

# Osaka Metro Group

2018-2025年度 中期経営計画 (2020年12月改訂版)



2020年12月1日

# 目次



## 1. 中期経営計画全体の改訂の骨子

- (1) 今後の経営環境の総括・経営戦略の前提
- (2) 中期経営戦略の再構築（取組みのコンセプト）

## 2. 経営体質の強化

- (1) 鉄道事業
- (2) バス事業
- (3) 組織能力の強化

## 3. 事業構造改革（新たな成長戦略）

- (1) 目指すビジネスモデル
- (2) 都市交通事業
- (3) マーケティング事業
- (4) デジタルマーケティング事業
- (5) 都市開発事業

## 4. おわりに

- (1) 「経営全体の本質的な改革」のまとめ
- (2) これからのステージ

# 1. 中期経営計画全体の 改訂の骨子

# 1. (1) 今後の経営環境の総括・経営戦略の前提

既に織り込んでいる従来からの環境変化が加速するだけでなく、今回の感染症の影響は人の動きを大きく変え、社会のパラダイムシフトが起きる。事業持続性及び新たな成長領域創出の観点から、**当社グループの事業活動全体に大きな変革を促す。**

## 基本的な外部環境の変化とニーズ（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

## 新たな経営環境の変化 （コロナウイルス感染症）

社会の価値観や  
消費行動が大きく変化し、  
テレワークなどが進展する  
と共に、ネット消費など  
新たな需要が拡大

安全・安心及び快適性  
への新たな対応が必要で  
あると共に、乗車人員の  
規模に合わせた運行コスト  
への対応が必要

更に、自然災害を含め、  
経営環境が一気に激変  
することに対する事業継続  
プランの強化も必要

## 今後の 経営戦略の前提

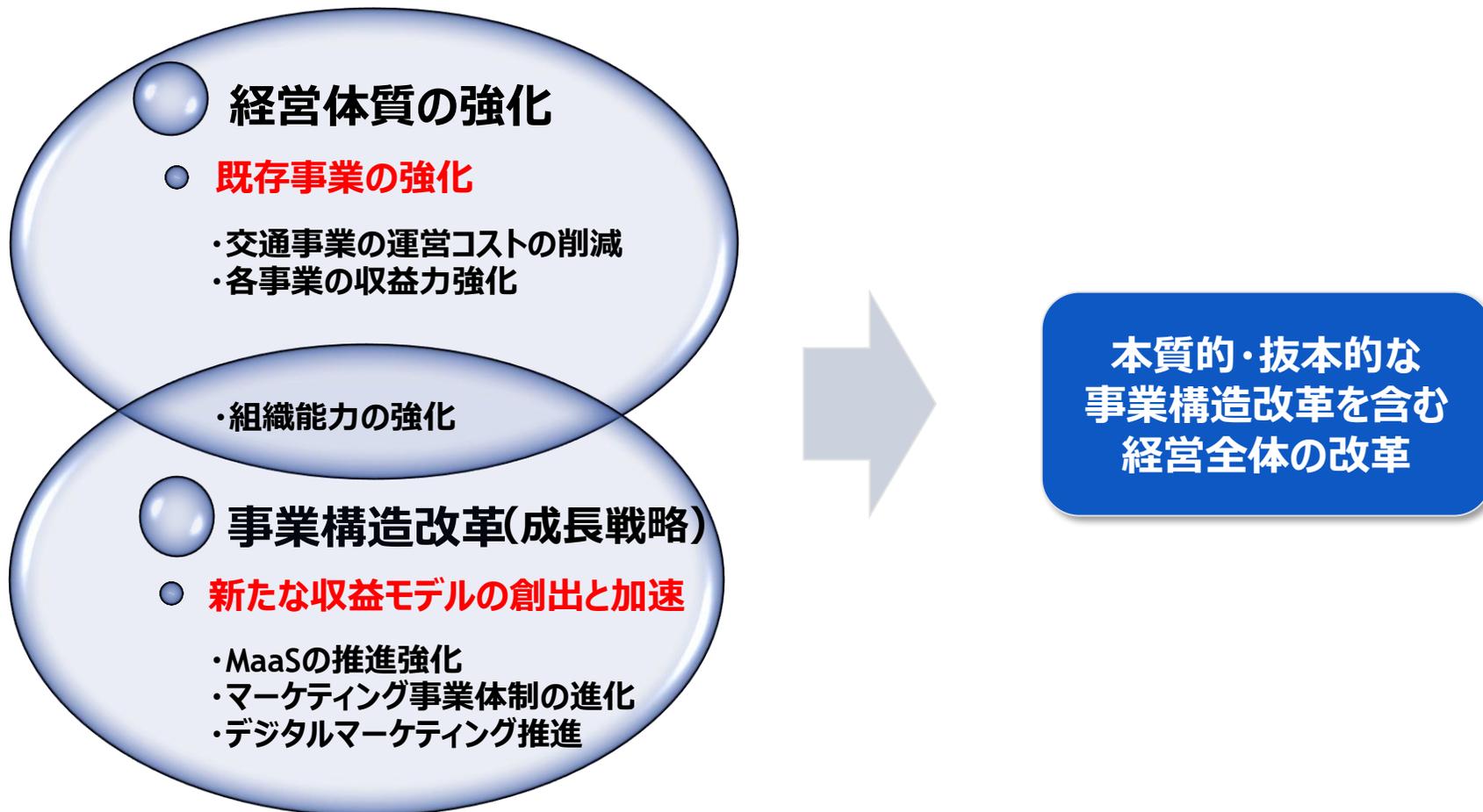
社会の変化と  
乗車人員規模に応じた  
**持続可能な事業基盤を  
確立**

社会生活インフラの使命を  
果たすため、  
**将来のあるべき姿の達成を  
継続的に追求**

新しいニーズに機敏に対応  
した成長戦略を力強く推進  
するため、  
**新規事業の推進基盤を  
確立**

# 1. (2) 中期経営戦略の再構築（取組みのコンセプト）

新たな経営環境に適応しながら、2025年度のあるべき姿（目指す姿）を確実に達成するため、経営体質の強化として「やるべきことを徹底して断行」、並びに、成長戦略見直しのための事業構造改革として「事業多角化の本格的な推進」に徹底的に取り組む。2022年度までに、経営全体の本質的な改革を完遂し、経営や事業運営の質の変革を成し遂げる。

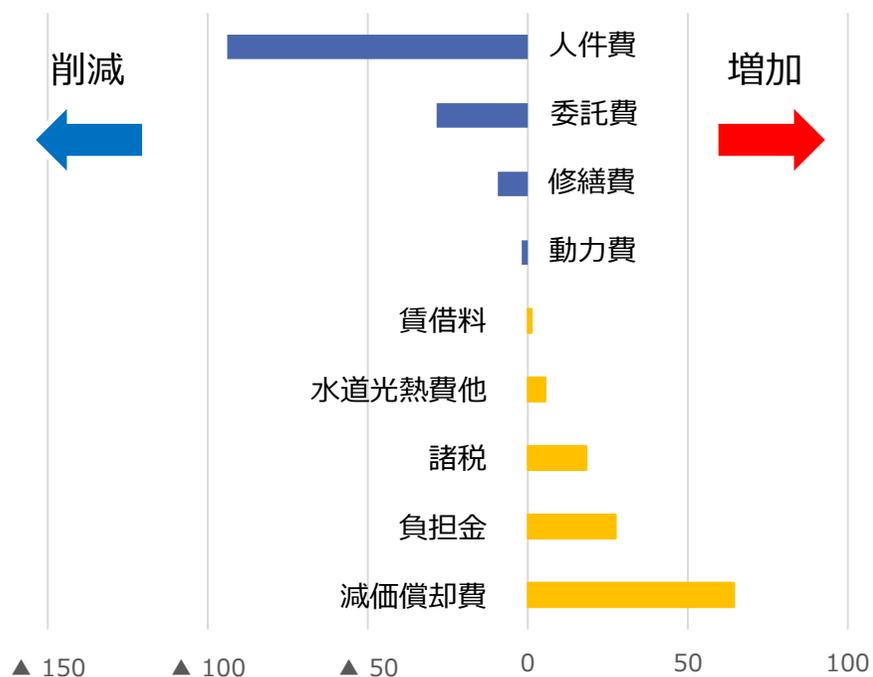


## 2. 経営体質の強化

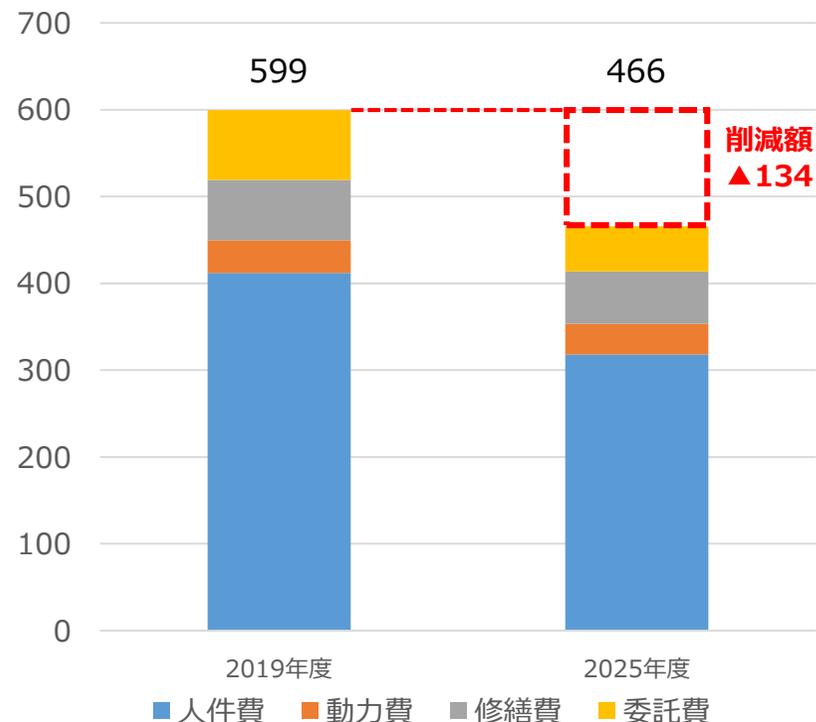
## 2. (1) 鉄道事業：運営コスト削減

2025年度に開催される大阪・関西万博に向けて、安全安心、快適・利便性向上の投資や、お客さまサービス拡充の費用は堅持しながら、組織・管理体制、業務の見直し等により、人件費や委託費等の運営コストの削減を毎年着実に実施。

2019年度と2025年度の対比 単位：億円

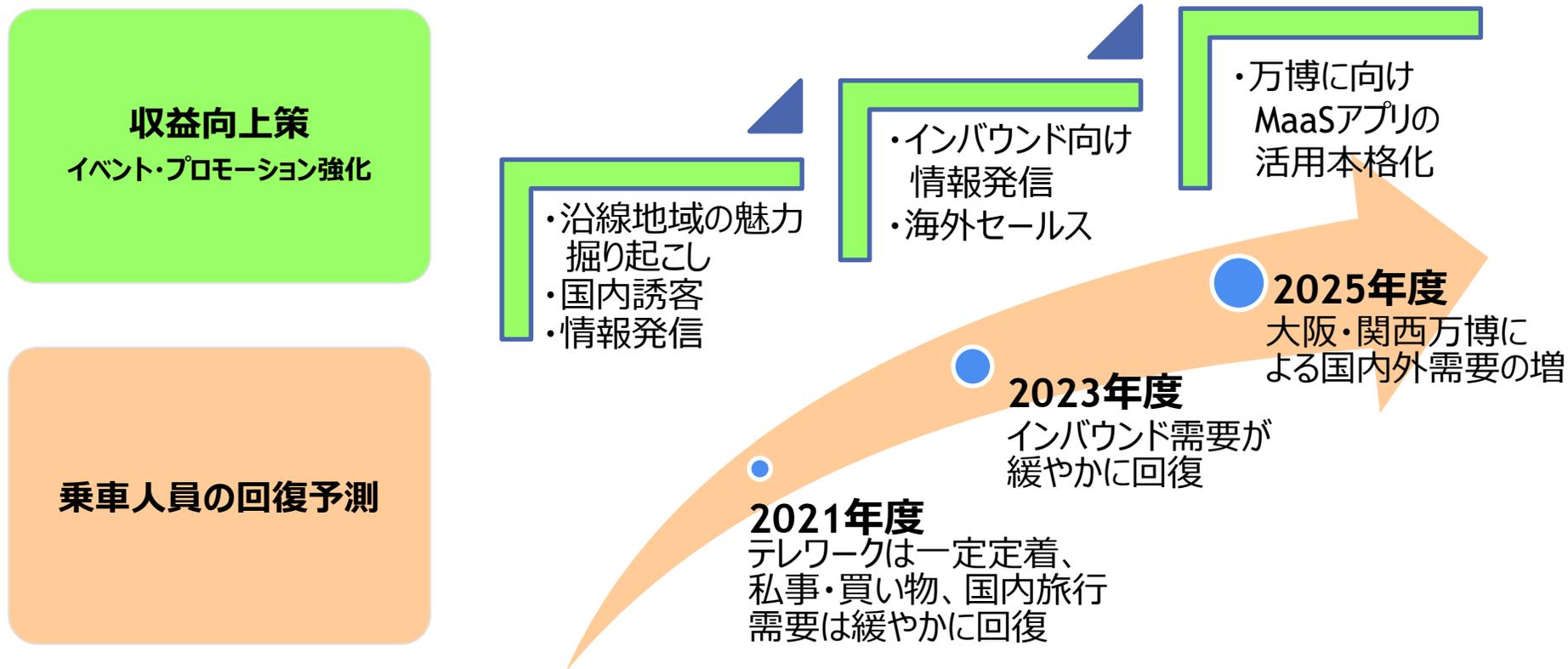


2025年度の削減効果額 単位：億円



## 2. (1) 鉄道事業：収益向上策（変化点のまとめ）

大阪の更なる活性化のため、新たな移動需要の創出を目指し、各種イベント等の強化に取り組むと共に、企業理念の「大阪から元気を創りつづける」ための施策と乗車人員の回復策を結びつけ、「大阪をもっと元気に（仮称）プロジェクト」などを推進し、抜本的な収益向上を実現する。



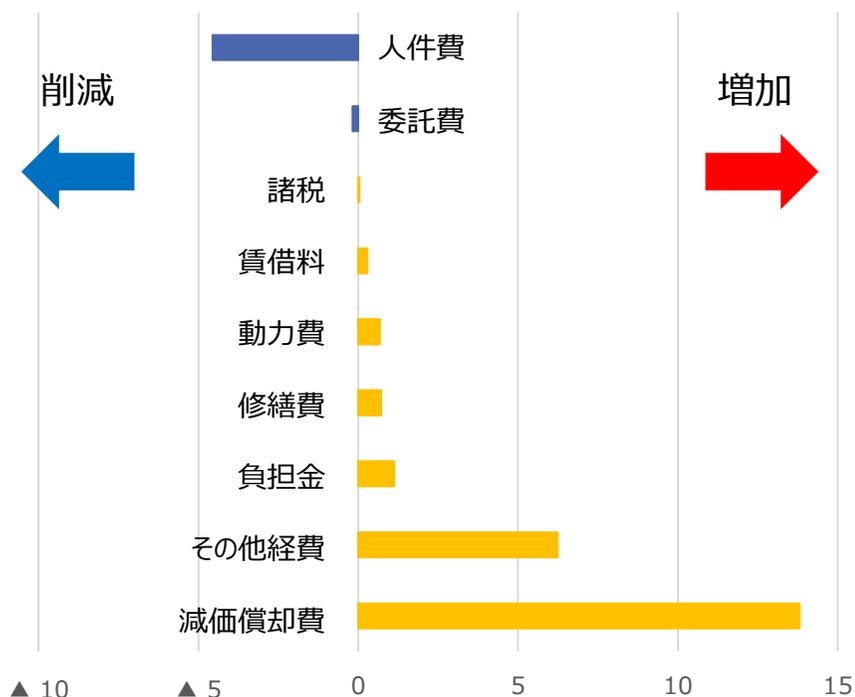
上記に加え、「大阪をもっと元気に（仮称）プロジェクト」による収益向上策に取り組む

## 2. (2) バス事業：運営コスト削減

安全・安心を大前提としたサービスの提供を維持しつつ、運行に特化したリーンな運営体制を構築することにより、人件費を中心としたコストの見直しを2021年度中に完遂。その後も、移動需要を見極めながら、運営コストの削減を着実に実施。

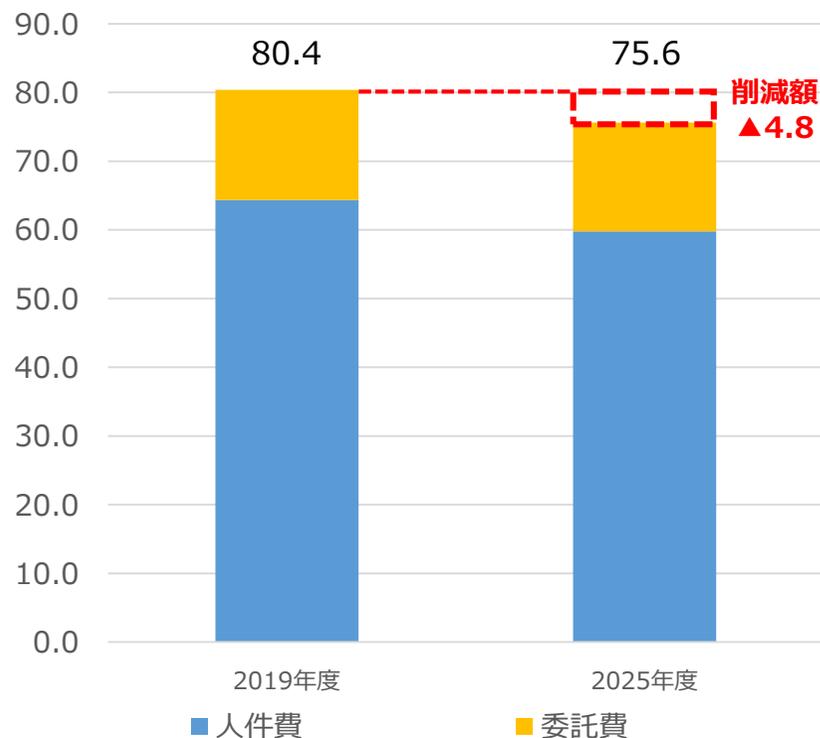
2019年度と2025年度の対比

単位：億円



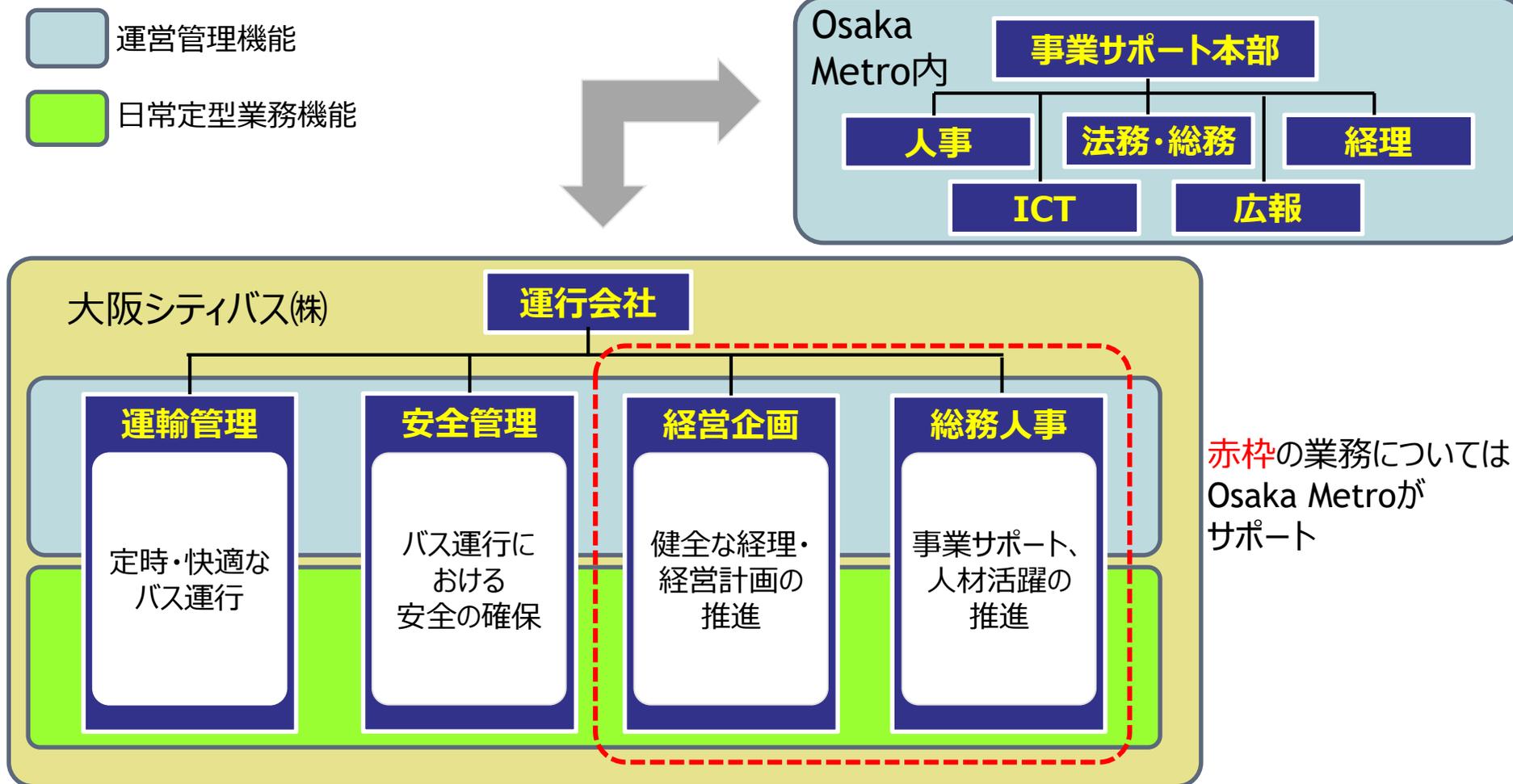
2025年度の削減効果額

単位：億円



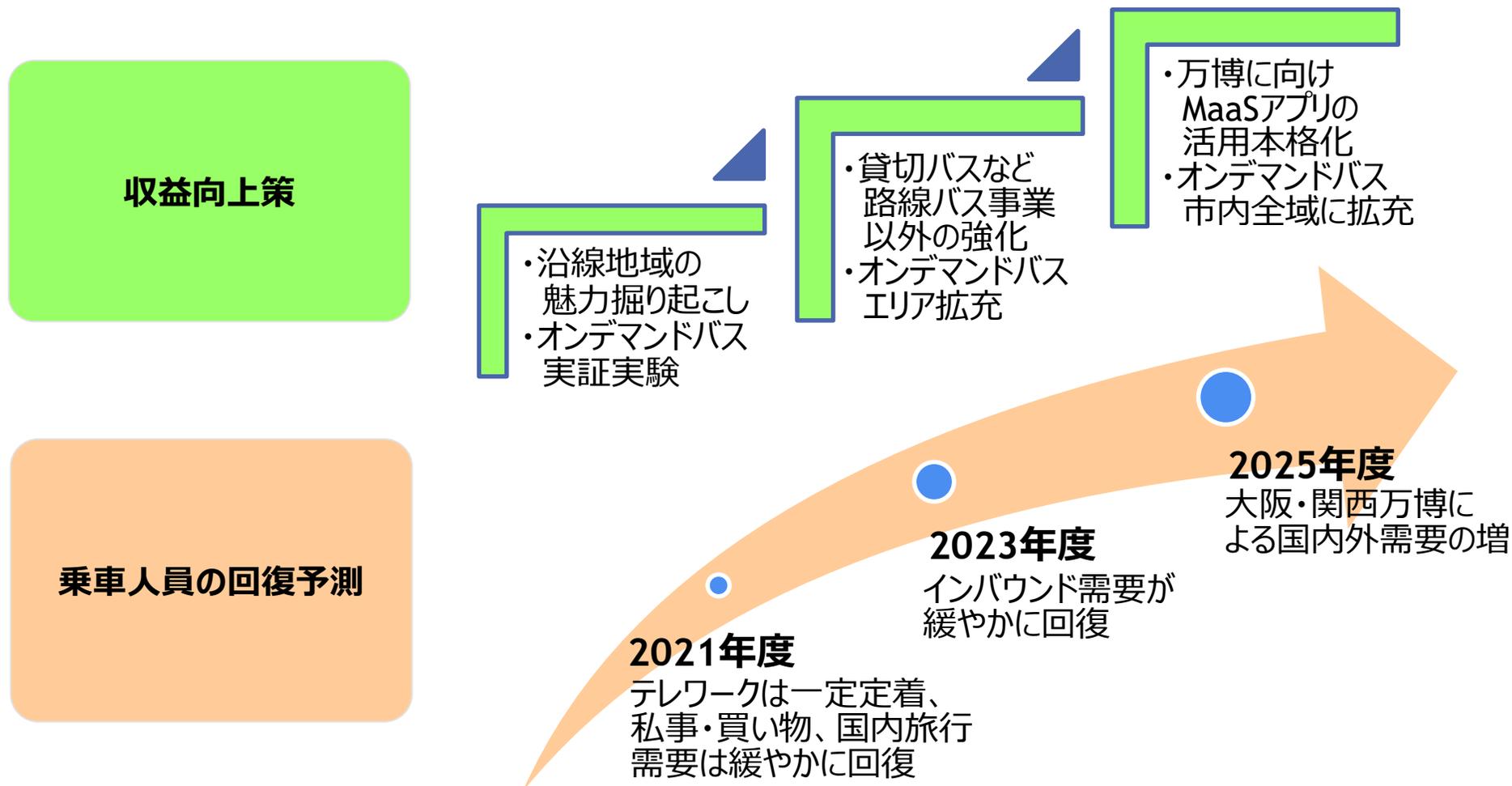
## 2. (2) バス事業：組織改革

運営コストを極小化するため、管理業務はOsaka Metroに集約し、大阪シティバス(株)は、日々の安全・安心な運行に特化した「運行専門会社」に徹する。



## 2. (2) バス事業：収益向上策（変化点のまとめ）

安全・安心な輸送サービスを不断に向上・提供し続けられる組織になるべく、コスト削減のほか、増収面においても新たな施策に取り組む。



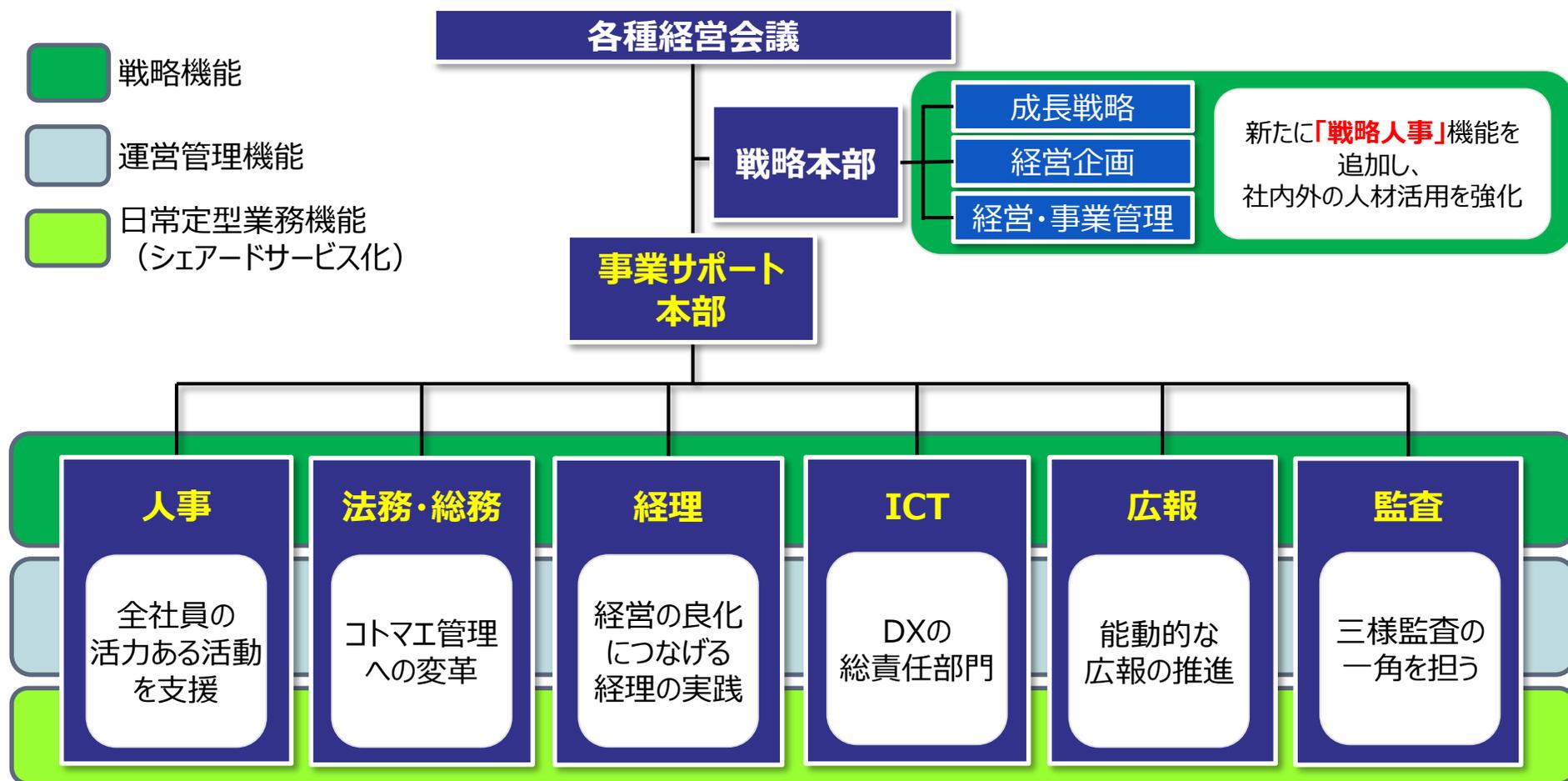
## 2. (3) 組織能力の強化（強固な事業推進体制の確立）

事業群毎に親和性のある事業を束ね、グループ内の必要なリソース（ヒト・モノ・カネ）を集約し、強固な事業推進体制を確立すると共に、相乗効果による成長戦略の企画から日常業務までを水平・垂直に連結し、事業毎の特性を活かした事業運営を推進。



## 2. (3) 組織能力の強化（本社部門の組織改革）

全社成長戦略を推進する「戦略本部」を拡充すると共に、全社業務を担う「事業サポート本部」を機能別に再編（加えて、事業部門に必要な機能を移管）し、本社機能の強化と生産性向上を図る。



## 2. (3) 組織能力の強化 (デジタルトランスフォーメーション)

グループ全体の経営管理と運営体制を合理的・戦略的なものに変革していくことを目指し、2025年度にかけてデジタルトランスフォーメーションを徹底推進。

### デジタル・トランスフォーメーションターゲット領域

#### 社外向けサービス

<b>鉄道バス</b>  <b>アプリコンテンツ強化</b> ・安心/安全/便利/快適の推進 ・MaaS施策の強化	<b>広告リテール</b>  <b>駅ナカサービス強化</b> ・デジタルマーケティング ・チケットレス、キャッシュレス	<b>都市開発</b>  <b>スマートシティ推進</b> ・暮らし/交通/観光/防災など 横断的なデータ共有と活用
---	--	--

#### 社内向けサービス

<b>経営</b>  <b>経営支援システム</b> ・経営管理の高度化 ・予実管理の高度化/見直し	<b>経理調達</b>  <b>基幹システム</b> ・経理業務の自動化/予測 ・調達業務の自動化/予測	<b>設備</b>  <b>AI設備制御システム</b> ・設備シミュレーション ・自律型制御
--	--	---

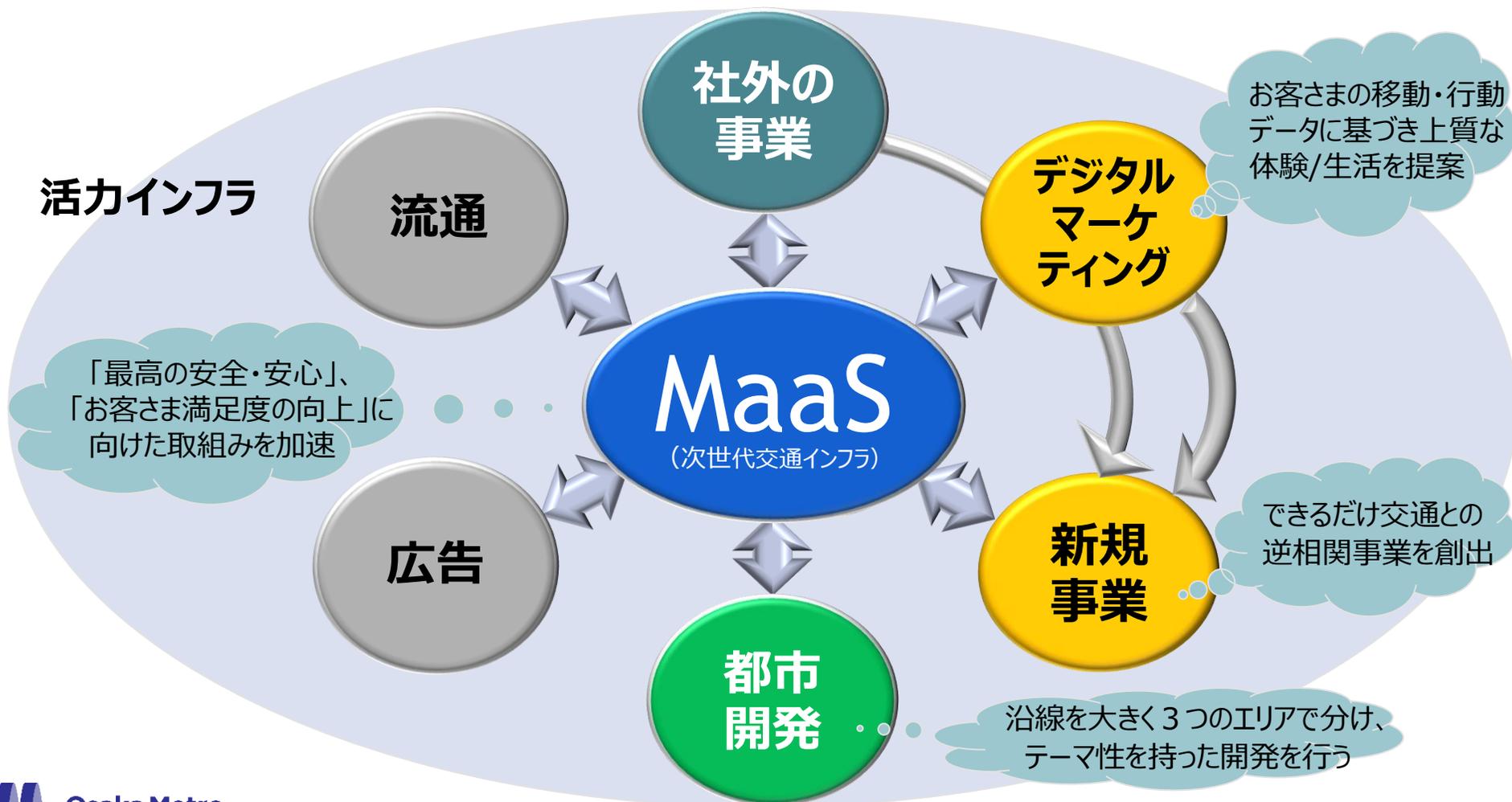


## 2025年大阪における都市生活プラットフォーム

# 3. 事業構造改革 (新たな成長戦略)

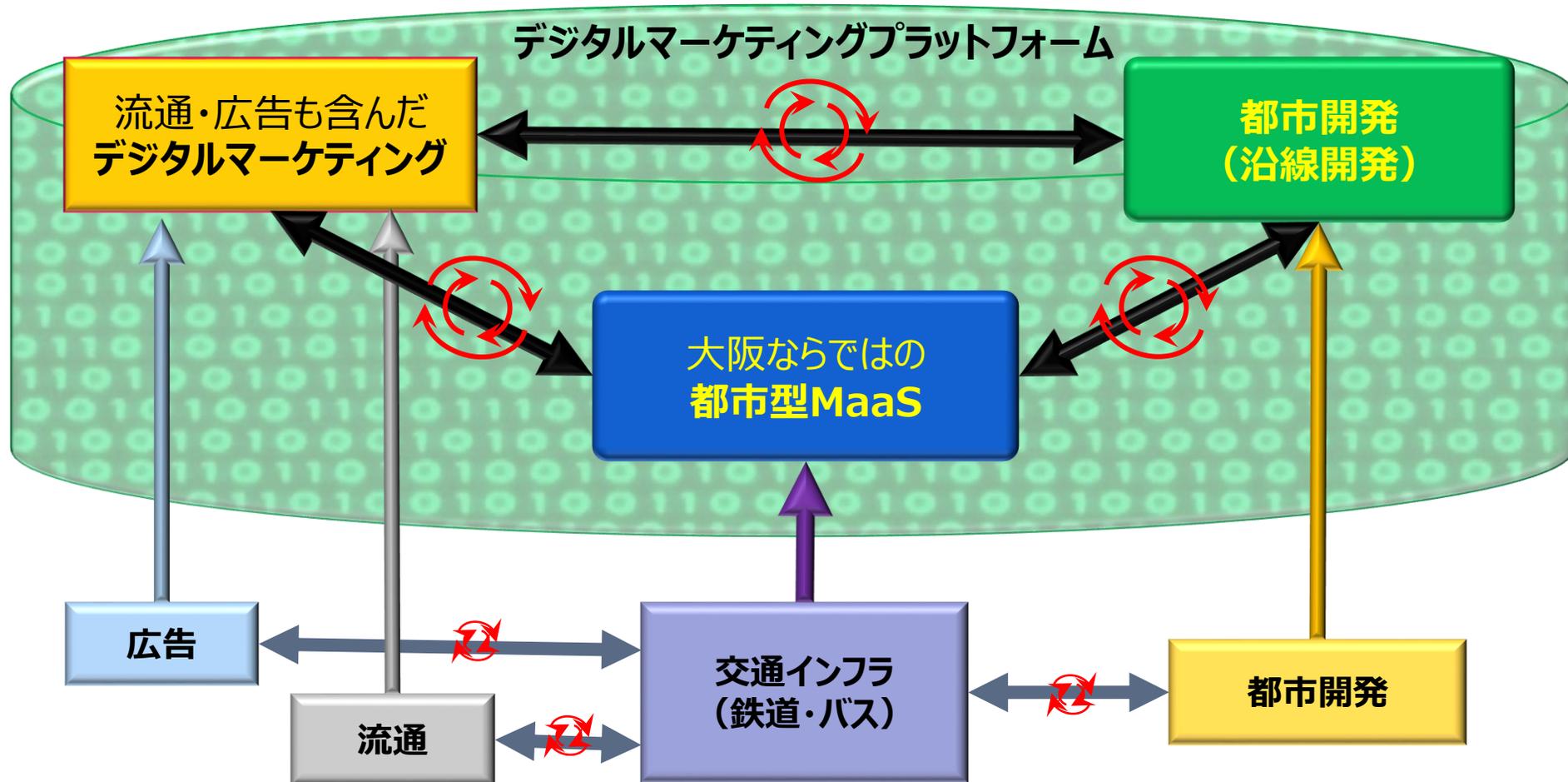
### 3. (1) 目指すビジネスモデル（事業活動連携の構図）

鉄道・バスを中心とする大阪ならではの都市型MaaS構築を軸に、デジタルマーケティング事業に包含していく既存の流通・広告事業、都市開発事業、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。



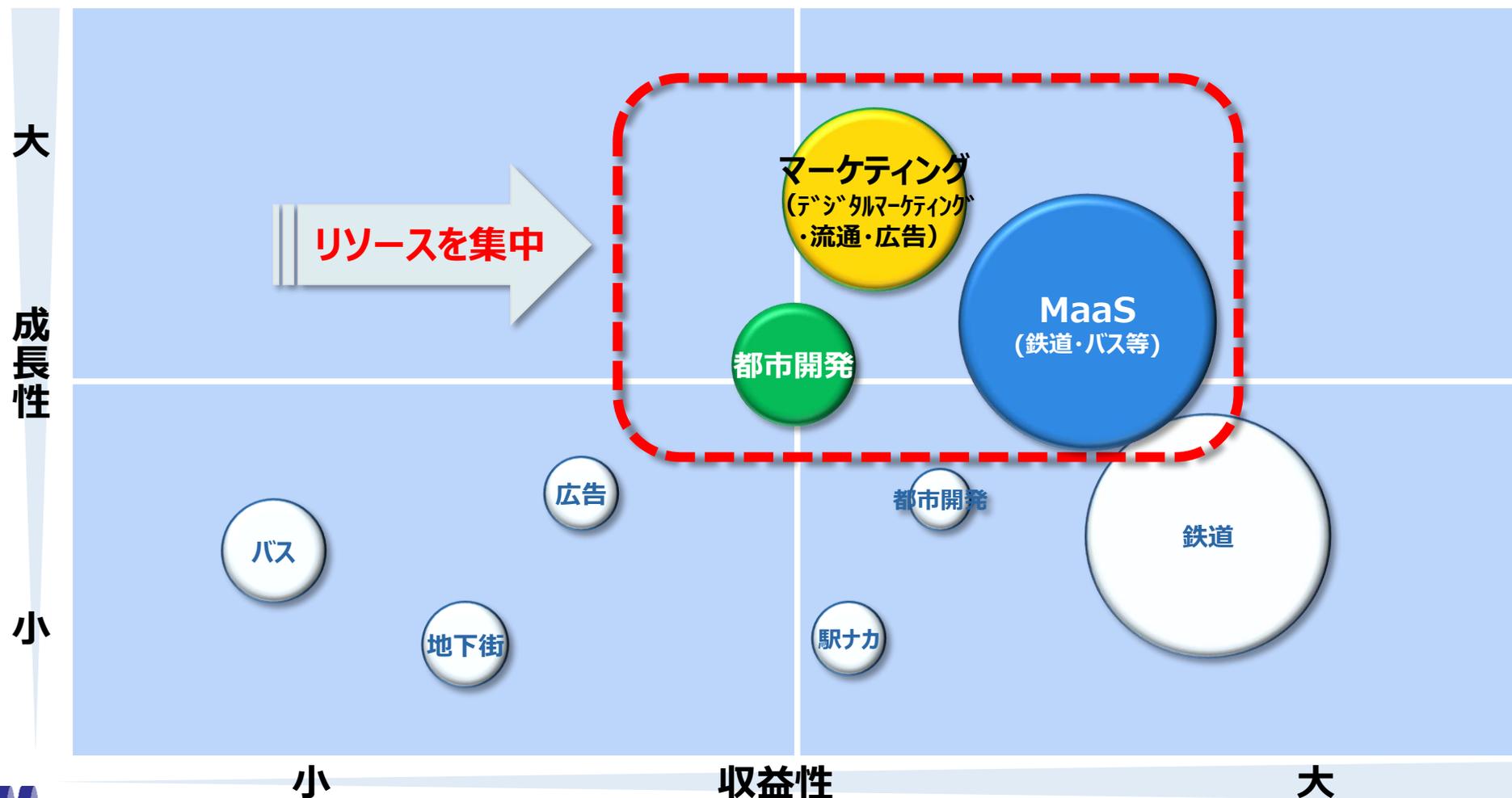
### 3. (1) 目指すビジネスモデル（グループ内シナジーの最大化）

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**。



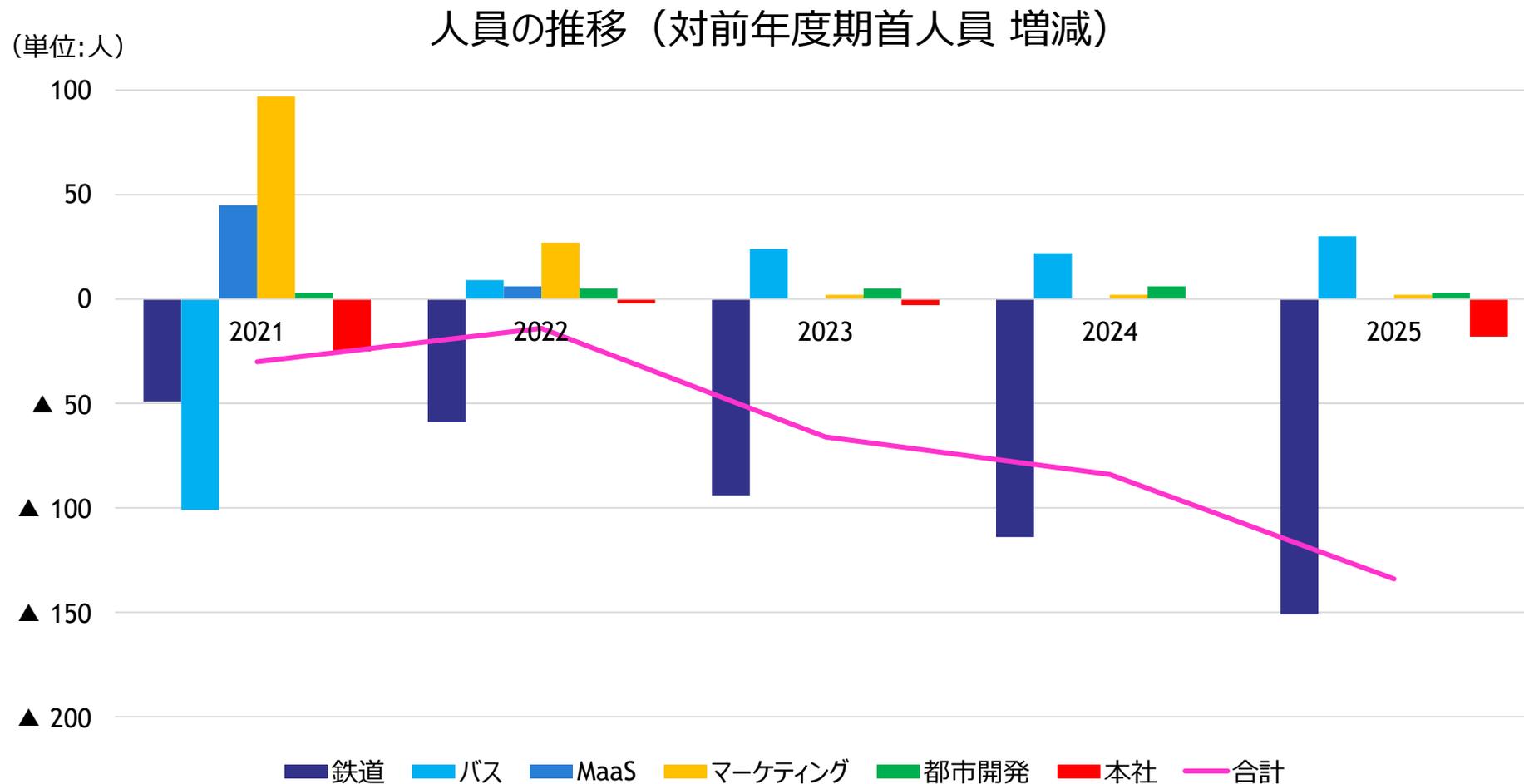
### 3. (1) 目指すビジネスモデル (リソースの集中化)

既存事業は、安定成長を目指し、経営基盤の強化・効率的な運営を図り、新規事業、及び、MaaSの発展を加速させるために、他社とのアライアンス戦略の加速と共に、**全社リソース (ヒト・モノ・カネ) を集中。**



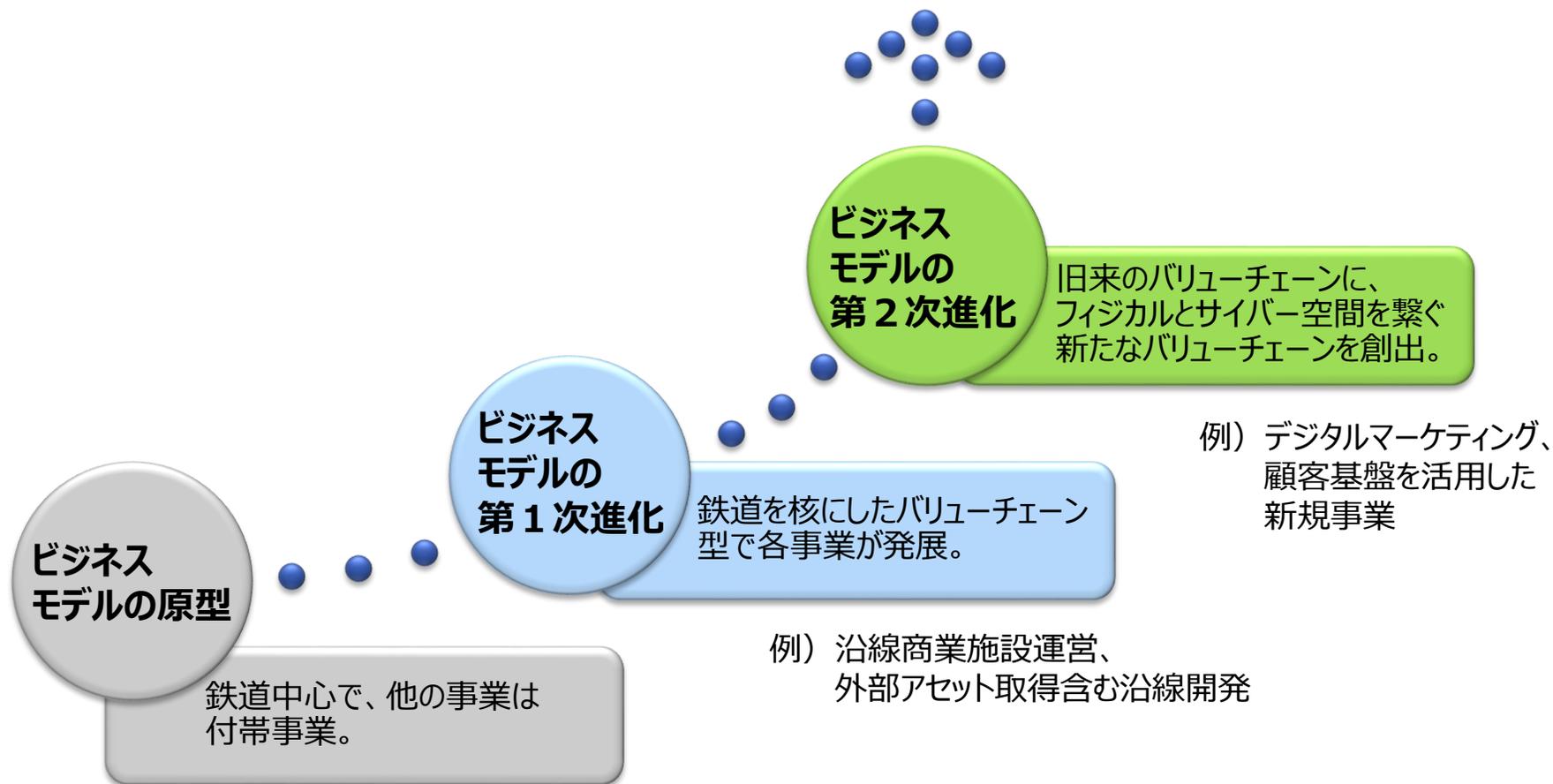
### 3. (1) 目指すビジネスモデル（事業戦略に応じた総人員計画）

既存事業は、機械化・システム化等を含め、効率化・合理化を促進。人材を新規事業にシフト。加えて、経営戦略企画や新規事業企画への外部専門人材登用を加速。



### 3. (1) 目指すビジネスモデル (ビジネスモデルの進化)

- ・当社ビジネスモデルの原型は、大阪市交通局からの「鉄道中心で他の事業は付帯位置付け」。
- ・民営化以降、「**鉄道を核にしたバリューチェーン型**」で各事業の発展を目指してきた。
- ・今後は、現在推進中のバリューチェーンに加え、「**フィジカルとサイバー空間をつなぐ新たなバリューチェーン**」を創出。



### 3. (2) 都市交通事業：MaaSの具体的な推進戦略

大阪の更なる発展のインフラとして、次世代都市交通への進化を目指し、大阪ならではの都市型MaaS構想を積極的に推進。

#### 生活の課題

- ・各サービスが分断されている

#### 交通の課題

- ・ファースト/ラストワンマイルのご負担
- ・運行頻度が少ない
- ・乗継が不便
- ・上記課題が地域によって異なる

#### 移動の課題

- ・階段が多い
- ・経路が長い

#### Ⅲ. 交通と他業種を連携したサービス提供

- ・デジタルによる企業間連携



#### Ⅱ. 交通の大変革

- ・交通課題の解消
- ・交通の更なる利便性を引き出す
- ・安全性向上と環境負荷低減



#### Ⅰ. 施設のアップデート

- ・安全安心と快適性を提供

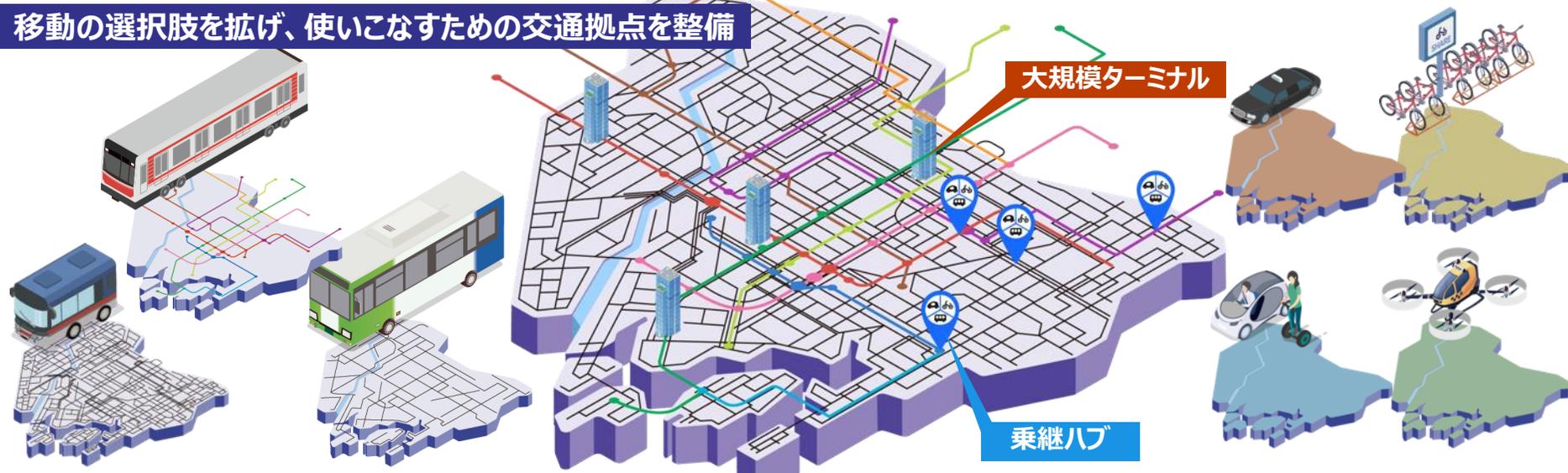


顔認証 AR案内 可動式ホーム柵 混雑緩和 etc...

### 3. (2) 都市交通事業： MaaSの具体的な推進戦略

交通の大変革を目指し、移動の選択肢拡大・交通拠点の整備、移動サービスメッシュの拡充、フレキシブルな運行などと共に、自動運転化などの技術進化に取り組む。

移動の選択肢を拡げ、使いこなすための交通拠点を整備



ファースト/ラストワンマイルの移動

バス停まで  
歩くのが大変

家の前まで  
バスが  
来てくれる



お客様の都合・ニーズに合わせて運行時刻を変化



なかなか  
バスが来ない

MaaS アプリで  
呼べばすぐに  
バスが来る



交通の可能性を広げる自動運転バス





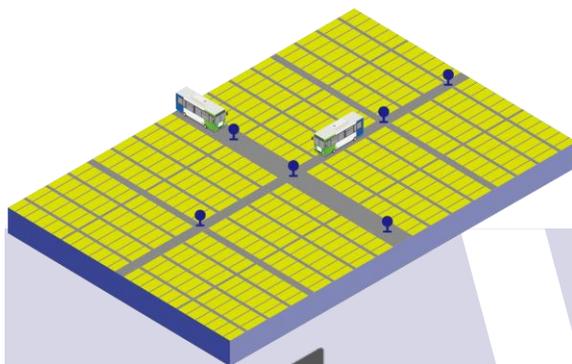
### 3. (2) 都市交通事業： MaaSの具体的な推進戦略 (2021年の姿)

#### オンデマンドバス

～2021年、平野・生野で実証実験スタート予定～

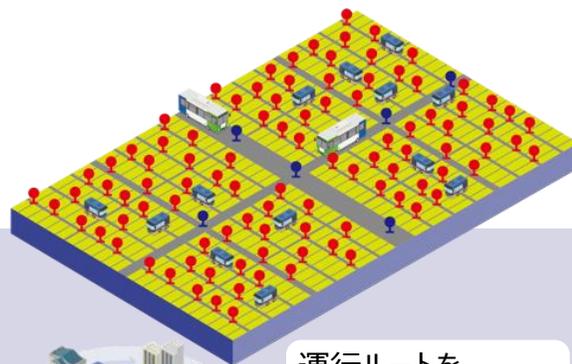
● これまでは限られたバス停(♀)と限られた路線図、時刻表に基づいた運行

● 300mメッシュ毎にバス停(♀)を新設 そのバス停を路線に限らず自由に運行 アプリを通じた呼び出しに応じて運行



なかなかバスが来ない

行きたいところまで最後は歩き



運行ルートを変化させながら運行

呼べばすぐにバスが来る

目的地までバスで行ける

#### 乗継ハブを想定した 他社連携の実証実験

駅／バス停／にぎわいの結節点  
「乗継ハブ」



2021年 Osaka Metro × フードトラックから交通 × 他サービス 連携もスタート MaaSアプリとも連携

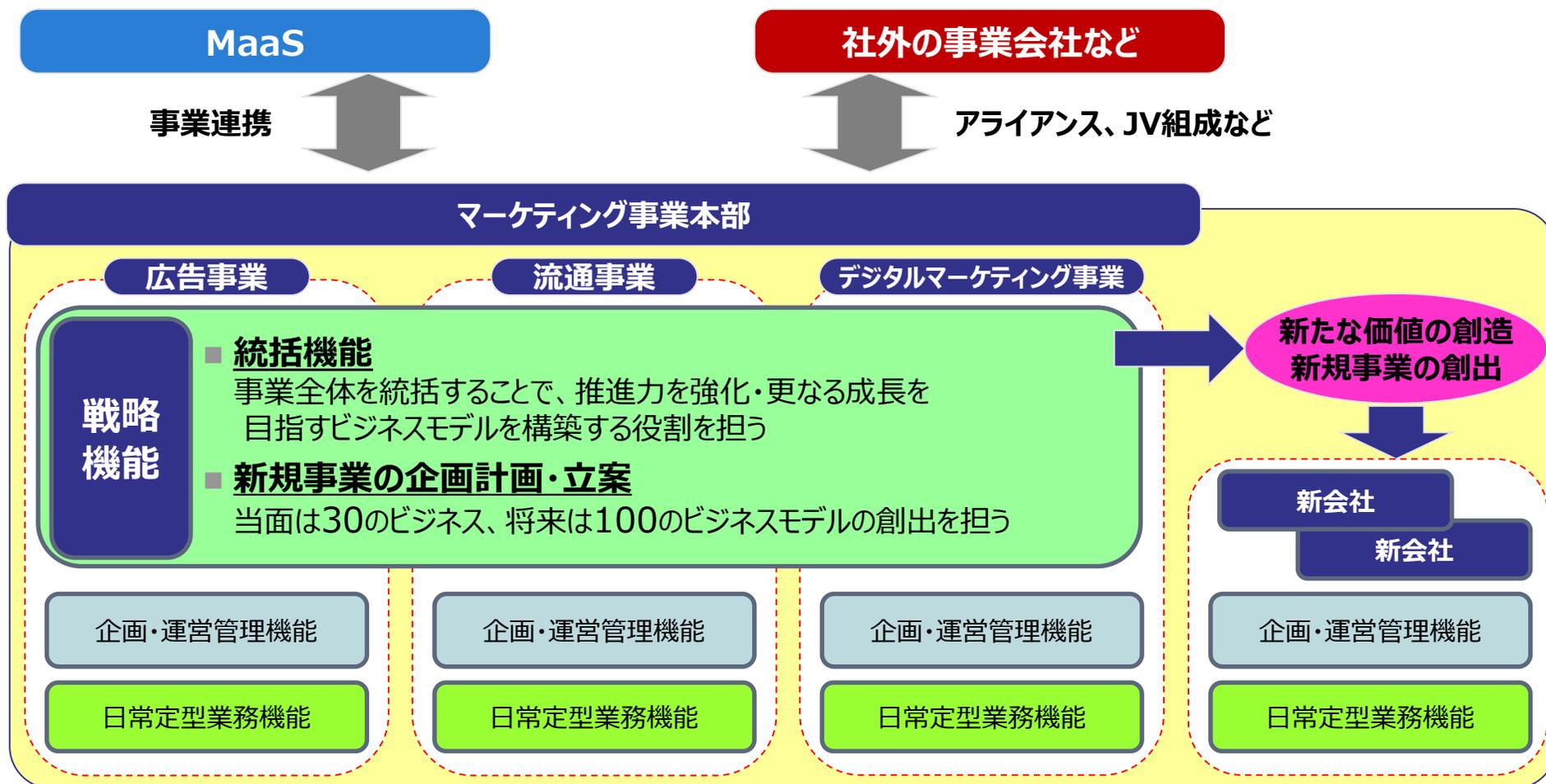
### 3. (3) マーケティング事業：発展の仕方（事業シナジー効果の出し方）

お客様のニーズに直接応えるサービスの確立・向上を目指し、現状のフィジカル空間での事業を土台に、サイバー空間へも活動領域を伸ばすと共に、社外と事業連携し、相互に発展を加速。



### 3. (3) マーケティング事業：組織改革

お客さまや企業と直接繋がるマーケティング事業に関するグループ内の全てのリソースを  
フィジカル・サイバー空間両面で結集させ、総合戦略の下で相互に連携しながら、事業活動を  
活発化。



### 3. (4) デジタルマーケティング事業：ビジネスモデル

ポイントシステムネットワークの形成・拡大と、新たなサービスの展開により、デジタルマーケティングプラットフォームを強化し、サイバー領域での事業拡大を目指す。

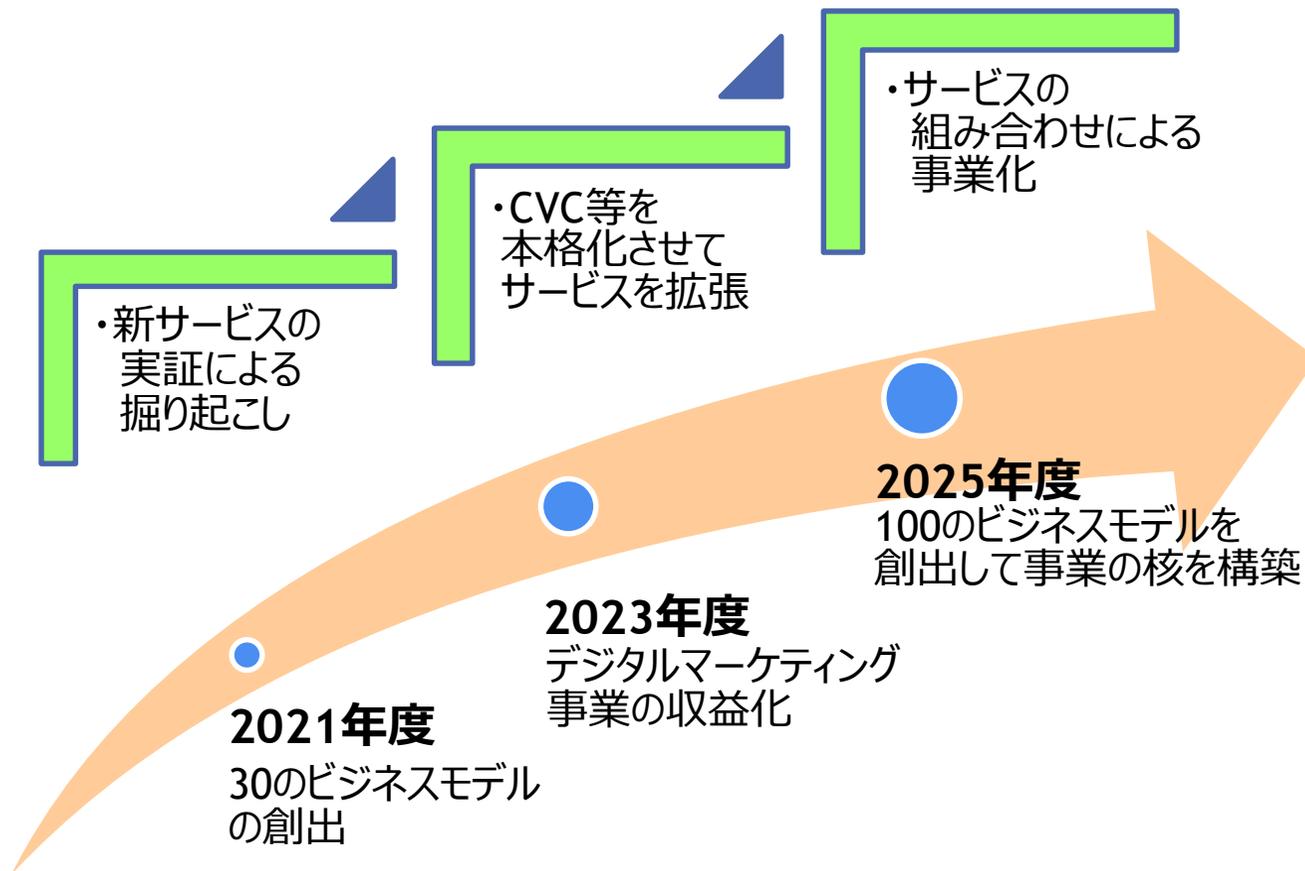


### 3. (4) デジタルマーケティング事業：新規事業

Osaka Metroの全く新しい取組みとして、外部企業とのパートナーシップを数多く組成し、多種多様なビジネスを組み合わせることで、最初は小規模ながら、多くの新規事業を創出していく。

**新規事業**  
自社販売事業、コーポレートVC  
による新規事業の創出

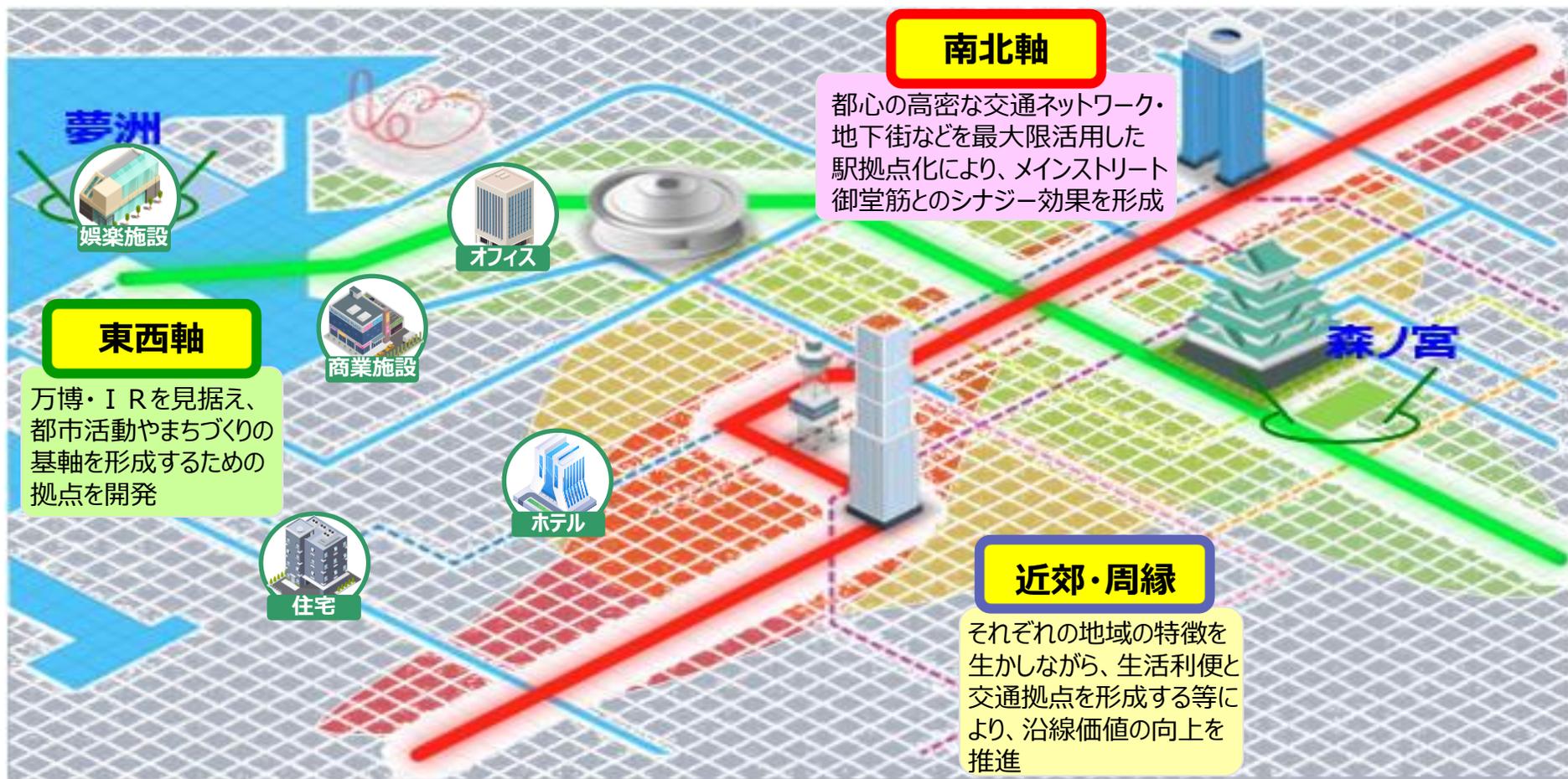
**デジタルマーケティング  
事業の成長ステージ**



新規事業を支えるプラットフォーム事業を含めて100人体制とし、推進力を高める。

### 3. (5) 都市開発事業：基本的な考え方

「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、それぞれの特性を踏まえ、保有資産の最大限活用、外部アセット取得を含め、大阪の賑わいを創出するコンテンツや施設を展開し、大阪の活力を増す多様な価値の提供を目指す。



### 3. (5) 都市開発事業：新たな取り組み

大阪の成長・活性化に最大限貢献すると共に、非交通事業の成長による事業基盤の強化を図る。また、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、開発を加速。

#### 既存資産の徹底活用

「生活まちづくり企業」の一翼を担い、非交通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。

2020年  
10月末 **27カ所**  
※ うち計画推進中11カ所含む

**最大 53カ所**

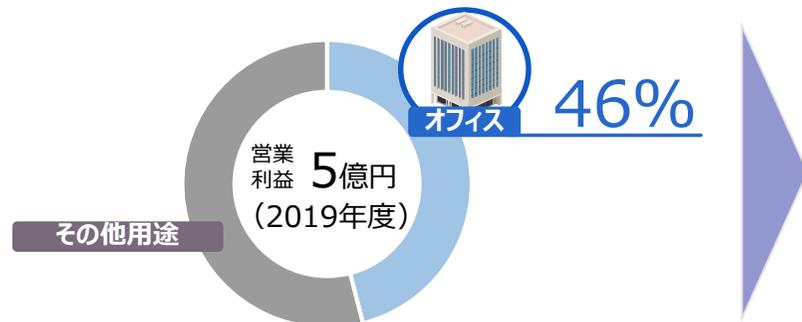
2025年度末時点



天神橋筋六丁目プロジェクト  
(2021年2月開業予定)

#### 外部アセットの購入による沿線開発

沿線でのにぎわいを創出し、大阪の活力を増やすことで、グループ全体で、お客さまへの多様な価値の提供を目指すと共に、鉄道やバスとの相乗効果を発揮することを目指す。



## 4. おわりに

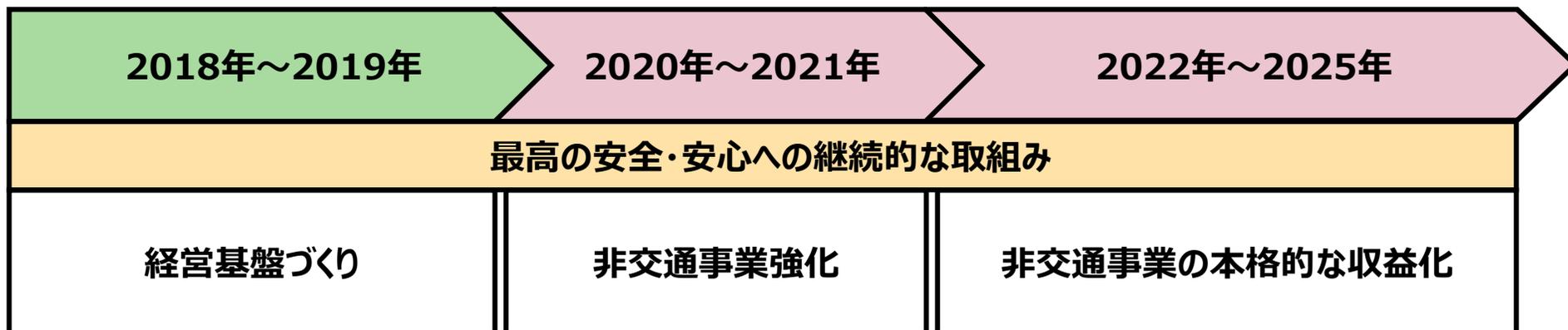
## 4. (1) 「経営全体の本質的な改革」のまとめ

当社の社会的使命を果たすと共に、2025年度のあるべき姿（目指す姿）を達成するため、新たな経営環境に適応するだけでなく、産業構造の変革に先んじ、経営全体の本質的改革を経営体質強化と事業構造改革の両面から全社的に取り組む。

	事業構造改革		経営体質の強化	
	新たな収益モデル構築	組織能力の強化	運営コスト削減	収益力の強化
鉄道	鉄道+バス+MaaSで「都市交通」事業群を形成、MaaS推進を徹底強化	3事業本部体制での事業推進 成長戦略から日常業務まで垂直統合し、一貫した経営責任の明確化で業務効率化	業務の機械化による効率化 本社・現場の業務分担の見直し 契約手法や単価の見直しなど	アフターコロナを見据えたイベント・プロモーションの強化
バス			運行に特化した組織の組成・本社、現場管理体制の見直しなど	貸切バスなど新規事業とオンデマンドバスの収益化
MaaS			—	—
広告	広告+流通+デジタルマーケティングで「マーケティング」事業群を形成、新規事業を徹底推進	広告独立会社化による専門集団化	—	広告事業のデジタル化の加速 広告と親和性の高いメディアへ進出
流通			本社経費の削減	地上商業施設やマチナカ店舗リノベーションの展開
デジタルマーケティング	成長事業として発展		—	ビジネスモデルの早期創出 (25年度までに100の事業化)
都市開発			PBM費用や修繕費の見直し	外部アセット取得による沿線開発の促進
本社	本社組織改革と経営基盤強化 戦略本部の拡充と事業サポート	本部の機能別再編		

## 4. (2) 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、足元の経営環境は大変厳しいものの、2025年度でのあるべき姿を目指し、今年度からは、「**将来に向けた本格的な成長**」に乗り出す。

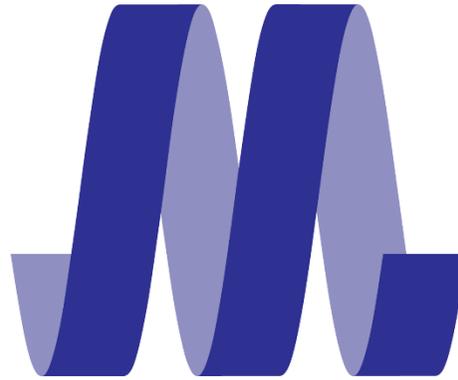


「交通インフラという事業特性を踏まえ、単に短期の利益を追求するのではなく、社会への貢献を通して経済発展も成し遂げる会社」を目指し、引き続き一貫して努力し続けます。

2020年～2022年

### 【抜本的な事業構造改革を含む経営全体の改革】

- ① やるべきことを徹底して断行
  - 運営体制と日常業務の全面的な見直し
  - 高効率で引き締まった経営と事業活動
  - 投下資本収益性とキャッシュフロー重視の経営
  - 徹底的な社員の意識改革
- ② 事業多角化の本格的な推進
  - 市場変化に耐性のある事業ポートフォリオへ転換



## 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。