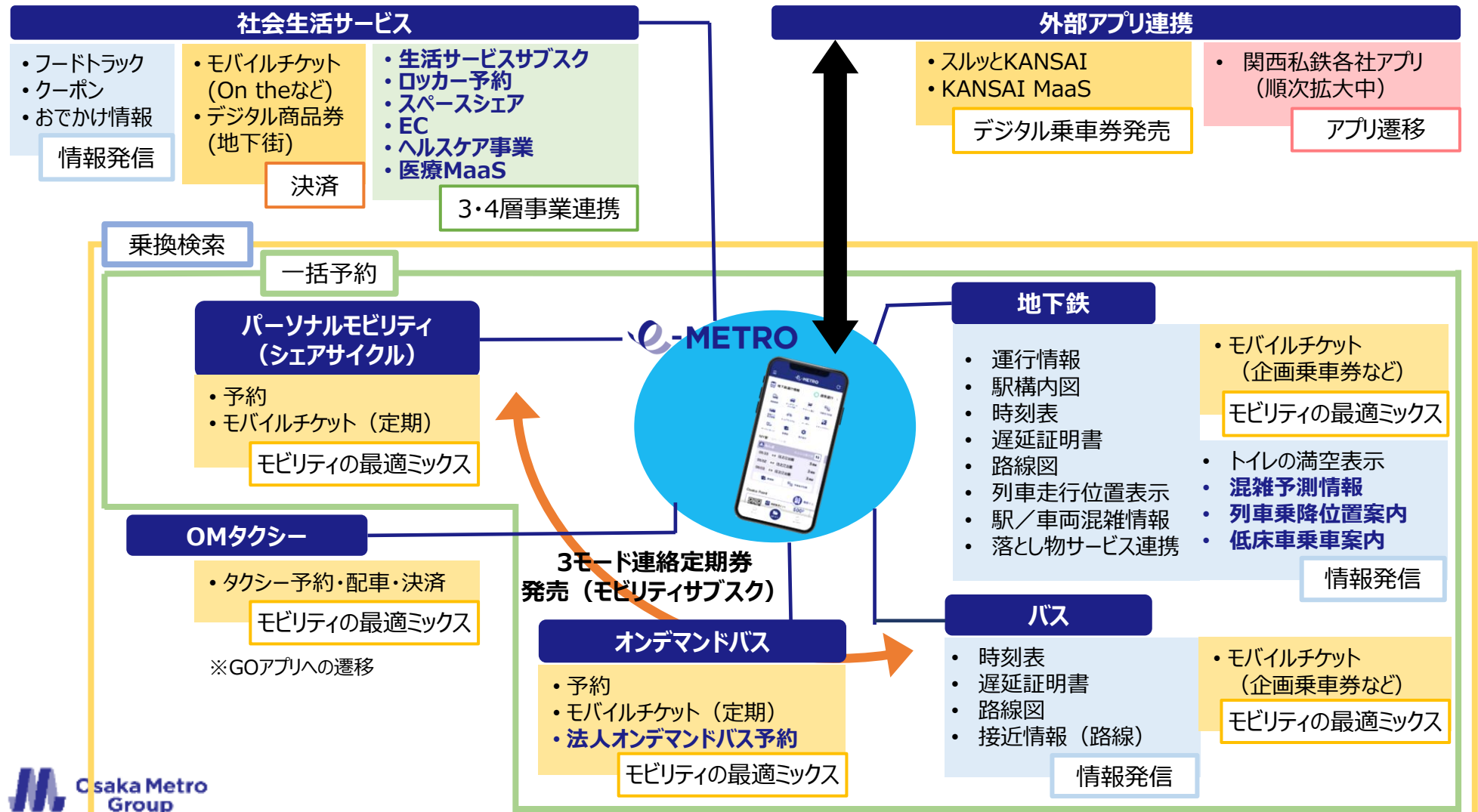
シニアライフ

- ・高齢者を対象に、**老後も安心して沿線に暮らせるサービスを提供開始**



1-7. 第4層の取組み（サイバー空間での生活を豊かにするサービスの提供）

e METROアプリを介して利便性向上の各種情報発信を強化するほか、交通・社会生活サービスの予約や決済など、アプリを接点として、「**サイバー空間での生活が豊かになるサービス**」を提供する。



1-7. 第3.5層の取組み（第3×第4層の展開）

第3層と第4層は、お互いに関連し合い、「**第3.5層という新たなサービス領域**」を生み出す。第4層サービスにより獲得したお客さまとの接点を第3層サービスにつなげ、駅や地下街など当社が所有するフィジカル空間をより一層活性化するとともに、第3層からサイバー空間でのサービスにも展開する。

第4層

情報発信サービス

e METROアプリにてお客さまの行動変容に向けた情報サービスの提供



イベント情報
クーポン配信
混雑情報
大阪市内のイベント情報発信
駅ナカ・地下街等のクーポン配信
御堂筋線、中央線の車内及び駅の混雑状況を発信、予測精度向上

ECサイト

ECサイトを開設

eスポーツ

2024年11月「大阪eスポーツラウンドテーブル（OeGG）」に参画

2025年「大阪eスポーツラウンドテーブル」を通じて、eスポーツの振興に寄与

第3.5層

第4層を入口として、フィジカル空間のサービスの質を向上

移動に便利な情報を発信し、お客さまの行動変容に繋げる

地下鉄・駅の
混雑緩和

駅ナカ・地下街への
お客さまの誘導

迅速・的確な
避難誘導

OMO（Online Merges with Offline）の促進により、
ECサイトとフィジカル空間を融合

駅での
受取

既存事業の商品販売
による活動促進

沿線商品販売による
地域活性化

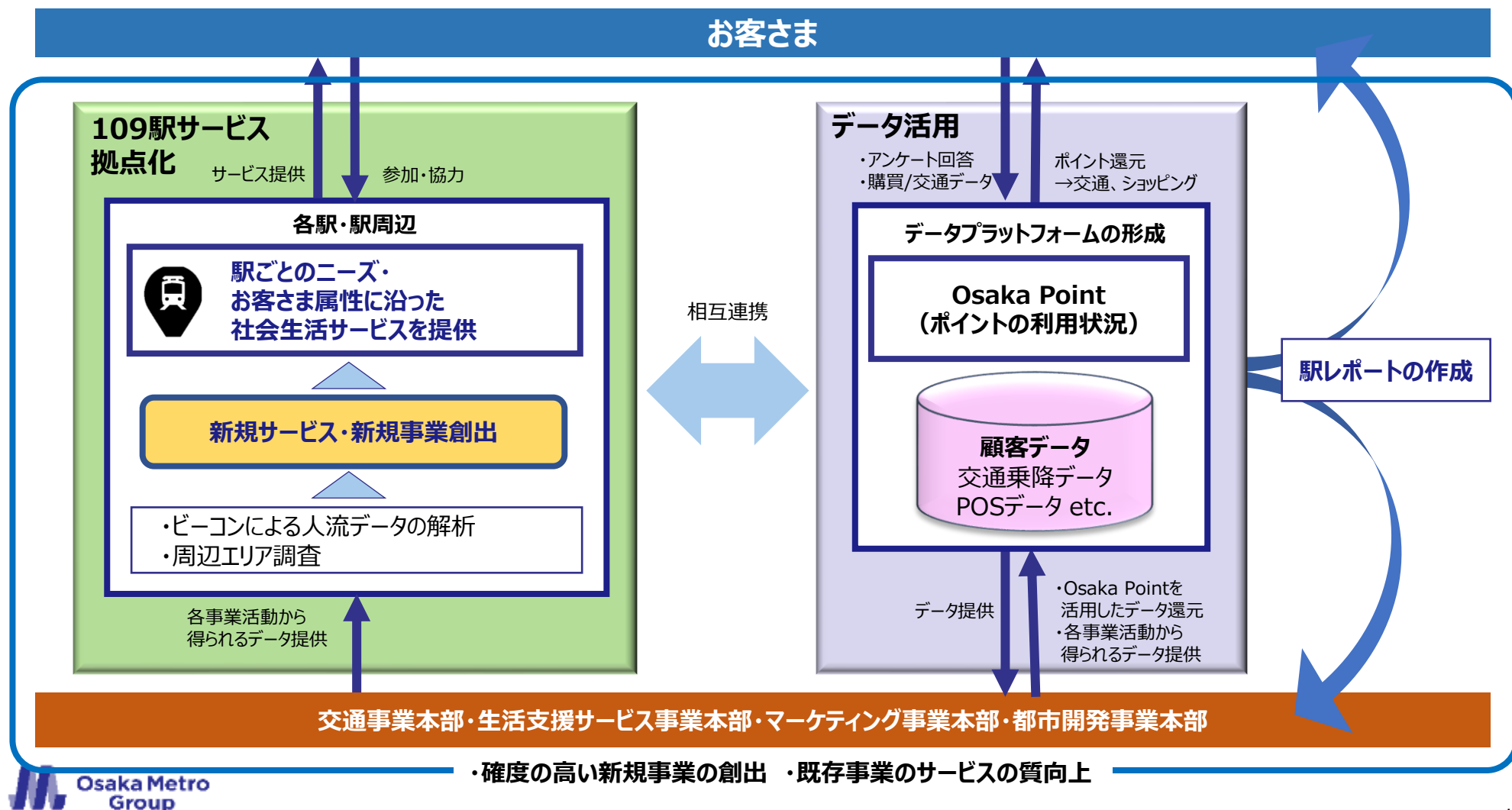
フィジカル空間での社会生活サービスの提供



第3層

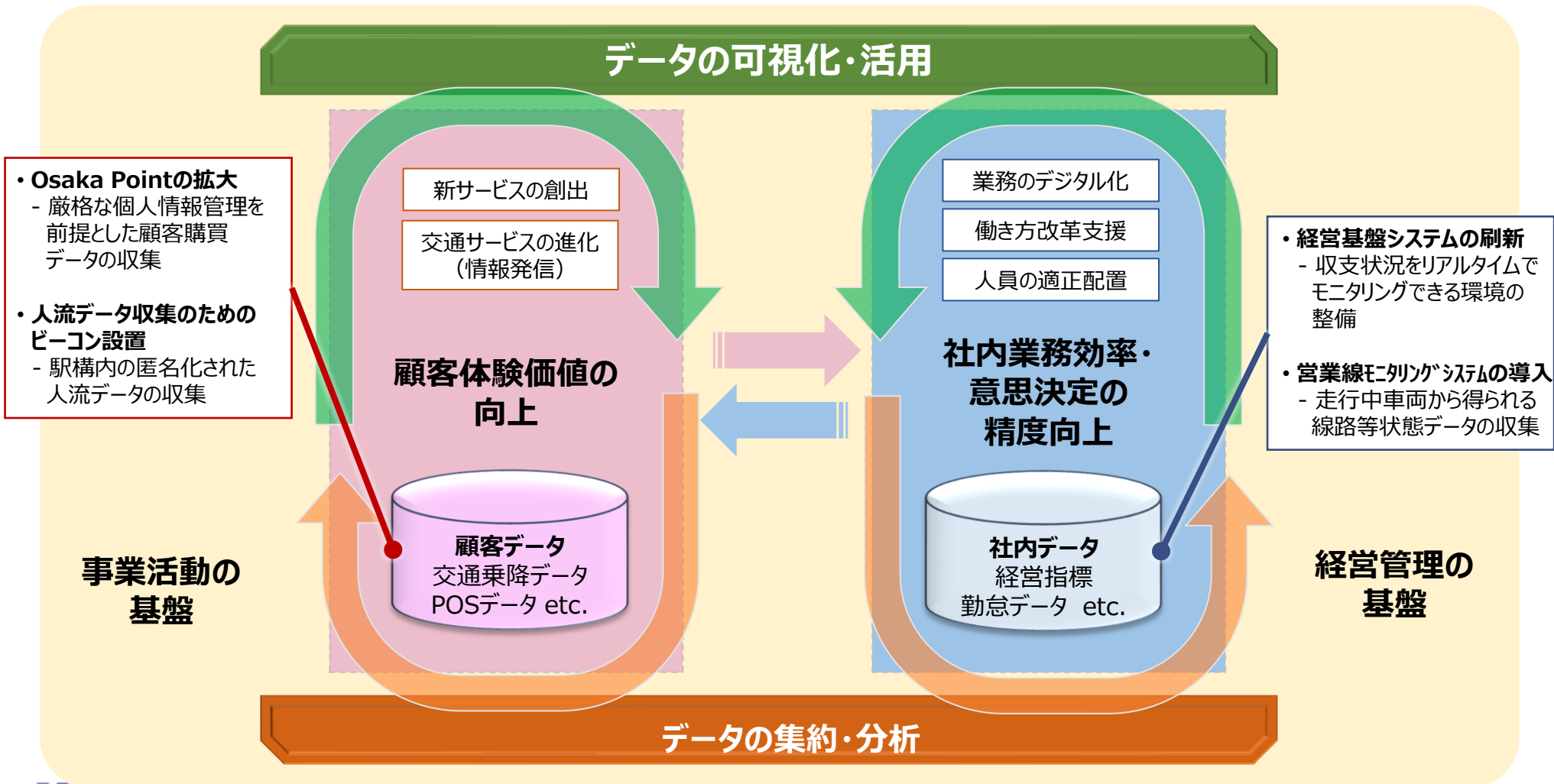
1-7. 第3.5層の取組み（109駅のサービス拠点化構想の推進）

アーバンネットワークとして拠点単位で109ある駅を「**社会生活サービスの拠点**」と位置づけ、移動ニーズや各事業活動で蓄積したデータに基づき、地域と連携しながら、駅および駅周辺で、ご利用になるお客さまのニーズに沿った「**フィジカル空間及びサイバー空間でのサービス**」を提供する。



1-8. 第0層の取組み（第0層の確立）

交通を中心とする事業活動全般における各種データを一元管理し、循環的かつ継続的に事業活動の向上につなげるとともに、経営管理や日常業務の改善に活用し、**データドリブンの経営**を推進する。



1-9. モビリティのベストミックス化

都市型MaaS構想具現化の枢軸として、各種モビリティサービスを、e METROアプリによって、プラットフォームとして、お客さまの多種多様なニーズに合わせて最適にご提供するとともに、社会生活サービスをも包含して「**一元的にご提供する体制**」を構築する。

広義のMaaS（交通インフラと社会生活サービスの融合）

狭義のMaaS（交通インフラの複合化）

多様なモビリティ

地下鉄・バス



オンデマンドバス



タクシー



パーソナル
モビリティ



空飛ぶクルマ



24時間365日お客さまのニーズに応える交通サービス

e-METRO アプリによる融合



顧客体験価値の向上

社会生活サービスの提供

次世代
チケットサービス



ポイント施策の
拡充

乗継ハブの
整備



駅ナカ



飲食



子育て

1-10. 都市型MaaS構想の確立（完成した全体像）

e METRO は、2025年度事業計画の達成・中期経営計画の完遂により形成したの基盤を足掛かりとして、**2035年度での完成**を目指す。革新的な交通サービスと格段に進化した様々な日常生活サービスが一体的に提供され、生活の質が向上し、飛躍的な大阪の発展に寄与することを見込む。



5つの達成目標

日々の運行を支える日常業務の徹底した合理化・効率化

AIによる駅構内の見守りや、保守の状態監視基準への転換により、労働力が不足する社会においても最高の安全・安心を提供。

世界に誇る地下空間

駅の老朽化対策にあわせ、リニューアル計画を更に拡充。「ゲートレス改札」など革新的設備の導入により、徹底してストレスフリーな地下空間を構築。

圧倒的に便利な交通インフラ

自動車交通への自動運転技術実装により24時間運行を実現。空飛ぶクルマの運航も開始し、あらゆる移動ニーズにきめ細かくお応えする交通インフラを当社グループで提供。

交通を核にした地域開発

森之宮地区に開業する新駅を核として大規模なモビリティハブを設置。多様な人々が集い、交流する基盤を形成し、「活力インフラ」を体現。

交通と社会生活サービスとの完全融合

交通と社会生活サービスの予約が自動連携するなど第1層～第4層のサービスが一体化。データを基にした制御により、効率的な都市運営が為されるスーパシティの実現にも貢献。

1-10. 都市型MaaS構想の確立(スマートシティ&スーパーシティ構想との連携)

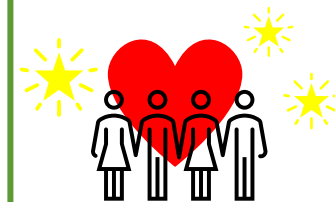
e METROは、「**交通サービスを核にしたエコシステム**」であり、事業活動の中で収集したデータを、行政と連携して、スーパーシティ構想やスマートシティ構想につなげ、**大阪の情報インフラを圧倒的に高度化**し、誰もが安心して住み続けたいと思う大阪の実現に向けたより良い行政サービスや各社の事業活動の展開に貢献する。

Osaka Metro

大阪府市

スーパーシティ構想

住民の生活の質向上
より良い行政サービス
住みやすいまちづくり



スマートシティ構想

運行情報、移動データ
混雑情報
社会生活サービス情報 等

防災情報
行政関連情報 等

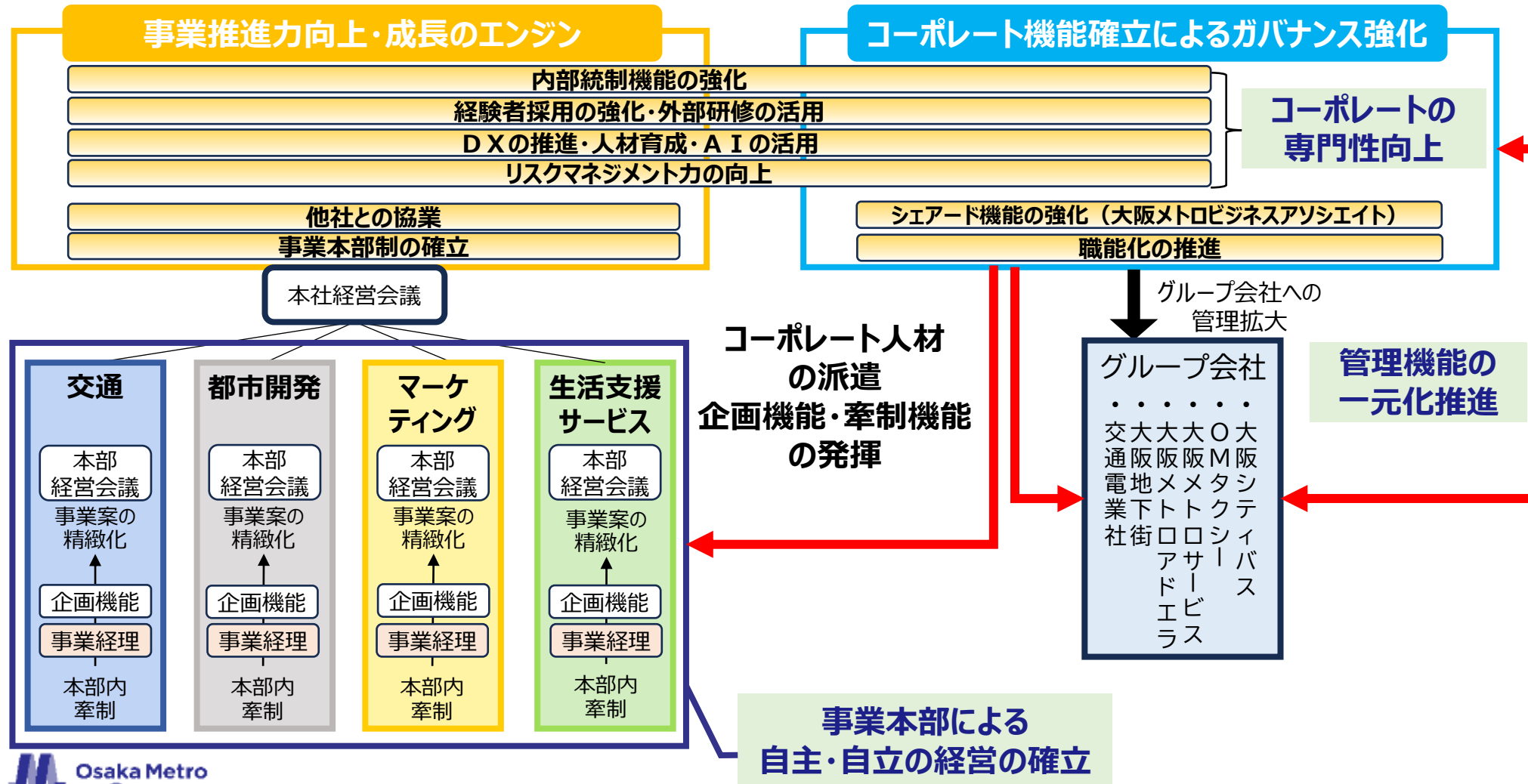
OSAKA

より良い交通サービスの提供
災害時の緊急情報発信と誘導
運行障害時連携による早期解決



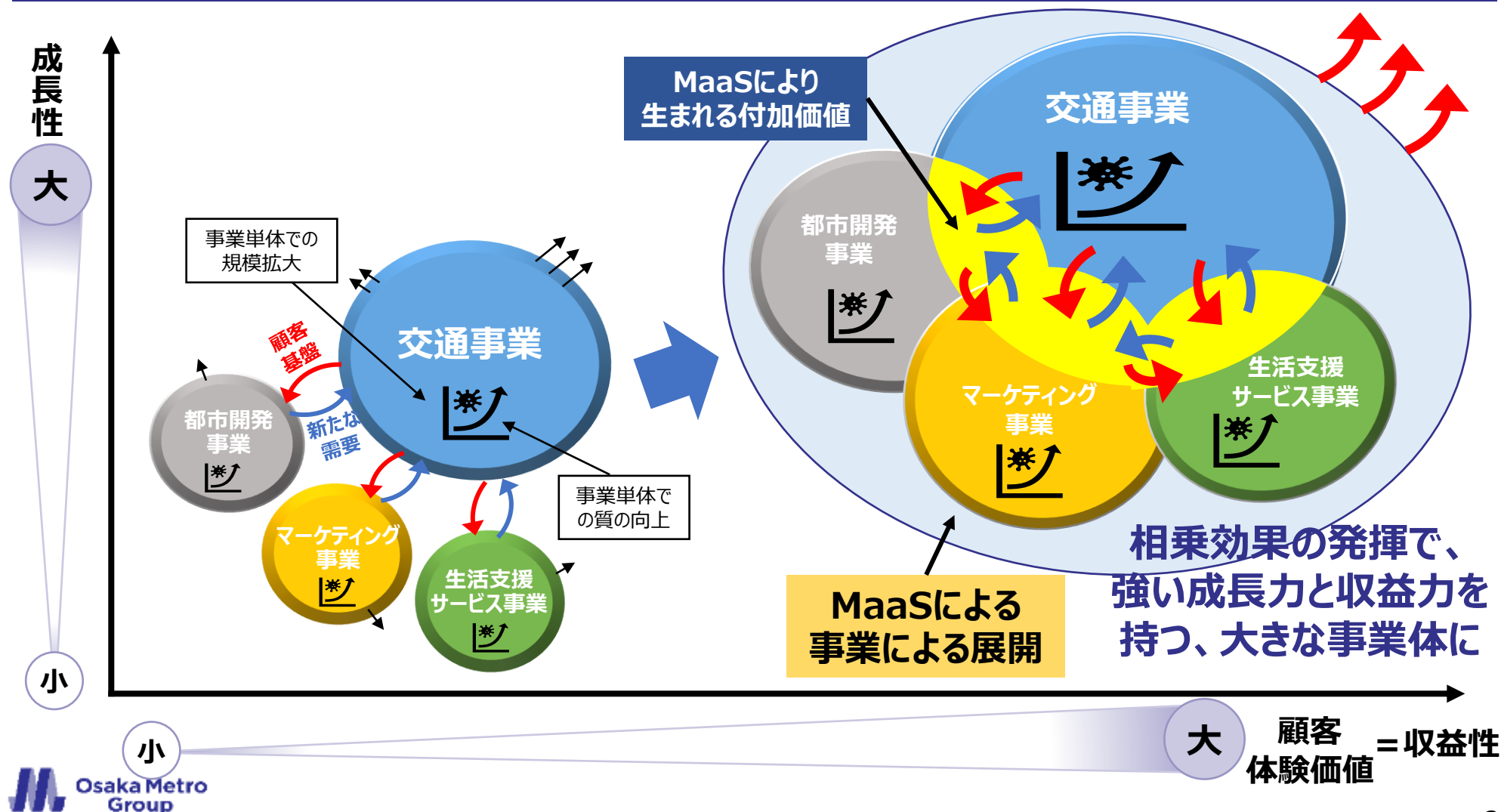
1-11. 経営基盤確立（意識・風土改革、グループ経営の強化）

「事業毎の自主自立の経営体制」と「コーポレート機能の高位平準化」による経営基盤の確立に向け、人材と体制の強化を進め、戦略的事業活動を全力で推進するとともに、労働生産性の向上を図る。更に、この取組みをグループ会社まで拡大し、グループ全体でのガバナンス体制を強化する。



1-12. 事業ポートフォリオの確立

e METROは成長戦略でもあり、各層の事業活動が密接に繋がり、相互作用しながら質を向上し、規模を拡大することで、「**交通事業の価値向上と社会生活サービスの効果的な拡大を実現する事業の複合化**」が加速的に進み、シナジー効果を活かした目指す連結ポートフォリオの構築につながる。



1 2025年度の事業活動

- 1-1. 2025年度の位置づけ
- 1-2. 2025年度の主要取組みの全体像
- 1-3. 都市型MaaS構想「e METRO」の総括
- 1-4. 第1層の取組み
- 1-5. 第2層の取組み
- 1-6. 第3層の取組み
- 1-7. 第4層の取組み
- 1-8. 第0層の取組み
- 1-9. モビリティのベストミックス化
- 1-10. 都市型MaaS構想の確立
- 1-11. 経営基盤の確立
(意識・風土改革、グループ経営の強化)
- 1-12. 事業ポートフォリオの確立

2 大阪・関西万博への最大限の貢献

- 2-1. 大阪・関西万博の輸送の全体像
- 2-2. 未来の交通に向けた取組みと
機運醸成への取組み
- 2-3. 投資総額

3 2025年度事業計画：業績数値

- 3-1. 運輸収入の前提条件としての鉄道乗車
人員見通し
- 3-2. 連結損益計算書
- 3-3. 連結貸借対照表、連結キャッシュフロー
- 3-4. コミットメントの完遂
- 3-5. 2018～2025年度の連結損益計算書
の総括
- 3-6. 2018～2025年度の連結キャッシュ
フローと財務体質の総括
- 4. 本日のまとめ

2-1. 大阪・関西万博の輸送（全体像）

鉄道においては、地下鉄中央線をメインアクセスルート、四つ橋線・ニュートラムをサブルートと位置づけ、**輸送力の大幅増強**を実現。また、舞洲パーク&ライド、桜島シャトルバスおよび会場内の合計**約140台のバス輸送**も担う。

夢洲アクセスの分担予想 【出典：万博輸送 アクションプラン（第5版 2024.12）】

万博来場者（総来場者数**2,820万人**、ピーク時平均**22.7万人／日**）の内、**当社グループで約75%の輸送力をご提供**

来場者輸送の予想分担率

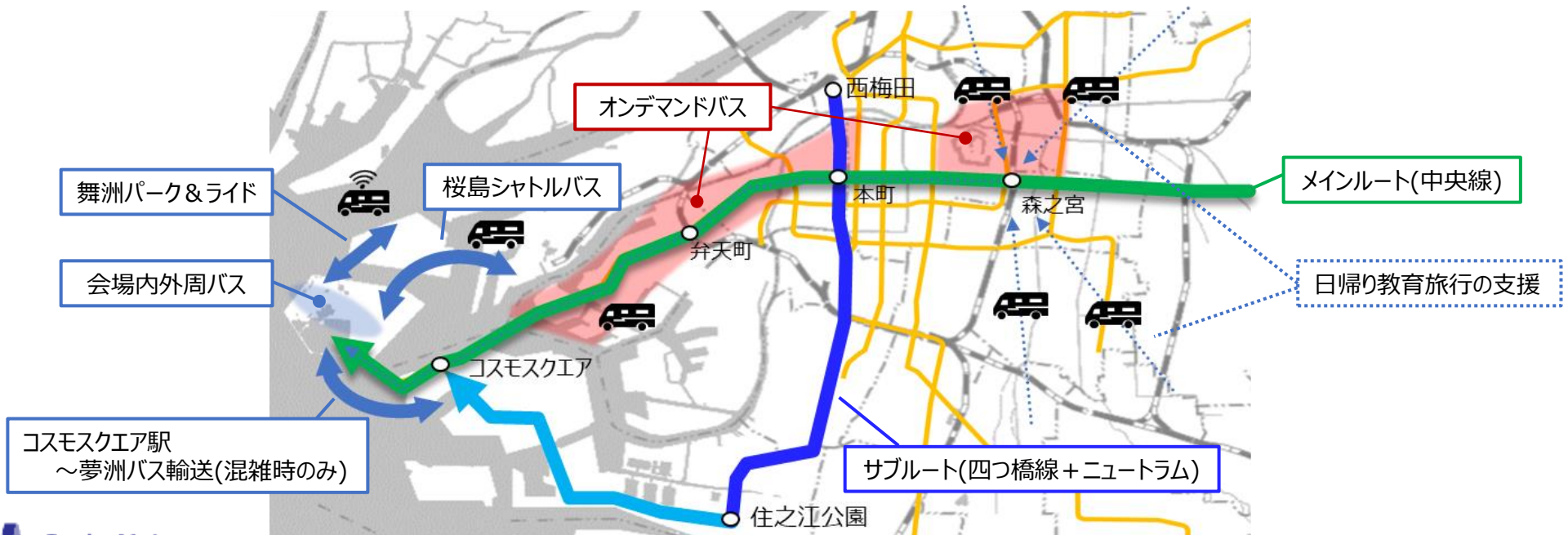
鉄道（中央線）：**58.6%**

舞洲パーク&ライド（シャトルバス）：**8.5%**

桜島シャトルバス：**8.2%**（他社分を含む）

その他：24.3%

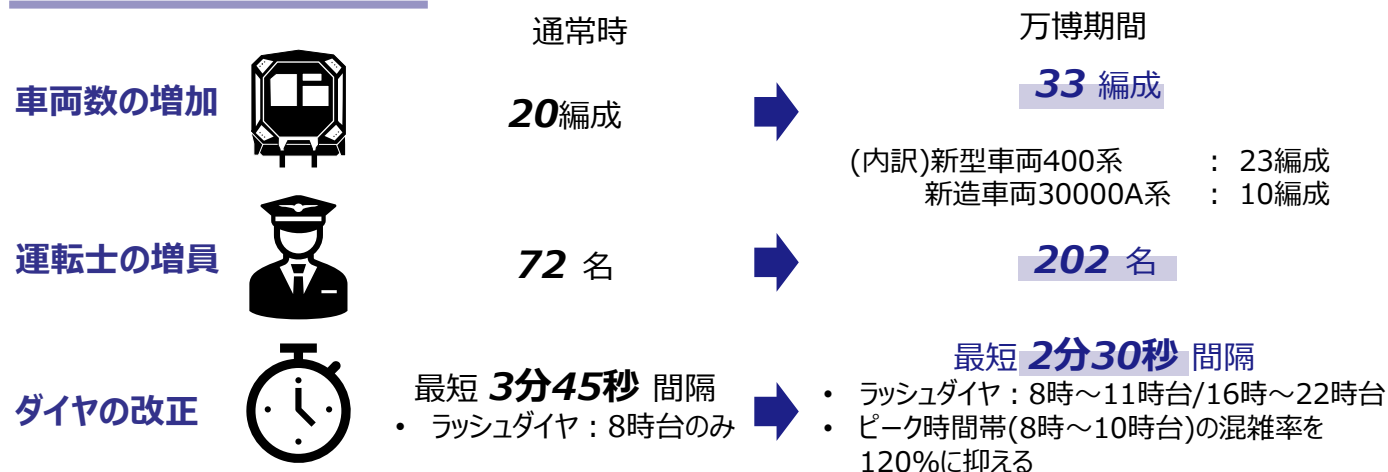
全体輸送マップ（当社路線）



2-1. 大阪・関西万博の輸送（鉄道の輸送能力強化策）

万博期間中、中央線では、通常の輸送（乗降客数31.8万人／日）に加えて、最大で32.4万人／日のお客さまにご利用いただく想定に基づき、**列車運行数の大幅な増便**に加えて、四つ橋線＋ニュートラムルートでの輸送力もあわせて増強。

メインルート（中央線）



更に、イベント等の開催状況に応じ、**終電延長を検討・実施**

輸送力を増強

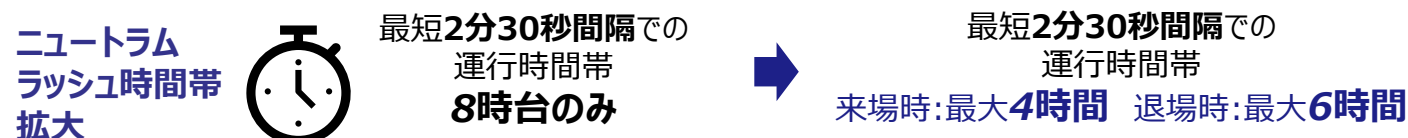
通常時13.7万人/日

↓
期間中30.2万人/日

ご利用状況を踏まえた見直し

来場者が集中する時間帯は、
更なる増便に向けて準備中
(12時台 +6,000人)

サブルート（四つ橋線＋ニュートラム）



輸送力を増強

通常時3.9万人/日

↓
期間中6.3万人/日

2-1. 大阪・関西万博の輸送（安全・安心対策）

中央線では、可動式ホーム柵の全駅設置と、新型400系・30000A系車両の導入により、**安全設備**を大幅に強化。更に、駅員増強・警備員と保安員配置などの対策を追加で実施。これらの安全・安心対策の基で、効率的な運行を目指し、ワンマン運転を開始。

中央線の安全対策

列車接触・転落防止対策

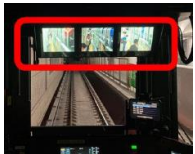
可動式ホーム柵の設置

全駅に設置し、
混雑時も安全を確保



最新車両設備の導入

運転席からホーム・列車内の状況把握が可能に



車側監視テレビジョンシステム

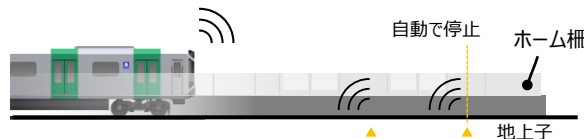


車内防犯カメラ

列車の安全運行

自動列車停止装置（TASC）の導入

自動ブレーキによりホームの所定の位置に停止
列車の確実な運行に加えて、ホームからの転落
事故や列車とホームの間の隙間による事故を防ぐ



※大阪港～夢洲は、駅間の走行制御も自動で
行う自動列車運転装置（ATO）を導入

非常時対応の進化

非常通報装置の改造

トラブル発生時に、乗務員だけでなく輸送指令所の
指令員と直接通話できるよう改造
迅速な非常時対応を可能とし、乗務員負担を軽減



万博期間中の更なる安全対策

- 中央線の主要駅において、
約40名の駅社員と約100名の警備員を追加配置
- 早朝深夜を除く時間帯、
列車に延べ95名／日の保安員を配置（各列車1名配置）

最新技術の導入により、ツーマン運行と遜色ないレベルの安全対策を施した上で、
将来の労働人口減少に対応する**ワンマン運転を開始**

2-1. 大阪・関西万博の輸送（バスの輸送サービス対策）

夢洲会場へのアクセス及び会場内輸送として、環境対策も考慮し、全ルートで**EVバス**を運行。一部バスでは、**自動運転レベル4**や**走行中給電**の実証実験を実施し、輸送管理として**遠隔監視センター**を設置。これらの取組みを万博のレガシーとして、将来の社会実装を目指す。

遠隔監視センターによる監視

舞洲パーク&ライド

EVバスで運行！



輸送人員：最大 **19,200** 人/日

運行台数：最大 **71** 台

一部車両で、**自動運転Lv.4の実証実験**を実施

会場内・外周バス「e Mover」

EVバスで運行！

輸送人員：来場者の約**8%**のご利用を想定

運行台数：最大 **30** 台

内、3台で**自動運転Lv.4相当の実証実験**を実施
6台で**走行中給電の実証実験**を実施



自動運転バス輸送を対象として、**遠隔監視センター**を設置
自動運転バスの監視に加え、**EVバスの位置情報・電池残量も監視**

桜島シャトルバス

EVバスで運行！

輸送人員：最大 **18,600** 人/日 ※

運行台数：最大 **45** 台

※想定人数には他社運行分を含む

日帰り教育旅行の支援

運行台数：最大 **30** 台（1日あたり）

森ノ宮～夢洲駅間で運行する子ども専用・優先列車を利用する
学校のうち、希望する学校に対して運行

お子さまの
安全を第一に確保

ご利用状況を踏まえた見直し

会期後半の混雑にも備え、舞洲パーク&ライドのバスや日帰り教育旅行の車両を転用したバスによる輸送力増強を検討中

2-1. 大阪・関西万博の輸送（緊急時の対応策）

万博輸送には万全を期しており、運行管理体制も強化しているが、運行本数が多いため、万が一、中央線において輸送障害が発生した場合に備え、①**最短での復旧作業体制の整備**、②**中央線の折り返し運行**、③**バスの臨時運行**、などのバックアップ策を構築。徹底した未然防止の取組みと迅速な対処策の両面で緊急時に備える。

万博期間中は、特例的に中央線の中間駅に活動拠点設け、**技術社員と資材を配置**し、最短での運行再開に最善を尽くすとともに、運行再開までの間は、一部区間での**折返し運転**や**バスを活用した輸送**を実施

緊急時輸送のイメージ

中央線では、輸送障害発生個所に応じて柔軟に**折返し運転**を実施。
輸送力：約4,800人～約11,000人/時（折り返し区間により、異なる。）
また、緊急時バス輸送を準備する。

夢洲-コスモスクエア間輸送障害発生時

- ・ **万博会場～桜島駅**
- ・ **万博会場～コスモスクエア駅**でバス輸送を実施
⇒ **最大輸送力：約2,200人/時**

コスモスクエア以東での輸送障害発生時

- ・ **夢洲駅⇔コスモスクエア駅**を始め、可能な最長の範囲での**中央線の折返し運転**
- ・ **万博会場～桜島駅**
- ・ **万博会場～弁天町駅**でバス輸送を実施
⇒ 中央線の折返し運転と合わせて、**最大輸送力7,000人～13,200人**

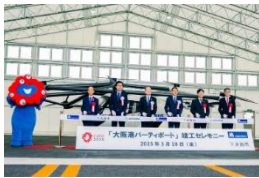


2-2. 未来の交通に向けた取り組みと機運醸成への取り組み

社会実装に向けて開発が進む空飛ぶクルマや未来の交通の姿を体験できるシアターなど、**万博への出展**を実施。また、森之宮においては、「e METRO MOBILITY TOWN」を開設し、**万博と連動した展示**を実施することで、会場外から万博を盛り上げる。

空飛ぶクルマの展示および飛行

万博会場外ポートとして、**中央突堤にVポートを整備**
社会受容性向上イベントを実施するほか、森之宮地区にて
環境アセスメント着手



中央突堤のVポートを万博のレガシーとして活用し、
森之宮での2028年度実用化開始を計画

森之宮用地（e METRO MOBILITY TOWN）にて、
空飛ぶクルマ関連イベントを実施中



@LIFT Aircraft Inc.



e METRO MOBILITY TOWN

大阪ヘルスケアパビリオン出展および機運醸成の取り組み

「大阪ヘルスケアパビリオン」への出展

- **未来の交通の姿を体験できるシアター**を展示
- 「Metro KITCHEN」を出店し、オリジナルランチボックス・ドリンクを販売



「e METRO MOBILITY TOWN」運営

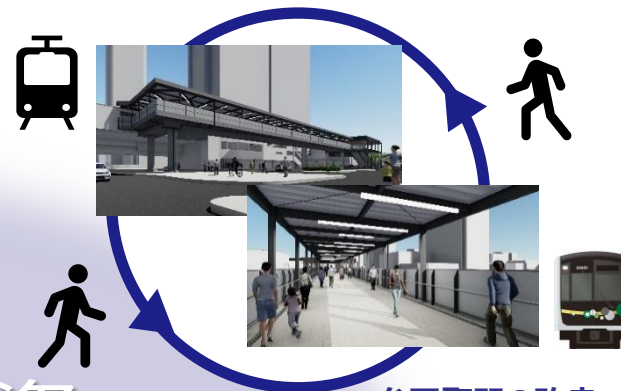
未来の街やモビリティを体験できるアトラクションや万博と
連動した展示を実施



2-3. 投資総額

「万博への最大限の貢献および万博を契機にした更なる発展」に向け、車両の導入や駅の改良などの輸送力増強に係る投資に加え、世界中からお越しのお客さまにより快適で先進的な移動を体験いただくため、駅のグランドリニューアル・世界標準の改札機能整備・自動運転バスなどの投資も実行。

世界標準の改札機能
(顔認証、タッチ・QRコード決済)



弁天町駅の改良

自動運転バス



万博関連投資
約**1,240**億円
(2023-2025年度計)



新型・新造車両の導入



駅のグランドリニューアル

1 2025年度の事業活動

- 1-1. 2025年度の位置づけ
- 1-2. 2025年度の主要取組みの全体像
- 1-3. 都市型MaaS構想「e METRO」の総括
- 1-4. 第1層の取組み
- 1-5. 第2層の取組み
- 1-6. 第3層の取組み
- 1-7. 第4層の取組み
- 1-8. 第0層の取組み
- 1-9. モビリティのベストミックス化
- 1-10. 都市型MaaS構想の確立
- 1-11. 経営基盤の確立
(意識・風土改革、グループ経営の強化)
- 1-12. 事業ポートフォリオの確立

2 大阪・関西万博への最大限の貢献

- 2-1. 大阪・関西万博の輸送の全体像
- 2-2. 未来の交通に向けた取組みと
機運醸成への取組み
- 2-3. 投資総額

3 2025年度事業計画：業績数値

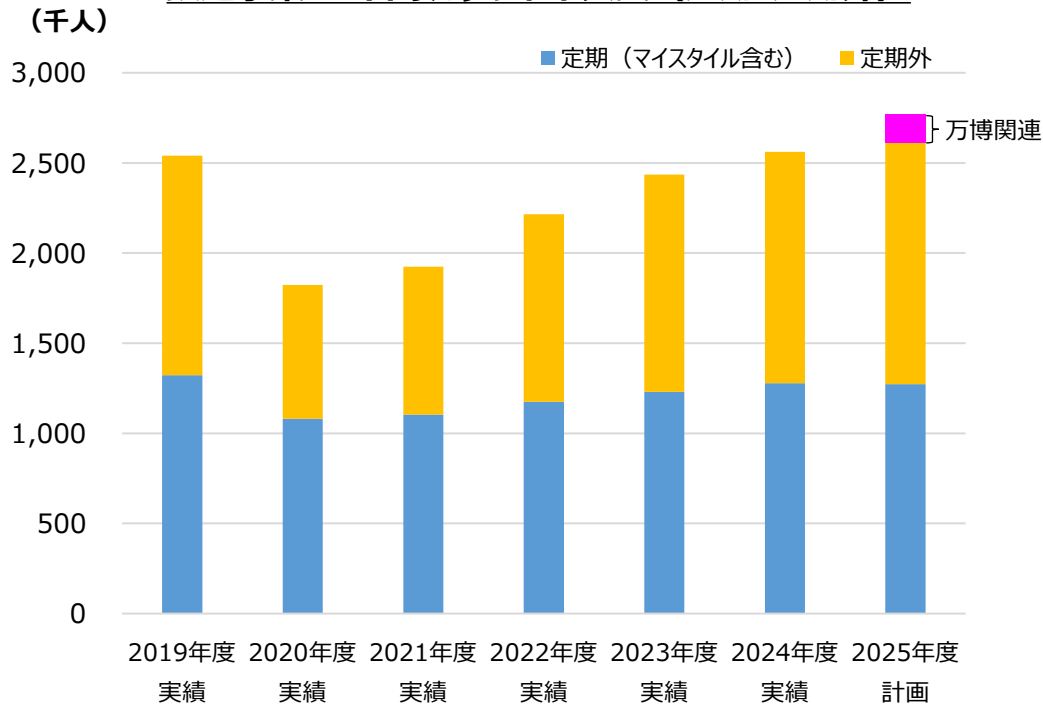
- 3-1. 運輸収入の前提条件としての鉄道乗車
人員見通し
- 3-2. 連結損益計算書
- 3-3. 連結貸借対照表、連結キャッシュフロー
- 3-4. コミットメントの完遂
- 3-5. 2018～2025年度の連結損益計算書
の総括
- 3-6. 2018～2025年度の連結キャッシュ
フローと財務体質の総括
- 4. 本日のまとめ

3-1. 運輸収入の前提条件としての鉄道乗車人員見通し

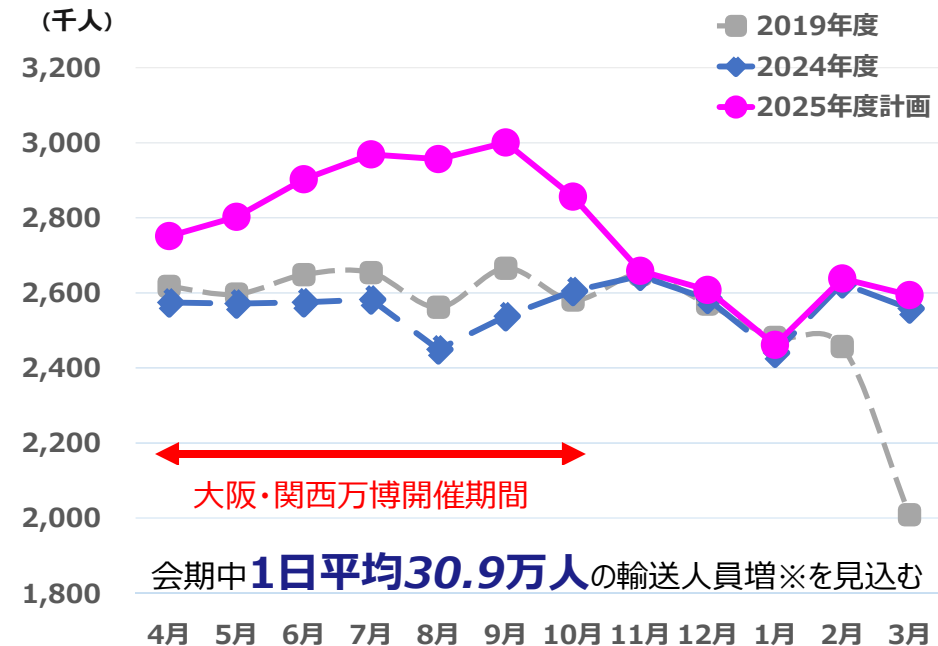
鉄道の乗車人員は、万博の開催期間中は、定期外的大幅な増加を見込むものの、万博終了後は、コロナ前と同水準で推移すると想定。

年間計では、**定期は前年度比2%増、定期外は前年度比14%増**を見込む。

鉄道事業 1日あたりの乗車人員（定期・定期外）



鉄道事業 1日当たりの乗車人員

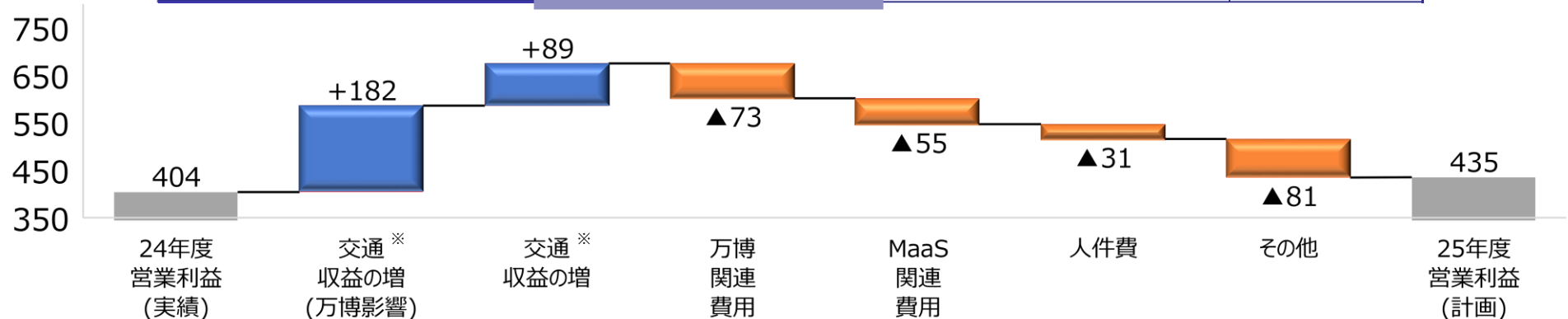


※ 万博来場者の付帯観光など波及需要を含む

3-2. 連結損益計算書（概要と営業利益増減要因）

営業収益は、万博による需要の増加などにより、331億円増の**2,360億円**を見込む。一方、営業費用は、万博の成功に向けた輸送の確保や安全対策など及び将来の成長に向けた戦略経費の増加を織り込む。その結果、営業利益は、31億円増の**435億円**、当期純利益は、1億円増の**294億円**を見込む。

（単位：億円）	2025年度 計画	2024年度 実績	増減
営業収益	2,360	2,029	+331
営業費用	1,925	1,625	+300
営業利益	435	404	+31
営業外損益	▲25	▲8	▲17
経常利益	410	396	+14
特別損益	23	27	▲4
法人税等	136	128	+8
親会社株主に帰属する当期純利益	294	293	+1



※鉄道、バス、オンデマンドバス、タクシーなど

3-2. 連結損益計算書（セグメント別内訳）

交通事業は、主に万博による乗車人員の増加により、営業収益で**299億円増**を見込むが、万博関連費用や次世代モビリティ関連費用等を織り込むため、営業利益は**39億円**の増加を見込む。マーケティング・生活支援サービス事業は、新規事業の推進による増収。都市開発事業は新たに取得した物件等により増収となるも、前年度の不動産販売の反動減で減益を見込む。

(単位：億円)

	2025年度 計画		2024年度 実績		増減	
	営業収益	営業利益	営業収益	営業利益	営業収益	営業利益
合計	2,360	435	2,029	404	+331	+31
交通事業	2,114	407	1,816	367	+299	+39
鉄道事業	1,975	406	1,703	365	+272	+42
バス事業	181	0	148	3	+33	▲2
セグメント内取引消去	▲42	(-)	▲36	(-)	▲6	(-)
マーケティング・ 生活支援サービス事業	139	4	126	6	+14	▲2
都市開発事業	107	17	98	24	+9	▲7
広告事業	48	8	42	7	+6	+0
その他	▲49	0	▲53	0	+4	+0

3-3. 連結貸借対照表、連結キャッシュフロー

B/Sでは、交通や都市開発の投資により、固定資産は増加。負債はFCFを返済に充て、約180億円減少。なお、借入金の借換えにより、約860億円が流動負債から固定負債へ振り替え。営業CFは、運輸収入等により +124億円、投資CFは、昨年度実施した万博及び都市開発関連投資の反動減により +350億円、その結果、FCFは **+474億円**と大幅に改善。

(単位：億円)

	2025年度 計画	2024年度 実績	増減
資産	10,545	10,495	+49
流動資産	525	562	▲37
固定資産	10,020	9,934	+86
負債	4,320	4,501	▲181
流動負債	1,196	2,246	▲1,050
固定負債	3,124	2,255	+869
純資産	6,225	5,995	+230
現金及び 現金同等物	240	240	-
有利子負債	3,313	3,471	▲158
ネット有利子負債	3,073	3,231	▲158
自己資本	6,151	5,924	+228

(単位：億円)

	2025年度 計画	2024年度 実績	増減
営業活動による キャッシュフロー	871	747	+124
投資活動による キャッシュフロー	▲682	▲1,033	+350
(フリーキャッシュフロー)	188	▲286	+474
財務活動による キャッシュフロー	▲188	304	▲493
現金及び現金 同等物の増減額	-	+19	▲19
現金及び現金 同等物の期末残高	240	240	-

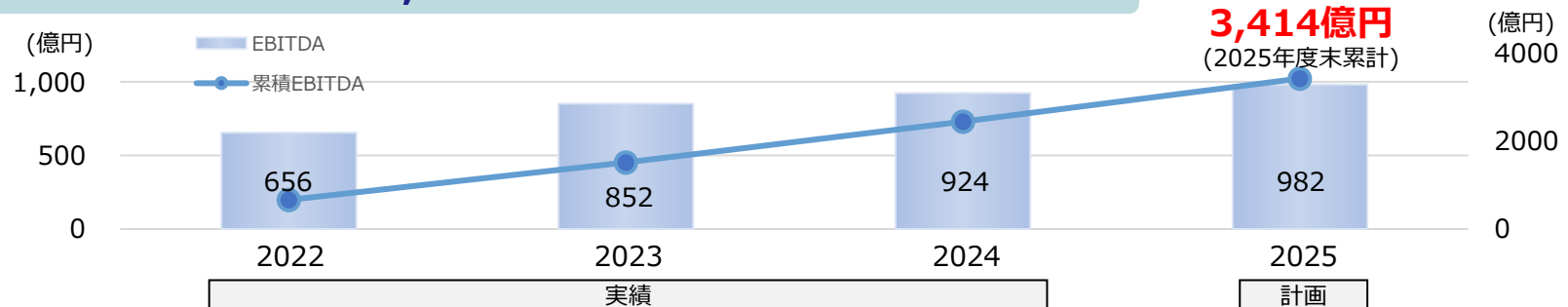
3-4. コミットメントの完遂

中期経営計画（※）において主要目標達成指標（中期KGI）として設定した「**累積EBITDA**」、及び、「**大阪市への財政貢献**」の2指標については、現時点で**達成の見通し**。

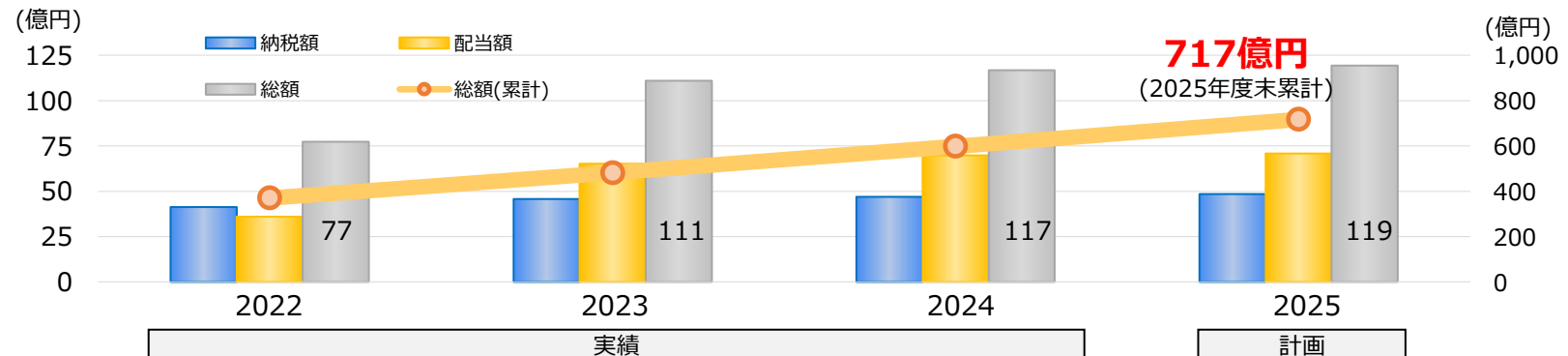
（※）2023年度改訂版

■ 中期KGI

（1）累積EBITDA 3,300億円以上（2022～2025 累計）

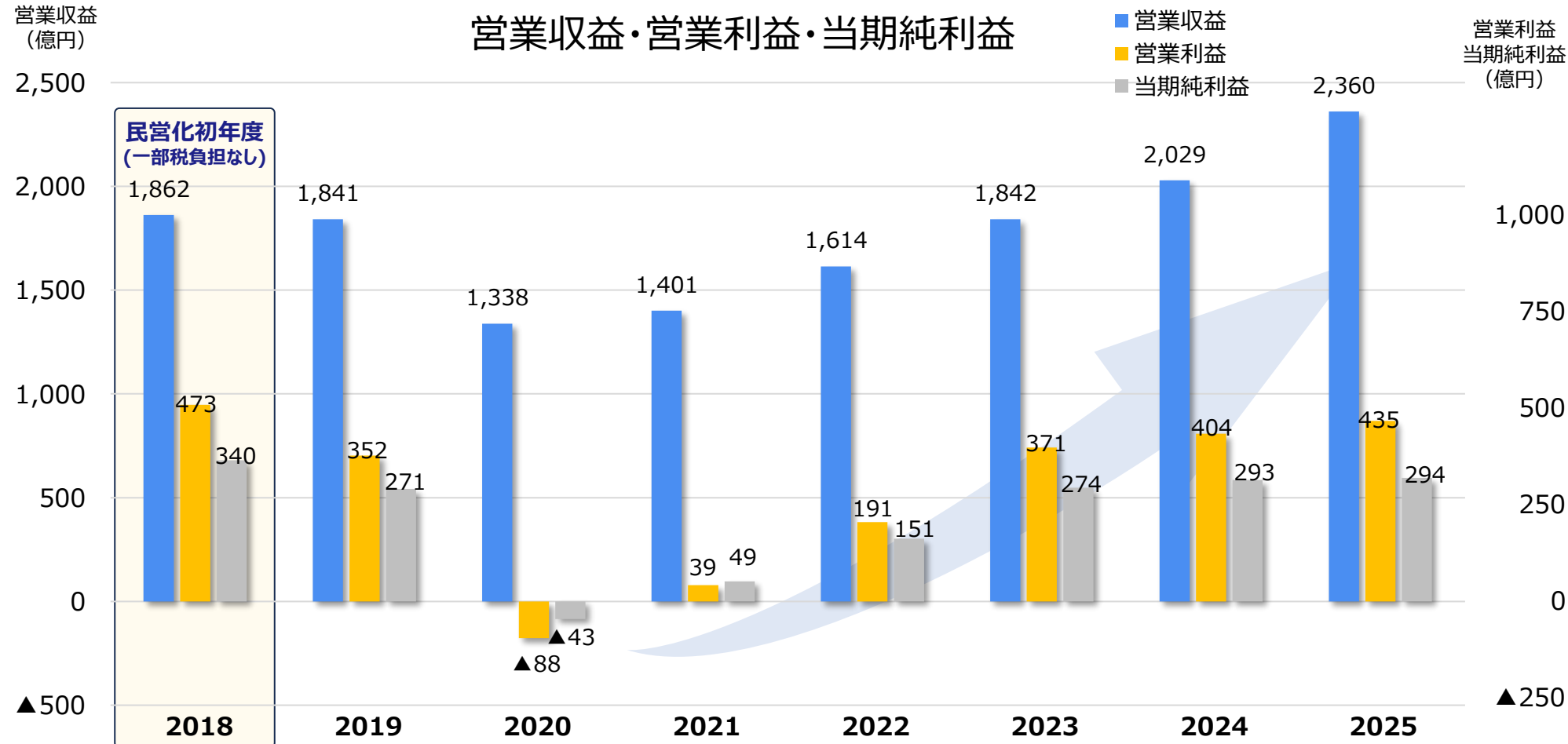


（2）大阪市への財政貢献 680億円以上（2018～2025 累計、内、配当総額：370億円以上）



3-5. 2018~2025年度の連結損益計算書の総括

中期経営計画を軸に広範にわたる経営および事業活動を推進しており、新型コロナウイルスの拡大による当社事業への深刻な影響があったものの、その後、業績は鉄道を中心に着実に回復し、2024年度はコロナ前の2019年度を上回る業績を達成。**2025年度は万博に伴う需要拡大により、さらなる増益**となる見込み。



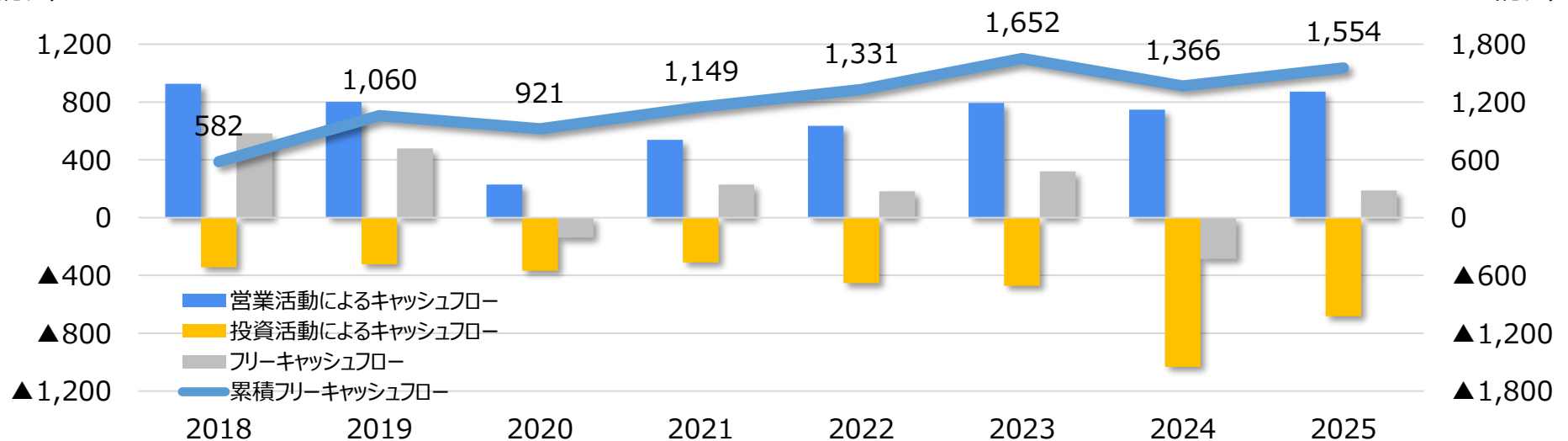
3-6. 2018~2025年度の連結キャッシュフローと財務体質の総括

新型コロナウイルスの影響を最も受けた2020年度と万博準備に向けて設備投資が増加した2024年度を除く各年度でフリーキャッシュフローはプラスで推移。持続的な成長に向けて、「**積極的な投資と健全な財務体質の両立**」に努め、業績向上によるキャッシュ創出力強化を背景に、負債の縮減と純資産の拡大を進め、自己資本比率が59%に達するなど、堅剛な財務体質に進化。

営業CF・投資CF・FCF
(億円)

連結キャッシュフロー

累積FCF
(億円)



連結貸借対照表

2018年度末		2018年度末 2025年度末 変化	2025年度末	
資産	負債		資産	負債
1兆75億円 (うち固定資産 9,375億円)	4,841億円	資産+470億円 負債△521億円 純資産+991億円	1兆545億円 (うち固定資産 1兆20億円)	4,320億円
	純資産 5,234億円	自己資本比率 51.9%→ 59.0%		純資産 6,225億円

4. 本日のまとめ

2025年度の位置づけ

1. 中期経営計画を完遂する年

2. 都市型MaaS構想（e METRO）の原型・基盤を確立する年

3. 大阪・関西万博の成功に最大限貢献する年



「交通を核にした生活まちづくり企業への変革」を成し遂げ、
民営化の真価を示す



**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。