

Osaka Metro Group

2018-2025年度 中期経営計画



2019年4月19日



1. 中期経営計画の振り返り
2. 2018年度の総括
3. 2025年度に向けた中期経営計画の進化
 - 2025年度に目指す姿・事業ポートフォリオと具体的な進化点
 - 財務計画
 - 実行ロードマップ
4. 2019年度の事業計画

1. 振り返り(1) 民営化の意義を含めた企業理念を追求

民営化の意義

公営時代から受け継いだ**社会インフラとしての使命を全う**しつつ、
株式会社として事業価値を高める**自主自立の経営**を推進する

企業理念

私たちは、
最高の安全・安心 を追求し、
誠実さ と **チャレンジ精神** をもって、
大阪から元気を創りつづけます。

Osaka Metroは、鉄道を核にした
生活まちづくり企業へ変革していきます

1. 振り返り(2) 事業を通じて大阪の活性化に貢献

事業ポートフォリオ

第二の創業として、“鉄道以外の新たな柱となる事業の創出”
“公営企業から成長を追求する株式会社への変革”の完遂¹⁾を目指す

最高の安全・安心
(= 走り続ける)

交通 安定成長

安全・安心、顧客満足、
事業の安定性を重視

鉄道事業

バス事業

大阪から元気を創りつづける
(= 変わり続ける)

地下空間 価値最大化

駅ナカ・地下街の
既存の空間価値を高める

広告事業

リテール事業

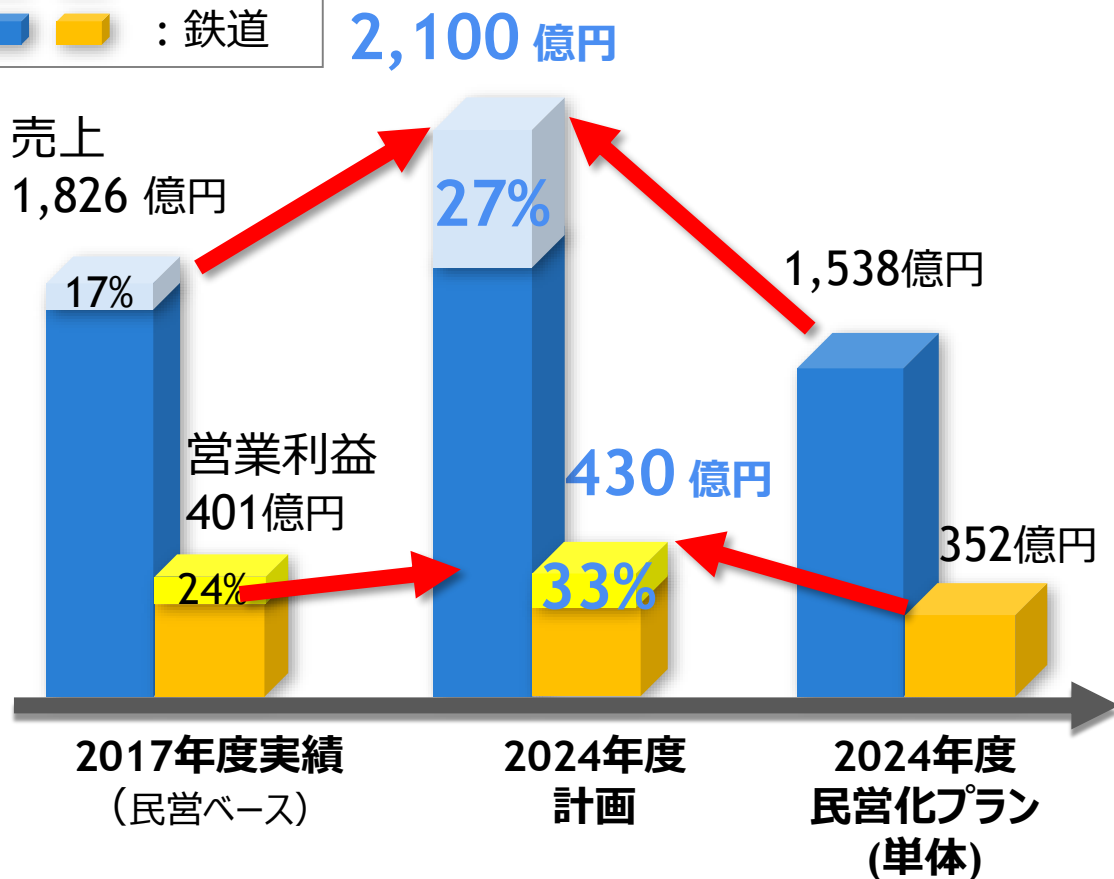
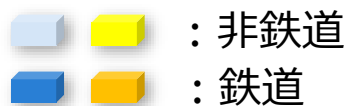
地上 新たな成長

沿線の都市開発を軸に
新たな事業を創造・拡大

都市開発事業

1. 振り返り(3) 民営化プランを上回る業績向上を目指す

グループ収益目標



7カ年通算の目標

市への
財政貢献¹⁾

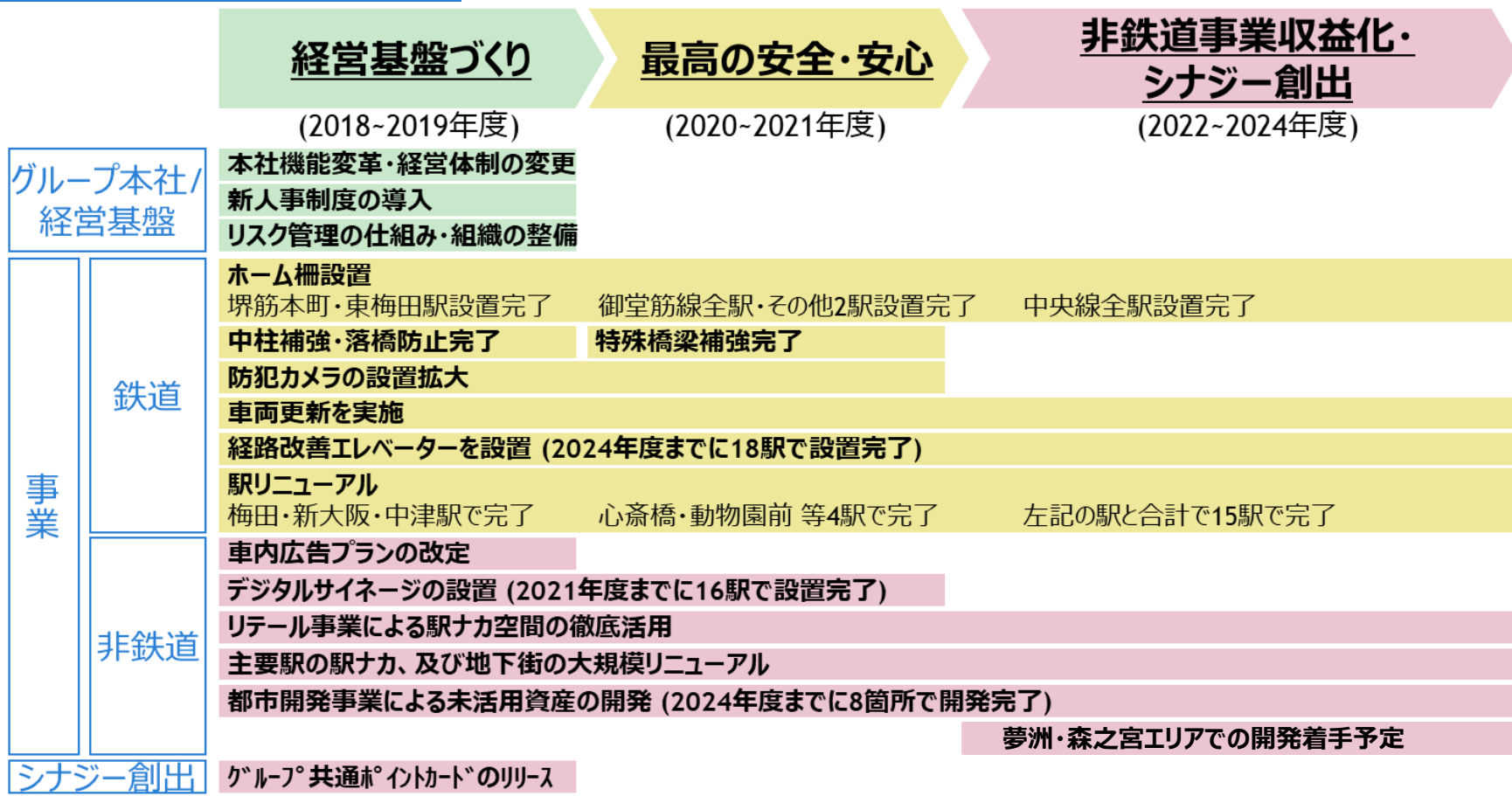
700 億円
(民営化プラン:
640 億円)

非鉄道事業
の売上
年成長率

平均 9 %

1. 振り返り(4)「第2の創業」を確固たるものにする実行ロードマップ

実行ロードマップ



毎年度、事業戦略を練り直し、目指す売上・利益水準を高め続けることで、
中期経営計画を継続的に進化

2. 2018年度の総括(1) 中期経営計画の重点施策

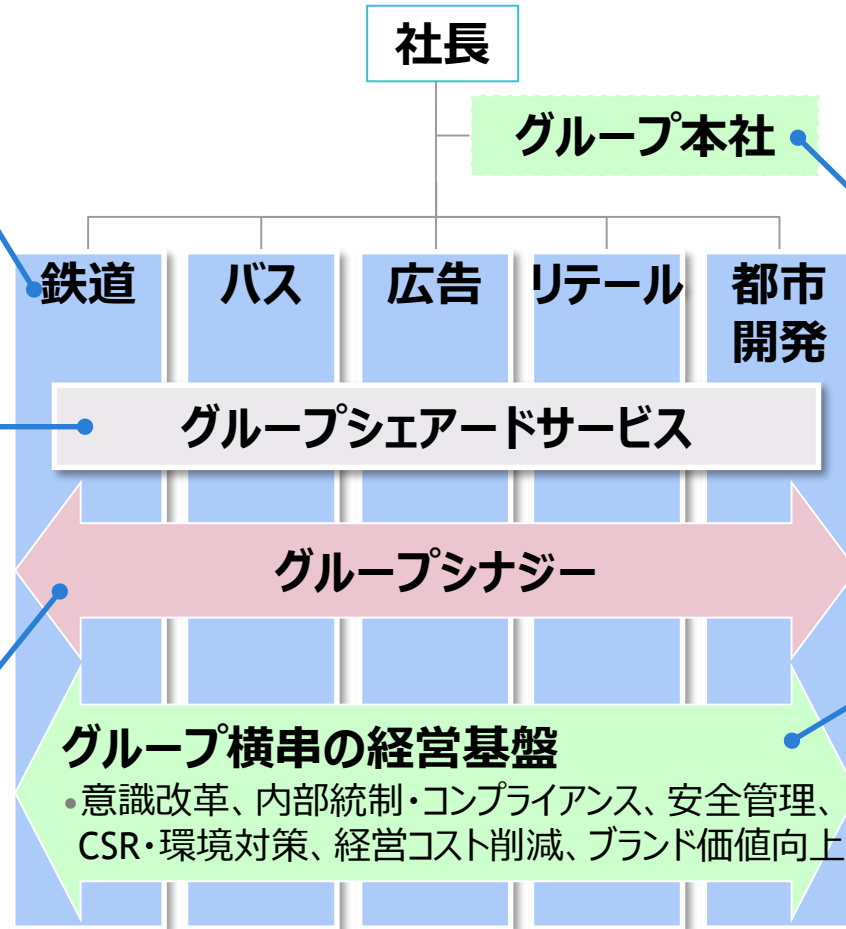
個々の事業戦略強化、グループシナジー創出と経営基盤確立に注力

個別事業の 戦略強化

- 1 鉄道事業
- 2 バス事業
- 3 広告事業
- 4 リテール事業
- 5 都市開発事業
- 6 グループシェアードサービス

グループシナジー 創出の取り組み

- 7 グループ共通ポイント
- 8 地下空間の一体開発
- 9 グループ横断での
利便性向上



経営基盤確立の 取り組み

- 10 本社改革
- 11 意識改革
- 12 内部統制・
コンプライアンス
- 13 安全管理
- 14 CSR・環境対策
- 15 経営コスト削減
- 16 ブランド価値向上

2. 2018年度の総括(2) 中期経営計画の進捗まとめ

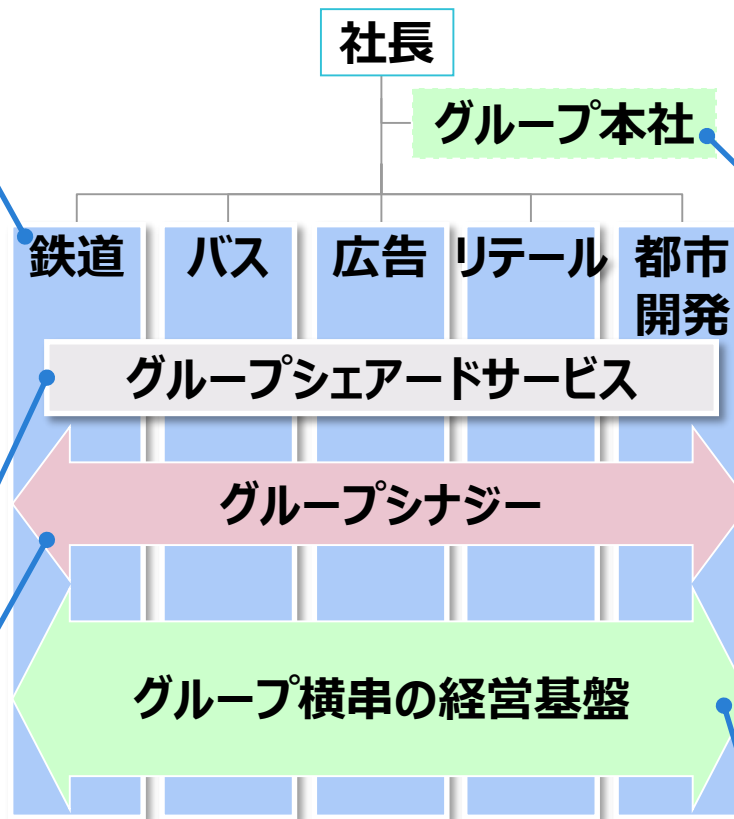
個々の事業戦略強化、グループシナジー創出と経営基盤確立に注力

個別事業の戦略強化

- **鉄道・バス：**
ホーム柵の設置前倒し、防災対策、駅の防犯カメラ増設、駅リニューアル、AR乗り換え案内アプリの開発等に着手
- **広告・リテール・都市開発：**
既存の資産の徹底活用に着手
- **人事・経理・庶務・広聴業務のOMS¹⁾への集約決定**

グループシナジー創出の取り組み

- 顧客データ活用の基盤の構築に着手
- グループ共通戦略として活力インフラ構想を発表



経営基盤確立の取り組み

- グループ経営の中核である経営戦略・経営管理・人事戦略・広報戦略機能を集約した戦略本部が発足
- 業績連動報酬・塾活動等意識改革・人材育成に着手
- 日常業務のチェックリスト・コンプライアンスハンドブックを作成

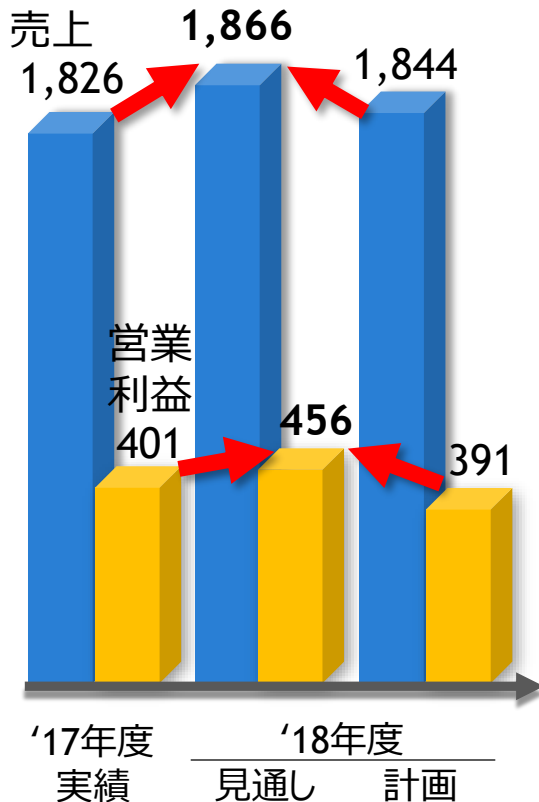
- グループ横串の経営コスト削減活動が本格始動

2. 2018年度の総括(3) PLの概算値

2018年度は、2017年度実績・計画を大きく上回る形で着地

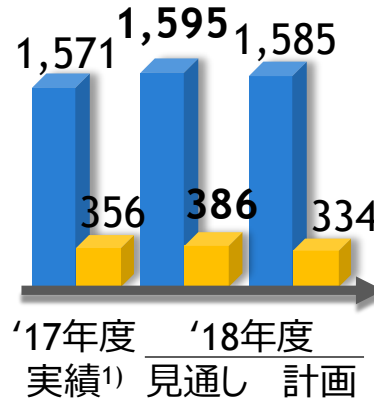
<グループ連結>

単位: 億円

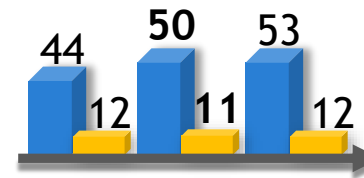


<事業別>

鉄道事業



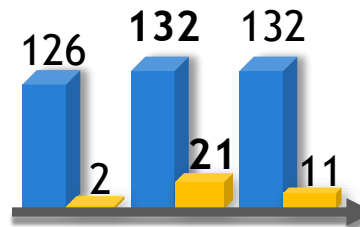
広告事業



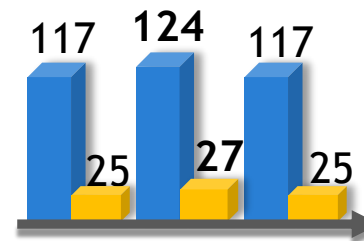
都市開発事業



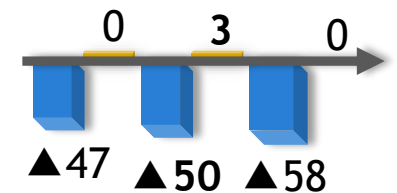
バス事業



リテール事業



その他²⁾



2. 2018年度の総括(4) 各事業の振り返り: 鉄道・バス事業

① 鉄道事業

業績

計画通りの売上を達成
経営効率化により人件費を
削減し、営業利益は計画比
+52億円の386億円

主な取り組み

- **可動式ホーム柵の設置拡大** 2019年度に東梅田・堺筋本町駅に設置完了
- **駅の防犯カメラの増設** G20までに防犯カメラを14駅29台増設
- **駅リニューアルへの着手** 2019年度に中津駅のリニューアルが完了
- **利便性の向上** 2019年度に「AR乗り換え案内アプリ」を提供
- **顧客満足度の向上** JCSIの顧客満足度調査で10位にランクイン¹⁾
- **海外新線開発支援** ベトナム、インドにエンジニアを派遣

② バス事業

計画通りの売上を達成
経営効率化により人件費を
削減し、営業利益は計画比
+10億円の21億円

- **運行サービスの拡充に着手** 2019年度に黒字路線3系統で増便
- **新規事業の立ち上げ** 2019年度に空港リムジンバスを運行開始予定
- **運転手の採用方法の工夫** 二種免許の取得費用を負担する制度を導入

2. 2018年度の総括(5) 各事業の振り返り: 広告・リテール事業等

3 広告事業

業績

2018年度は売上・利益共に計画未達
営業利益は計画比
▲1億円の11億円

主な取り組み

● デジタルサイネージ設置前倒し 2020年度までに16駅に設置する計画を半年前倒し

● 商品改定・価格改定の準備 2019年4月に新商品・新価格を施行

4 リテール事業

駅ナカの賃料増や、ドーチカ連結等により営業利益は計画比+2億円の27億円

● 駅ナカスペースの徹底活用 2025年度までに活用済みスペースを40%拡大

2018年度に新規店舗をオープン

5 都市開発事業

売上は横ばい
台風による修繕費が嵩み、
営業利益は計画比▲1億円の8億円

● 遊休資産の活用 当初計画から4箇所を前倒し、計11箇所を推進

● 事業運営体制の強化 外部人材を採用

6 グループ シェアードサービス

● 実行計画の策定 2019年度にグループ各社の人事・経理・庶務・広聴業務を大阪メトロサービスに集約予定

2. 2018年度の総括(6) その他の取り組みの振り返り

グループシナジー 創出の取り組み

- **グループ共通ポイント構想の具体化** ポイントカードの提供を超えた顧客データ活用の基盤の構築に着手
- **地下空間の一体開発の計画策定** 活力インフラの一環として15駅のデザイン案を公表
お客さまの意見を反映させる為のアンケートを実施
- **インバウンドのお客さまの利便性向上** 2019年度にAR乗り換え案内アプリを提供
- **シニア向けサービスの拡充** シニア1日乗車券を発売
- **駅コンシェルジュの採用・育成** 2019年度に8駅に54名のコンシェルジュを配置

経営基盤確立の 取り組み

- **グループ経営を高度化する
為に戦略本部を立ち上げ** 11月に戦略本部にグループの経営戦略・経営管理・
人事戦略・広報戦略機能を集約
- **信用格付けの取得** 格付投資情報センターから大手関西私鉄では
最高のAA-を取得 (夢洲開発前提)
- **人事制度の見直し** 2018年度から業績連動報酬を導入
- **人材育成の強化** 9月から約100名を対象に社内塾活動を開始
- **内部統制・コンプライアンス
強化に必要な基盤の整備** 日常業務のチェックリスト・コンプライアンスハンドブック
を作成
- **コスト削減戦略の具体化** 日常経費を削減する為の草の根活動を開始し、
2018年度は4億円を削減

2. 2018年度の総括(7) 成果と課題

2019年度以降に積み残した課題は、新たな成長戦略の策定・推進

安全・安心な運行を徹底強化

- 新たな安全方針のもと、全社員への安全研修、グループ・他鉄道との合同訓練に加え、全社的な安全取り組み発表会、現場主体の技能コンテスト等、安全意識の向上に向けた取り組みを強化
- 地震・台風といった想定外の事態にも迅速に対応(大阪府北部地震は当日中に復旧)、更なる対策強化に取り組む
- 転落防止対策として、視覚障がいのあるお客さまへのお声がけや見守りを強化
ホームベンチの向きを変更することにより、飲酒による転落防止の取り組みを推進
- バス事業では、外部人材を招聘し、運転手等の研修・教育を強化

中期経営計画で定めた施策・目標を**着実に実行**

- 最高の安全・安心、お客さまの利便性向上に向けた投資を前倒し
- グループ横串の経営を推進するための組織・体制を整備
- 2018年度計画の売上・利益も達成

自主自立の経営の確立は道半ば

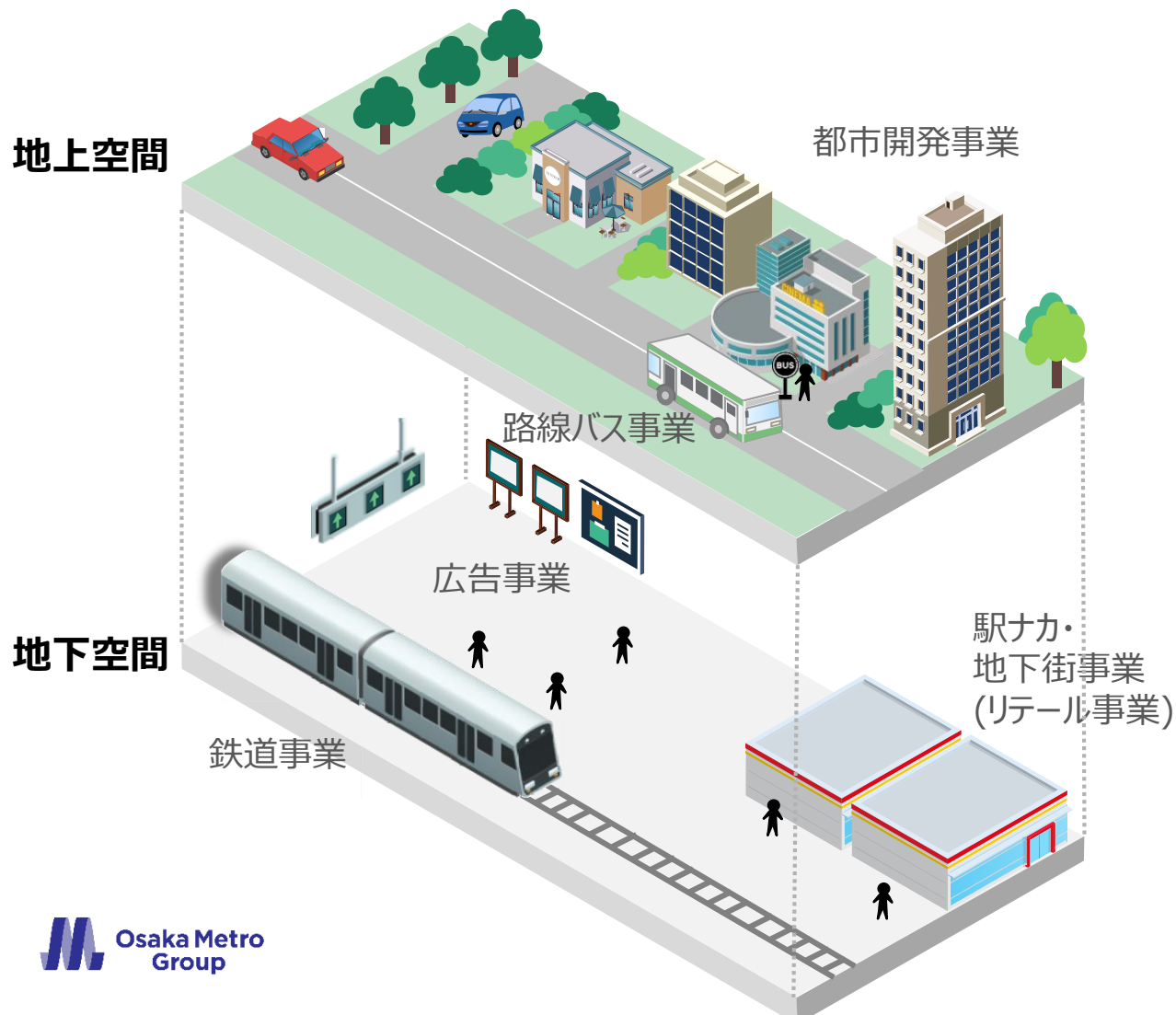
- どの事業もビジネスモデル構築には至らず、本社体制も改善途上

10年後の柱となる**新規事業開発・成長戦略**は未だ構想段階

- 策定した活カインフラ構想も、事業化に向けた具体的な検討を始めたところ

3. 生活まちづくり企業として2025年度に目指す姿 (1): 現状

生活まちづくり企業を目指しているが、現状ではお客さまの生活への貢献は従来の鉄道・バスの交通サービスに限定



3. 生活まちづくり企業として2025年度に目指す姿 (2): 2025年度

グループ共通の顧客基盤を構築し、先進的な交通サービスや次世代の都市生活サービスをお客さまに提供することを目指す

地上空間

デマンド型交通： 移動の自由度・利便性の追求

- オンデマンドバス

新しい交通のあり方：

- 地下鉄・バスの自動運転化への準備

地下空間

鉄道事業

- チケットレス、セキュリティ強化、駅機能強化・デザイン強化

次世代都市生活創造事業： 快適・便利な生活空間の創造

- 商業施設・オフィスビル
- ホテル・エンターテインメント
- 住宅



経路
探索
アプリ



次世代
決済



各種
デジタル
サービス

顧客データをベースとした基盤

路線バス事業

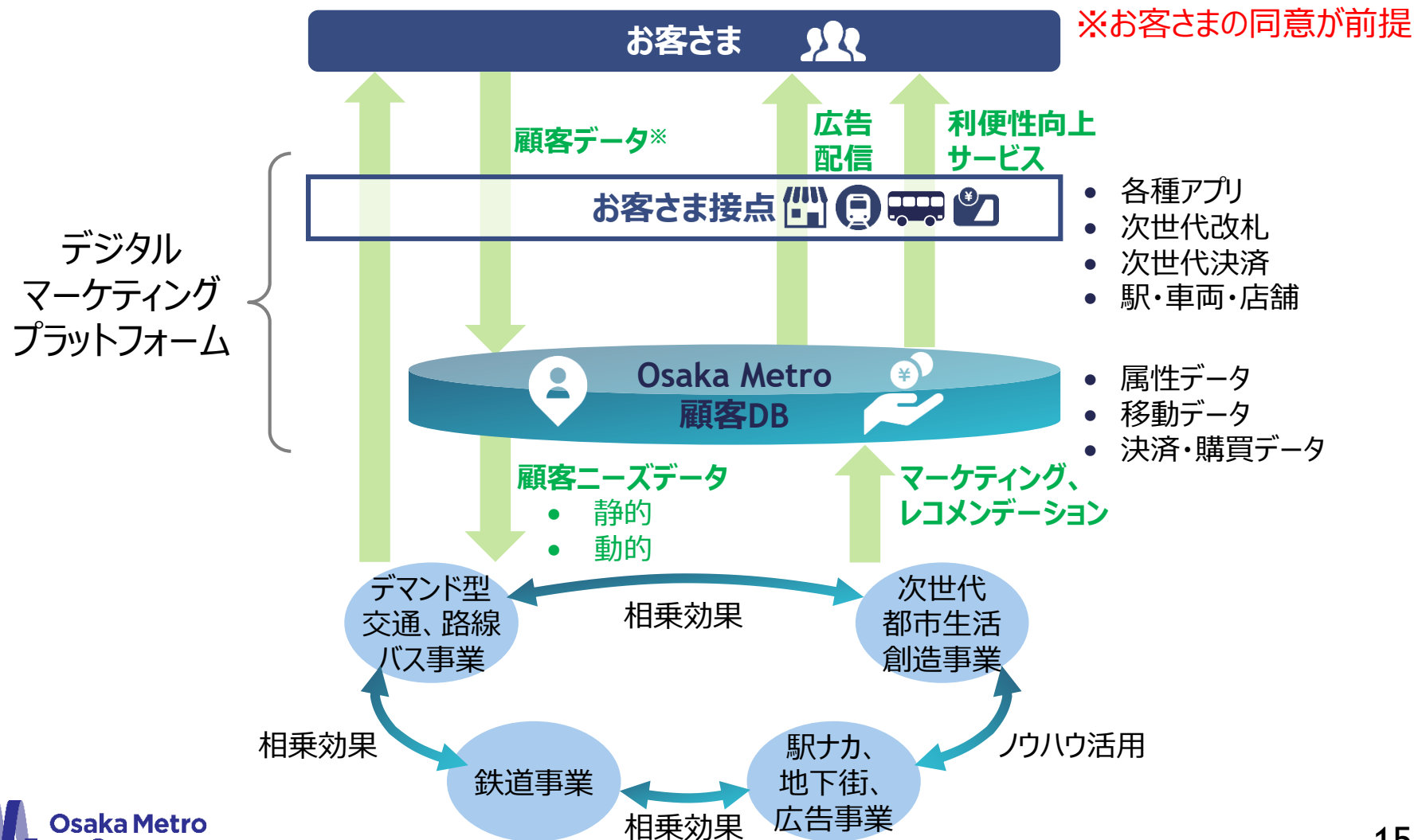
広告事業

駅ナカ・地下街事業

- キャッシュレス化

3. 生活まちづくり企業として実現したい事業成長メカニズム

デジタルマーケティングプラットフォームを通じてお客さまの顧客データを蓄積*。
顧客データから得られるインサイトを武器に既存事業の進化、新規事業開発を推進。



3. 2018-2025年度 中期経営計画 進化の狙い

2025年万博を契機とした鉄道・バスサービスの大幅進化

国内最高水準の安全・安心の追求

先端テクノロジーによるお客さまの利便性向上

安全性と効率性・生産性を両立する次世代運行技術の確立

「社会生活インフラ×活カインフラ」構想の推進

南北軸 (御堂筋線)・東西軸 (中央線) の強化

新たな活力拠点 (夢洲) の創出

既存事業も「社会生活インフラ×活カインフラ」として前項2点と連携して活性化

新規領域を伸ばし交通インフラとの相乗効果を高める事業ポートフォリオの構築

個人に寄り添うためデマンド型交通サービスの提供

交通に次ぐ新たな柱となる事業創出への挑戦

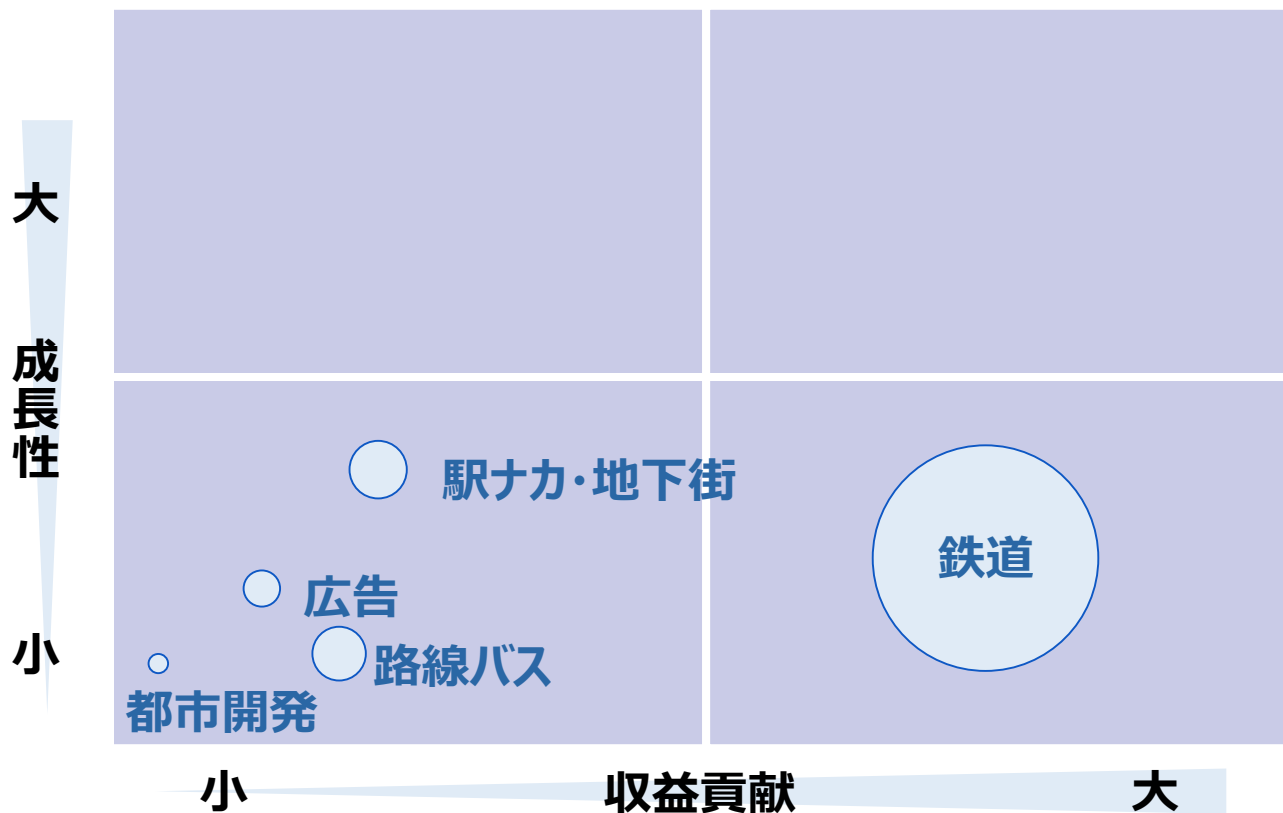
盤石な経営基盤の構築

自主自立の経営に必要な人材・組織・仕組みの大幅補強

攻めの経営を支える為の財務基盤の強化

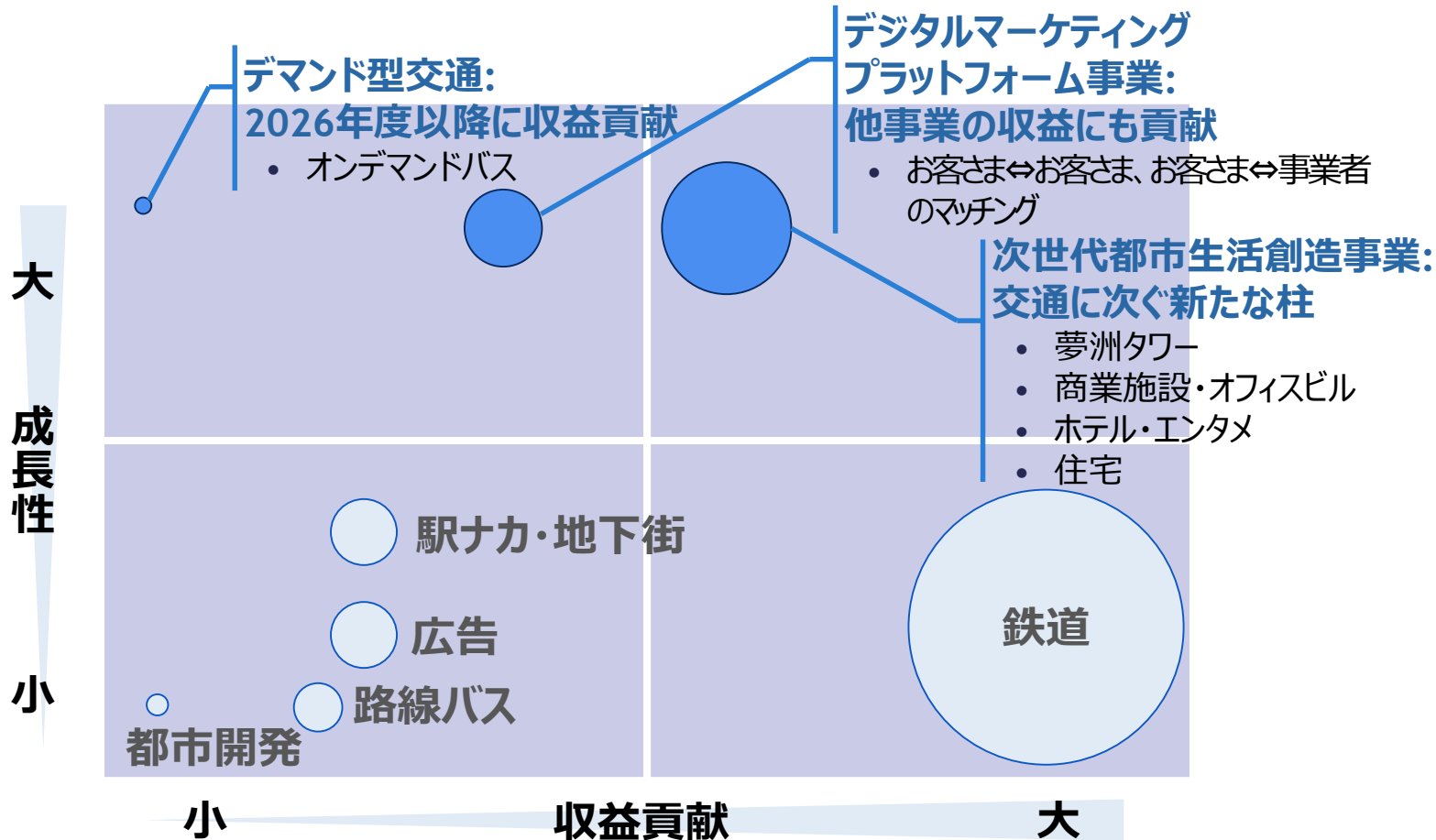
3. 2025年度に目指す事業ポートフォリオ (1): 現状

グループの売上・営業利益のほとんどは、鉄道事業が創出しており
成長性の高い事業の開発が必要



3. 2025年度に目指す事業ポートフォリオ (2): 2025年度

デジタルマーケティングプラットフォームの構築・収益化を図るとともに、
デマンド型交通や次世代都市生活創造など新規領域の基盤としても活用



3. 2018-2025年度 中期経営計画の追加・拡充点



安全・安心な運行への コミットメント

- 1 万博に向けて2025年度までに国内最高の安全・安心を実現**
(主要駅へのホーム柵の設置、防災対策、バリアフリー対応 等に加え)
 - ・ 全駅にホーム柵設置
 - ・ 自動検知技術による安全・安心の更なる向上



お客さまへの提供価値の 一層の向上

- 2 駅の利便性・快適性の更なる向上**
 - ・ 駅ごとの地域特性を踏まえた駅の機能・デザインの強化
- 3 マス向けの交通事業者から個人に寄り添う企業へと進化**
 - ・ 地域サービスの変革: デマンド型交通の提供
- 4 万博を契機に、最先端技術を取り込み大阪のインフラを進化**
 - ・ 新しい交通サービスの在り方を最先端技術で実現:
鉄道・バスの自動運転化
 - ・ チケットレス&キャッシュレスの普及を先導



事業成長・事業多角化への 挑戦

- 5 デジタルマーケティングプラットフォーム事業の構築**
 - ・ データ活用により新たな価値を提供し大阪のまちを活性化
- 6 交通に次ぐ新たな柱となる事業創出への挑戦**
 - ・ 夢洲開発、商業施設、ホテル、住宅



経営基盤づくり

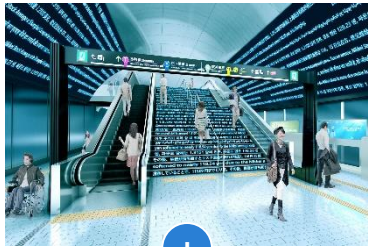
- 7 グループの成長に必要な人づくり・組織づくり**
 - ・ 専門能力の向上・執行能力の向上・労働生産性の向上
- 8 広告、駅ナカ・地下街事業の強化**
 - ・ 既存の地下空間の徹底活用を超えた収益拡大
- 9 新たな事業展開を支えるための財務基盤の強化**
 - ・ 負債の圧縮・社債発行・借入金の長短バランスの見直し

1 2 駅ごとの地域特性を踏まえた駅の機能・デザインの強化

利便性・快適性の向上を目指し、駅毎の機能を強化すると共に、CDOの下、各駅の地域特性や歴史性などを活かしてデザインを強化

梅田駅

"インフォメーションターミナル"



- まちとの連携を強める機能
 - 例: 駅周辺のイベント情報等入手できるデジタルサイネージ
- ビジネスパーソンサポート機能
 - 例: 作業スペース・レディースラウンジ

動物園前駅

"ANiMaL"



- ワクワク感を醸成する機能
 - 例: プロジェクター・デジタルサイネージ等を用い動物を映写
- 訪れる家族のサポート機能
 - 例: 授乳室・おむつ替えスペース

その他13駅

.....

.....



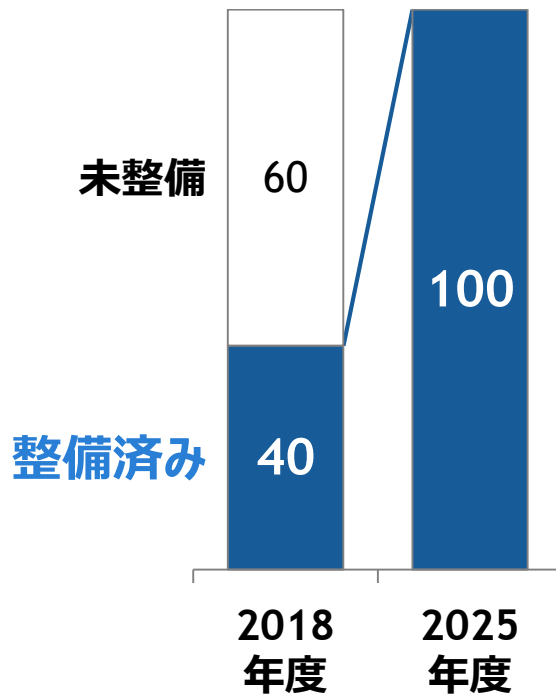
- 駅を安全・安心、便利に利用できる基本機能
- 安全機能: ホーム柵、セキュリティカメラ、津波・洪水の流入を防ぐ止水鉄扉
 - 利便機能: エレベーター、エスカレーター、トイレ、駅コンシェルジュ、シェアサイクル

駅構内のデザインに関しては、お客さま、地域の皆さまのご意見をお聴きし、反映した新デザイン案を5駅について8月に発表予定(以降順次発表予定)

1 -1. 全駅へのホーム柵設置による安全・安心の更なる向上

2025年度までに全駅にホーム柵を設置（投資額を前回の中期経営計画250億円から560億円に拡大）

ホーム柵整備率 (全駅133駅)



整備スケジュール

御堂筋線	全20駅(梅田、本町 等)で2021年度までに完了
中央線	全14駅(森ノ宮駅 等)で、2024年度までに完了
四つ橋線	全11駅で、2025年度までに完了
堺筋線	全10駅で、2025年度までに完了
谷町線	全26駅で、2025年度までに完了
千日前線	全駅で既に設置済
長堀 鶴見緑地線	
今里筋線	
南港 ポートタウン線	

ホーム柵設置に合わせて、乗降時の段差やすき間を解消し、
バリアフリー化も更に推進

1 -2.自動検知技術による安全・安心の更なる向上

地下空間の安全性を高めるべく、テクノロジー企業と連携して自動検知技術を導入

安全の向上

駅構内・車内・バスターミナル等でのセキュリティ向上

- テロ
- 痴漢・盗撮
- 暴力
- スリ・置き引き

主な取り組み

2021年度までにセキュリティカメラを増設(投資額：8億円)

- G20までに主要駅に29台、2021年度までに308台増設
- 2025年度までに御堂筋線・中央線の全車両に導入
- バスターミナル等12か所23台、2018年度前倒し設置済み

安心の向上

駅構内での移動サポート

- 白杖を持っている方
- 車椅子ご利用の方
- その他、お困りの方

主な取り組み

AIを活用した自動検知技術の導入

- 2019年度にテクノロジー企業と研究開発し、梅田駅他2駅で実証実験
- 2025年度までに御堂筋線・中央線の全駅に導入

駅構内・車内にいらっしゃるお客さまの遠隔見守り

- お年寄り
- お子さま

2021年度から順次見守りサービスを開始

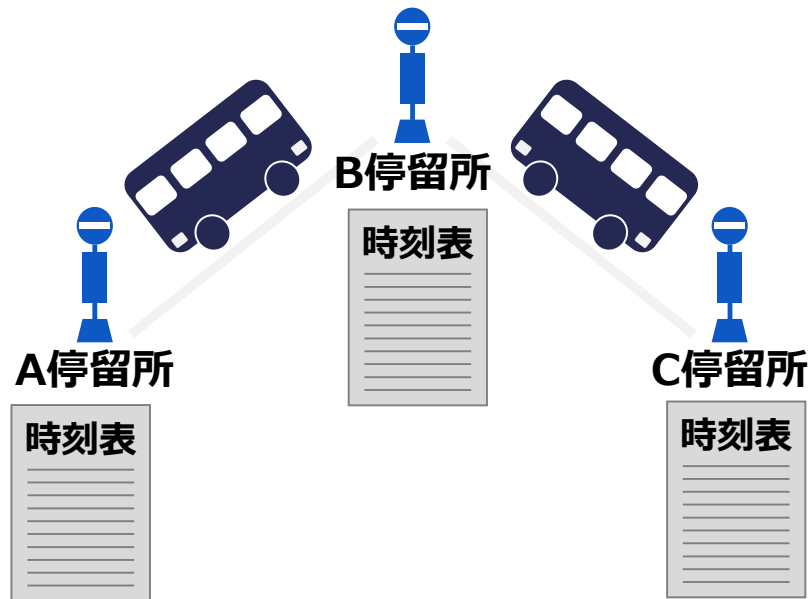
- 駅構内・車内であれば、ご家族がいらっしゃる正確な場所をリアルタイムにスマートフォンアプリで表示

検知の自動化により駅係員が利便性・快適性を高めるサービスに注力可能

3 地域サービスの変革: デマンド型交通の提供

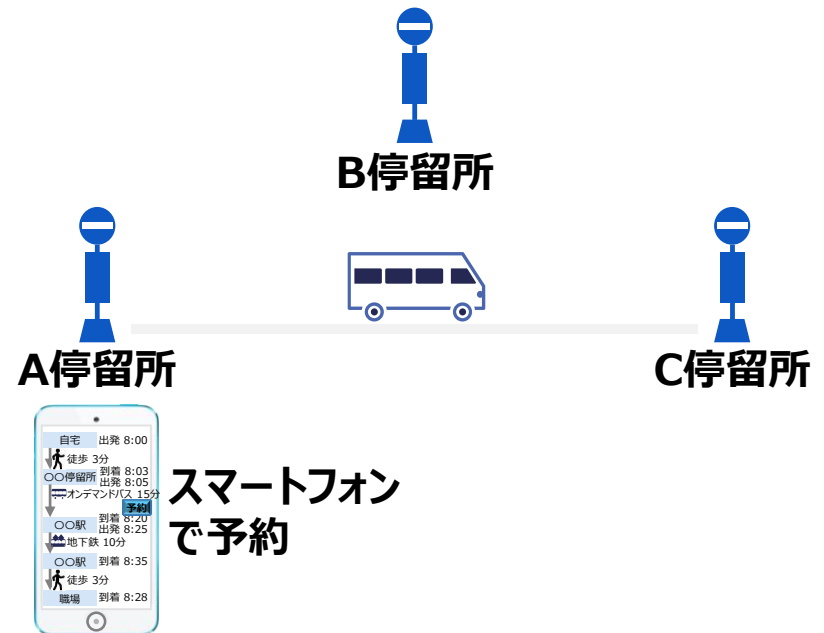
お客様の移動ニーズにこれまで以上にきめ細やかに応えるため、デマンド型交通を提供し、次世代の交通システム（MaaS）への進化につなげる

これまでの路線バス



- お客様がご自身の予定を時刻表に合わせる必要
- お客様はバスの到着時刻が読めず不安

オンデマンドバス



- 事前予約すると、お客様のご都合に合わせて最寄りの停留所にバスが到着
- 予約状況に合わせたルートで運行
- 2021年度に実用化
 - 2020年度に実証実験を開始
- 自動運転の技術を取り込み

4 -1.新しい交通サービスの在り方を最先端技術で実現

鉄道は2024年度に中央線で自動運転の実証実験を開始。自動運転バスは当初の計画である2020年度の実用化に向けて2019年度に実証実験

地下鉄の自動運転化¹⁾



2024年度に中央線の阿波座駅～新駅(夢洲)において自動運転の実証実験を開始

- 安全・安心の担保は大前提で研究開発を推進

その他の路線においては車両の更新時期を踏まえて順次導入予定

バスの自動運転化¹⁾



昨年7月の中期経営計画では2024年度に20路線での自動運転バス運行を計画

本計画では2024年度に向けた計画を具体化

- 2019年度にバスの営業所内、及び路上での実証実験を開始
- 2020年度に夢洲・舞洲など湾岸部の4路線で実用化

加えて、万博に向けた輸送に取り組む

- 万博の工事輸送・万博会場へのお客さまの輸送で自動運転バスを活用

鉄道・バスの自動運転化により、乗務員の負荷を軽減すると共に、お客さまへのより高度なサービスを促進

4 -2. チケットレス&キャッシュレスの普及を先導

お客さまのストレスフリーな移動・買い物を実現する為に、顔認証によるチケットレス、及び駅ナカ・地下街でのキャッシュレスを実現

鉄道のチケットレス



事前に顔写真を登録しているお客さまはICカード/磁気券を使わずに改札機を通過可能に

2024年度には全駅で実現

- 2019年度に実証実験開始
- 長期的にはゲートレスに

駅ナカ・地下街のキャッシュレス化



駅構内・地下街の商業施設・
利便施設を顔認証等導入し、
キャッシュレス化

2024年度までに利便施設・商業
施設に展開

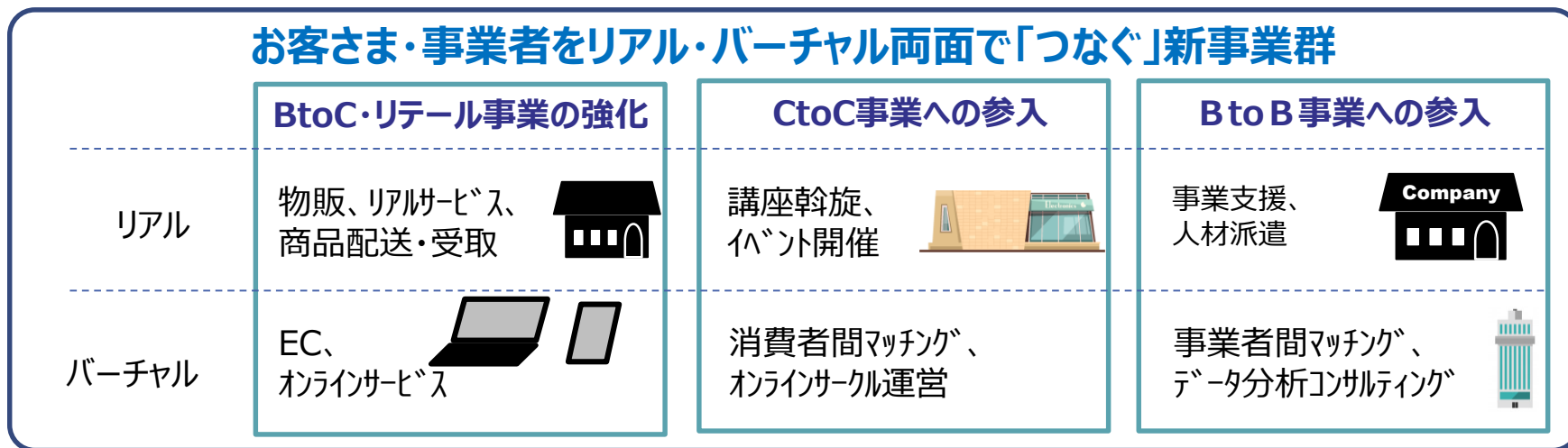
- 2019年度に実証実験開始

5 デジタルマーケティングプラットフォーム事業の構築

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・事業者をつなげることで新たな価値を提供し、大阪のまちを活性化する

- お客さまには、新たな便利さの提供、新たな楽しみ・出会いの創出を行う
- 事業者には、データ分析結果の提供、マッチング、事業課題解決支援などを行う
- Osaka Metro Groupとしては、新たな価値を創造し大阪のまちと共に成長する

お客さま・事業者をリアル・バーチャル両面で「つなぐ」新事業群



お客さま向け機能
(便利・お得・楽しい)

事業者向け機能
(マーケティング支援・事業支援)

デジタルマーケティングプラットフォーム

共通ID

決済・ポイント

スマホアプリ

顧客DB

データ分析

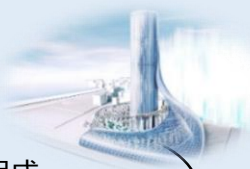
6 交通に次ぐ新たな柱となる事業創出への挑戦

「社会生活インフラ」としての交通事業に加え「活カインフラ」として、お客さまへ多様な価値の提供と大阪の活性化に資する事業の創出を進める

夢洲開発

IRに合わせて、大阪の新たな活性化のための活力拠点の形成を目指す

- 土地の確保や共同事業化などの条件整備
- 商業コンサルなど外部専門家を交えたチームを組成し、事業採算性を十分踏まえた開発をすすめる



ホテル

2022年度のホテル開業を皮切りに、中期経営計画期間中に複数のホテルを開業



保有不動産の徹底活用

2019年度に南森町で新築賃貸マンション、2022年度目標に上本町六丁目で集合住宅を中心とした開発、他12案件を推進

商業施設

2019年度に地上の商業施設運営に参入開始

アミューズメント施設

2022年度までに集客施設を開業予定

このエリアを中心に沿線でのにぎわいを創出し、大阪の活力を増やすことで、お客さまへ多様な価値の提供を目指すとともに、鉄道やバスとの相乗効果を発揮

7 グループの成長に必要な人づくり・組織づくり

経営の高度化や社員が働きがいを感じる環境をつくり、Osaka Metro Groupが持続的に成長するための経営基盤づくりを推進

組織能力向上

専門能力、執行能力、取り組みスピードの向上を図る

外部専門人材の採用
(2019年、新規事業等対象者の20%、50人体制を目標)

執行役員制度の導入
(2019年4月～9担当分野で導入)

意識改革

変革する姿勢、挑戦を讃える組織風土を醸成する

行動指針

人事制度改革

経営塾

改善アイデア
募集

小集団活動

ダイバーシティ
推進

研修体系刷新

輸送の生命館

働き方の高度化

効率化や機械化により、付加価値の高い業務へシフトを図る

JD (ジョブディスクリプション) の導入

健康経営・
長時間労働抑制

業務改革 (RPA等)

人材育成

自主的な学びの機会を設けること等で、人材育成を図る

8 広告事業、および駅ナカ・地下街事業の進化

リテール事業では駅ナカ活用・地下街リニューアル、広告事業ではデジタルサイネージ、
広告枠獲得において、取り組みを拡大

リテール事業

駅ナカ

駅構内小規模スペースの徹底
活用を推進

- 店舗・利便施設
等により、3000㎡
規模を新たに開発



地下街

地下街リニューアルの推進

- ホワイティうめだ
2期エリアの大規模
リニューアルなど、
各地下街で
リニューアルを推進



広告事業

デジタルサイネージ

新たに16駅に
デジタルサイネージ
を8~6か月前倒
して設置（2019
年8~10月）



鉄道広告から 地上広告へ

自社ビルや
駅出入口などに
新規広告枠設置
に向け計画策定



3. 中期経営計画の推進体制一覽

個別事業の戦略強化、グループシナジー創出、万博の成功への取り組み、及び経営基盤確立に注力

個別事業の戦略強化

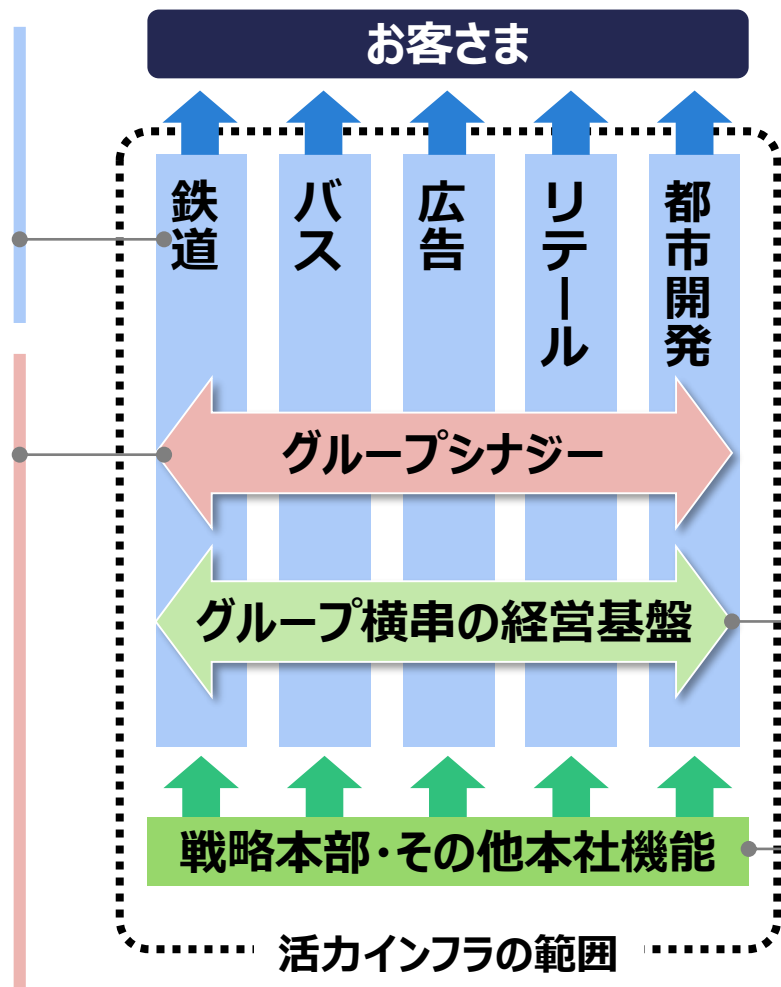
- 1 鉄道事業
- 2 バス事業
- 3 広告事業
- 4 リテール事業
- 5 都市開発事業

グループシナジー創出の取り組み

- 6 南北・東西軸の活カインフラ化
- 7 デジタルマーケティングプラットフォーム事業構築
- 8 次世代都市生活創造事業
- 9 デマンド型交通

万博成功への取り組み

- 10 夢洲延伸・夢洲開発
- 11 地下鉄・バスの輸送力強化



経営基盤確立の取り組み

- 12 お客さま価値向上
- 13 経営コスト削減
- 14 ブランド価値向上
- 15 ICT基盤整備
- 16 シェアードサービス推進

- 17 本社改革
- 18 意識改革
- 19 経営リスク管理
(コンプライアンス・内部統制強化)

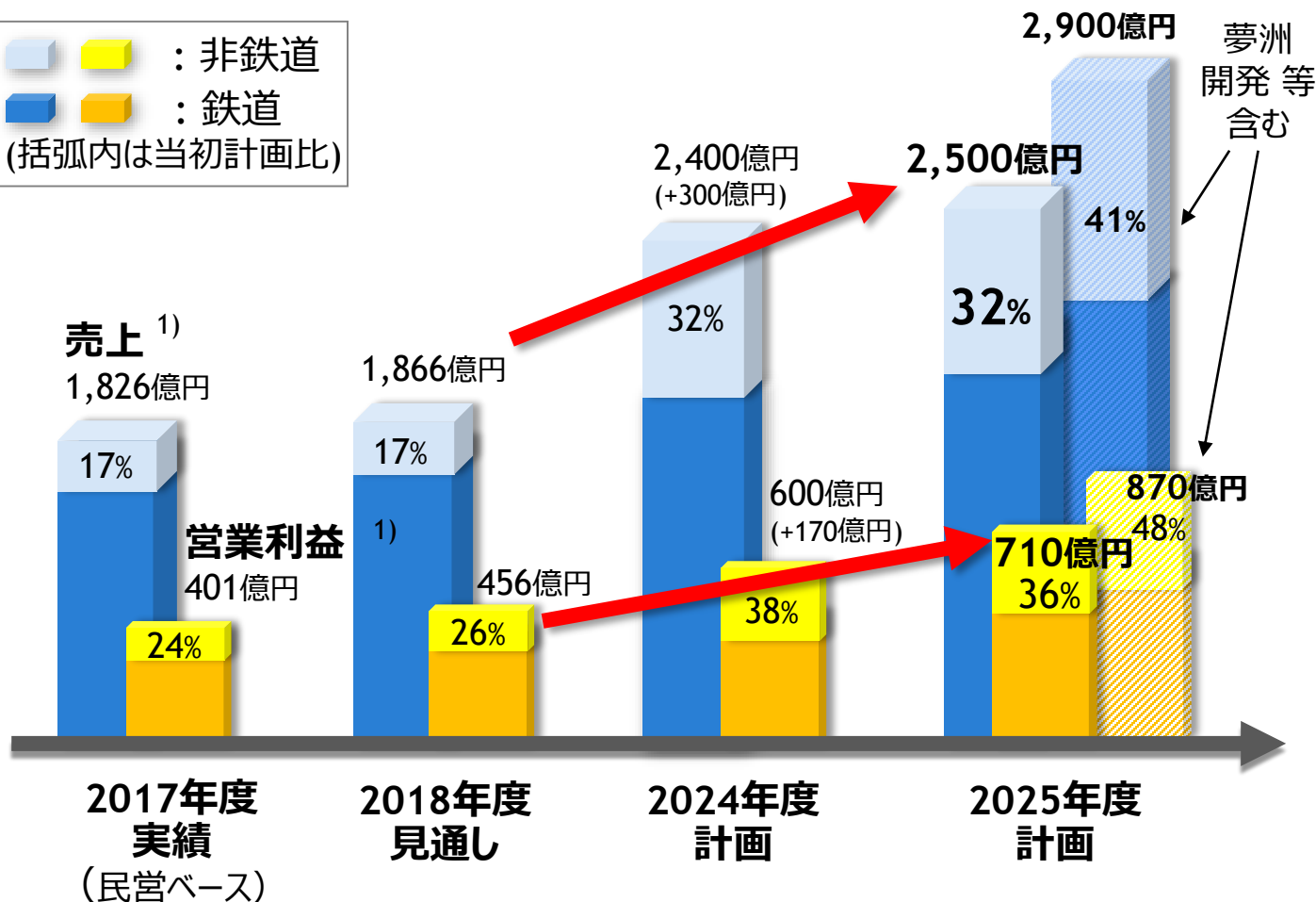
＜前回中期計画から変更点＞
 「グループ横断での利便性向上」は「⑫お客さま価値向上」に変更、
 「安全管理」は個別事業等に包含、「CSR・環境対策」は「⑭ブランド価値向上」において推進

3. 財務計画 (1) 連結売上と営業利益計画

2025年度に売上2,500億円、非鉄道売上比率32%、営業利益710億円を目指す

: 非鉄道

 : 鉄道
 (括弧内は当初計画比)



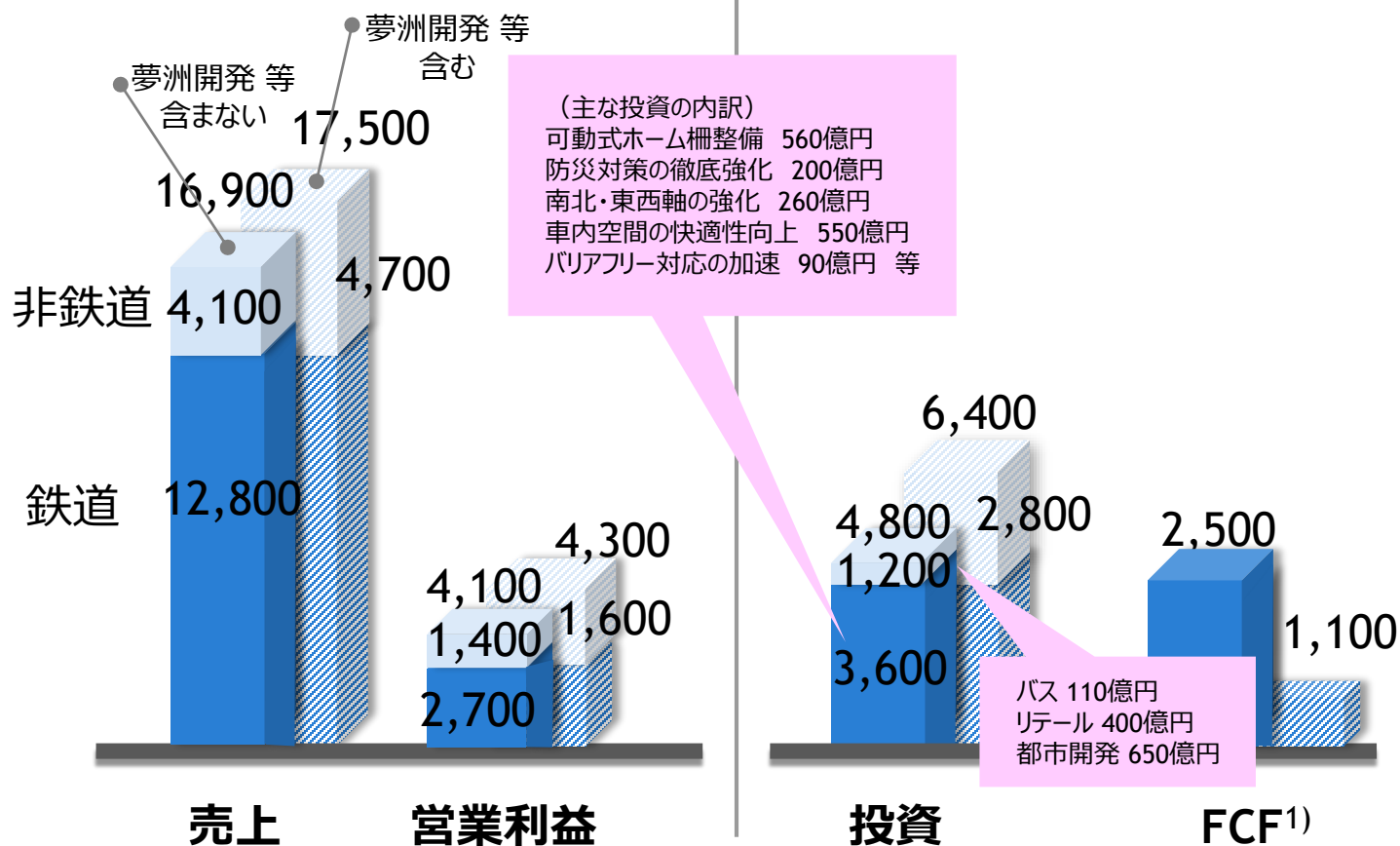
非鉄道
事業の売上
年成長率

平均 14%

3. 財務計画 (2) 8カ年累計の数値

投資約4,800億円 (内、非鉄道1,200億円)、FCFは約2,500億円を見込み、
大阪市への財政貢献1,000億円を目指す

単位: 億円



18~25年度の
8カ年累計の目標

(括弧内は当初計画比)

市への
財政貢献²⁾

1,000 億円
(+300億円)

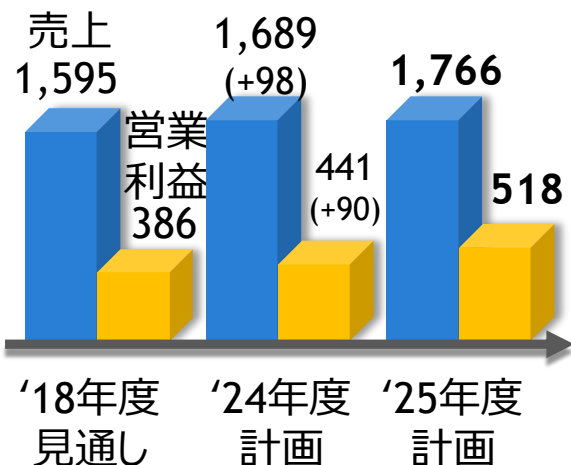
1. 2018年度で公営時代の退職金等の未払金を清算した1,152億円のキャッシュアウトを除く
 2. 配当金と地方税(固定資産税・都市計画税・事業所税・法人市民税)の合計

3. 財務計画 (3) 事業別売上・営業利益計画

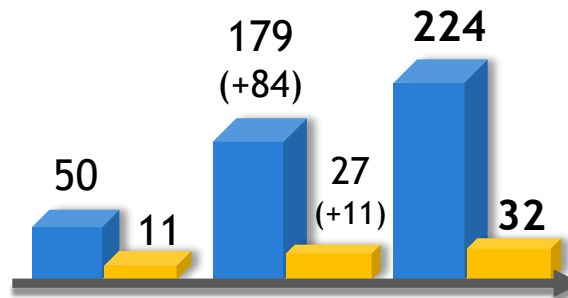
鉄道・リテール事業が、グループの成長を牽引

単位: 億円
(括弧内は当初計画比)

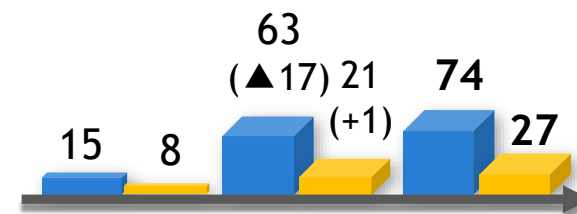
鉄道事業¹⁾²⁾



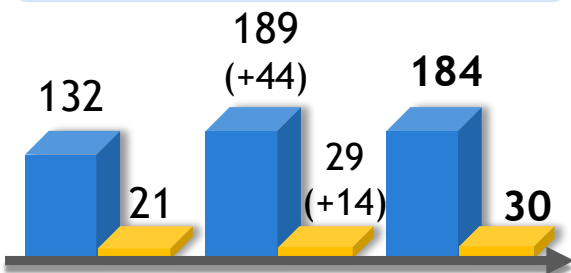
広告事業²⁾



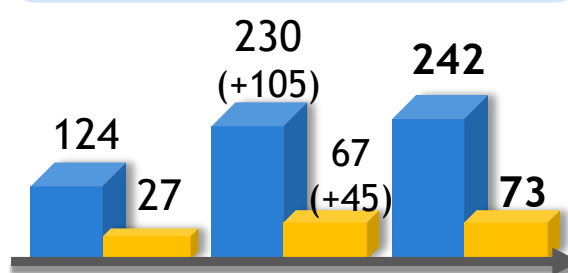
都市開発事業



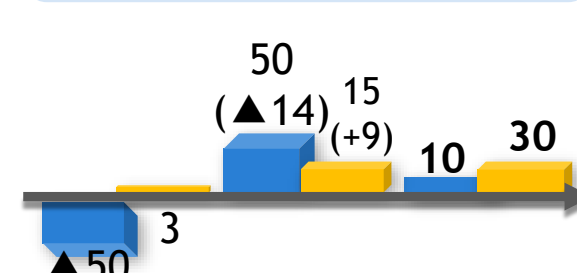
バス事業



リテール事業²⁾



その他³⁾



1. 鉄道事業には、コーポレートを含む; 2. 鉄道事業-広告事業・リテール事業間の施設賃借料収入・費用を含む
3. 大阪メトロサービスにおけるOsaka Metroからの受託事業及び内部取引

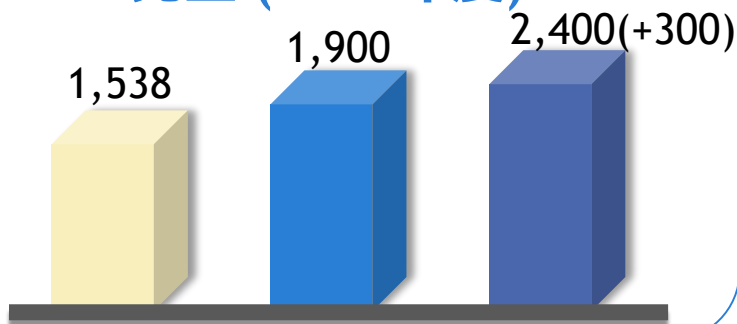
3. 財務計画 (4) 民営化プランとの財務計画比較

単体ベースで策定した民営化プランより高い売上・利益と、市への財政貢献を実現

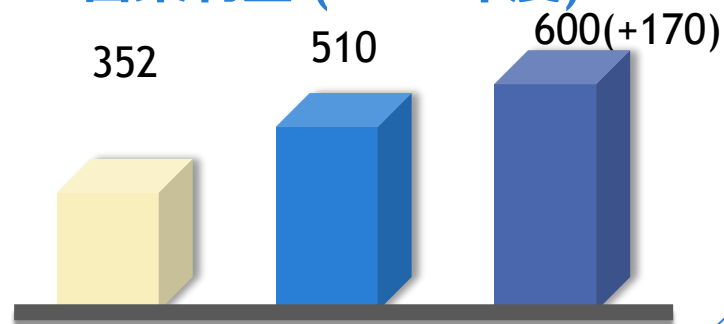
単位: 億円
(括弧内は当初計画比)

民営化プラン 本計画 (Osaka Metro単体) 本計画 (Osaka Metro Group連結)

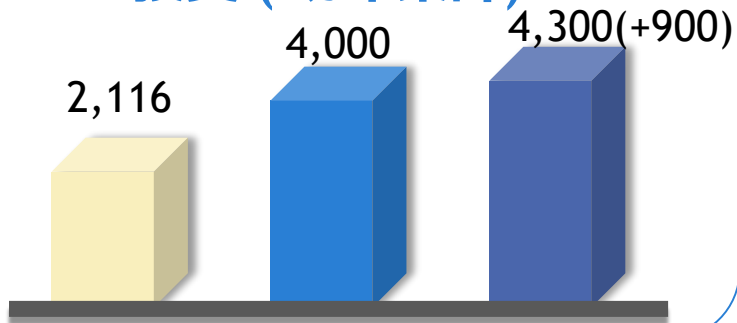
売上 (2024年度)



営業利益 (2024年度)



投資 (7カ年累計)







市への財政貢献¹⁾ (7カ年累計)



3. 実行ロードマップの進化点

- 既存のロードマップを前倒し
- 既存のロードマップに追加

2020~21年度には非鉄道事業のビジネスモデルを確立して収益化し、
2022年度以降、収益を拡大

	経営基盤づくり (2018-2019年度)	最高の安全・安心 ● 非鉄道事業収益化 (2020-2021年度)	非鉄道事業収益拡大 (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	18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
	セキュリティー対策	防犯カメラの増設	● 見守りサービスの開始	● 自動検知技術を御堂筋・中央線に導入
 お客さまへの提供価値の一層の向上	15駅のリニューアル 中津駅	梅田駅・他4駅	その他9駅	
	新車両導入	順次車両更新		
	利便性向上	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
		AR乗り換え案内アプリを提供		● 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 ● バスの万博工事輸送	● 地下鉄・バスの輸送能力増強	
 事業成長・事業多角化への挑戦	デマンド型交通	自動運転 / ● オンデマンドバス実用化		
	次世代都市生活創造事業	夢洲開発 ● 商業施設の事業開始	● ホテルの事業開始	
		● 未活用資産の活用 (広告枠・駅ナカ・遊休資産)		
 経営基盤づくり	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	
	組織能力の向上	本社機能改革・経営体制の変更 新人事制度の導入 リスク管理の仕組み・組織の整備		

4. 2019年度の運営方針 (1)

2019年度は、既存事業の経営、新規事業開発、グループ経営基盤のそれぞれで、株式会社として「本格始動」する1年であり、また2025年に向けた「仕込み」の1年とする

A 安心・安全の徹底強化と 利便性向上

- 鉄道: 安全・安心の徹底強化と利便性向上に先駆的に取り組み、お客さま満足度の向上を目指す
- バス: 経営基盤強化・増収施策に取り組み、「利用しやすさ」の向上による地域貢献を果たす
- リテール: 地下空間徹底活用による収益拡大、地上沿線集客施設への進出
- 都市開発: 保有資産徹底活用による収益拡大・早期収益化
- 広告: 地下鉄媒体の収入最大化・デジタル化の実現、地上広告の事業化

B 大阪の活力向上に貢献する 新たな事業展開の仕込み

- 夢洲延伸と開発: 路線延伸を見据えた関係先企業との協議、開発の事業構想の具体化・方針の決定、及び域内交通の企画の具体化
- 地下空間の大規模改革: お客さま・地域のみなさまとのコミュニケーションを図りながら、デザインを含む地下空間の総合的検討・具体案の策定
- デジタルマーケティング: グループ共通ID・決済基盤を活用した事業最適化・新事業を展開、及び会員管理・ポイント基盤整備を通じた各種サービスを2020年度から開始

4. 2019年度の運営方針 (2)

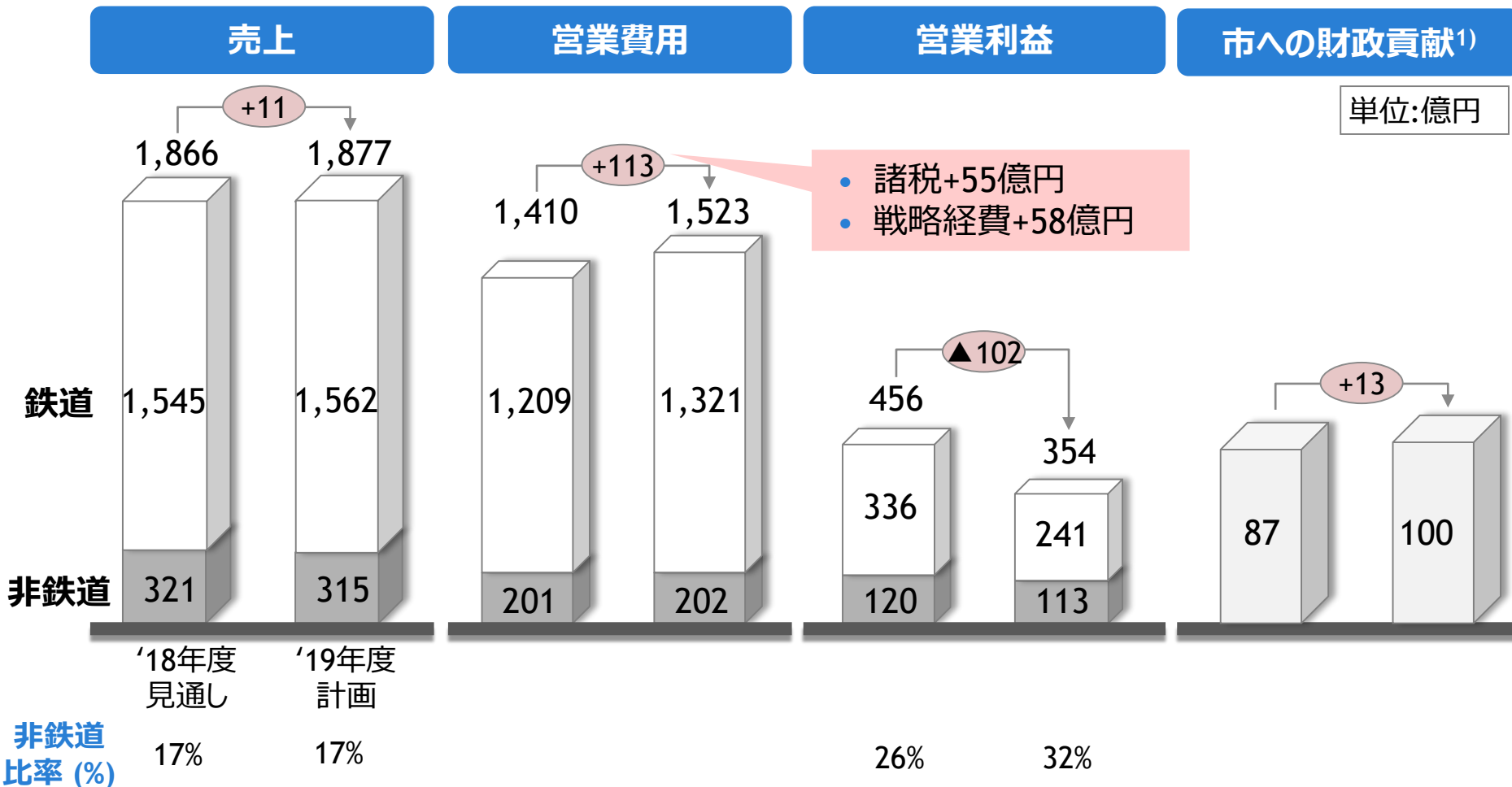
2019年度は、既存事業の経営、新規事業開発、グループ経営基盤のそれぞれで、株式会社として「本格始動」する1年であり、また2025年に向けた「仕込み」の1年とする

C グループ経営基盤の強化

- 本社改革： 株式会社としての各職制の整備
新規事業開発・経営基盤の強化 (新規事業等対象者の20%を目標とした外部人材の積極的な採用)
仕事の高度化や働き方改革に取り組み、健康経営と付加価値生産性の向上を両立
チャレンジを尊ぶ企業文化・組織風土の構築
- 経営効率化： 業務集約 (人事・経理・庶務・広聴のオペレーション業務)
全社活動によるコスト意識の醸成を通じた
経営コスト削減
- 発信力の強化：HP等を通じた会社情報の適時開示や、決算報告、財務・業績報告、事業展開等について積極的な情報発信

4. 2019年度事業計画: グループ連結のPL計画

売上は前年比+11億円、営業費用は将来への戦略費用と納税増により+113億円で、営業利益は102億円の減益だが、市への財政貢献は+13億円を実現



4. 2019年度事業計画: グループ連結のBS・CF計画

営業CF 824億円、投資CFは472億円で、FCFは352億円を見込み健全な経営に尽力。
財務CF 375億円のうち有利子負債を301億円返済するなど、財務体質の健全化に努める

BS計画

資産計: 9,629	流動資産: 390	流動負債: 2,346	負債計: 4,262
	固定資産: 9,239	固定負債: 1,916	
		純資産: 5,367	

健全性が向上

D/Eレシオ: 2018年度 77.3% → 2019年度 68.9%

効率性が向上

総資産回転率: 2018年度 0.177 → 2019年度 0.192

CF計画

単位:億円

現金及び現金同等物の期首残高:	219
+ 現金及び現金同等物の増加額:	▲23
= 営業CF:	824
+ 投資CF:	▲472
= FCF:	352
+ 財務CF:	▲375
= 現金及び現金同等物の期末残高:	196

必要な投資 (472億円) のもと、
FCFを352億円確保できている

お客様の安全・安心が最優先という大前提の下で、
お客様に新しい価値を提供するための事業活動に挑み続ける

社会インフラ事業者 としての使命を全う

大阪の公共交通サービスを担う企業として、最高の安全・安心、さらなる顧客満足を追及し続けます

成長企業に進化

適切なリスクの範囲内で、社外の力を借りながら、
デマンド型交通や次世代都市生活創造事業など
お客様に新たな価値を提供する挑戦を続けます

定期的に活動内容を発信

社会インフラ事業者としての使命を全うするための取り組み、
成長企業に進化するためにチャレンジする取り組みを、
定期的に発信し続けます



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。