

2021年度事業計画（経営戦略編）



Osaka Metro Group

2021年4月21日（水）

目次

1. 中期経営計画の全体像と2021年度の位置付け

- 現中期経営計画の骨子（2025年度の目指す姿）
- 2020年度の振り返り
- 広義のMaaS構想（目指す姿）【次世代型交通インフラ】

2. 取組みのエッセンスと経営活動の進化

- 2021年度の取組みの総括（何を成し遂げるのか）
- マトリクス経営体制の進化（その意図）

3. 経営の健全性の確保（持続可能な事業体へ）

- 鉄道・バス事業の取組み（コスト削減策）
- 着実な運行への取組み（運行の安定性）
- マーケティング事業・都市開発事業の取組み

4. 徹底した交通の安全性の確保

- 安全文化の醸成
- 鉄道事業の取組み
- バス事業の取組み
- 感染症対策

5. 望ましいお客さま満足度の確保

- 基本的な快適・利便性の向上
- 更なるお客さま満足度向上のために
- MaaS構想の具体策

6. 十分な事業成長の確保

- 交通事業の取組み（短期・中期）
- マーケティング事業の取組み（短期・中期）
- 都市開発事業の取組み（総括）（短期・中期）

7. より良い企業風土づくり・組織能力強化・SDGs

- 社員Well-being推進本部の立ち上げ
- 戦略本部の強化と事業サポート本部の立ち上げ
- 全社ICT戦略（DX推進）〔データに基づいた経営〕
- SDGs・スマートシティ（Society5.0）への取組み

1. 中期経営計画の全体像と 2021年度の位置付け

現中期経営計画の骨子（2025年度の目指す姿）

感染症の影響で、短期的には前計画から業績の大幅な下方修正を余儀なくされるものの、2025年度に向けての成長戦略は「2つの異なるレイヤーの取組み」で事業継続の基盤を強固なものにし、大阪都市型MaaSの実現により、暮らしがつながる都市機能を拡充・進化させ、企業としてのあるべき姿を目指す。

2025年の目指す姿

「交通を核にした生活まちづくり企業」

大阪都市型MaaSを実現

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

自主自立の経営を確立

- マトリクス経営の確立
- 経営管理体制の強化
- 意識改革・人材育成強化

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

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

2020年度の振り返り



安全・安心な 運行への コミットメント

ホーム柵設置・セキュリティ対策など
安全・安心な運行への対策は順調に進捗

- ・可動式ホーム柵6駅設置
(御堂筋線なかもず、江坂、新大阪、西中島南方、中津、梅田駅)
- ・駅構内防犯カメラ14台設置(累計3,077台)
- ・車内防犯カメラ13列車・520台増設(累計18列車・720台)
- ・バス車両への衝突防止補助システム搭載97両
- ・バス車両更新時のドライバー異常時対応システム搭載14両



お客さまへの 提供価値の 一層の向上

都市型MaaSの実現の第一歩として
オンデマンドバスの社会実験を開始
グループ内外で貯まる・使える
共通ポイントサービスをリリース
15駅リニューアルは概ね計画通り進捗

- ・生野、平野区でのオンデマンドバス社会実験開始
- ・共通ポイントサービス「Osaka Point」をリリース
- ・15駅リニューアル(5駅デザイン発表済、残駅デザインブラッシュアップ中)
- ・JR西日本との連絡定期券発売開始、近畿日本鉄道との連絡定期券の
発売範囲拡大
- ・定期券・PiTaPa WEB予約サービス開始
- ・鉄道で障がい者手帳アプリ「ミライロID」提示による割引制度適用開始



事業成長・ 事業多角化 への挑戦

官民とのアライアンス組成など
新ビジネス創出への取り組みを開始
都市開発は開発案件を積極的に推進
広告、流通はコロナの影響による
進捗の遅れあり

- ・大阪の製造企業発のブランド創出プロジェクト実証実験開始
- ・遊休地の徹底活用
(「Osaka Metro天神橋筋六丁目ビル」を含む12カ所オープン)
- ・沿線地域活性化 第1弾(西田辺エリア遊休不動産2件をリノベーションし
賃貸借契約を完了)



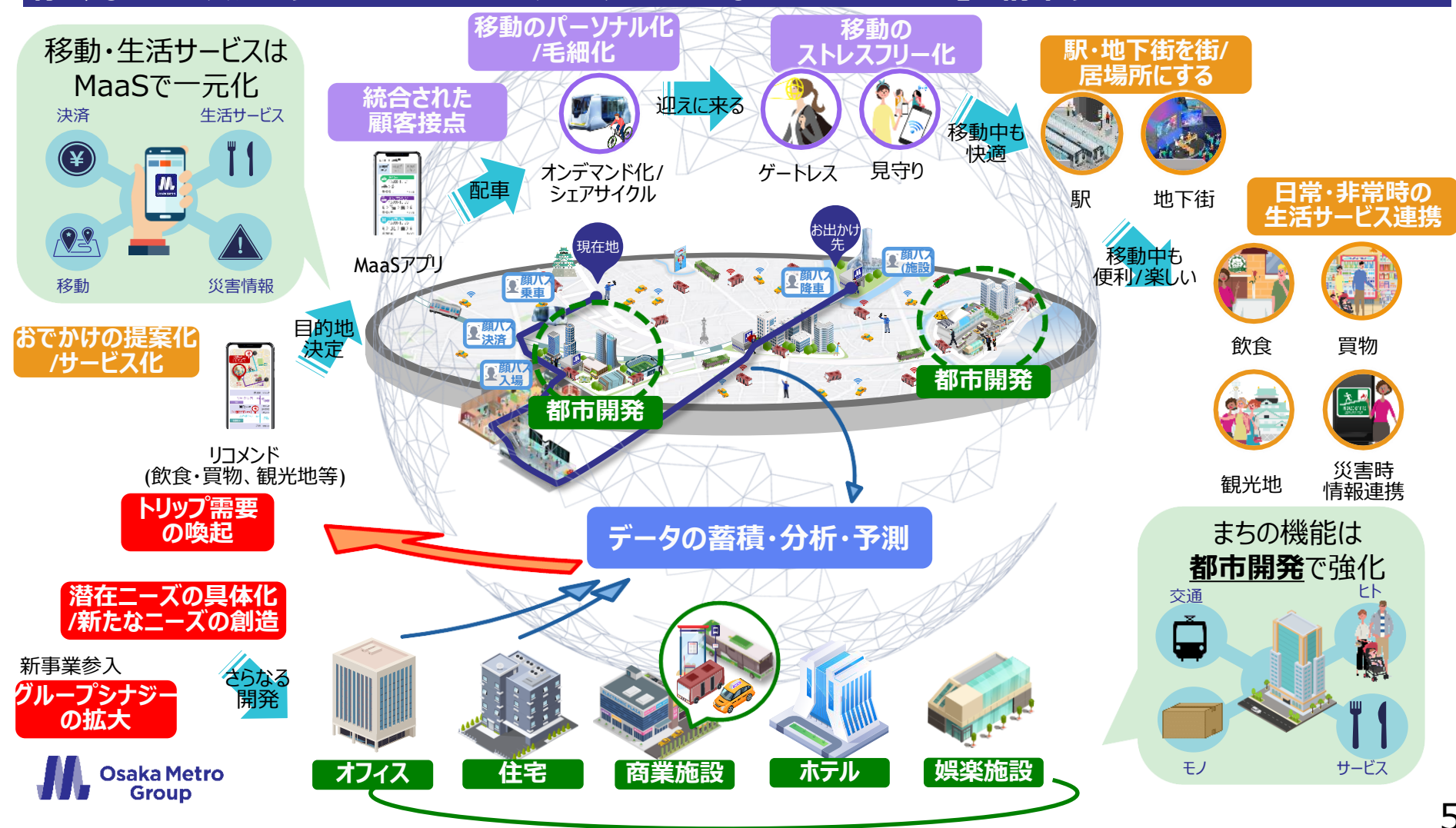
経営基盤 づくり

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
働き方改革、意識改革、風土改革は
道半ば

- ・事業本部制の導入など抜本的な組織改正(2021/4～)
- ・外部人材の積極的採用(執行役員2名を含む34名採用)
- ・テレワーク・フレックス制度の本格導入
- ・全社横断プロジェクトとして「働き方改革推進本部」設置
- ・ハラスメント撲滅、コンプライアンス遵守の強化
- ・ICT基盤構築への取り組み(次期基幹システムの構築)

広義のMaaS構想（目指す姿）【次世代型交通インフラ】

大阪の発展に寄与する独自のエコシステム確立を目指し、高度なDX（Digital Transformation）により、沿線開発（都市開発）等の事業活動を含め、現在より圧倒的に便利で快適な交通連携サービスをフィジカル空間で確立すると共に、移動に生活の質を向上させる情報をつなぎ、お客さまと直接つながる様々なサービスレイヤーを重ねることで、「世界に類のない都市型MaaS」を構築する。



広義のMaaS構想（目指す姿）【次世代型交通インフラ】

都市型MaaSのプラットフォームは、交通（人の移動）と他事業との連携を促進し、社会生活の向上につながる新たな移動価値やサービスの提供が自発的に生まれる動きを促進する。

さまざまな事業者と協業をスタートさせます

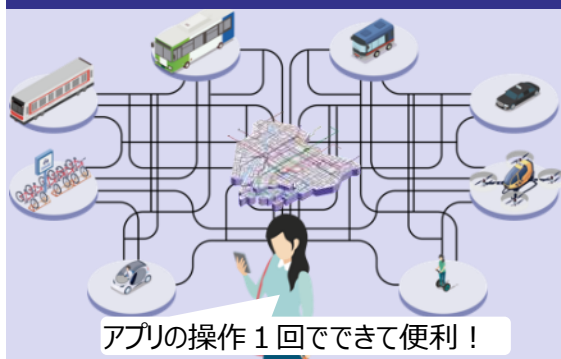


MaaS アプリを中心に、デジタルサービスをリアルサービスに連携し簡単に利用しやすく

まずは、2021年3月より
MaaS アプリとオンデマンドバスの
社会実験をスタート



お客さま一人ひとりの状況などに最適化した移動



移動先サービスとの連携



移動中もサービス提供



2. 取組みのエッセンスと 経営活動の進化

2021年度の取組みの総括（何を成し遂げるのか）

2021年度も経営環境は引き続き厳しく且つ不透明であるが、引き締まった経営を定着させ、ゴーイングコンサーンとして業績回復を成し遂げることに加え、中期経営計画の達成に向けて事業を再び成長軌道に戻す**再浮上への起点の1年**とする。

方針	主要項目
経営の健全性確保	将来にわたって持続可能な企業体になるため、合理化・効率化による運営コストの削減を毎年着実に実施し、交通事業に特徴的な極めて硬直的な収支構造からの変革に挑戦する。 …鉄道では、今後、2025年万博を見据え設備投資・サービス拡充費用が増高する時期ではあるが、2025年度には、2019年度決算対比で営業費用約23億円の減を目指す。 一方、バスは万博輸送や車両更新など必要な投資を行う為、約18億円の増を見込む(オンデマンドバスを除く)。 ⇒2021年度は、安全を最重視しつつ、鉄道は営業費用が約10億円の減、バスは約3億円の増となるが、内製化を行うなど、業務の見直し含めた合理化を断行。
徹底した交通の安全性の確保	2025年万博を1つの到達点として、国内最高水準の交通の安全・安心を追求する。 …鉄道では、可動式ホーム柵の全駅設置、大規模自然災害に対する備え、防犯カメラによる駅の無死角化、車内の防犯カメラ・AI自動検知技術による見守り強化 ⇒2021年度は、可動式ホーム柵14駅（累計76/133駅）設置、耐震施策（柱補強・落橋防止 等）完了、駅の防犯カメラ50台（累計3,127/約3,300台）、車内防犯カメラ280台（累計1,000台・25列車）を設置。
望ましいお客さま満足度の確保	2025年万博で国内外から大阪を訪れるお客さまに最高のおもてなしを提供するため、ハード・ソフト面とも国内最高水準を目指す。 …2025年度に鉄道で顧客満足度調査（JCSI）3位内を目指す。 ⇒2021年度は、快適な利用空間の整備、デジタル技術を活用したサービスの拡充の他、地道な接客・接客レベルの向上などに取り組む。
十分な事業成長の確保	次世代型交通インフラの整備の推進、また、交通に次ぐ新たな柱となる事業創出に挑戦、2025年度には営業利益ベースで交通：非交通の比率6：4を目指す。 ⇒2021年度は、「交通(MaaS)」「マーケティング」「都市開発」で成長に向けた投資を行いつつ、キャッシュフローを重視しながらバランスの取れた利益成長を目指す。

マトリクス経営体制の進化（その意図）

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、かつ、発展ステージに応じた事業運営を推進。



方針①

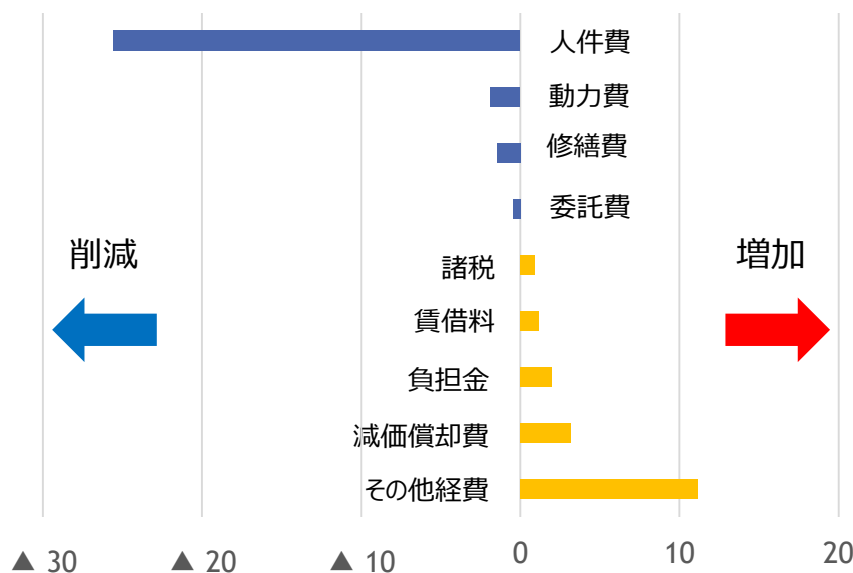
3. 経営の健全性の確保 (持続可能な事業体へ)

鉄道・バス事業の取組み（コスト削減策）：鉄道

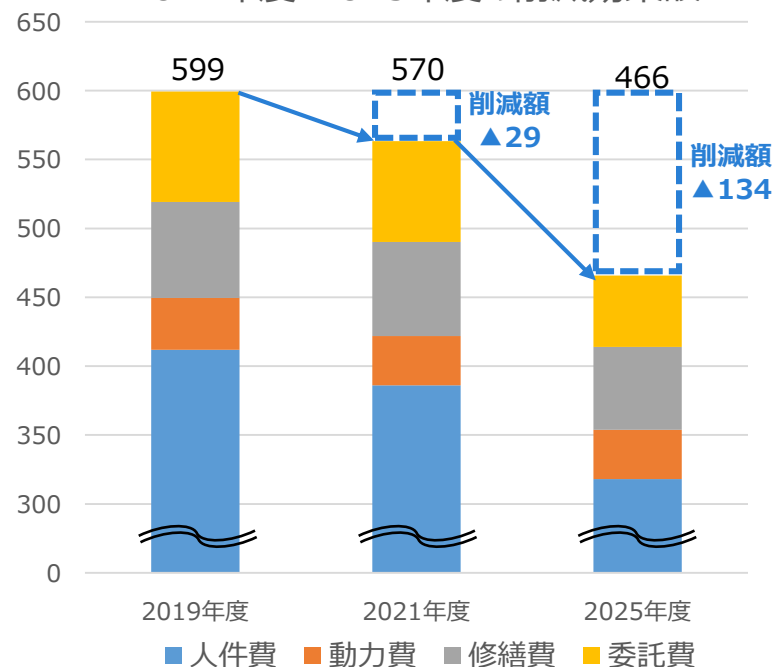
2025年度に開催される大阪・関西万博に向けて、安全安心、快適・利便性向上の投資や、お客さまサービス拡充の費用は堅持しながら、組織・管理体制、業務の見直し等により、人件費や委託費等の運営コストの削減を毎年着実に実施。

2019年度と2021年度の対比

単位：億円



2021年度・2025年度の削減効果額 単位：億円



キャッシュマイニングプロジェクト（コスト削減プロジェクト）

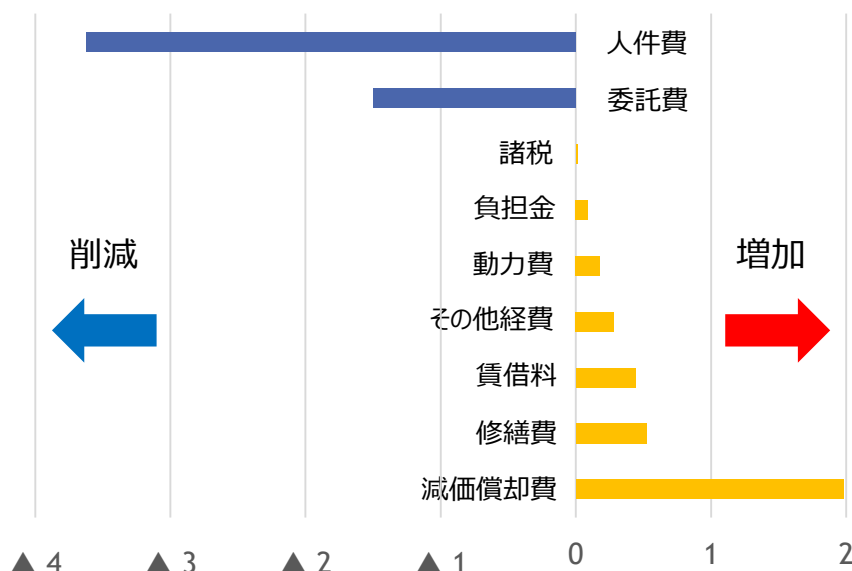
- Osaka Metro Group全体にコスト削減意識を根付かせ、企業風土とする為、全社プロジェクトとして取組み中。
- 経費削減分科会(経費・投資削減検討会/草の根活動会)、調達手法分科会で、徹底したコスト削減に向け活動中。
- 技術部門では、調達革新の成果として、2020年度7.7億円の削減を実現。

鉄道・バス事業の取組み（コスト削減策）：バス

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、移動需要を見極めた効率的な運行でサービス水準を堅持しつつ、運営コストの削減を着実に実施。
しかし、本質的な改革には、都市型MaaSへの全面移行が必要。

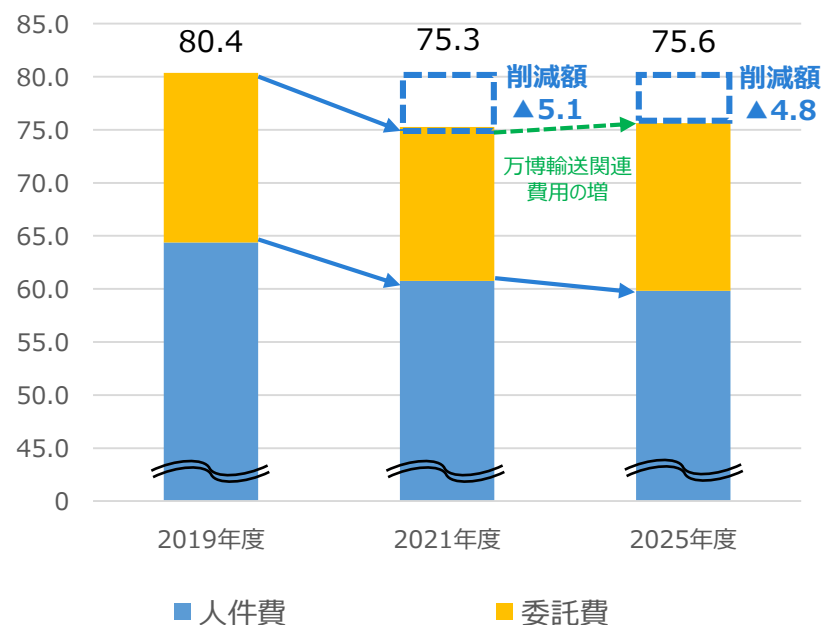
2019年度と2021年度の対比

単位：億円



2021年度・2025年度の削減効果額

単位：億円



主な運営コスト削減策

- 運行に特化したリーンな組織体制の実現
- 業務執行の効率化・適正化等による人件費の縮減
- 適正なサービス水準を踏まえた運行ダイヤの設定

着実な運行への取組み（運行の安定性）

交通事業のコスト削減を徹底して行う一方、運行の安定性を高める為のハード面への投資は削減せず、新技術の導入や、日々の確実な業務の遂行・メンテナンスにより、安定性をしっかりと担保。

日々の取組み

「安全はすべてに優先する」との強い決意を持ち、社員一丸となってお客さまに安心・信頼してご利用頂ける輸送サービスを提供。
様々な設備（ハード）と人（ソフト）を融合させ、日々の安定した運行を担保。

IP無線による迅速な連携



訓練



研修



巡視



メンテナンス



新技術による業務効率化

■ マイクロドローンによる構造物点検

これまで作業員により行われていた天井内の構造物点検をマイクロドローンで行う事により、業務効率化及びこれまで点検できなかった天井内狭小部の点検にも効果を発揮。



マイクロドローンによる
構造物点検

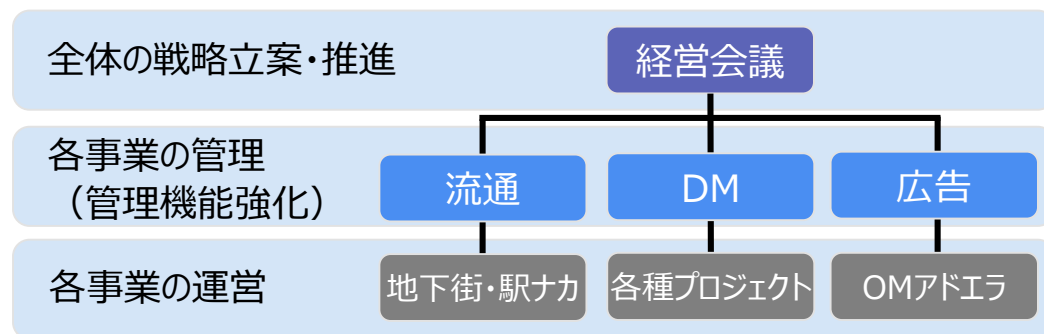


マーケティング事業・都市開発事業の取組み

マーケティング事業では戦略立案機能・管理機能を強化すると共に、事業本部としての経営会議を設置。都市開発事業でも同様の取組みを行うと共に、回収が長期化する事業特性上、投資判断基準を厳格運用し、投資回収リスク管理を強化。

マーケティング事業の取組み

- 事業特性上、キャッシュフロー(CF)を高回転させる必要があり、将来CF管理を軸に、事業を運営。
- 特に、デジタルマーケティング(DM)は、新規プロジェクトが多く、投資も合計では大きくなるので、プロジェクト毎の収支リスク管理を徹底。



都市開発事業の取組み

- 投資規模も大きく、回収が長期化する事業特性を勘案し、事業部門でのリスク管理を強化。その観点から、2020年度に投資判断基準を改訂。
- 定性及び定量の両面から投資の可否を評価する仕組みとし、感応度分析等により、リスクを見える化。(評価・分析基準については、今後も継続的にブラッシュアップを行う)
- 投資判断時に設定した将来CF計画に基づいたKPIを月次でモニタリングし、計画との乖離の兆候を早期に把握し、善管注意義務を意識し、迅速かつ的確な経営判断をすることで、損失が発生する場合でも最小限に食い止める。

投資判断

- 資本コストを意識した基準 (NPV・IRR) にて判断

モニタリング

- 投資判断時に設定した KPIを厳格に管理

撤退判断

- 予め定めた撤退基準に抵触した場合、撤退協議

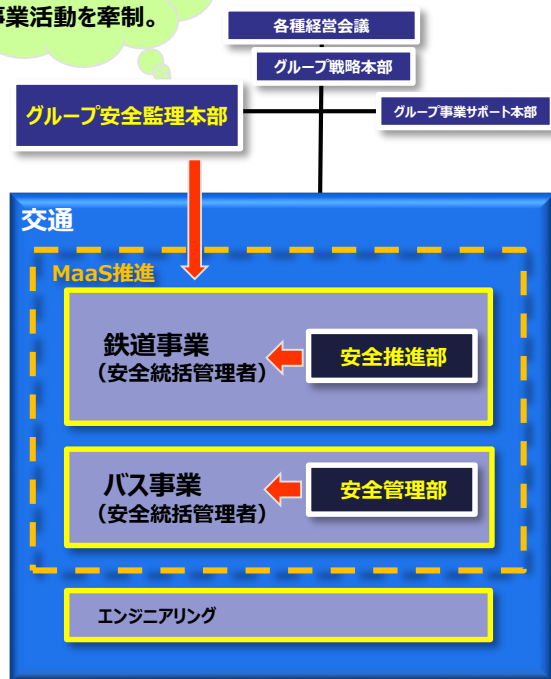
方針②

4. 徹底した交通の安全性の確保

安全文化の醸成（グループ安全監理の取組み）

国の運輸安全マネジメント制度に則り、鉄道・バス各々の安全管理体制による自律的な安全確保に徹底して取り組むことに加え、「最高の安全・安心の追求」を实践するため、2重の牽制機能として、グループ全体をサポートする**グループ安全監理本部**を設置し、社員の安全文化の醸成を推進する。

安全・安心最優先の
観点から
事業活動を牽制。



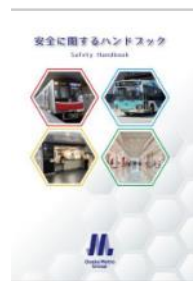
※ 鉄道・バス事業（関連事業含む）内では、安全統括管理者の責任の下、自律的に各々安全管理体制を構築しています。



災害時訓練（2019）



輸送の生命館



安全に関するハンドブック



安全講演会（2019）



運輸安全内部監査



本社・コーポレート部門が現場を知る取組み



安全文化の醸成（交通事業の取組み）

安全の取組みにゴールはないことをOsaka Metro Group全社員の共通認識として徹底し、「最高の安全・安心の追求」に向け、“人”に着目した具体的な施策（意識の向上）を推進する。



避難誘導訓練



避難誘導訓練



列車脱線復旧訓練



信号保安装置故障時の対応訓練



異常時対応力を高める訓練



労働災害体感研修

プロフェッショナルとしての技能・対応力の向上

- 安全に関する取組み発表会の開催
- 気づき情報の収集と改善
- VR体験型研修の導入
- 労働災害体感研修
- 各部技能向上コンテスト
- Osaka Metro緊急章の全社員携帯
- 異常時対応力を高める訓練
- 情報伝達対応訓練
- 列車脱線復旧訓練・車軸不回転訓練
- 浸水対策訓練（止水鉄扉・止水パネル設置訓練）
- 大規模災害を想定した列車避難誘導訓練
- 駅係員による信号保安装置故障時の対応訓練



安全に関する取組み発表会



VR体験型研修の導入



Osaka Metro緊急章

鉄道事業の取組み（駅構内・車内の安全性確保）

「最高の安全・安心の追求」の実現に向け、研修やシミュレーションといったソフト面の取組みの充実に加え、可動式ホーム柵などハード面の整備により、軌道転落事故や犯罪など、お客さまが当社線を利用される際のあらゆる危険・不安をなくし、安全性を確保。

可動式ホーム柵の設置

お客さまのホームからの転落、列車との接触事故を防止すべく、2025年度末までに可動式ホーム柵を全駅に設置。2021年度末までに御堂筋線全駅、四つ橋線2駅に設置し、1日あたりの利用者10万人以上の駅全駅で設置を完了予定。



可動式ホーム柵

防犯カメラによるセキュリティ・見守りの強化

車両・駅構内での犯罪・迷惑行為防止のため、防犯カメラを順次増設。（2025年度末までに、駅構内累計約3,300台設置、車両累計73列車への導入を目指す）

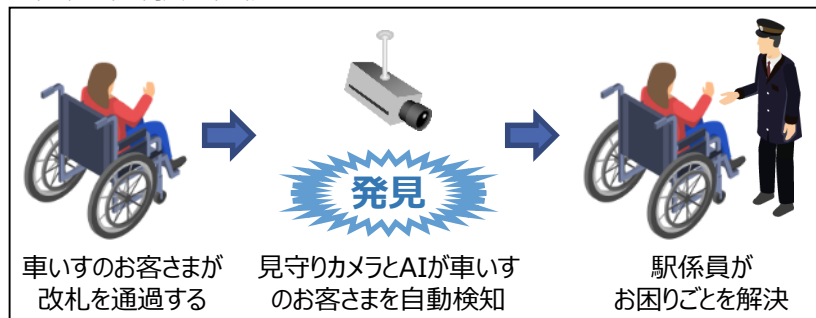


駅構内防犯カメラ



車内防犯カメラ

また、白杖や車いすをご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にも活用を検討、2021年度には4駅で実証実験を実施。



AI自動検知技術・見守りサービスのイメージ

鉄道事業の取組み（防災対策）

南海トラフ巨大地震や近年増加するゲリラ豪雨による浸水対策、東日本大震災等から得られた知見・基準等を踏まえた耐震施策、脱線による被害拡大防止の対策等、大規模自然災害に対する備えについても計画どおり順調に進捗。

大規模自然災害に対する備え

■ 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為、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

柱補強及び落橋防止工事、特殊橋梁の耐震対策工事に加え、サードレールの脱落防止対策を推進。

■ 地震による脱線対策

地震時の車両脱線による被害拡大を防止するため、当社線高架部において脱線防止ガード付きまくらぎを導入し、橋梁部においては脱線防止レールの設置を推進。（2025年度末完了予定）



止水鉄扉



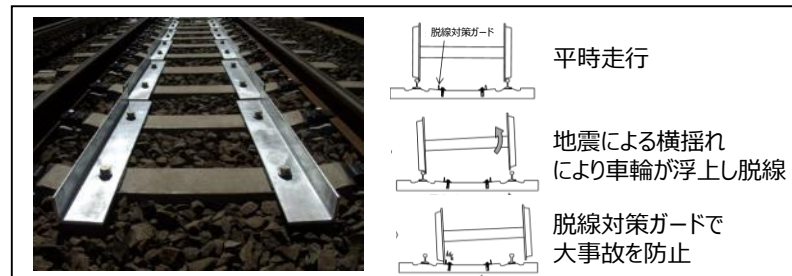
止水パネル



落橋防止対策・柱補強
(2021年度完了予定)



サードレール(集電部分)
脱落防止装置



脱線防止ガード付きまくらぎ

バス事業の取組み

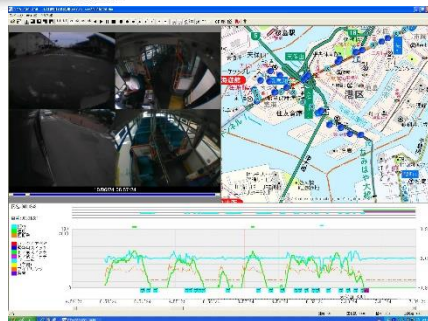
「最高の安全・安心の追求」の実現に向け、ハード面の整備に加え、ソフト面の取組みも充実させることで、重大事故の撲滅、有責事故の削減を目指す。

安全支援装置の導入

重大事故を防ぐため、バス車両に各種安全支援装置を順次搭載。2021年度は、「ドライバー異常時対応システム」搭載車両を増車。また、老朽化したドライブレコーダー機器を更新し、機能の向上を図り、より効果的な運転士の指導に活用。



ドライバー異常時対応システム



ドライブレコーダー解析画面

ソフト面での対応

「安全・安心バス乗車サポーター」による注意喚起や乗降時のサポートによる車内事故防止に向けた取組みを実施。また、新規採用者の「サービス介助士」資格取得を支援。



「安全・安心バス乗車サポーター」の案内活動の様子



「サービス介助士」資格保有者バッジ

感染症対策

他社にない日々の全車両消毒など、車両や駅といったハード面のみならず、お客さまへの啓発アナウンスや、特に混雑する御堂筋線のラッシュ時の混雑状況を発信する等のソフト面からも対策を実施。

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、全駅及び全車両の消毒の徹底、車内の抗菌・消臭・抗ウイルス加工、車内換気を実施すると共に、地下鉄・ニュートラム各路線の混雑状況のHP・Twitterでの発信や、駅・車内放送によるお客さまへの啓発を実施中。今後、バスの混雑状況についても大阪シティバス(株)のHPにて発信していく予定。

地下鉄車内の混雑状況(2021年3月31日(水))



混雑状況の発信



車内消毒作業・
抗菌/消臭/抗ウイルス加工



地下鉄車内での換気実験



バス車内での換気



駅改札への
アルコール消毒液の設置

方針③

5. 望ましいお客さま満足度の確保

基本的な快適・利便性の向上

鉄道・バスをはじめとしたOsaka Metro Groupのサービスを、快適に、気持ちよく利用したいというお客さまのお声に応えるべく、ハード・ソフトの両面からお客さまの利便性向上・満足度の向上を目指す。また、バリアフリー対策も鋭意推進。

誰もが快適に利用できる空間へ

- 2025年度末までに御堂筋線9駅、中央線6駅のグランドリニューアル完了を目指し、2021年度は心斎橋駅及び動物園前駅に続き、大国町駅、堺筋本町駅、大阪港駅のリニューアル工事に着手。
- 2025年度末までに19駅で、バリアフリー経路の複線化など、設備の充実に取り組み、2021年度は6駅でエレベーター(EV)を設置工事予定。

デジタル技術等を活用したサービス拡充

■鉄道事業

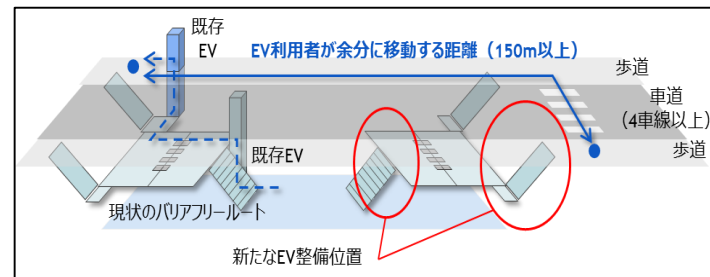
- 主要駅改札口において、先発・次発の行先や発車時刻のほか、キャンペーンやイベント情報などを案内できるサービス情報表示器を設置。異常時には運転見合わせ時の支障区間や、地震発生時の災害情報などの情報を提供。
- OSAKA PiTaPa・Osaka Point会員向けのオフピークポイント付与の実証実験を実施予定。

■バス事業

- スマートフォンのアプリでバスが1日乗り放題になるモバイルチケット「バス1日乗車券」や「回数券」を発売開始。(2021年3月～)
- スマートフォン端末でQRコードを読み取ることでバスの接近情報を確認できるサービスを導入。



梅田駅 | 大阪から世界へ 心斎橋駅 | ジ・オオサカ・ブランド



バリアフリー経路複線化の概念図とエレベーター設置例



サービス情報表示器



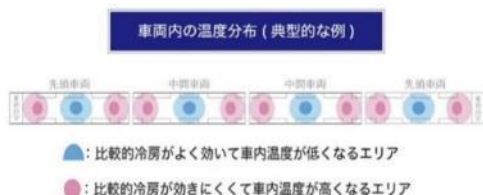
バスのモバイルチケット

更なるお客さま満足度向上のために

「お客さま満足度向上委員会」の活動を軸に、様々なお客さまの声を真摯に受け止め、サービスの向上を具体的に実現できるよう、グループ全体で取組みを進める。

YouTubeにおける「Metro News」発信

当社の安全・安心・快適・利便に関する取組み等の動画をニュース形式で定期的に発信。公式Twitterでも情報公開。



地下鉄車内の空調について、車両の特徴や当社の各種取組みを紹介する動画例

接客・接遇レベルの向上

■「接遇マイスター」の育成

現場社員の接遇能力向上を目的に、外部講師による研修を修了した者を認定。

■ サービス介助士資格取得率100%への取組み

全駅員・バス運転士のサービス介助士の資格取得を推進。



独自のマナー啓発ポスターの作成・掲出

お客さまの乗車マナー向上のご協力を頂く目的で、オリジナルのマナー啓発ポスターを作成・掲出。



独自マナー啓発ポスターと、梅田駅サイネージでの掲出の様子

各種取組みについてのPR動画製作・放映

Osaka Metroの取組みを知って頂き、お客さまにまた利用したいと感じて頂けるよう、現在進行中の取組み「御堂筋線への可動式ホーム柵の設置」「エリアリノベーション」についてのPR動画を作成、駅サイネージ・車内モニターで放映。



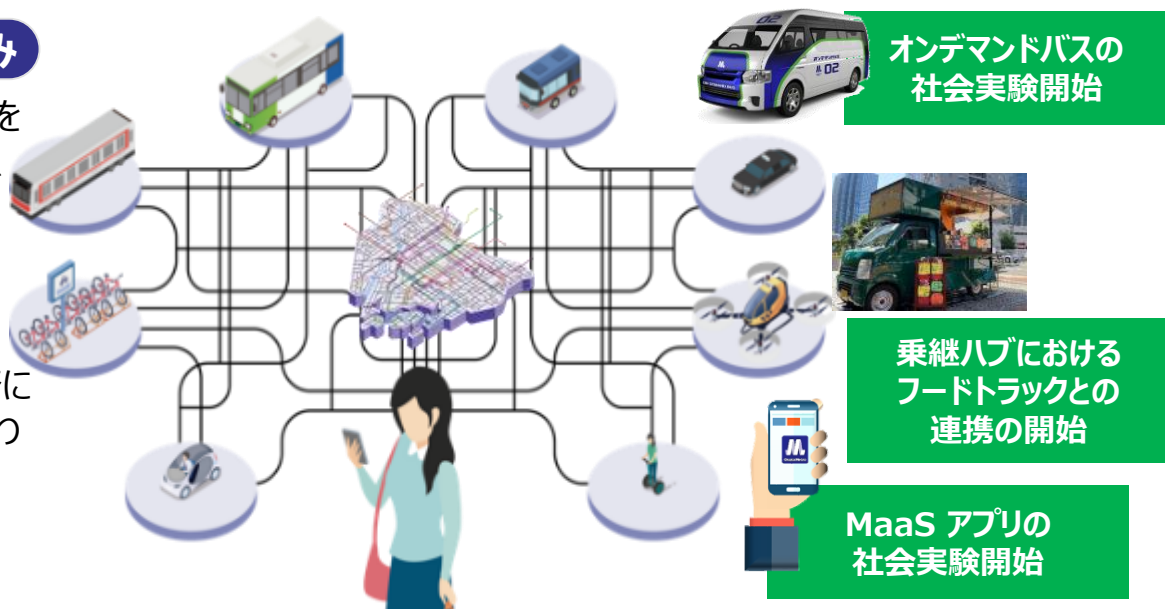
PR動画（可動式ホーム柵・エリアリノベーション）

MaaS構想の具体策（これまでの取組み）

MaaSを横軸にした円滑な交通サービスを目指し、MaaSアプリによるオンデマンドバスの社会実験をスタート。今後、オンデマンドバス拡大に加え、自動運転の実証実験や交通と生活サービスの連携を開始。

MaaS構想におけるこれまでの取組み

- 交通課題の解消、交通の更なる利便性を引き出す「交通の大変革」の実行に向け、まず、多様な交通手段の整備、連携から着手。
- 2021年3月からオンデマンドバスの社会実験を生野区・平野区で開始。
また、オンデマンドバスの予約・乗車・決済に使用できるMaaSアプリ社会実験版も合わせてサービスイン。



2021年度取組み

- 生野区、平野区でのオンデマンドバス社会実験の結果を踏まえ、更なるエリア拡大を目指す。
- 移動型サービス（フードトラックなど）のほか、店舗、医療関係など生活サービスとの連携による収益・利便性の向上を目指す。
- MaaSアプリをOsaka Metro Group案内アプリと統合、ご利用動線を意識した案内の実現。
- レベル4自動運転車両の遠隔監視の実証実験（夢洲）を実施。

交通の可能性を広げる自動運転バス



MaaS構想の具体策（顔認証等・デジタルマーケティング）

MaaS構想具体化の一環として、顔認証等の最新技術を用いた利便性向上及びデジタルマーケティング事業でのポイント付与・各種リコmend等を通じて、お客さま一人ひとりに対して、お得で新しいモビリティ乗車・生活サービスをご利用頂けるよう、総合的なクオリティ向上・進化に鋭意取り組む。

キャッシュレス・チケットレスの取組み

- 顔認証やQRコードといった様々な認証システムに対応できる次世代改札機の実証実験を駅数を拡大して継続実施。2024年度末までに全駅に導入予定。お客さまに各種モビリティをシームレスにご利用いただくためのMaaSの重要なピースとして推進。
- 今後、キャッシュレス・チケットレス乗車にかかる移動情報の分析結果をデジタルマーケティングプラットフォームにも連携し、移動の最適化だけでなく生活サービスの最適化も図っていく。



改札でのQR利用イメージ



顔認証対応
次世代改札機

デジタルマーケティングプラットフォームの拡充

- Osaka Pointの乗車ポイント付与対象カードをOSAKA PiTaPaから全PiTaPa、ICOCAに拡大。これにより、2021年度中に会員数50万人突破とデジタルマーケティングプラットフォームの拡充を図る。
- 駅ナカ・地下街を中心にポイントが使える提携店を開拓（2020年度末：250店舗）すると共に、
 - ・外部事業者とのアライアンスを強化
 - ・自社販売事業の展開により、日常生活の中で気軽にご利用頂けるよう魅力的なプラットフォームづくりに取り組む。



方針④

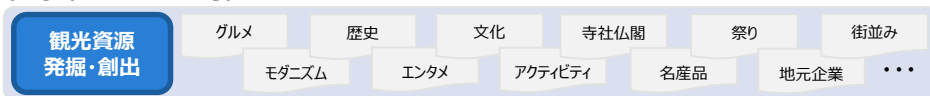
6. 十分な事業成長の確保

交通事業の取組み（短期・中期）

鉄道事業では、ミニ観光とプラスワントリップ利用の促進に向けた情報発信や、関西圏外からの誘客に向けたプロモーションを実施。バス事業では、貸切バス事業や受注型企画旅行の営業強化により、新規顧客・リピーター確保を図る。また、都市開発等、他の事業との相乗効果での乗客者数増加にも取り組む。

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



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

ターゲットのニーズに即したプロモーションの実施

お客さまの属性や利用目的・当社線利用に至る各段階（お出かけの計画・交通機関利用等）に寄り添い、多様な媒体で情報発信を行い、様々な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PRを促進。

バスの潜在需要の掘り起こし

各種PRや貸切バス事業・受注型企画旅行の営業強化により、地域の潜在需要を掘り起こし、リピーター利用への繋ぎ込みに注力。



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）
- ◆ お出かけ情報誌

お客さま



沿線情報案内リーフレット・おでかけガイドブック/貸切バス車両

マーケティング事業全体の取組み（短期・中期）

親和性の高い事業を結集した総合力で、お客さま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。



マーケティング事業個別事業毎の取組み（短期・中期）

グループ力を発揮するためにも、個々の事業強化策として、データとデジタル技術を活用し、フィジカルとサイバーの融合による既存サービスの強化・進化、事業の多角化に向けた新サービスの創出を目指す。

1. 広告事業

- ・新規媒体の設置に加え、データ活用、デジタル技術を活用した効果測定の実証実験を加速させ、収益力の強化を図る。
- ・昨年度に引き続き、広告効果の可視化のための調査を実施し、得られたデータの活用を検討する。
- ・越境ECショップ事業などの新規事業創出に取り組む。

2. 流通事業

- ・駅ナカでは無人サービス事業（無人ピックアップロッカー）の実証実験を実施。加えて、DX化による地下街販促事業の見直し等に取り組む。
- ・地下街区画を利用して、RaaS（Retail as a Service）店舗の実験店舗や、カフェ型コワーキング店舗を開業する。

3. デジタルマーケティング事業

- ・各事業とのコンテンツ連携、地下街・駅ナカなどとの共同販促によるOsaka Point経済圏の拡大を図る。
- ・将来の100のビジネスモデル創出に向け、今年度は30を目標に新規ビジネスを開発に取り組む。
- ・外部企業とのジョイントプロジェクト等による新規事業の企画・立案に取り組む。



広告効果の検証

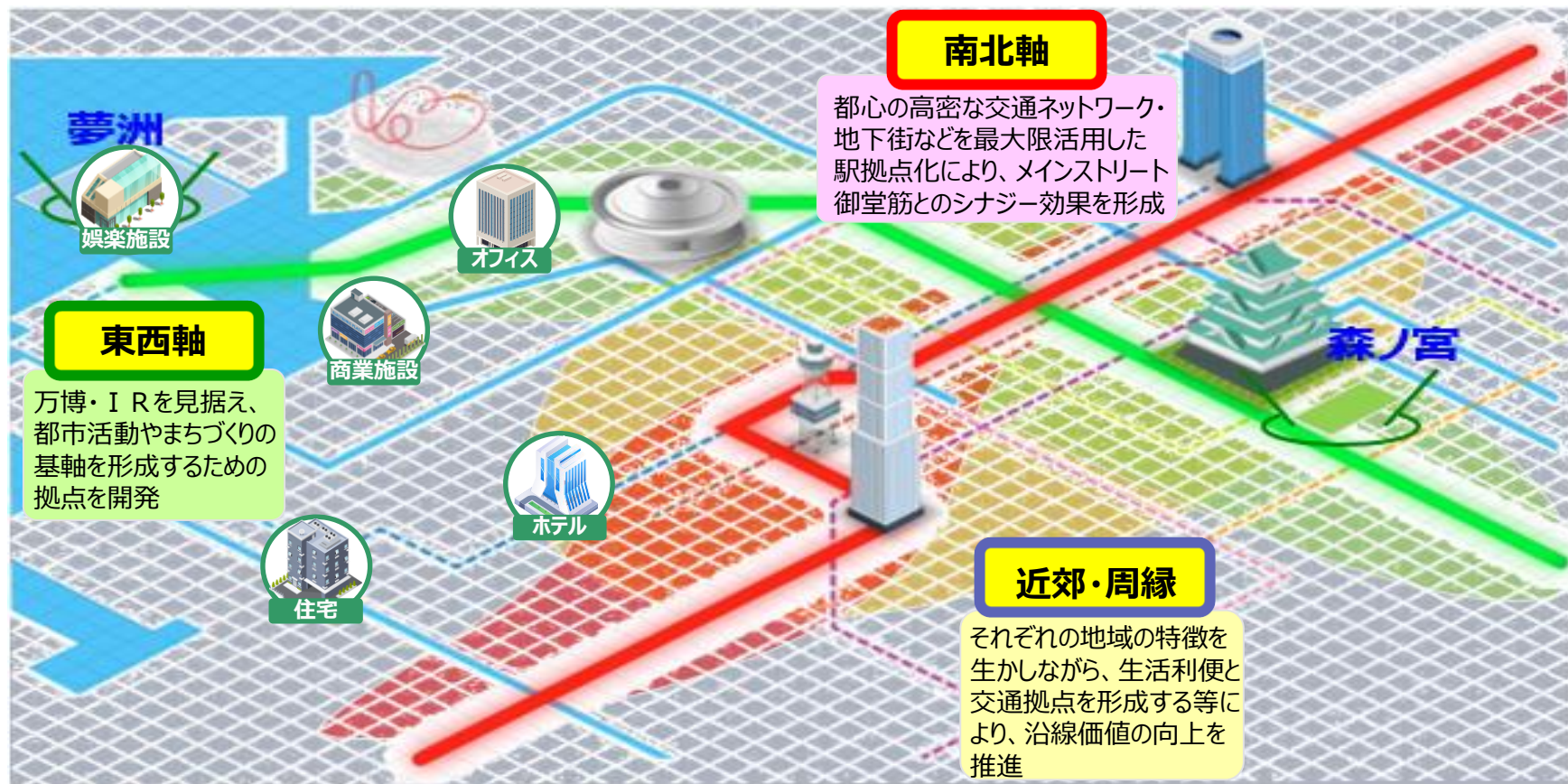
多様なサービスとの
ポイント連携を強化



Osaka Point経済圏の拡大

都市開発事業の取組み（総括）

生活まちづくりの一環として、「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。



都市開発事業の取組み（短期・中期）

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。

2021年度は、現在計画推進中の8カ所のうち、中百舌鳥、(借地)幸町南側・朝潮橋駐車場跡プロジェクトを開業予定。また、十分吟味しながら、更なるアセット活用に取り組む。

2021年
3月末 33カ所
※ うち計画推進中8カ所含む

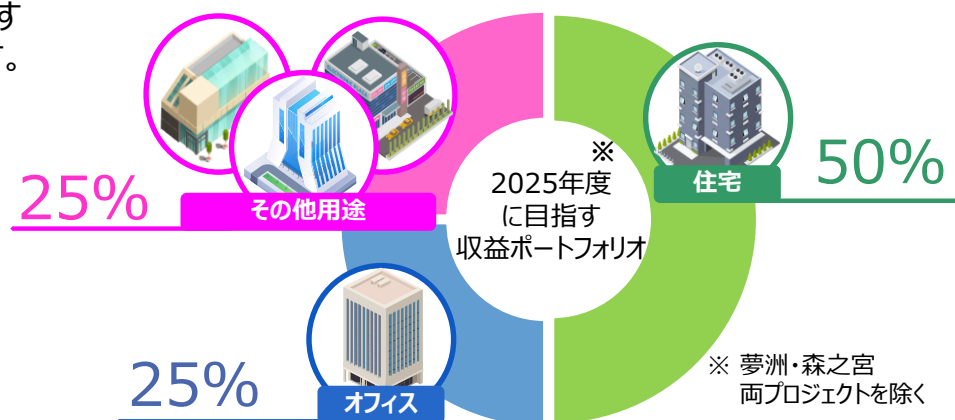
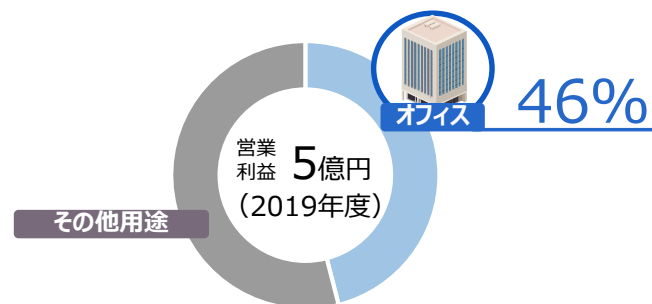
最大 53カ所
2025年度末時点



Osaka Metro 天神橋筋六丁目ビル
(2021年2月開業)

外部アセットの購入による沿線開発

沿線での賑わいを創出し、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。



7. より良い企業風土づくり・ 組織能力強化・SDGs

社員Well-being推進本部の立ち上げ

社員の幸福度向上は事業発展の鍵。一人ひとりを大事にすると共に、社員一人ひとりが仕事への誇りとやりがいを感じ、活き活きと働きやすい職場環境づくりの企画・推進を図り、組織のあり方の変革と組織能力の強化につなげる。

人材育成・組織能力向上

- ・社員の自律的なキャリア形成意識の醸成
- ・人が育つ環境の整備
- ・成長戦略への人材シフト（専門人材の育成）
- ・外部専門人材を戦略的に採用

人事制度改革

- ・人材育成を支える制度や仕組みとして、

推進

- * 社員の意向等も踏まえた適所適材配置
- * 人事評価・報酬制度改革を推進

社員が向上心を持ってより高い目標に挑戦する風土を醸成

Well-being
(幸福、健康)

社員幸福度の向上

組織能力の強化

業務・働き方改革

- ・労働時間短縮活動
- ・経営幹部の意識改革（部下育成及び業務マネジメント改革）

推進

真に働きやすい職場環境、社員を大事にする風土を構築

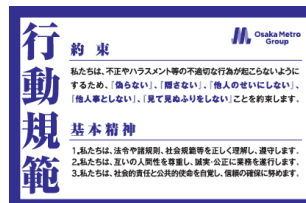
ハラスメントの撲滅・コンプライアンスの遵守

- ・ハラスメントと過重労働の撲滅
- ・コンプライアンス遵守

推進

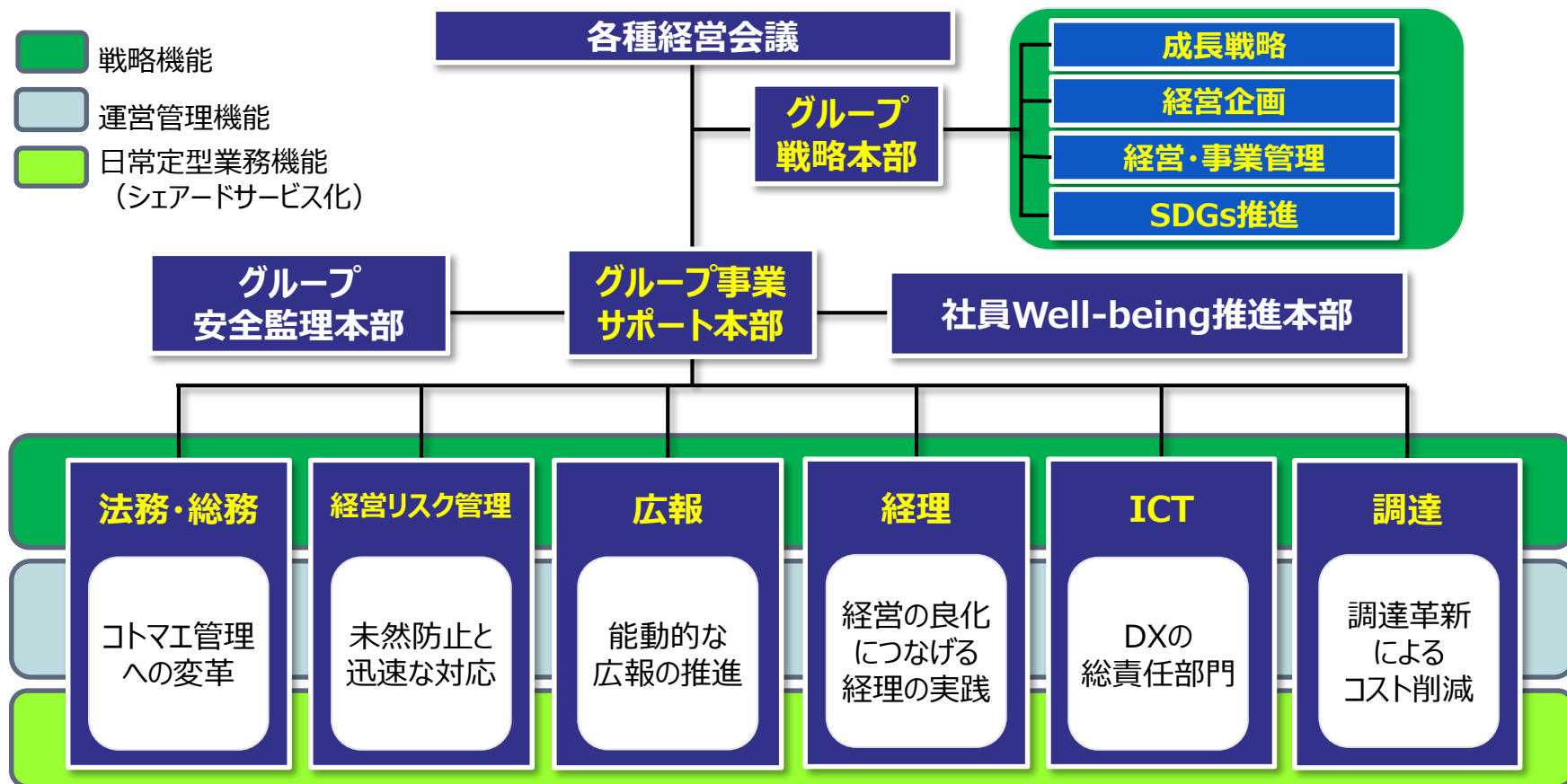
会社風土の改革

■取組み例



戦略本部の強化と事業サポート本部の立ち上げ

全社成長戦略を推進する「戦略本部」機能を拡充すると共に、全社業務を担う「事業サポート本部」を設置し、全社横断での立案・執行による生産性向上・効率化及び経営の見える化・リスク管理の強化による事業本部への健全な牽制機能の発揮を企図。



全社ICT戦略（DX推進） [データに基づいた経営]

データに基づいた近代的経営体制を確立するため、経営情報の分析・管理機能の強化、業務プロセスの効率化、経営状況の迅速な把握に取り組むと共に、他社とのアライアンスを含め、デジタル領域での事業拡大に向けた経営基盤の構築を徹底的に推進し、2025年度にかけてデータドリブンな経営を目指す。

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

鉄道バス アプリコンテンツ強化 ・安心/安全/便利/快適の推進 ・MaaS施策の強化	広告リテール 駅ナカサービス強化 ・デジタルマーケティング ・チケットレス、キャッシュレス	都市開発 スマートシティ推進 ・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

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

ヒト・モノ・コト連携強化

自治体 (スマートシティ) 企業 (サービス連携)
 プラットフォーマー (ヒト・モノ・コト連携)

AI IoT ビッグデータ ロボット データカタログ ブロックチェーン 分析 API

デジタルトランスフォーメーション・プラットフォーム
 (あらゆるデータを集約・統合・分析・利活用する)

データ集約の推進と活用強化 ※お客様の同意が必要

履歴情報 (乗車、売店) 動線情報 (移動)
 デジタル画像 (人の動き、表情)

デジタル協業強化

ソフトウェアベンダー (情報提供) デザインスタジオ (アイデア創出)
 ラボ型開発会社 (プロトタイプ開発)

Osaka Metro Group
 鉄道・バス 設備 保全 バックオフィス 都市開発 リテール 経営

ITシステム/サービス/デバイス/アプリケーション/ビジネスデータ

デジタル推進力強化

DX企画プロセス (投資効果の可視化) デジタル人材 (育成・確保)
 標準化 (品質、生産性向上)

2025年大阪における都市生活プラットフォーム

SDGs・スマートシティ（Society5.0）への取組み

社会生活インフラとして、スマートシティ（Society5.0）の実現に向けて多面的に取り組むと共に、SDGsに関しては、その精神は当社事業活動の本質そのものであり、制定された「持続可能な開発目標」に対して事業活動を通じてできるだけ広く且つ多くの貢献を目指しているが、下記の4テーマには特に注力していく。

スマートシティ
Society5.0

大阪において、「情報技術を用いて、サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を連携し、すべてのモノや情報、人をひとつにつなぐとともに、量と質の全体最適を図る社会の実現※」に貢献。

※第5期科学技術基本計画（2016年1月22日閣議決定）

SDGs

7. エネルギーをみんなに
そしてクリーンに



移動手段の変革（CO₂排出量の少ない交通システム（鉄道・バス）の拡充）

8. 働きがいも経済成長も



社会ニーズに対応することによって、経済成長も成し遂げる事業活動の追求

9. 産業と技術革新の基盤を
つくろう



社会生活インフラ&交通インフラ（MaaS、デジタルマーケティング、スマートシティ化への貢献）の追求

11. 住み続けられるまちづくりを



誰もが安全に利用でき、災害にも強い交通機関への進化および便利で住みやすい沿線の開発

上記テーマに関する取組みを個々の事業活動へ落とし込む

2025年の目指す姿

「交通を核にした生活まちづくり企業」



**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。