

Osaka Metro Group

2018-2025年度 中期經營計畫 (2022年5月改訂版)



2022年5月26日

1. 中期経営計画策定の前提
2. 都市型MaaSの全体構想
3. 各階層の取組み
 - 3-(1). 第1層の取組み
 - 3-(2). 第2層の取組み
 - 3-(3). 第3層の取組み
 - 3-(4). 第4層の取組み
 - 3-(5). 第0層の取組み
4. 事業推進体制と管理の仕組み
5. まとめ
6. 業績数値
 - 6-(1). 前提条件
 - 6-(2). 連結P/L・セグメント別P/L
 - 6-(3). 投資額・連結CF
 - 6-(4). 大阪市への財政貢献
 - 6-(5). 達成目標と経営管理指標

1. 当社の社会的使命【根本的な思想】

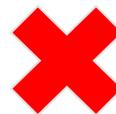
経営環境は変化し続けるものの、大阪の発展に貢献する当社の社会的使命は不変であり、それぞれの観点からインフラとしての役割を果たし続けることで、各ステークホルダーの満足度向上を図ると共にSDGsの達成に貢献する。

交通インフラとして

あらゆるモビリティを用いて、安全・安心・快適にお客さまを目的地までお送りし、大阪に住む人、訪れる人に移動の自由を提供しつづける

社会生活インフラとして

交通につながるサービス展開を通じて大阪に住む人の生活を支え、Osaka Metro Groupが日々の生活でなくてはならない存在に



活カインフラとして

当社を媒介して、文化や国籍に関係なく「多様性」ある人々が出会い、新たな価値を創出または提供する場としての役割

各ステークホルダーへの価値の提供

お客さま

付加価値の高い移動体験やサービスの提供によって、生活の質を向上

地域のみなさま

大阪の更なる活性化と都市ブランド力の向上

株主(大阪市)

税金、配当金による継続的な財政貢献の実現

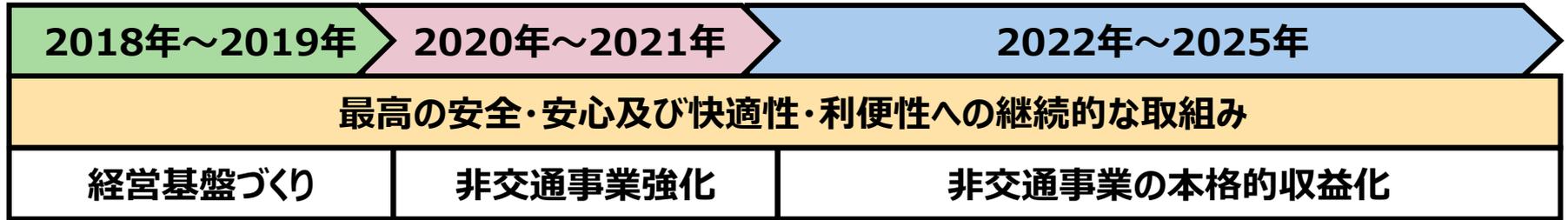
事業活動そのものによるSDGsへの貢献



1. 中期経営計画全体の推進状況

当初中期経営計画では、2020年度から「本格的な成長ステージ」と位置付けていたが、コロナ感染症拡大による経営環境の激変に伴い、抜本的な事業構造改革断行に変更。引き締まった経営体質の下、2022年度以降は、事業環境に即した新たな戦略を展開する。

計画

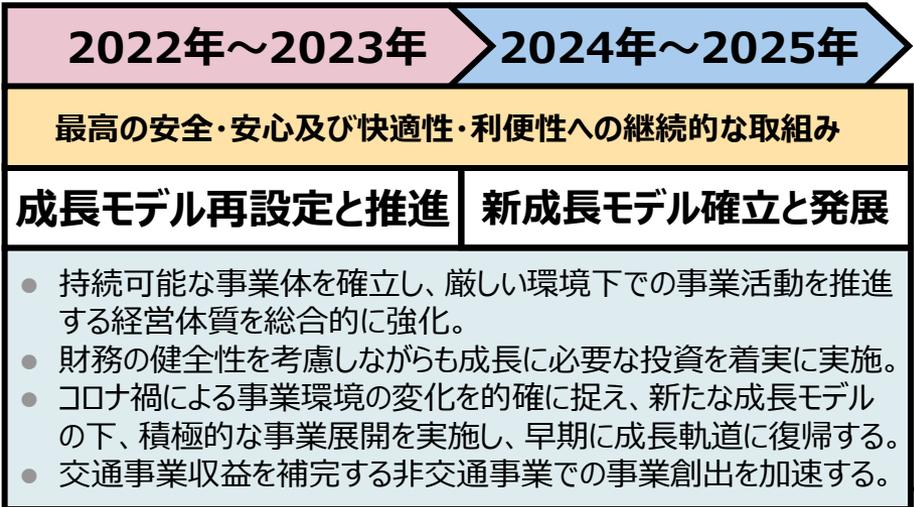


実績



事業構造改革を実施する好機となったものの、コロナ禍により、2020年～2021年にかけて成長に向けた「攻めの経営」の見直しが必要となった。
⇒2022年以降、
新たな事業環境の下、再出発

今後



1. 経営環境の変化【社会ニーズの変容】

少子高齢化による人口減少の加速、移動ニーズと手段の多様化及びSDGsへの貢献などの本質的な事業課題に加え、コロナによる社会変容によって、経営環境は大きく変化。ニューノーマルな事業環境に対応するため、現行の中期経営計画の思想を維持しつつ必要な戦略の練り直しを行い、目指す姿の達成に取り組む。

共通の環境

少子高齢化による人口減少

SDGsへの貢献

鉄道に大きく依存した事業構造

スマートシティへの対応

コロナ前

継続的に増加するインバウンド需要

通勤・通学による堅調な移動需要

集合型のリアルな消費体験
(繁華街での買い物、会食 etc.)

コロナ後

インバウンド需要の消滅と長期化

テレワークの定着による移動需要減少

混雑を避けた消費行動
(オンラインショッピングの拡大 etc.)

DXの急速な進展

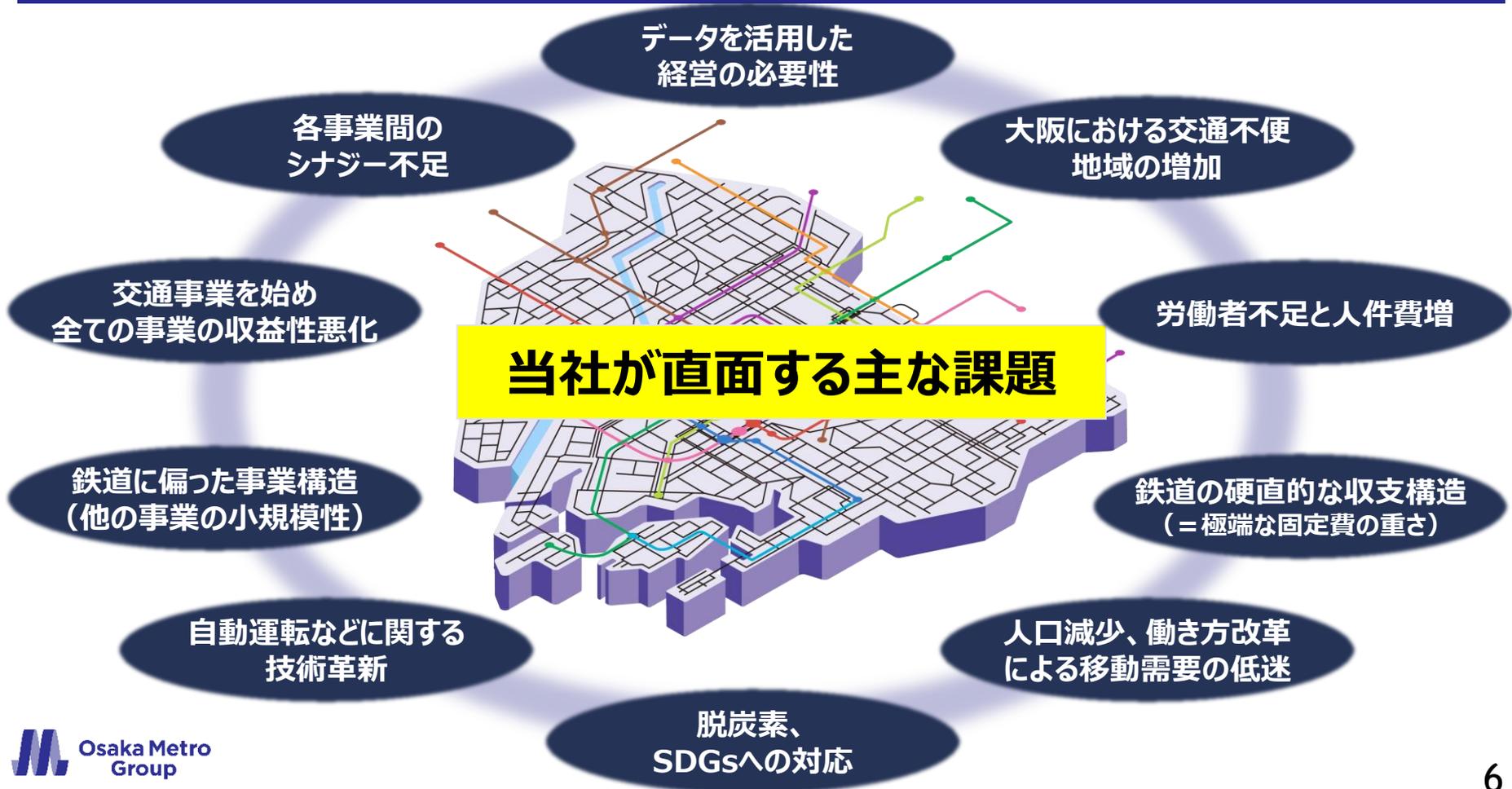
公共交通機関以外に移動手段がシフト

15年～20年先と考えていた移動需要の減少が一気に到来。

また、消費を含め、社会経済活動が、フィジカル空間からサイバー空間に移ってきている。

1. 当社を取り巻く経営課題と方向性の確認

経営環境が激変し、今後も変化し続ける中、大阪全域を見ると、交通不便地域が未だに存在し、今後増加する恐れがある反面、運行体制は固定的且つ収支構造は硬直的。また、社会変容への対応、労働者不足、最先端技術の活用、スマートシティ構想への貢献などの新たな課題も出てきている。大阪の発展に寄与し続けるには、新技術を積極的に開発・導入しながら、これらの課題解決に全力を尽くし社会的使命を果たす。



1. お客様からのご要望を反映した事業活動

お客様が交通や生活に対して感じるご不便やご要望を、『お客様満足度向上委員会』を中心に、アンケート・お客様の声・対話会等で真摯に受け止め、解消策を検討・推進し、お客様目線に沿った経営や事業活動を推進する。



これまでの取組み（一例）

- トイレや駅のリニューアル
- ホーム柵の設置
- 駅社員のサービス介助士資格取得
- 消費税10%導入時の1～3区運賃据置き 等



『お客様満足度向上委員会』で
更にお客様の声を分析

中期経営計画の
改訂に反映し、
満足度を向上



- ・駅が暗い
- ・親しみやすさがない
- ・駅社員の対応が良くない
- ・運賃が高い



携帯一つでお出かけ
できたら便利よね

アプリ一つで時刻表も
案内も、何でも見られたら良いのに

駅近くて
何も無いのよね

バスの本数が
少ない

駅でなんでも
できたら便利なのに

駅もバス停も
遠い

定期的
出し入れが不便

階段が多くて
疲れる

駅案内が
わかりにくい

お客様のお困りごと、不便は引き続き存在

2017年10月実施アンケートより

2. 都市型MaaS構想の推進

当社を取り巻く数々の課題への対応を通じ、お客さまのご要望も踏まえ、当社の強みを活かし、「交通を核にした生活まちづくり企業」という使命を果たすことを目的に、当社が取り組むべき様々な施策を戦略的に推進するためには、「既存交通の改善・進化」、「移動手段の統合」、「生活サービスの拡充」、「Webサービスの提供」と、各施策に共通で必要となる「デジタル化の推進（DX）」の5層で構成する事業構想（＝「都市型MaaS構想」）を推進することに帰結した。

取り組むべき
課題

大阪の交通課題

社会的要請

内的要因

技術的要因

課題への
対応方針

【当社の強み】

- ① 鉄道・バスネットワーク
- ② 地下街・駅ナカ
- ③ 多くの顧客接点



【当社の使命】

交通を核にした生活まちづくり企業
「社会生活インフラ」×「活カインフラ」

既存事業の絶え間ない進化

既存交通の改善・進化

移動手段の統合
(乗合から個別まで)

生活サービスの拡充

Webサービスの提供

デジタル化の推進（DX）

競争優位を活かした
新たな事業への挑戦

事業構想

2. 都市型MaaS構想の全体像①

4層の事業活動と高度なDX（Digital Transformation）を組み合わせ、大阪の交通課題を解消すると共に、交通事業で獲得したノウハウ・技術を活かして新たな事業へ挑戦し、事業の持続的成長と大阪の活性化への貢献の両立を目指す「都市型MaaS構想」を推進する。

【第4層】

サイバー空間での生活を豊かにするサービス

顧客データを基に、お客さま一人ひとりへ直接届くサービスを多重的に積み上げる

【第3層】

フィジカル空間での生活・都市機能の整備

乗継ハブなどの交通結節点を拡充すると共に、駅・駅周辺での各種サービス・施設を展開

【第2層】

自由自在な移動のパーソナル化

多様な交通手段がシームレスにつながるよう整備（小型モビリティまで広く揃える）

【第1層】

最新技術でストレスフリーな移動

着実な運行の維持および安全・安心と快適性・利便性の拡充を徹底する

【第0層】

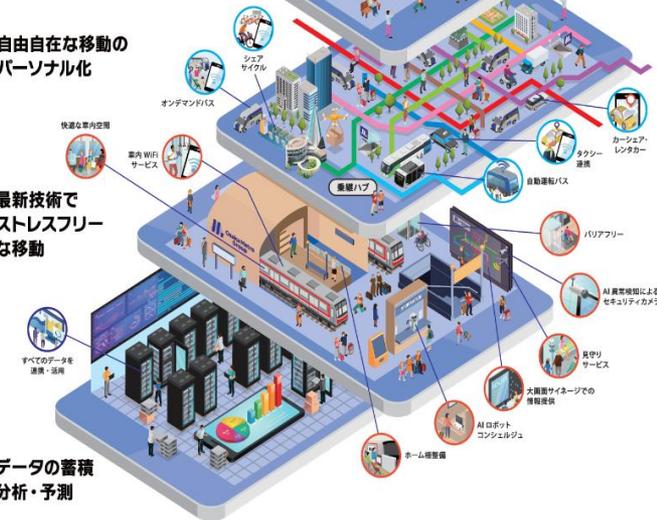
データの蓄積・分析・予測

一人ひとりのニーズに直接応えると共に、情報の蓄積がサービスの改善・進化を加速させ生活の質の向上につながるよう、利用者の同意を得て、4層の事業活動全般における顧客データを厳格に一元管理

4 サイバー空間での生活を豊かにするサービス



3 フィジカル空間での生活・都市機能の整備



2 自由自在な移動のパーソナル化

1 最新技術でストレスフリーな移動

0 データの蓄積分析・予測

2. 都市型MaaS構想の全体像②

MaaS構想への取組みを通じて、データ連携を含め、Osaka Metroの全ての事業活動を有機的に結合して「交通と生活サービスを一体的に提供する」ことで、新たな成長の機会を獲得し、大阪市の発展と当社の持続的成長の両立を実現する。



2. SDGsへの貢献

さらに、今後の事業活動の要諦となる「SDGsへの貢献」を、都市型MaaS構想の推進を通じ、特に、「エネルギー効率改善・脱炭素」、「経済成長」、「産業と技術革新」、「住み続けられるまちづくり」の4テーマを軸に推進。また、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んでいく。

都市型MaaS構想の推進

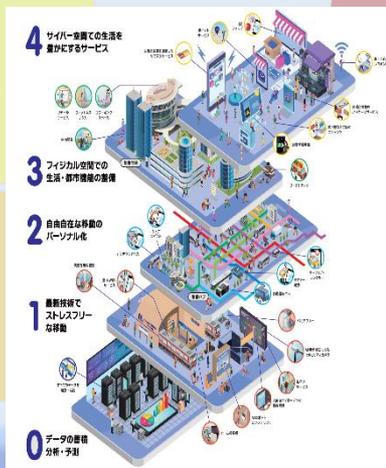
SDGs



7 エネルギーを安全に
そしてクリーンに
確保すること
13 気候変動に
適応する
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)



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



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**



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**

スマートシティ (Society5.0)

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

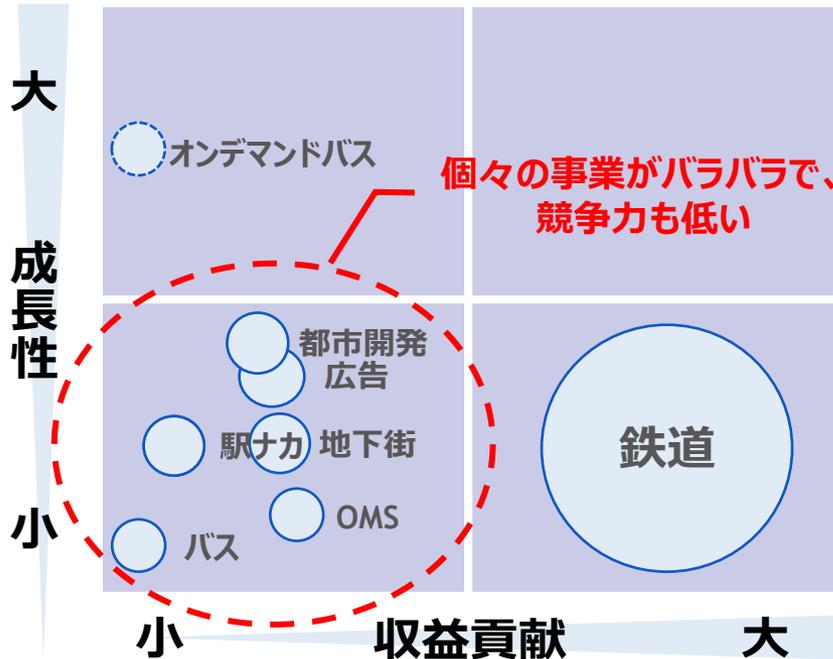
「交通を核にした生活まちづくり企業」

2. 当社グループの事業構造の変革

個々の事業を都市型MaaS構想の中で有機的に結合していき、「交通事業・都市開発事業・マーケティング事業」を三位一体で推進する。それにより、新たな移動ニーズを活性化し、全体最適のもとで各事業の成長性・収益性を向上させ、連結収益の重心を向上させる。

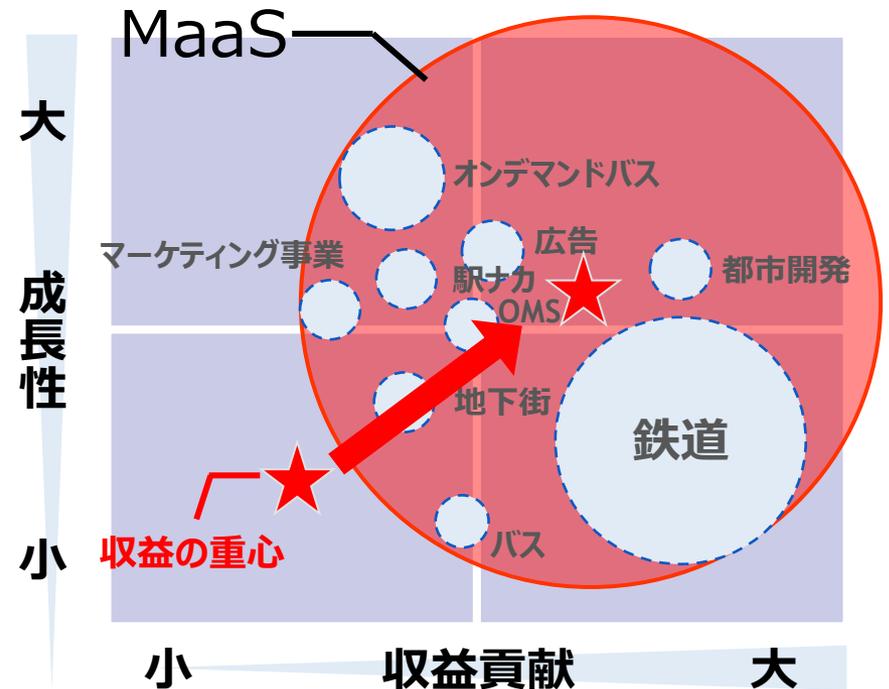
【現状】

バス、都市開発、広告（AD・ERA）、駅ナカ、地下街、大阪メトロサービス（OMS）などの事業が別々に存在し、個々の潜在的な価値が発揮されていない状態。



【2025年度】

交通を中心に各事業を結びつけ、各事業の収益性向上と全体最適化を図ることで総合力を高め、収益構造の重心を右上に移動。



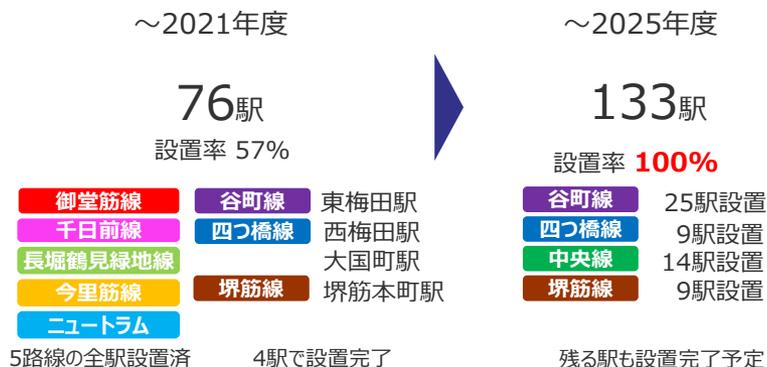
3-(1). 第1層【交通の進化】の取組み：安全・安心対策

安全・安心の取組みは、コロナ禍においても取組みの手を緩めることなく、着実に実施する。
可動式ホーム柵の設置を2025年度までに完了し、自然災害対策にも鋭意取り組む。

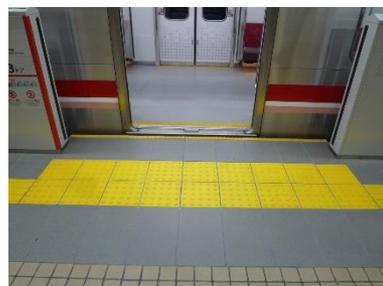
可動式ホーム柵の設置 (316億円)

◆2025年度までに**全133駅**で設置を完了する。

設置状況の推移



可動式ホーム柵



段差隙間縮小後

自然災害対策 (50億円)

大規模地震への備え

- ◆高架橋脚(約450本)およびトンネル中柱(約1300本)の耐震補強を2022年度末に全数完了する。
- ◆脱線対策ガード付きまくらぎ、脱線防止レールを対象となる全区間(御堂筋線・中央線の高架部)に2025年度までに導入する。
- ◆大日・緑木検車場の液状化対策を2025年度までに実施する。

河川氾濫対策

- ◆2024年度末までに、浸水が想定されている6駅に止水鉄扉や止水パネルの追加設置と変電所や換気口の開口部の防水化や嵩上げ等の対策を実施する。

新型コロナウイルス感染症拡大防止対策 (2億円)

- ◆駅改札等へのアルコール消毒液の設置
- ◆全駅・全車両の消毒の徹底
- ◆車内の混雑状況の情報発信
- ◆お客さまへの呼びかけ



3-(1). 第1層【交通の進化】の取組み：安全・安心対策

安全・安心の取組みの一環として、セキュリティ対策を強化し続けるとともに、AI技術の導入や自動運転化、保守技術等の高度化を推進する。

セキュリティ対策 (7億円)

- ◆2025年度末までに駅構内防犯カメラ約3,300台、車内防犯カメラ73列車を設置予定
- ◆2022年度中に全駅・全車両に防護盾を導入予定



車内防犯カメラ



駅構内防犯カメラ

AI自動検知技術・見守りサービスの実証実験 (17億円)

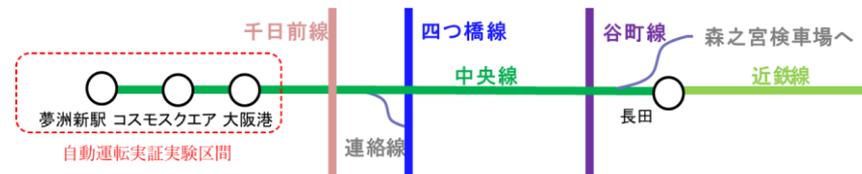
- ◆2021年度に御堂筋線長居駅ほか3駅で実証実験を実施
- ◆現在は、実証実験で抽出された検知精度等の課題改善に取り組んでいる。



自動運転化 (37億円)

- ◆乗務員の負荷軽減と、お客さまへより高度なサービスを目指す。その実現に向け、2024年度に中央線大阪港駅～夢洲新駅間での実証実験を実施する。
- ◆実験結果を検証し、更なる検証・検討を進める。

※この実証実験は、列車の運転免許を持たない添乗員が運転室に添乗する、G o A 2.5と呼ばれる自動化レベルで実施



建設・保守技術の高度化 (2億円)

- ◆駅のホーム天井内の構造物点検にマイクロ・ドローン導入
- ◆今後、これまで培ったOsaka Metro Groupのエンジニアリングを集結し、国内外の鉄道の発展・安全に貢献していく。



マイクロドローンによる構造物点検

3-(1). 第1層【交通の進化】の取組み：安全・安心対策

安全・安心の取組みの重点テーマとして、あらゆるお客さまにスムーズにご利用頂けるように、更に一層充実した最高水準のバリアフリー対策に取り組み、社会をリードしていく。

バリアフリー設備の拡充

◆引き続き、エレベーター等の整備を推進し、より安心・快適なサービスを提供していく。



3-(1). 第1層【交通の進化】の取組み：鉄道の快適性・利便性向上対策等

より快適な移動サービスを目指し、お客さまにとって身近で利便性の高いサービス提供を推進する。

ご案内機能の向上・インバウンド・多言語対応

- ◆サービス情報表示器の導入（2023年度全駅導入予定）
- ◆さらに、2025年の万博やインバウンド需要の回復に備え、AI案内サインージュを活用した多言語案内の充実を目指す。
- ◆全駅で配備しているタブレット端末を活用し異常時などを含む訪日外国人に向けた情報提供を行う。



サービス情報表示器



AI案内サインージュ



タブレット端末を活用した訪日外国人向けに情報提供

トイレのリニューアル

- ◆2025年度までに6駅6か所を整備する。



車両設備の充実・快適性向上

- ◆2025年度までに、御堂筋線・中央線の全車両への車内Wi-Fi環境導入や、御堂筋線・中央線の新造車両への空気浄化装置の整備を実施する。



空気浄化装置の設置



海外からの旅行客も利用可能な車内Wi-Fiを導入

車内Wi-Fiの設置

5G

- ◆2022年度に実証実験環境を構築し、実証実験を実施（心齋橋～なんば間 下り区間）。2024年度末までに御堂筋線、中央線に整備する。

顔認証システム

- ◆実証実験を継続し、認証精度向上とサービス運用を踏まえ、必要機能を備えた「量産型」の顔認証改札機を2024年度末までに、全駅改札口に整備する。



SDGsへの貢献

- ◆車両工場等、可能な限り太陽光発電システムを整備する。

3-(1). 第1層【交通の進化】の取組み： 鉄道の快適性・利便性向上対策 (駅機能の進化)

新たな設備や技術等の整備・導入により、「駅運営の効率化」を図りながら、「最高の安全・安心」、「お客さま満足度の向上」といったハード・ソフト両面でのサービスを充実させていく。

サービス面の充実

最高の安全・安心

- ◆全駅への可動式ホーム柵の設置や、異常時等には安全かつ適切にお客さまをご案内できるような体制を構築することで、高い安全性を実現。

お客さま満足度の向上

- ◆ホームの段差隙間縮小、バリアフリーの充実や、全駅社員のサービス介助士資格、全社員のユニバーサルマナー検定取得等により、全ての人々がスムーズに利用できる環境を整備する。
- ◆「お客さまアンケート」の実施や新たに「モニター制度」を構築するなどにより幅広くご意見をお聴きし、これまで以上によりお客さまの立場に立った取組みを進める。

改札付近のサービス表示機やAIサインエージ、巡回する駅員が所持するタブレットにより、すぐにお客さまが求めている情報を提供できている

各端末が相互に情報を共有することで、よりスムーズに情報を提供できている

ハード面を整備し、安全・安心な移動を実現

Osaka Metro Group

駅運営の効率化

- ◆退職者の増加や労働人口減少による経営環境の変化に対応するため、少人数でも質の高いサービスが提供できるよう遠隔案内システムを導入し、効率的な駅運営体制を構築する。

タッチレス改札や顔認証改札が中心となっており、障がいのある方でもスムーズに乗車が可能

バリアフリー化によるお客さま自身で完結可能なストレスフリーな移動を提供

企画乗車券は予めWEBで購入可能で、何かあればオペレータが遠隔で案内・対応することが可能

ICTを通じて、タブレットへ情報が送られることで、駅の状況を常に把握することができ、リスクの見える化を実現

駅員からお客さまへアプローチすることを可能にし、働き方が改善されている

定期券について、全ての駅の券売機で発売・払戻しができる

MaaSの結節点として駅では他モードへの案内が充実している

地域の情報発信など、魅力向上につながる拠点となっている

3-(1). 第1層【交通の進化】の取組み：地下空間の大規模改革

老朽更新を中心とした安全・安心の追求に加え、ワクワクする「地下空間の大規模改革」を推進する。

駅のリニューアル

地域性・歴史性を活かした魅力あるデザイン

- ◆老朽化した駅の安全対策に合わせて、魅力的なデザインや機能の充実した駅にリニューアルすることにより、駅自体を楽しんでいただける空間を提供する。
- ◆御堂筋線9駅、中央線6駅の大規模改革を推進し、2020年2月に中津駅、2020年3月には新大阪駅のリニューアルが完了、心斎橋駅・動物園前駅・大阪港駅は現在工事進行中。
- ◆他の10駅もデザインは決定し、順次工事を進める予定。



ワクワクする空間づくり

- ◆駅に来ることが目的や楽しみになる、ワクワクしていただける空間として、歴史的な価値のあるものを展示するスペースやエンターテインメント性のある展望デッキなどを整備する。



3-(1). 第1層【交通の進化】の取組み：鉄道の乗車人員増加策

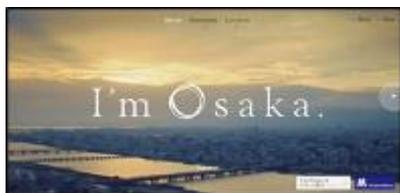
圧倒的に便利なサービスを目指す交通事業と、その活性化を後押しする非交通事業を掛け合わせ、移動需要を拡大させていく。

沿線観光資源の発掘・情報発信、沿線ブランド向上によるお出かけ需要の創出

- ◆沿線地域との連携を強化し、ステレオタイプではない大阪の魅力を徹底的に掘り起こし、沿線に新たな価値を創造する。
- ◆ターゲットの趣向に合わせた様々な情報発信ツールを活用し、当社沿線へのお出かけのきっかけづくりを行うとともに、キャンペーンやイベント等の面的で多様な仕掛けづくりを通じ、沿線での回遊を促進する。

WEB

【関西圏外】I'm Osaka.



【海外インバウンド】Osaka Metro NiNE



【関西圏内】オオサカマニア



SNS



情報誌

ファミリー・女性向け



アクティブシニア向け



20～30代男性向け



多客期情報誌



イベント

※開催例

謎解き街歩きゲーム



デジタルスタンプラリー



3-(1). 第1層【交通の進化】の取組み：乗車人員増加策

バスの安全安心・快適性利便性向上対策

安全・安心の取組みは、コロナ後においても取組みの手を緩めることなく、着実に実施する。バスの利用促進に向けて最大限の取組みを実施していく。

安全・安心の取組み

安全文化の醸成

- ◆異常時対応訓練の強化やBCPの浸透など、様々な取組みを強化する。

車両への安全対策

- ◆一般路線バス車両の更新時にEDSS（ドライバー異常時対応システム）を搭載する。



バスジャック等重大事態対応訓練

快適性利便性の向上・SDGsへの対応など

- ◆チケットのデジタル化の推進
アプリで、バス及びオンデマンドバスの連絡定期券を導入する。
- ◆公式ツイッターなどSNSを活用した情報提供を強化する。
接近情報QRコード「i・ma・doコード」のご利用案内などを実施する。
- ◆大阪府内で初めて燃料電池バス(FCバス)を路線バスで運行を開始し、EVバスの導入も進める。



公式ツイッター画面

収益力の向上

- ◆貸切バス事業や旅行業の営業を強化する。
- ◆臨時増便を実施する（さくらバス、ネモフィラまつり臨時輸送など）。
- ◆Osaka Pointを使ったキャンペーンなど利用促進策を実施する。

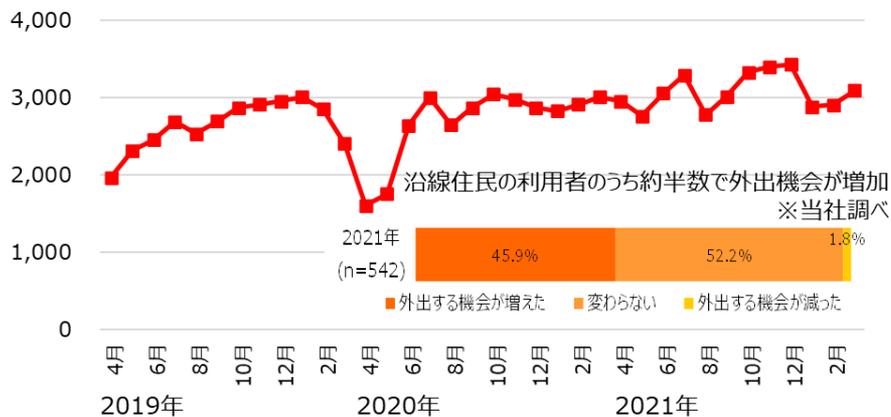


燃料電池バス(FCバス)

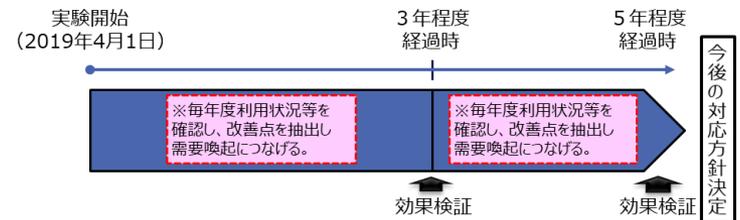
3-(1). 第1層【交通の進化】の取組み：BRT社会実験

地下鉄今里筋線延伸部における需要の喚起・創出及び鉄道代替の可能性の検証の為に実施しているBRT（いまざとライナー）の利用者数は、他の交通がコロナの影響を受け続ける中、コロナ前の水準まで回復。引き続き、需要喚起を図るとともに、大阪市と連携し、効果検証を実施していく。

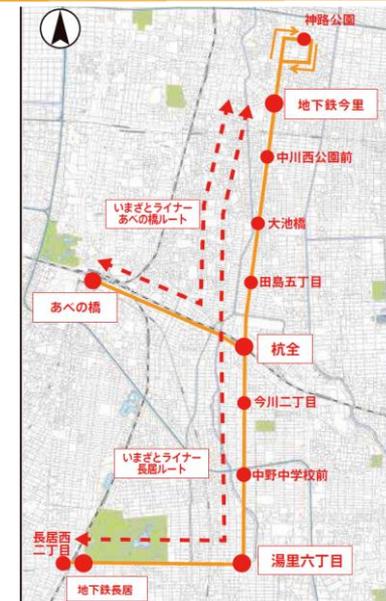
利用者数の推移（平日1日平均）



社会実験の進め方



運行ルート



いまざとライナー



3-(1). 第1層【交通の進化】の取組み：主な施策まとめ

#	施策		規模、スケジュール
1	可動式ホーム柵の設置		2022年度に堺筋線（全10駅）設置完了予定 2024年度に四つ橋線（全11駅）、中央線（全14駅）設置完了予定 2025年度に谷町線（全26駅）設置完了予定
2	自然災害対策	高架橋脚	2022年度に対象高架橋脚（※）約450本全て完了予定 ※2021年度に約450本の内438本完了済み
		脱線対策等	対策必要区間（御堂筋線及び中央線高架区間）約20km全て対策完了予定
		液状化対策	2022年度工事発注、2025年度までに大日・緑木検車場液状化対策完了予定
		河川氾濫対策	2022年度：R7鶴見緑地駅（止水パネル設置） 2024年度：止水鉄扉等設置5か所、変電所防水化3か所、換気設備嵩上げ3か所
3	セキュリティ対策	駅構内防犯カメラ	2025年度までに各駅合計で約3,300台設置予定
		車内防犯カメラ	2025年度までに御堂筋線40列車（400両）、中央線33列車（198両）設置予定
		防護盾	2025年度までに全駅268台、車両（NTを除く全列車）424台設置予定
4	バリアフリー設備の拡充		P15参照
5	ご案内機能の向上等	AIサイネージ	2023年度に向けてインバウンド対応を含めた機能面の向上や増設箇所の具体案を検討
6	トイレのリニューアル		2022年度：1か所完成予定 2025年度：5か所完成予定
7	5G		2023年度：サービス開始予定（R1心齋橋～難波(上り・下り)）
8	顔認証システム		2024年度：「量産型」の顔認証改札機を全駅改札口に最低1台を設置予定
9	車両設備の充実・快適性向上	車内Wi-Fi環境導入	2025年度まで 御堂筋線 40列車（400両）、中央線33列車（198両）
		空気浄化装置	2025年度まで 御堂筋線 19列車（190両）、中央線33列車（198両）
10	駅リニューアル		2025年度までに15駅完成を目指す。 (2022年度は御堂筋線心齋橋駅完成予定)
11	ドライバー異常時対応システムの搭載		継続して車両更新時に搭載する。(2022年度は43両を予定)
12	衝突防止補助システムの搭載		継続して車両更新時に搭載する。(2022年度は43両を予定)

3-(2). 第2層【移動手段の統合】の取組み：オンデマンドバス推進

鉄道・路線バス・オンデマンドバス・シェアサイクルなど、多様なモビリティをシームレスに繋ぎ、一人ひとりの目的に合った移動手段を提供すると共に、「モビリティの最適ミックス」を実現することで、大阪市内の移動・生活の利便性の飛躍的向上を目指す。

大阪市内における「交通インフラの大改革」を実行。

オンデマンドバスの運行エリアをさらに拡大

- ◆鉄道・路線バスなどモビリティの最適ミックスを考慮し、段階的に大阪市域全域にオンデマンドバスの運行エリアを拡大、2025年の万博に向けて大阪市内の移動の利便性を飛躍的に向上させる。



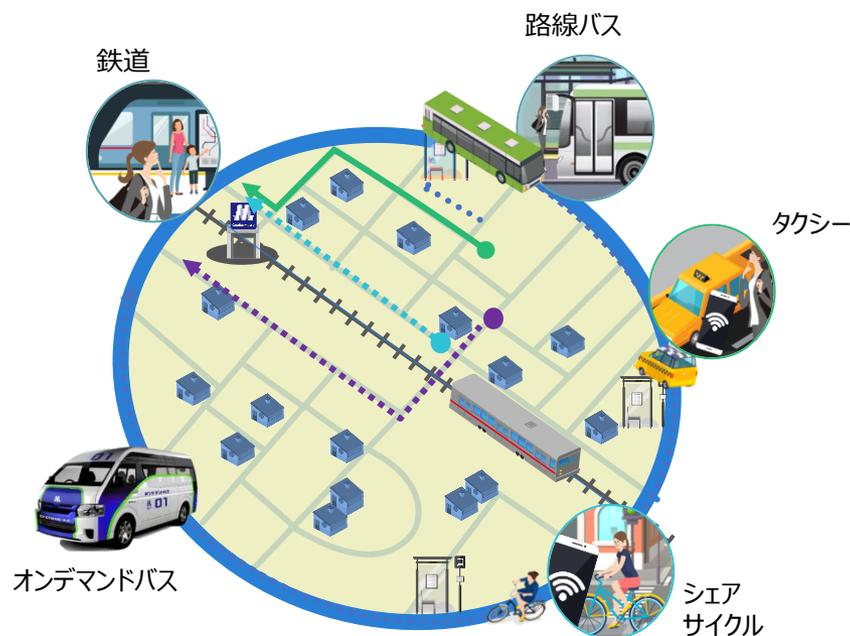
EVバスの導入、新しいオンデマンドバスデザイン案

- ◆EVバスを導入することにより、カーボンニュートラル・脱炭素にも地球環境にも配慮。
- ◆既存のバスの概念にとらわれない、先進性の高いデザインを実現。



- ◆デザインイメージ
近未来を感じさせる、曲線を活かした流線形とし、ガラス面を多用したフラットなデザイン

1つのアプリで全ての移動が完結する世界へ



- ◆鉄道・路線バスに加え、オンデマンドバス・シェアサイクルなど様々なモビリティをMaaSアプリを核にして連動。
- ◆全てのモビリティが1つのアプリで予約から決済（運賃体系の整理も含む）まで可能となり、大阪市内の移動が更に便利に。

3-(2). 第2層【移動手段の統合】の取組み：オンデマンドバス推進

自動運転化への取組みによるサービス向上、さらに移動と生活サービスを組み合わせた事業を展開し、利便性・快適性を飛躍的に向上させる。

自動運転化への取組み

- ◆乗務員の確保にとらわれない自由度の高い運行が可能となり、幅広い時間での運行サービスが提供可能に。
- ◆都心部では24時間運転等、ナイトタイムエコノミーへの貢献も期待。



移動×生活サービスの具体例

法人オンデマンドバス

個人だけではなく、企業の従業員を対象とした移動・輸送サービスの展開。

貨客混載

お客さまに加え、オンデマンドバスの空きスペースにお荷物も積載し、モビリティの価値を向上。

モビリティサブスク

オンデマンドバスだけでなく、鉄道・路線バス・シェアサイクルなどがMaaSアプリでワンストップサービスとして予約・決済が可能に。

生活サブスク

移動だけではなく、生活に必要な様々なサービスをサブスクリプションで提供し、大阪市内での居住価値を向上。

MaaS付住宅ほか

集合住宅・オフィス・工場へのオンデマンドバス等移動サービスの提供。

医療MaaS

医療機関の診療予約などと連携した移動サービスの提供。また、薬のお届けなど。

付随サービスの販売

施設や企業の前にはオンデマンドバスの乗降場所を設置するサービスを展開。乗降場所のネーミングライツも。

広告・集客サービス

MaaSにより生まれる新たな広告・集客サービスの展開。

これらサービスの展開により、
大阪市内の移動・生活の利便性を飛躍的に向上させる。

3-(2). 第2層【移動手段の統合】の取組み：の構築（将来像）

より安全で最適なサービスを行うため、鉄道・路線バス・オンデマンドバスを含めた総合運行管理センターの確立に向け、各部門が連携して段階的に構築していく。加えて、自動運転車両の車内安全管理を含めた遠隔監視を行う「遠隔操作システム」の確立を目指す。

- ◆安全運行強化を含め、より高度な運行管理を実現するため、将来的に鉄道・路線バス・オンデマンドバスの安全管理体制のもと、総合運行管理センターにおいて各モビリティが一体的に運営することで、異常時や自然災害が起きた際に迅速な案内を行うとともに、道路状況・交通状況に応じた機動的な運行管理の実現を目指す。
- ◆さらに、オンデマンドバスなどの自動運転車両の車内安全管理を含めた遠隔監視を行い、遠隔操作まで実施。



3-(2). 万博への貢献【具体的取組み】

万博の成功に向け、交通を軸に、必要な準備とできる限りの貢献を推進する。
多くの取組みにより会場へのメインアクセス路線の機能を果たす。

万博成功に向けた取組み

鉄道

(485億円)

- ◆ 夢洲延伸、輸送力増強工事の確実な実施
- ◆ 交通結節点となる駅での混雑緩和対策
- ◆ AIサイネージの設置など多言語対応の情報発信
- ◆ 無料Wi-Fi、5Gを通じた高速通信環境の提供
- ◆ 顔認証システムの改札機導入
- ◆ 「大阪の顔」となる新型車両の導入



400系



30000A系

【400系で新たに追加した主な機能】

- ・非常時に乗務員室で確認が可能な車内防犯カメラの設置
- ・ワイド液晶ディスプレイ（21インチ）による4か国語での運行案内
- ・全車両への空気浄化装置や車内Wi-Fiの設置等

バス

(68億円)

市内から会場へのバスアクセスの確保や、会場内での移動をサポートする自動運転車両の運行を検討中。

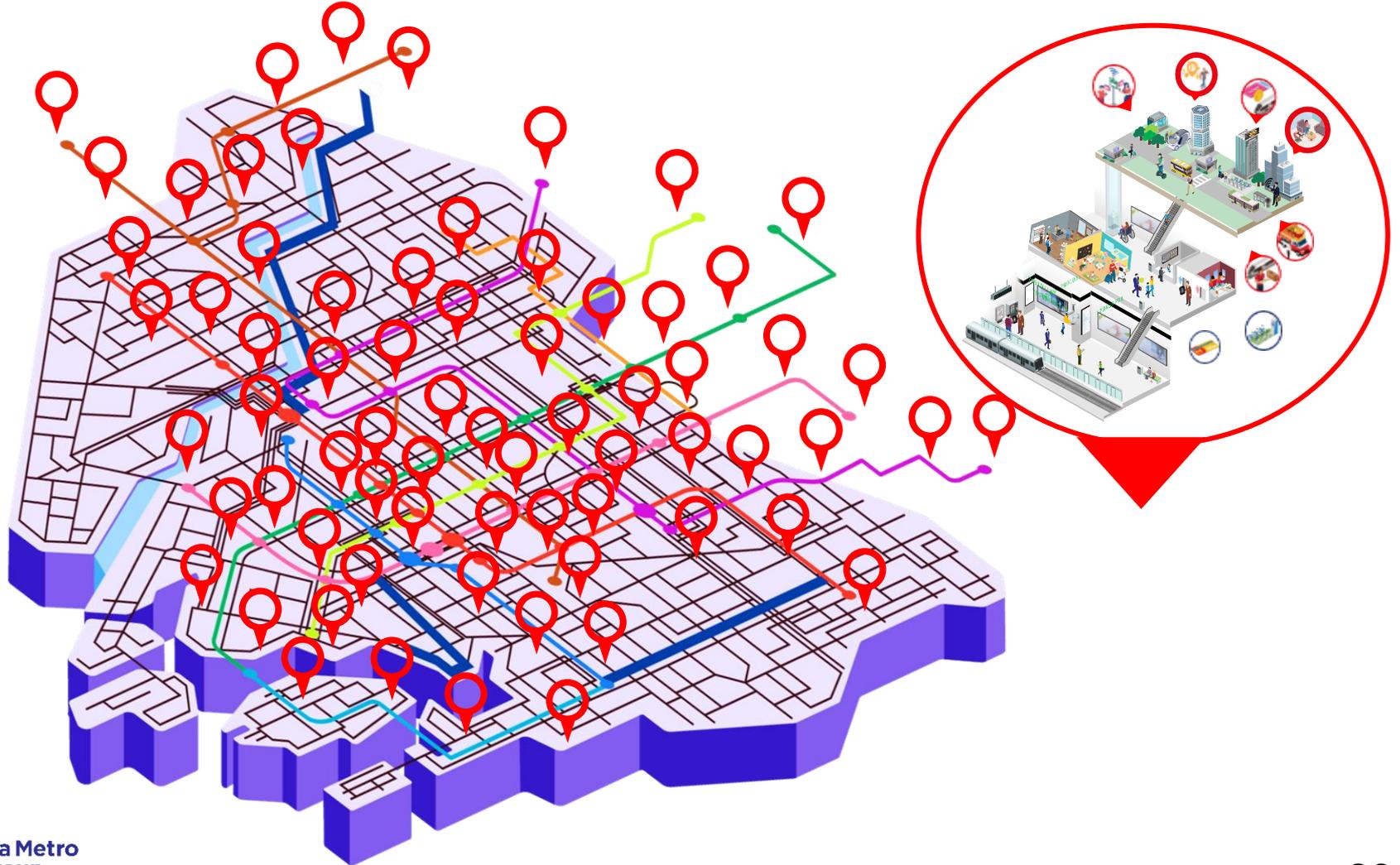
新たな移動体験の提供

会場輸送におけるEV、自動運転車両の運行に加え、MaaSアプリの活用や新たな改札通過技術の導入など、万博での新たな移動体験の提供を目指して準備を進めている。

（自動運転車両の運行については、夢洲等での実証実験を実施。）

3-(3). 第3層【生活サービス・都市機能の整備】の取組み

当社の強みである立地環境を活かし、108全ての駅を対象に、駅及び駅周辺で日常生活の質を向上させるサービス・施設を段階的に展開する。また、利便性向上を基に、都市の魅力向上にも貢献する。



3-(3). 第3層【生活サービス・都市機能の整備】の取組み：駅を拠点としたサービス例

地域特性や立地環境等を勘案し、都心エリアや近郊・周縁エリアのニーズに合わせて、多種多様な生活支援サービスを提供する。

都心エリアの駅・駅周辺

eスポーツ・プログラミング



ショッピング



スポーツ・フィットネス



レストラン・スイーツ



次世代型移動店舗
(フードトラック)



近郊・周縁エリアの駅・駅周辺

子育て/介護支援



日用品



ヘルスケア



カフェ・コワーキング



次世代型移動店舗
(フードトラック)



3-(3). 第3層【生活サービス・都市機能の整備】の取組み：駅を拠点とした都市開発

日常生活に必要なものの補完、QOL（生活の質）の向上、及び、交通の価値向上を目指し、単なる不動産開発にとどまらない「Osaka Metroならではの開発」を展開する。

外部アセットの取得等による開発

都心エリアのイメージ

- ◆ 駅直結・駅至近での地下から地上までの一体的な開発等により、都心に求められる複合的な機能を交通と連携して提供し、Osaka Metroの都心の拠点を形成
- ◆ 他社との共同事業や業務連携を積極的に推進



大規模開発

- ◆ 交通と商業などを有機的に連携させて新たな価値を創造。
- ◆ 次世代モビリティの導入など、新たな移動の提案により、交通を中心とした利便性の高いまちづくりを目指す。

近郊・周縁エリアのイメージ

- ◆ Osaka Metro路線網での「面」開発により、まちの魅力を最大化
- ◆ 駅前商業ビル等により、スーパーマーケットや飲食店、教育施設や医療施設など、日常生活に必要な施設を交通と連携して提供



※乗継ハブは乗継拠点とすべき場所に設置

既存資産の徹底活用

- ◆ 鉄道施設に関連した施設について、引続き収益向上を図る
- ◆ 当社保有用地をさらに精査し、活用可能部分をねん出・有効活用を徹底



天神橋筋六丁目プロジェクト
(2021年2月開業)

- ◆ SDGsへの貢献の一環として、可能な限り、環境面への配慮や太陽光発電システムの整備等にも取り組む。

3-(3). 第3層【生活サービス・都市機能の整備】の取組み：乗継ハブ

交通事業の価値向上のため、鉄道、路線バス、オンデマンドバス・パーソナルモビリティの乗り換え拠点として、「乗継ハブ」を様々な規模で展開する。また、交通機能だけでなく、目的地となるような生活サービスを併せて展開し、地域活性化への貢献も目指す。

乗継ハブ

駅及び駅周辺の交通拠点とすべき場所に整備。立地特性に合わせ、複合ビルや駅前商業ビル等の施設に併設。2025年度までに段階的に10カ所以上の整備を目指す。



乗継ハブのイメージ

待合室ほか、フードトラックなどの生活サービスを併せ、様々な規模で乗継ハブを展開。

主要乗継ハブ

鉄道と、路線バスやオンデマンドバスの結節点での乗り換え拠点



小規模乗継ハブ

路線バスとオンデマンドバスや、オンデマンドバス間の結節点での乗り換え拠点



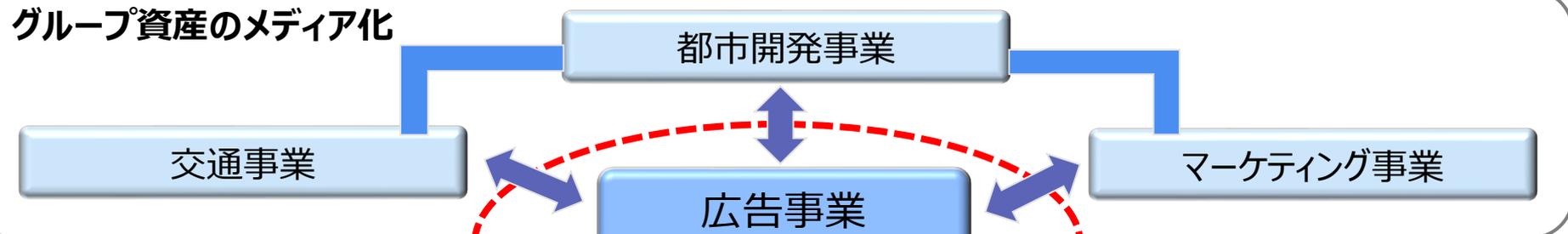
3-(3). 第3層【広告事業】の取組み

業界そのものが大きな変革期を迎えており、当社独自のビジネスモデルの確立が求められる。当社グループのすべての事業と連携し、MaaS構想全体で事業活動を推進すると共にデジタル技術の活用により外部へ事業領域を拡大する。

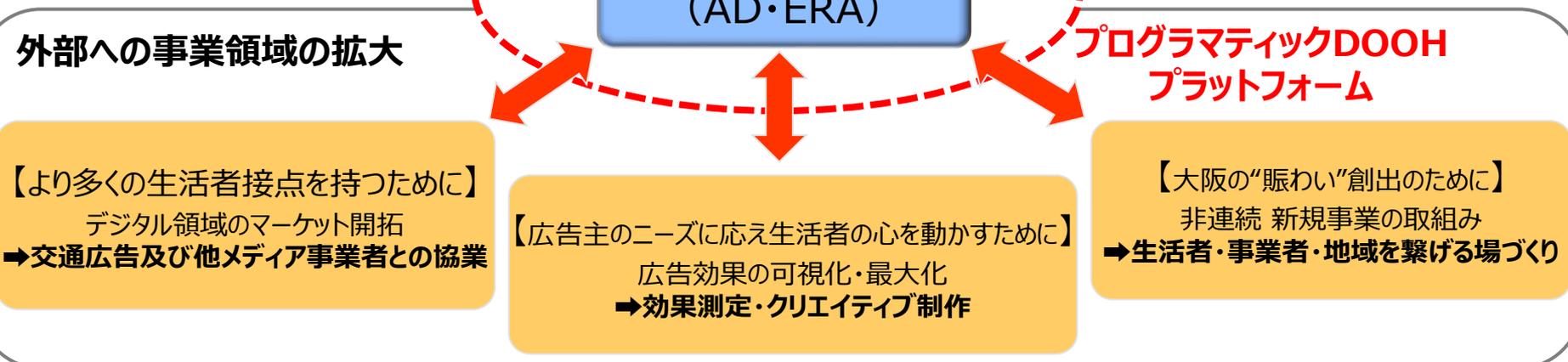
狙い①

グループのすべての事業において形成されるお客さまとの接点を等しくビジネスチャンスと捉え、事業を展開していく。

グループ資産のメディア化



外部への事業領域の拡大

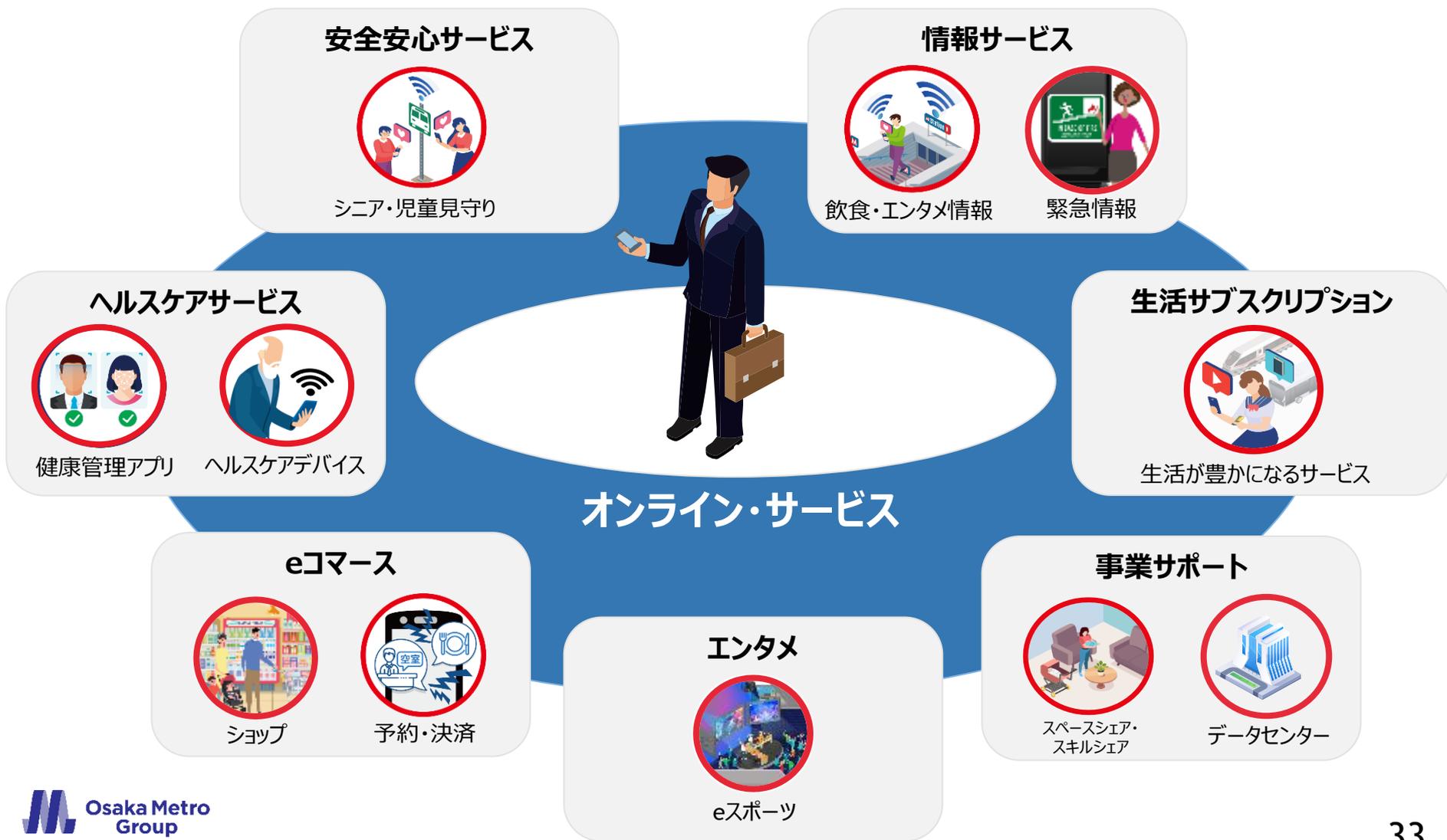


狙い②

デジタル化の推進により、他事業領域に挑戦し、日本初の総合OOH事業者を目指すと共に賑わい創出事業に取り組む。

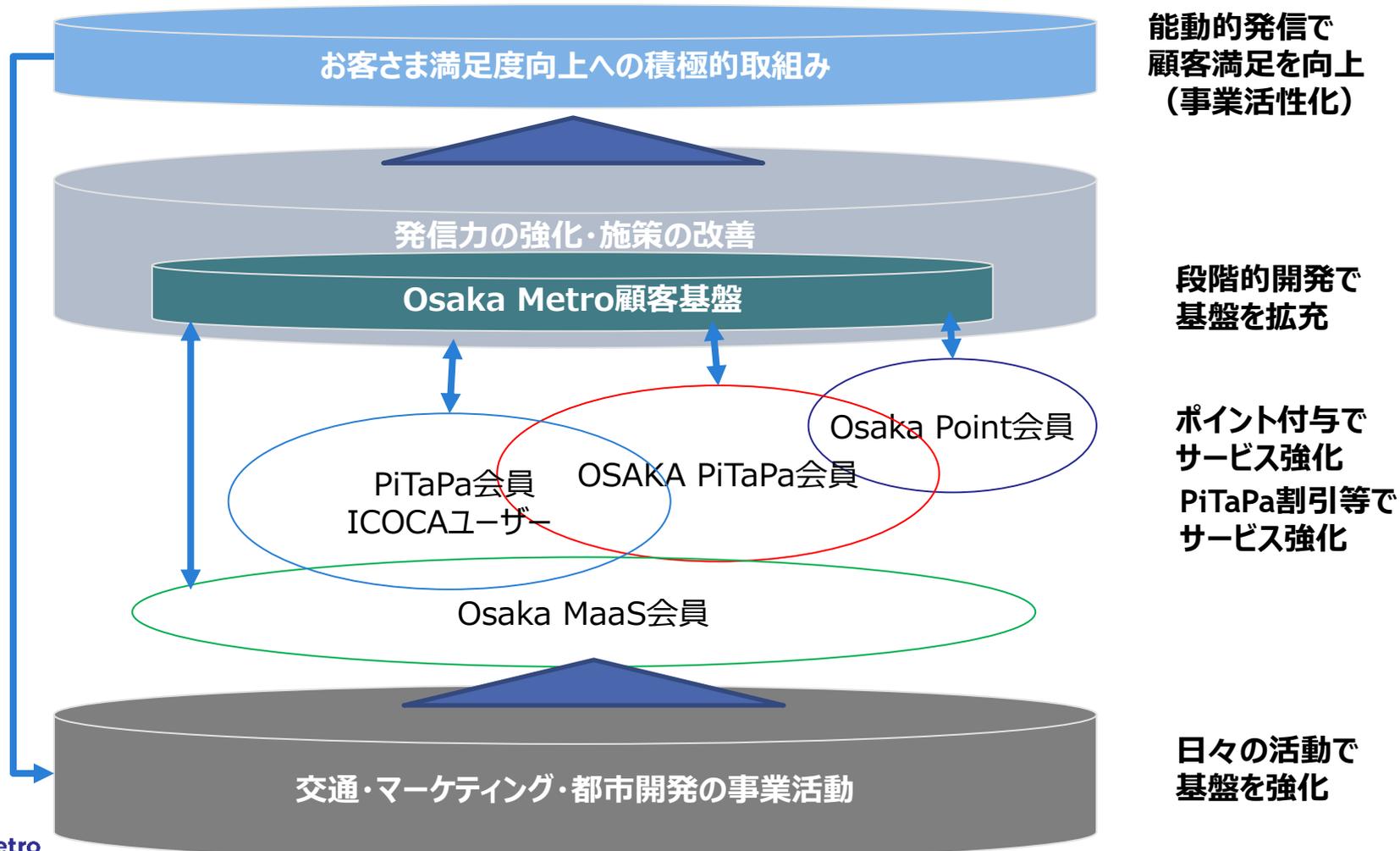
3-(4). 第4層【デジタルサービスの拡充】の取組み

サイバー空間においては、「交通を起点とした生活に関わるサービス」を、下記7カテゴリを中心に、お客さま一人ひとりのニーズに合わせて提供する。



3-(5). 第0層【顧客基盤の拡充】の取組み

第1層～第4層の事業活動における顧客基盤を一元化し、他の事業活動とも連携する。更なる拡充策として「OSAKA PiTaPaやOsaka Pointの促進」および「事業方針と活動に関する能動的発信等」並びに「お客さま満足度向上への各種施策」に取り組む。



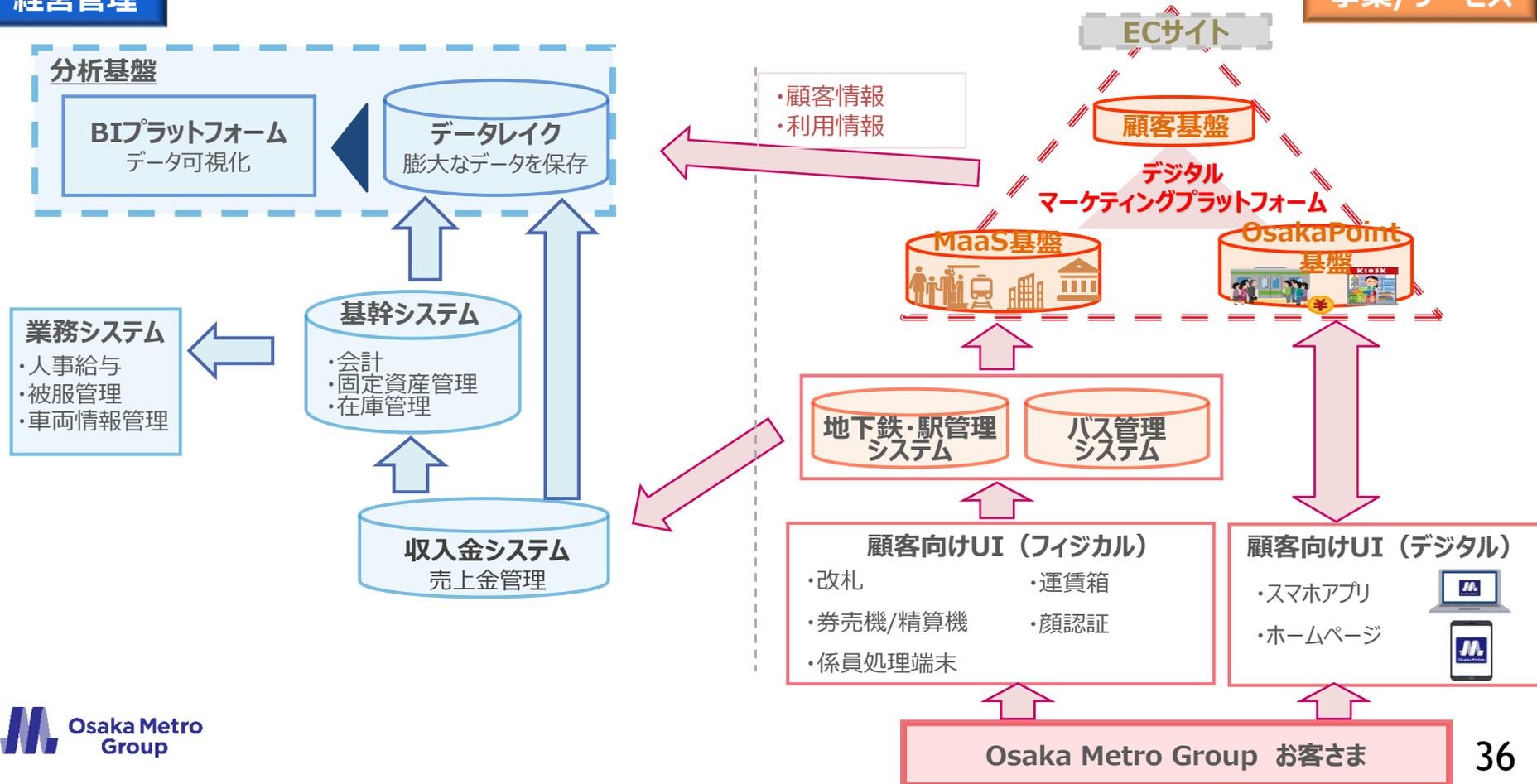
3-(5). 第0層【データ蓄積・分析の基盤構築】の取組み：データ活用プラットフォームづくり

データに基づいた事業運営および経営管理を徹底推進するため、「顧客基盤を軸にしたグループ横断的なデータ活用システムの本格的な構築」を段階的に進める。

- お客さまの同意と厳格な管理の下、都市型MaaS構想に基づく各活動を通して獲得したデータや顧客情報を有機的に結合・分析し、循環的にサービスの改善や新たな事業の創出に活用。また、事業活動を通じて獲得するデータを経営管理に反映し、社内業務のDXも推進。

経営管理

事業/サービス



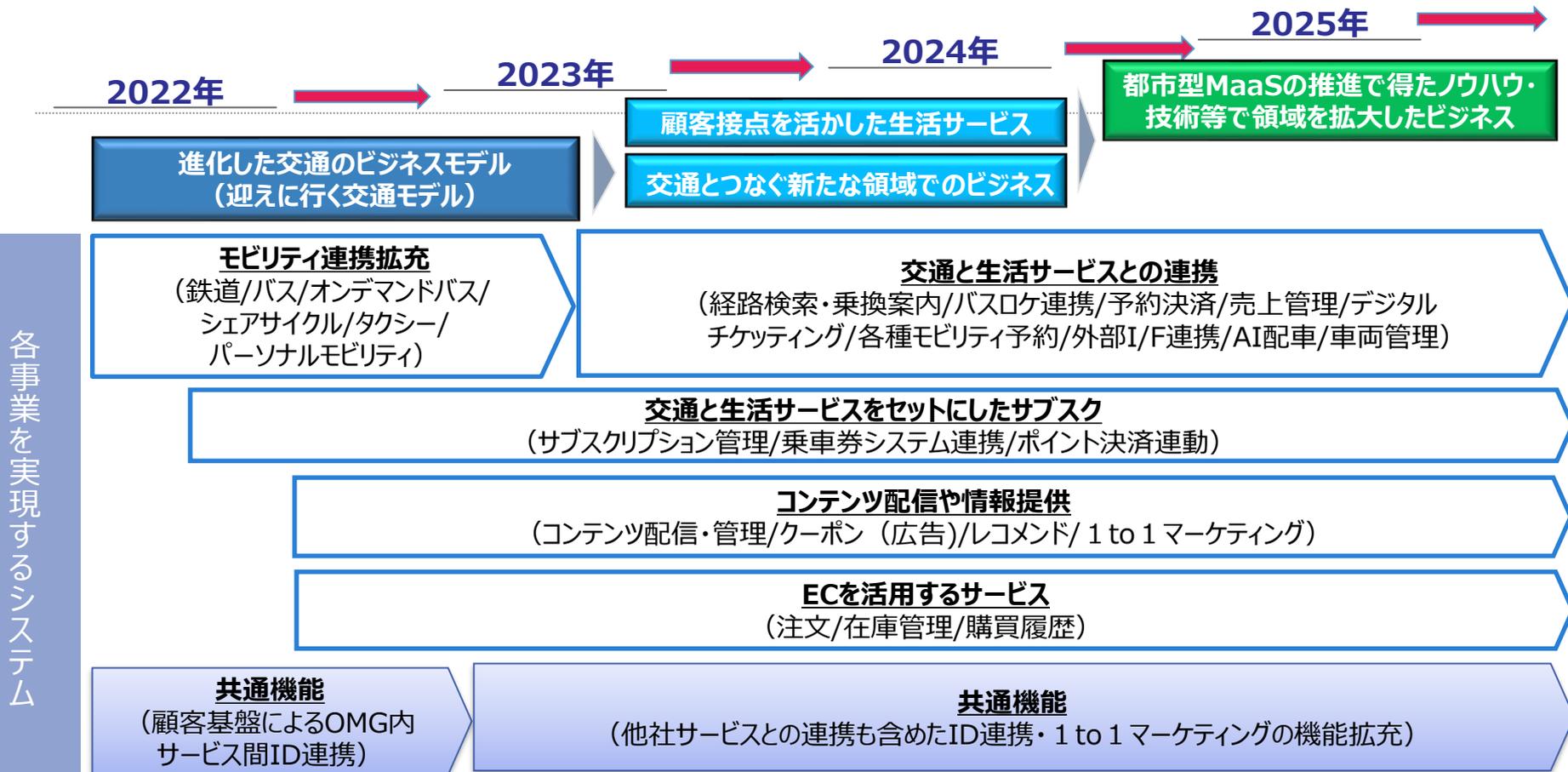
3-(5). MaaSアプリの全体像（できるだけ多くの日常において）

都市型MaaS構想の入口は「MaaS専用アプリ」。この画面から、MaaSの世界が広がり、
日常生活に役立つ「都市型MaaS構想の各階層における幅広いサービス網」につながって
いく。



3-(5). MaaSアプリの開発スケジュール

デジタル領域のビジネスは進化の速度が速く、環境の変化が著しいことから、全体方針を堅持しつつ、個々のサービスへの対応については、他社との協業や小規模な試行等の工夫により、迅速な事業開始を目指す。MaaS構想の具体化のため、オンデマンドバスなどのコアサービスとそれを支えるシステムを早期に具現化し、それを武器に段階的なサービスの拡大を図る。



3-(6) . 大阪の進化・発展に貢献する都市型MaaS構想の実現スケジュール

都市型MaaS構想の段階的な推進により、新たな技術・サービスの導入を積極的に進め、世界に先駆けて「交通の革新」と「交通とサービスの融合」を実現する。第1フェーズである2025年までは各種実証実験を重ねながら社会実装化していき、構想の原型を確立する。

Osaka Metro Group
事業の進化

【都市型MaaSの基盤形成】

万博前：～2025年3月

オンデマンドバスやパーソナルモビリティ、自動運転バスなど多数の実証実験を積み重ね、MaaS構想の原型を確立

交通の顧客接点という「強み」を活かして、お客さまの生活に密着した事業を展開



【都市型MaaSの実証・価値訴求】

万博時：2025年

試行を重ねた新たな技術やサービスを展開し、当社が実現を目指す「都市型MaaS構想」の価値を広く世界に訴求



【都市型MaaSの本格展開】

万博後：2025年～



万博のレガシーを活かし、「都市型MaaS」を核に、お客さまのニーズに応じて進化した交通サービスと豊富な生活サービスにより、大阪の活性化に貢献

獲得した技術・サービスを活かして新たな市場に参入し、成長を実現

現在

2025.4～10

時間

4. 事業推進体制の強化

「都市型MaaS推進本部」および3事業本部・コーポレートがそれぞれ活動内容を企画立案し、「MaaS戦略推進会議」で審議・方向付けして推進する。（都市型MaaS推進本部が全体をコーディネート） これにより、社外との連携も全社一丸となって強化・加速する。

推進管理

各事業本部連携の下、都市型MaaS構想の各層の事業の創出及び各事業間のシナジーが発揮されるよう主導していく

都市型MaaS構想の実現

財務・収支管理

都市型MaaS構想実現に向けた経営資源の最適配分、事業管理及び全体の収支管理を行う

MaaS戦略推進会議

都市型MaaS推進本部

交通
事業本部

マーケティング
事業本部

都市開発
事業本部

コーポレート

4. 業績管理と投資リスク管理の強化 <将来の管理を軸に>

企業価値最大化に向け、経営管理の精度を上げるため、本社と事業部門との牽制機能を強化し、業績の見通し管理を徹底強化し続ける。将来キャッシュフロー重視・投下資本収益性重視の経営を徹底推進する。更に、経営管理指標を含め、業績情報の開示を拡充させる。

基本的な考え方

業績管理・経営の規律

- ①事業の持続的成長を重視し、CF創出重視及び投下資本収益性重視の経営を徹底。
- ②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)。
- ③自主自立の経営を推進するため、事業毎にB/Sを持ち、事業計画と決算制度を運営。
- ④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を推進。

業績管理・投資管理の基本構図



投資リスク管理

- ①事業部門が責任を持って、リスクを織り込んだ投資回収計画を策定(リスク分析の実施)。
- ②本社(グループ戦略部及び経理部)も独自でリスク分析を実施。
- ③その上で、議論を尽くすと共に、各種のバックアッププランと撤退基準を設定。
- ④減損回避の観点を含め、モニタリングを実施し、必要に応じ、緊急対策を発動。



5. まとめ

Osaka Metro Groupは、目指す姿から逆算して取組み施策を策定しており、当社競争優位の源泉である108の駅を基点に、顧客接点から得られるお客さまのニーズに多面的にお応えする「都市型MaaS構想」に基づく事業の展開を通じて、「交通の絶え間ない改善・進化」と「新たな事業の柱となる成長事業への挑戦」を実践し、大阪の発展に貢献することを全社をあげてコミットする。

交通の絶え間ない
改善・進化



4 サイバー空間での生活を
豊かにするサービス



3 フィジカル空間での
生活・都市機能の整備



2 自由自在な移動の
パーソナル化



1 最新技術で
ストレスフリー
な移動



0 データの蓄積
分析・予測

新たな事業の柱となる
成長市場への挑戦



事業軸【縦】×職制の事業サポート軸【横】×都市型MaaS構想軸
の3軸マトリックスで事業成長を目指す

6-(1). 数値編【前提条件：鉄道の乗車人員の見通し】

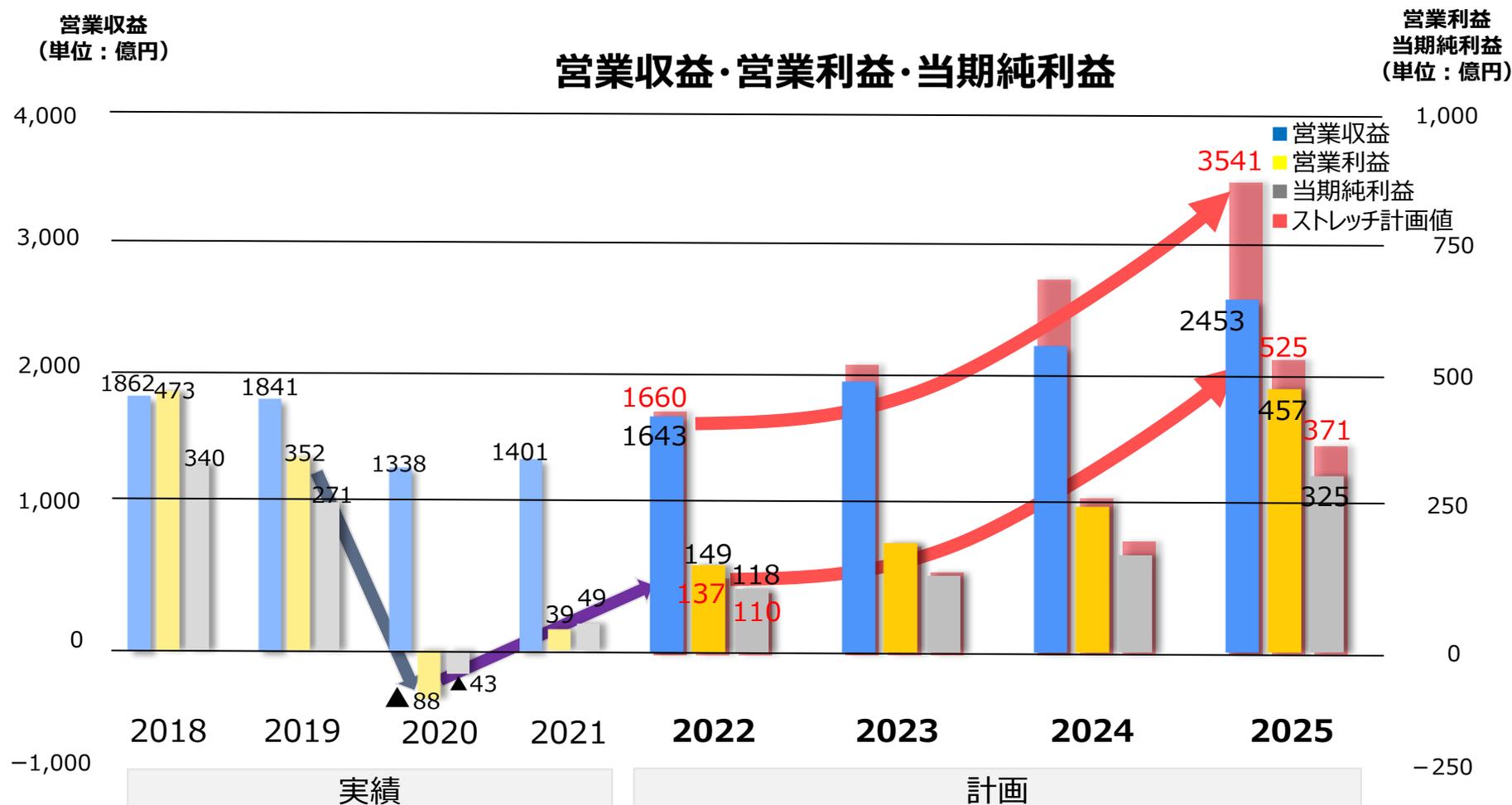
鉄道は、2022年度以降もテレワーク等による影響が残るものの、移動人口増加策と共に、お出かけ需要やインバウンド需要等の回復により、乗車人員は徐々に戻り、日常ベースでは、2025年度にはコロナ前水準の95%程度（定期:90%、定期外:100%）まで回復すると見込む。



この前提条件に基づき、業績見通しを策定したが、先行き不透明な経営環境が続くため、2025年度の目指す姿に向けて、ベース計画（ある程度環境が変化してもやり切る基本計画）とストレッチ計画（状況に応じて積極的な成長戦略を積み上げる追加計画）を策定し、状況に応じて柔軟に対応する。

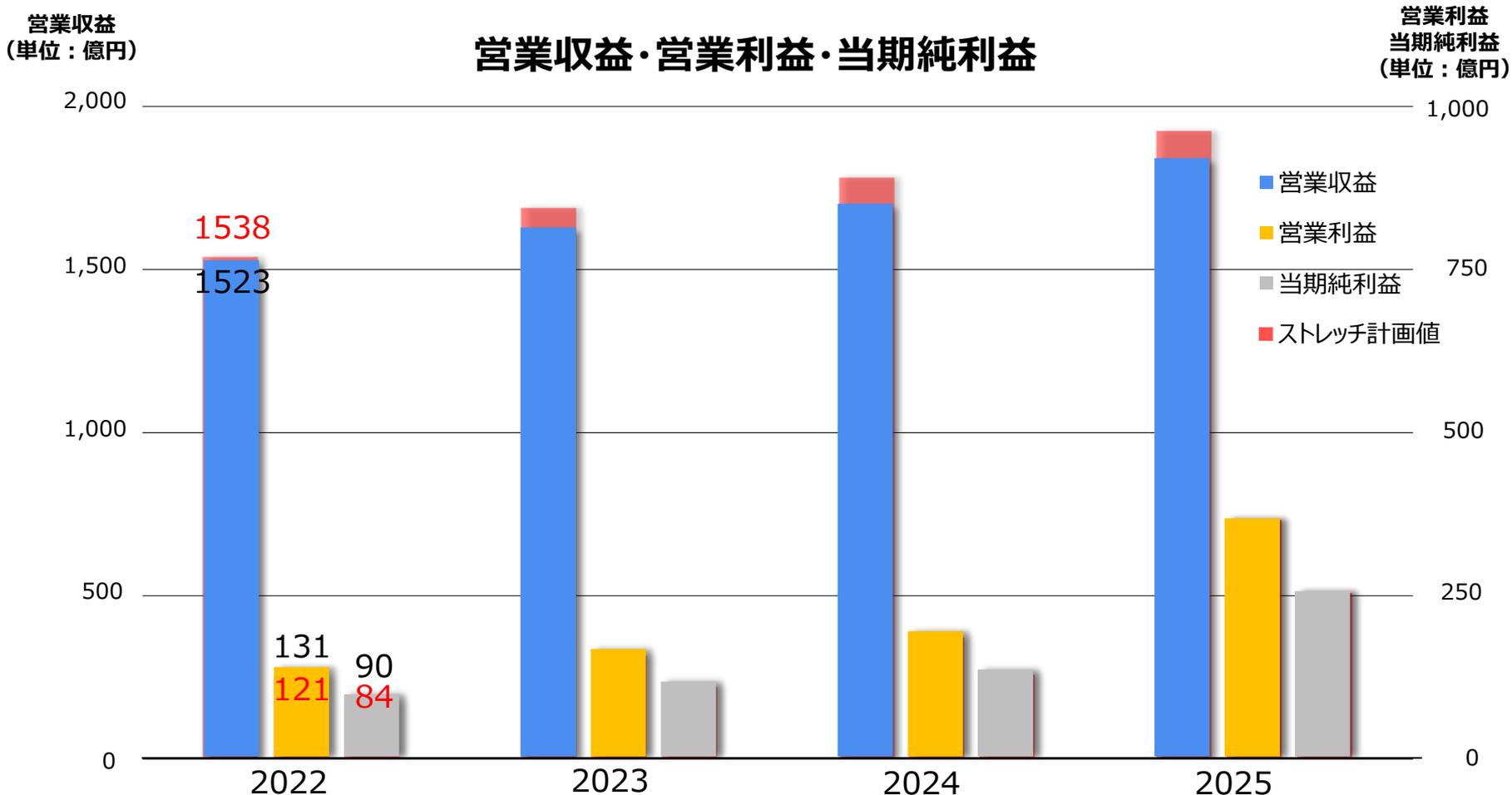
6-(2). 数値編【連結P/L（2018年度～2025年度）】

ベース計画では、2025年度に向けて営業収益を着実に伸ばしていき、営業利益457億円・純利益325億円の達成を目指す。ストレッチ計画では、追加の成長戦略により、更に営業収益の増加を図り、営業利益525億円・純利益371億円を目指す。



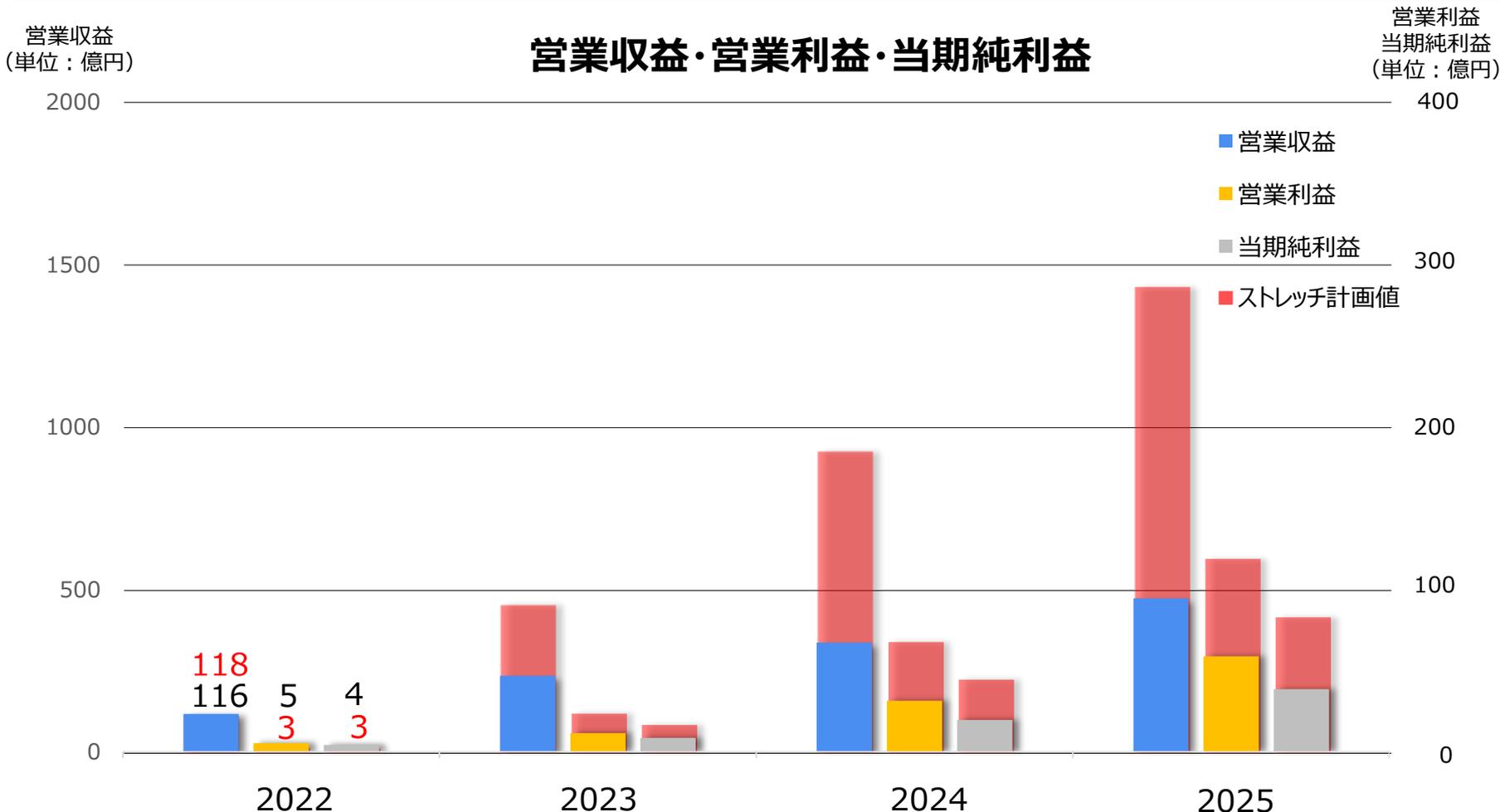
6-(2).数値編【セグメント別P/L：交通事業】

営業収益は、乗車人員動向に大きく依存するものの、乗車人員の回復および新たな移動ニーズの創出による収益増と、損益分岐点引き下げに向けての継続的な経営改革断行により、着実な利益増と経営体質強化を図る。



6-(2).数値編【セグメント別P/L：マーケティング事業】

既存事業の成長が厳しい中、推進体制を強化し、都市型MaaS構想と連動した第3層及び第4層での新しい事業活動（ビジネスモデルの創出）により、将来に向けて事業形態を根本的に変革することで成長を目指す。

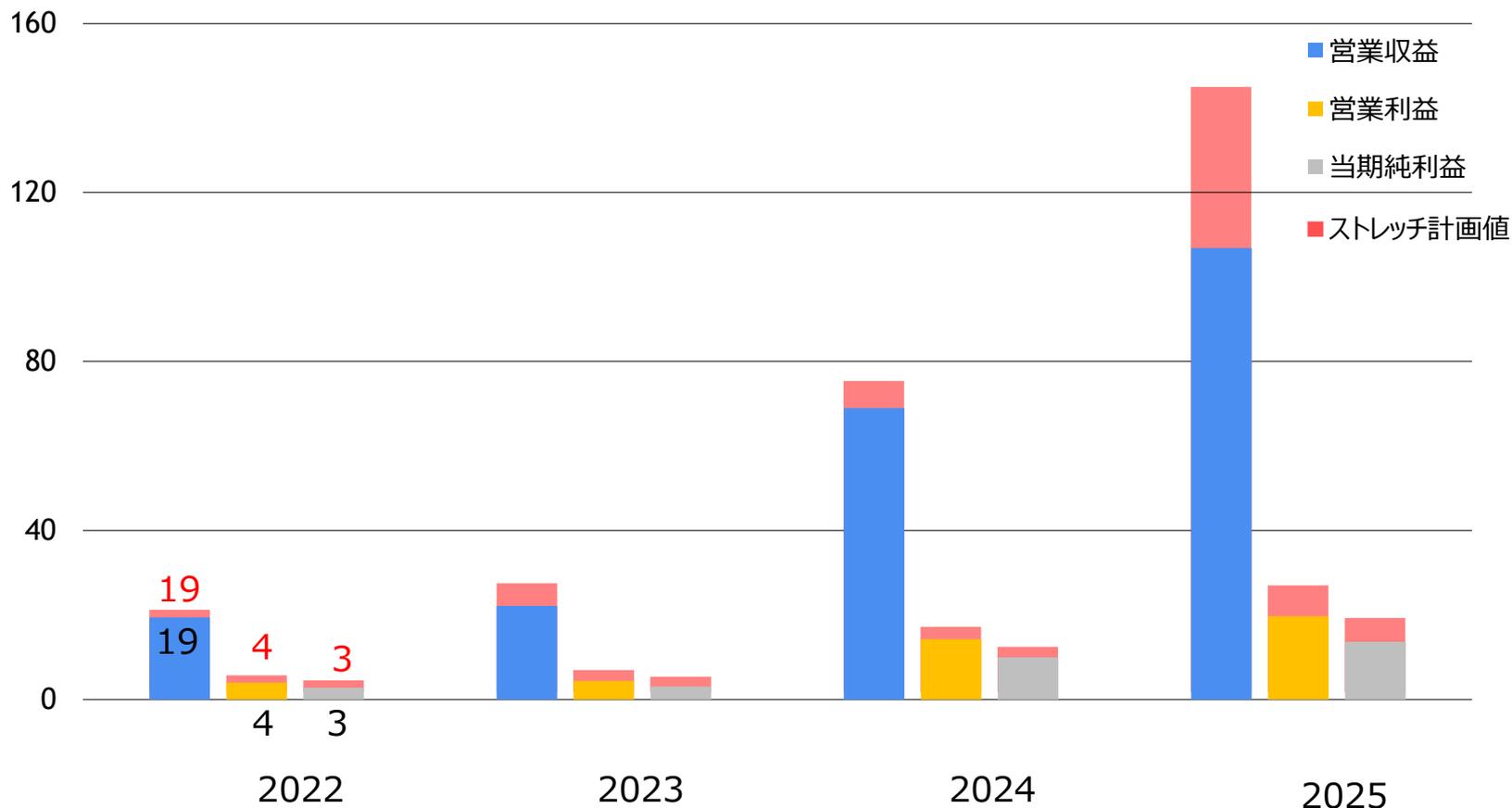


6-(2).数値編【セグメント別P/L：都市開発事業】

都市型MaaS構想及び生活まちづくり企業構想に即し、駅周辺開発を軸に、当社らしい鉄道事業の価値を高める都市開発を展開し、収益を着実に積み上げる。

(単位：億円)

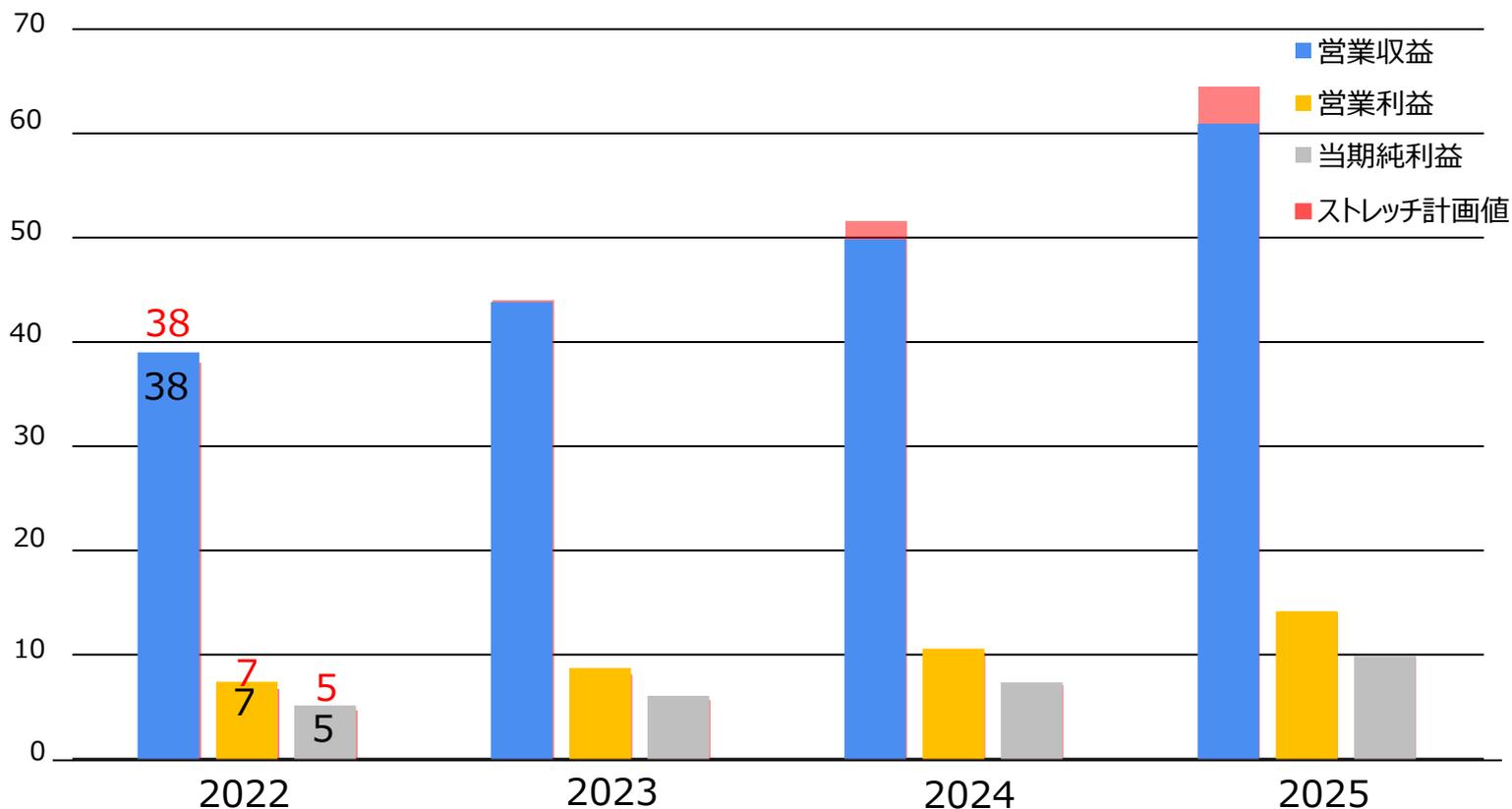
営業収益・営業利益・当期純利益



6-(2).数値編【セグメント別P/L：その他（アドエラ）】

事業の確立に向け、2022年度より、どの事業本部にも属さない独立部門として始動する。従来通り、交通広告を主軸としながらも、グループ外の同業他社および他メディア事業者等との協業推進による新しい事業化領域への進出などにより、収益の拡大を図る。

(単位：億円) **営業収益・営業利益・当期純利益**



6-(3). 数値編【連結投資額】

安全・安心対策の強化を中心に取り組むほか、事業成長のための投資も戦略的に実施し、2022年度から2025年度までで最大3,326億円の投資を見込む。ただし、計画ありきではなく、妥当性及び回収可能性を軸に一件別に検証したうえで実行する。

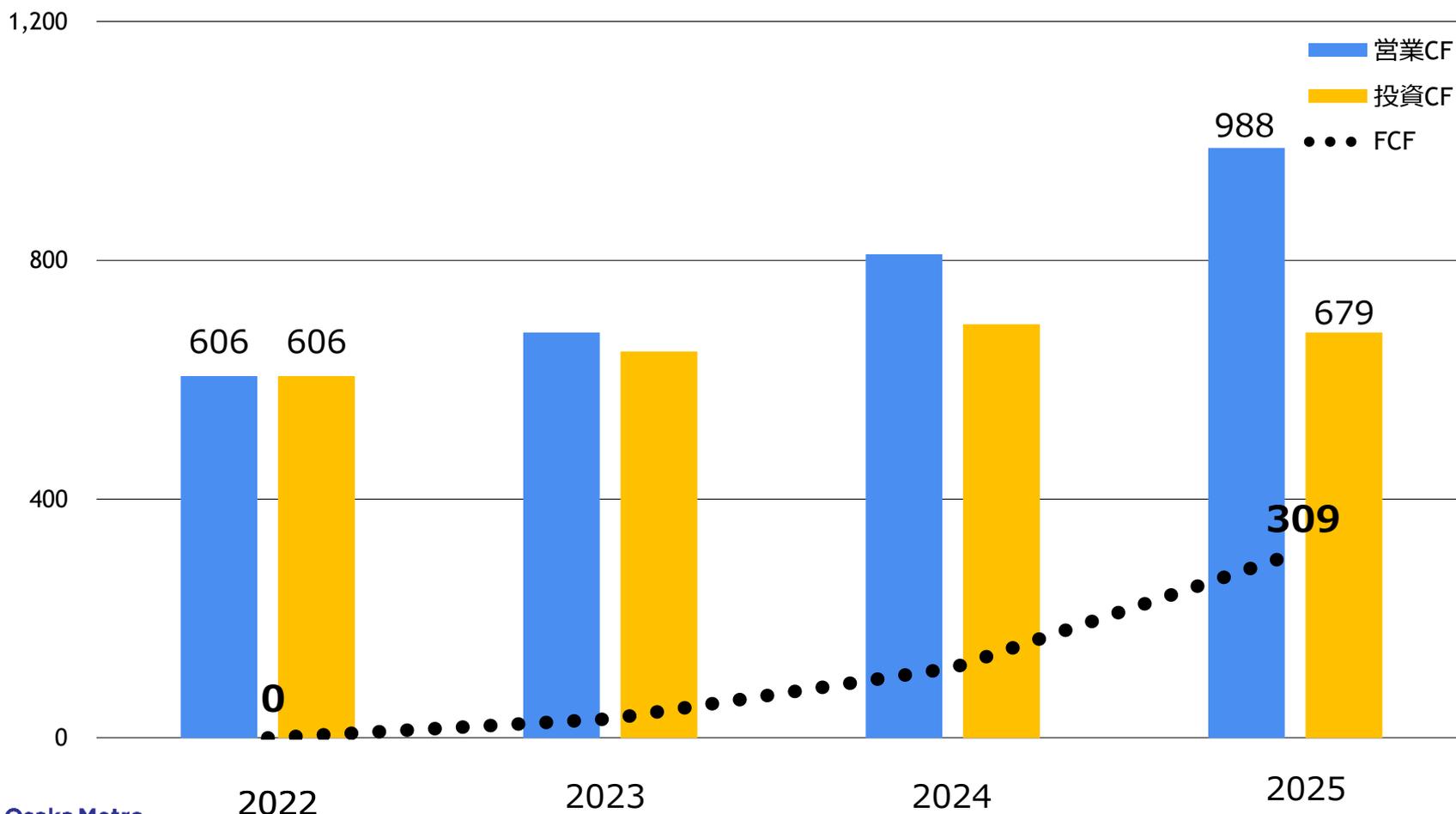
分野	目的	金額（億円）	主な使い道
交通事業	安全・安心対策の強化	994	可動式ホーム柵の整備 防災対策の強化 等
	車内空間の快適性向上	384	新型車両の導入
	その他、サービス改善	698	駅グランドリニューアル工事 エレベーター・エスカレーターの設置 等
マーケティング事業	サービス改善投資	64	空調機更新 等
	成長戦略投資	422	店舗等商業施設開発、 移動店舗用の車両購入費、システムアプリ開発費等
都市開発事業	当社保有用地の活用	25	
	外部アセットの取得	478	駅直結・駅至近のアセットに特化
広告事業	成長戦略投資	12	新規媒体の設置 新規事業の創出
MaaS戦略推進投資		169	アプリ・情報基盤開発 乗継ハブ整備、EV車両購入 等
経営基盤投資 等		80	次期経営基幹システムの構築 等
2022年度～2025年度 累計		3,326	(内ベース 2,670億円、ストレッチ656億円)

6-(3). 数値編【連結CF】

成長戦略と財務体質の健全性を両立させるため、営業CFと投資CFのバランスを取り、FCFプラスを基本（外部借り入れに頼らない）に、高格付けも維持しながら、健全な事業活動を推進する。

(単位：億円)

連結CF見通し



6-(4).数値編【大阪市への財政貢献計画】

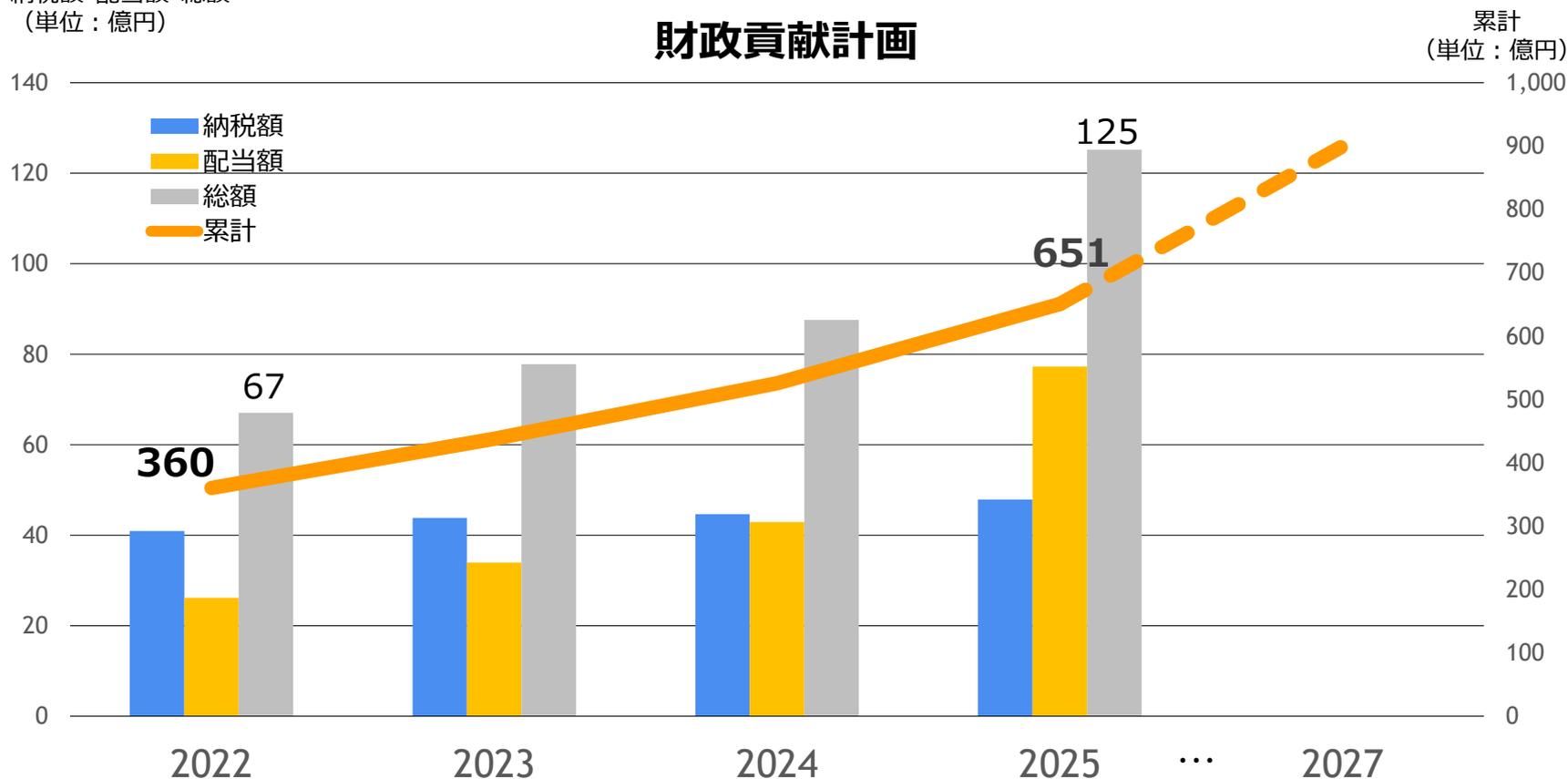
最大限の財政貢献を意識し、着実な事業成長により、健全かつ継続的な納税額及び配当額成長を目指す。

2023年度以降は、ベースプランにストレッチプランを加え、財政貢献の積み上げを図る。

※2019年4月公表の8ヵ年累計の財政貢献目標1,000億円については、コロナウイルスによる2020年度～2021年度の極端な業績悪化及び2022年度以降の回復遅れにより、到達は2028年度頃の見通しであるが、本計画の着実な実行により、早期の到達に取り組む。

納税額・配当額・総額
(単位：億円)

財政貢献計画



※2022年度はストレッチプラン、それ以降はベースプランを前提に算定

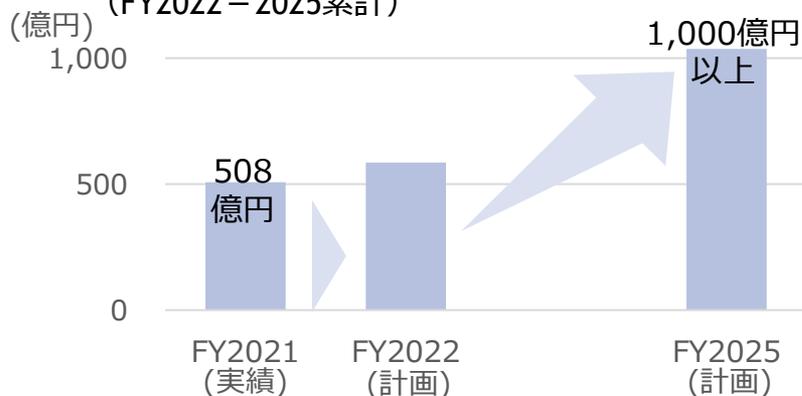
6-(5).目標達成指標（中期KGI）と主な経営管理指標

持続可能な事業体の確立はもとより、連結企業価値の継続的な向上を目指すには、財務体質の健全性を維持しつつ、都市型MaaS構想の実現に向けた十分な投資を実行していくと共に、大阪市への財政貢献を果たす必要がある。その観点から、将来キャッシュフロー及び投下資本収益性重視の経営が極めて重要であるため、事業活動からのキャッシュ創出力を測る「累積EBITDA（減価償却費・金利・税引前利益）」並びに財政貢献額を主要目標達成指標（中期KGI）として設定。また、その達成に向け、キャッシュフローベースの「ROIC（投下資本に対するリターン）」、「一人あたりの付加価値労働生産性」、「NET DEBT/EBITDA倍率」を事業活動における経営管理指標とする（改善度合い管理を含む）。

■ 中期KGI

(1)累積EBITDA 3,000億円以上

(FY2022－2025累計)



(2)大阪市への財政貢献 650億円以上

(FY2018－2025累計)

内、配当総額：340億円以上

■ 経営管理指標

①キャッシュフローベースROIC

【ROIC=将来キャッシュフロー÷投下資本】

固定費率が極端に高く且つ回収が長期に亘る特性を持つ交通事業を軸とした事業運営である一方、輸送の使命として十分な安全・安心投資はもとより、快適性・利便性向上投資が不可欠。必要な投資をいかに将来キャッシュフローで賄え、適切な利益を確保できるかを基本的な経営指標として運営し、資本効率を経営効率につなげていき、グループ内の意識向上を図る。

②一人あたり付加価値労働生産性

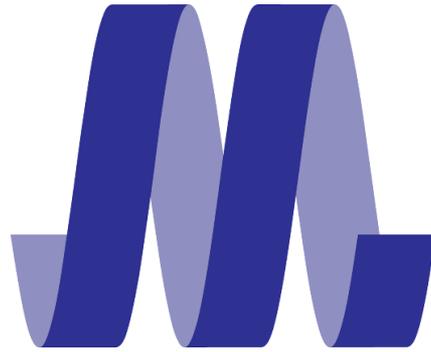
【生産性=付加価値総額÷労働投入量】

事業の発展には、組織能力の向上が不可欠であり、全社員一人ひとりの仕事のパフォーマンスを上げていく必要があるため、「各年度における労働生産性の向上」も主要管理指標とする。

③NET DEBT/EBITDA倍率

【倍率=ネット借入金÷EBITDA】

不透明な経営環境を踏まえ、財務規律として、ネット有利子負債をEBITDAでいかに賄えるかを意識し、財務体質の健全性維持を図る。



**Osaka Metro
Group**