

A photograph of a modern, brightly lit subway station. The ceiling is a series of arched, vaulted sections with recessed lighting. The floor is a light-colored material, and there are yellow safety lines on the platform. People are walking through the station, and there are some digital displays or advertisements on the walls. The overall atmosphere is clean and modern.

2023年7月27日

Osaka Metro Group

2018-2025年度 中期経営計画
(2023年改訂版)

INDEX

- | | | | |
|---|------------------|----|----------------|
| 1 | 当社の使命 | 6 | 当社が目指すべき姿 |
| 2 | 中期経営計画の進捗状況 | 7 | 事業戦略変革への視点 |
| 3 | 当社を取り巻く環境 | 8 | 経営戦略の基本 |
| 4 | 社会課題を踏まえた当社の戦略領域 | 9 | 事業推進重点テーマ |
| 5 | 都市型MaaS構想の概念図 | 10 | 事業推進重点テーマの主な施策 |
| | | 11 | 経営基盤強化 |
| | | 12 | 経営目標数値 |



1. 当社の使命

当社は、前身の大阪市交通局の時代から120年間、大阪市民の移動を支える交通のアーバンネットワークを整備してきました。圧倒的に便利で快適な国際都市「大阪」の発展に貢献し続けることが当社の使命です。民営化を機に、**民間感覚を取り入れ、事業価値を高める自主自立の経営を行う**と共に、『**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、**市民・お客さまに信頼される大阪市のインフラを支える企業として使命を全う**します。

民営化の目的 2018年『始まり、第二の創業の刻』

「市民・お客さまのための民営化」

- ・効率的な事業経営による収支改善 (経営体質の強化)
- ・お客さま満足度の向上 (スピーディなサービス改善)
- ・沿線・地域の活性化への貢献 (多様な事業展開)



～ 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。



交通を核にした生活まちづくり企業への変革



当社の使命 3つのインフラ機能

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

交通に繋がる生活サービス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」のある人々が出会い、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)

企業価値の向上と税金、配当金による継続的な財政貢献の実現

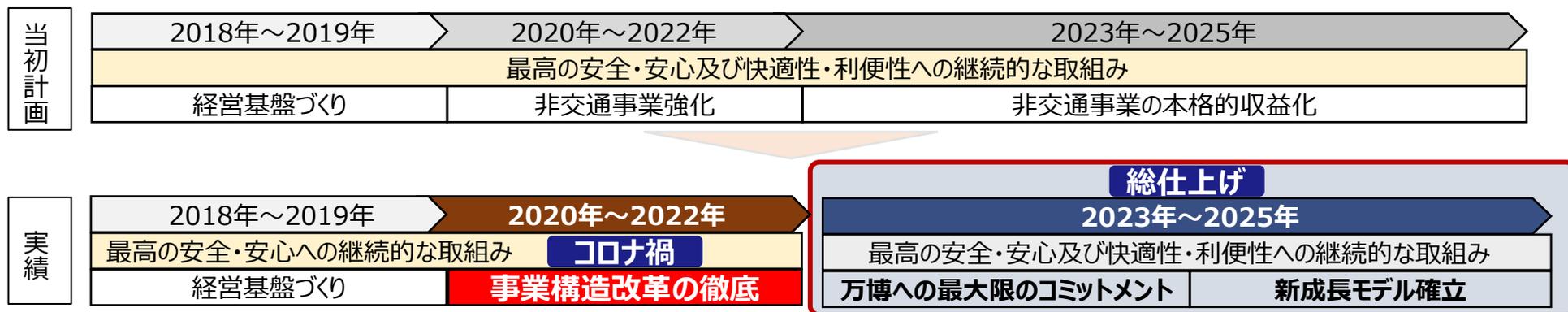
事業活動そのものによるSDGsへの貢献



圧倒的に便利で快適な国際都市『大阪』の発展

2. 中期経営計画の進捗状況

新型コロナウイルス感染症の拡大により、事業の基盤が大きく揺らぐ事態となったため、中期経営計画を大幅に見直して事業構造の改革を断行する一方で、事業に不可欠な「最高の安全・安心」の追求や「お客さまサービス向上」などの取組みを着実に進めました。2022年度については、コロナ禍による社会変容を踏まえた「成長モデル再設定と推進の年」と位置づけ、事業活動の拡充に取り組みました。2023年度からは、この3年間で培った強固な経営体質のもと、新規事業の推進を含め、**中期経営計画総仕上げのステージ**に入ります。



これまでの主な成果

経営基盤の確立

業績管理の強化

将来見通しに基づく事業管理
鉄道・バスの収支構造改革

組織能力の強化

組織毎のミッション及び個々の
職務の達成目標の明確化

投資回収リスク管理の強化

事業本部ごとの
ハードルレート設定
撤退基準の厳格化

内部統制、内部監査の強化

内部統制の整備・
運用状況の確認・
評価をもとに内部監査を実施

経営管理機能の向上

目標達成指標の設定
KPIツリーによる管理

グループガバナンスの強化

当社取締役をグループ会社の
取締役任命

事業の進化・発展

広告事業

梅田・心斎橋での
大型ビジョン導入など

BRT（いまざとライナー）

2019年4月から
社会実験として運行開始

自動運転

テストコースでのレベル4 運転
車両の遠隔監視など

可動式ホーム柵

継続して設置を推進
(85駅で設置完了)

都市開発事業

賃貸マンションや
マンション分譲開始

顔認証改札

2019年12月から
実証実験開始

地下空間の大規模改革

15駅の大規模リニューアル
を実施（4駅で完了）

MaaSアプリ（e METRO）

2022年11月から配信開始

AIオンデマンドバスの運行

2021年3月から社会実験開始
(現在4区5エリア)

ポップアップ型販売店舗（Metro Opus）

2022年4月から営業開始（現在2店舗）

レストラン事業

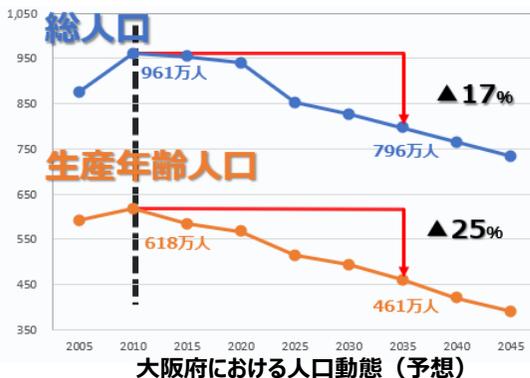
（Orchid time by Osaka Metro）
2023年2月から営業開始

3. 当社を取り巻く環境

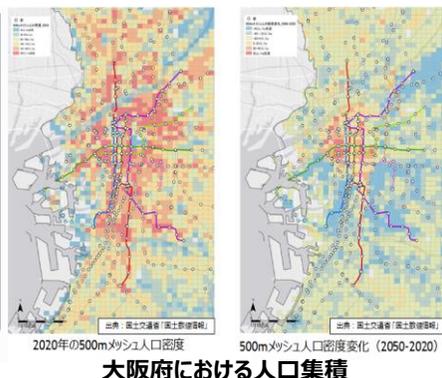
コロナ禍は、鉄道を中心に当社事業に深刻な影響を及ぼしました。一部の变化は一時的なものにとどまらず大きく社会を変容し、大阪が抱えている根源的な課題をより早期に具現化し、いつかは到来すると思われていた未来の課題に直面することとなりました。**交通の運行体制が固定的で収支構造は硬直的**である一方で、今後の大阪全域の人口分布の予想からは**交通課題が深刻**になると懸念され、更に、なにわ筋線の開業などで、**将来の競争環境にも大きな変化**が起こる見込みです。

大阪の将来

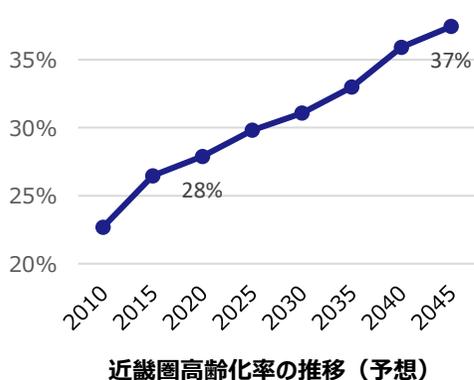
1. 通勤・通学でのご利用者減少



2. 人口集積の二極化



3. 高齢化による移動需要の減少

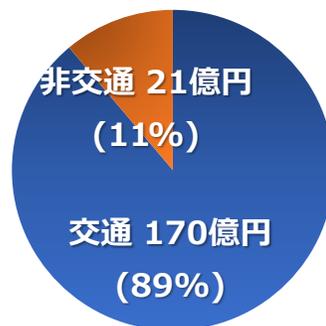


4. 住環境の変化

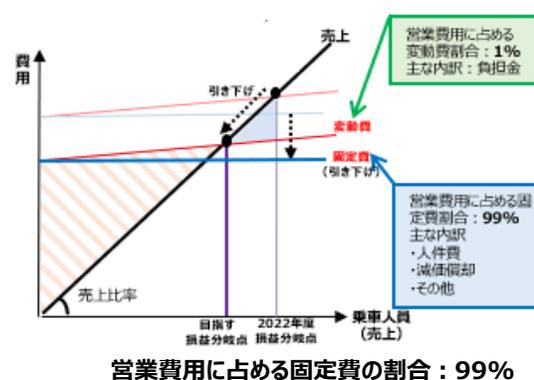


事業課題

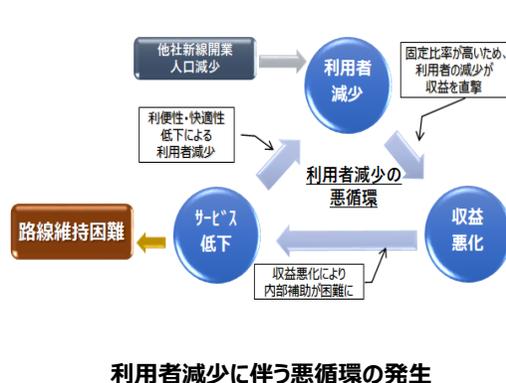
1. 利益バランスの不均衡



2. 高い固定費の比率



3. 公共交通の持続性懸念

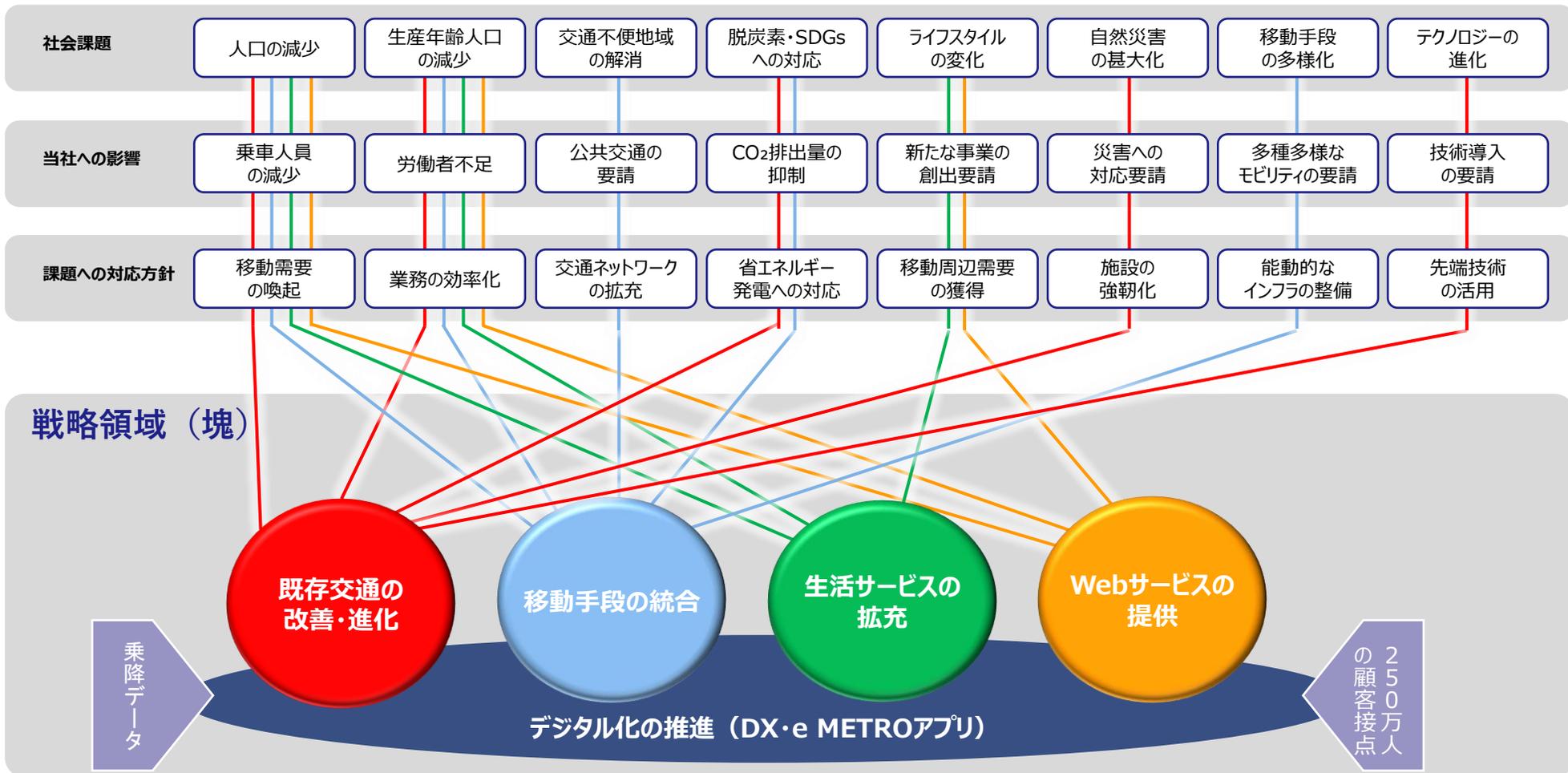


4. 鉄道ネットワークの変化



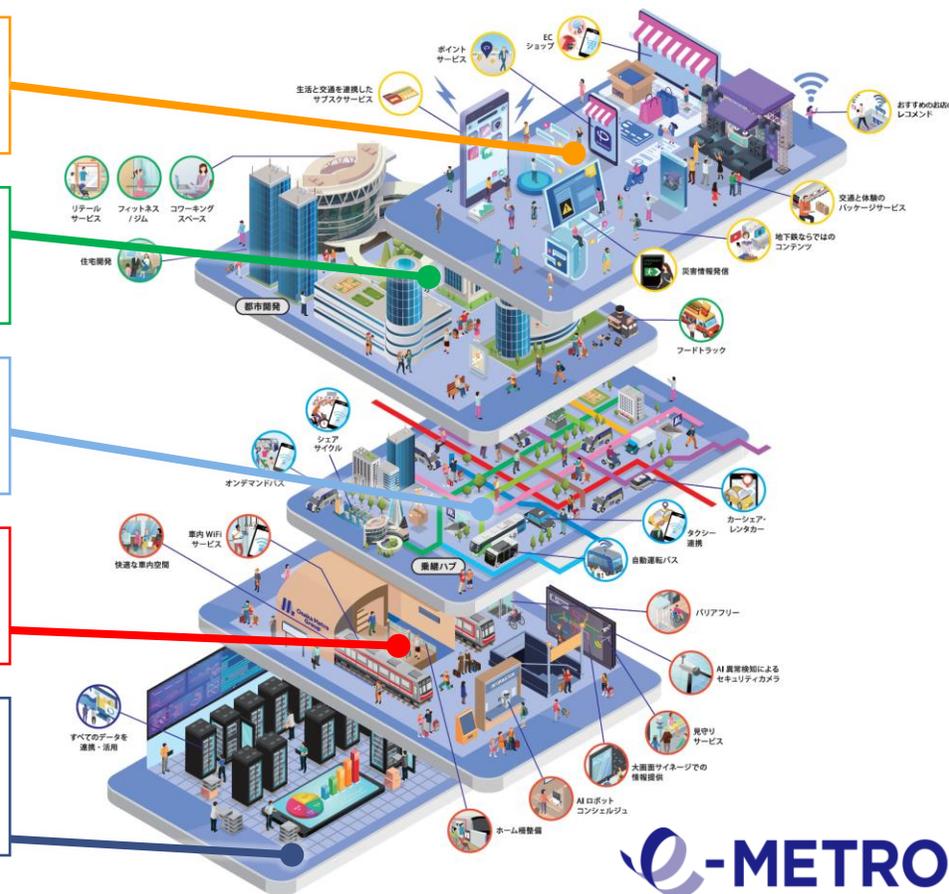
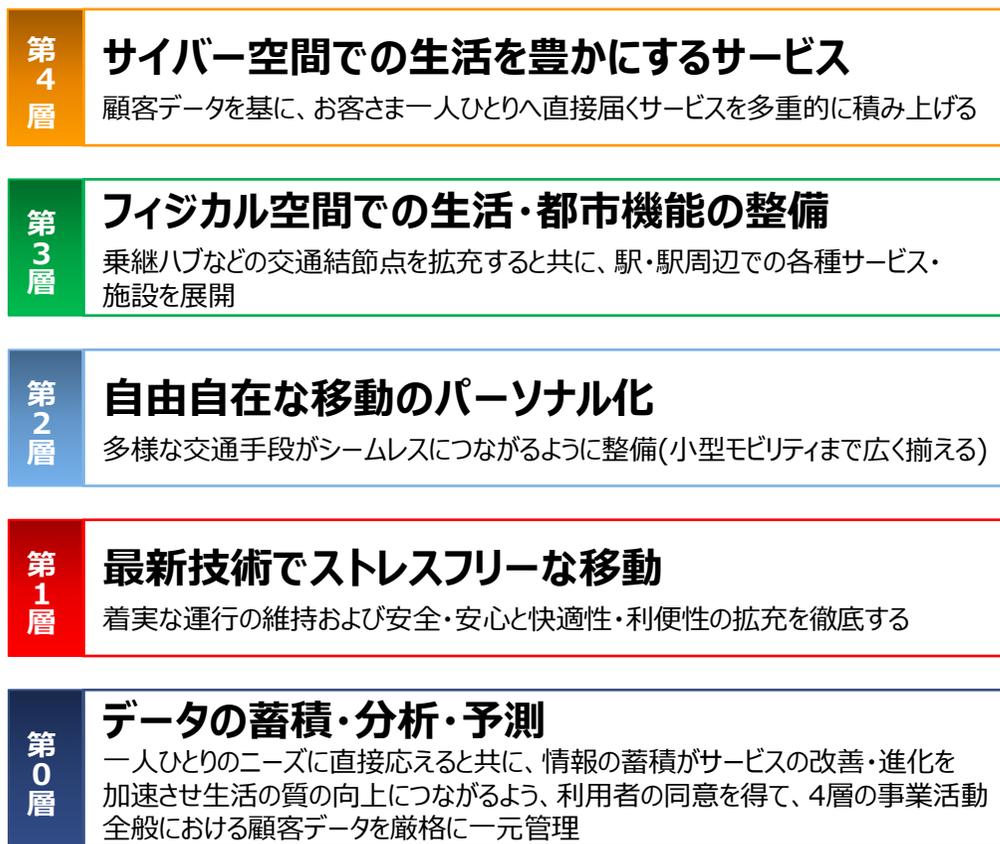
4. 社会課題を踏まえた当社の戦略領域（ビジネスモデルの塊）

当社の強みである関西の中心「大阪」での主要な都市交通網（アーバンネットワーク）を活かしつつ、当社を取り巻く数々の課題やお客さまのご要望を踏まえ、「社会課題の解決」に向けた壮大な取組みとして、全てのステークホルダーを始めとする多くの皆さまから共感を得られる企業活動として、「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、共通で必要となる「デジタル化の推進（DX）」の5領域において、その実現に向けた手段や仕組みを他社に先駆けて事業化し、社会課題へ全力で対応していきます。



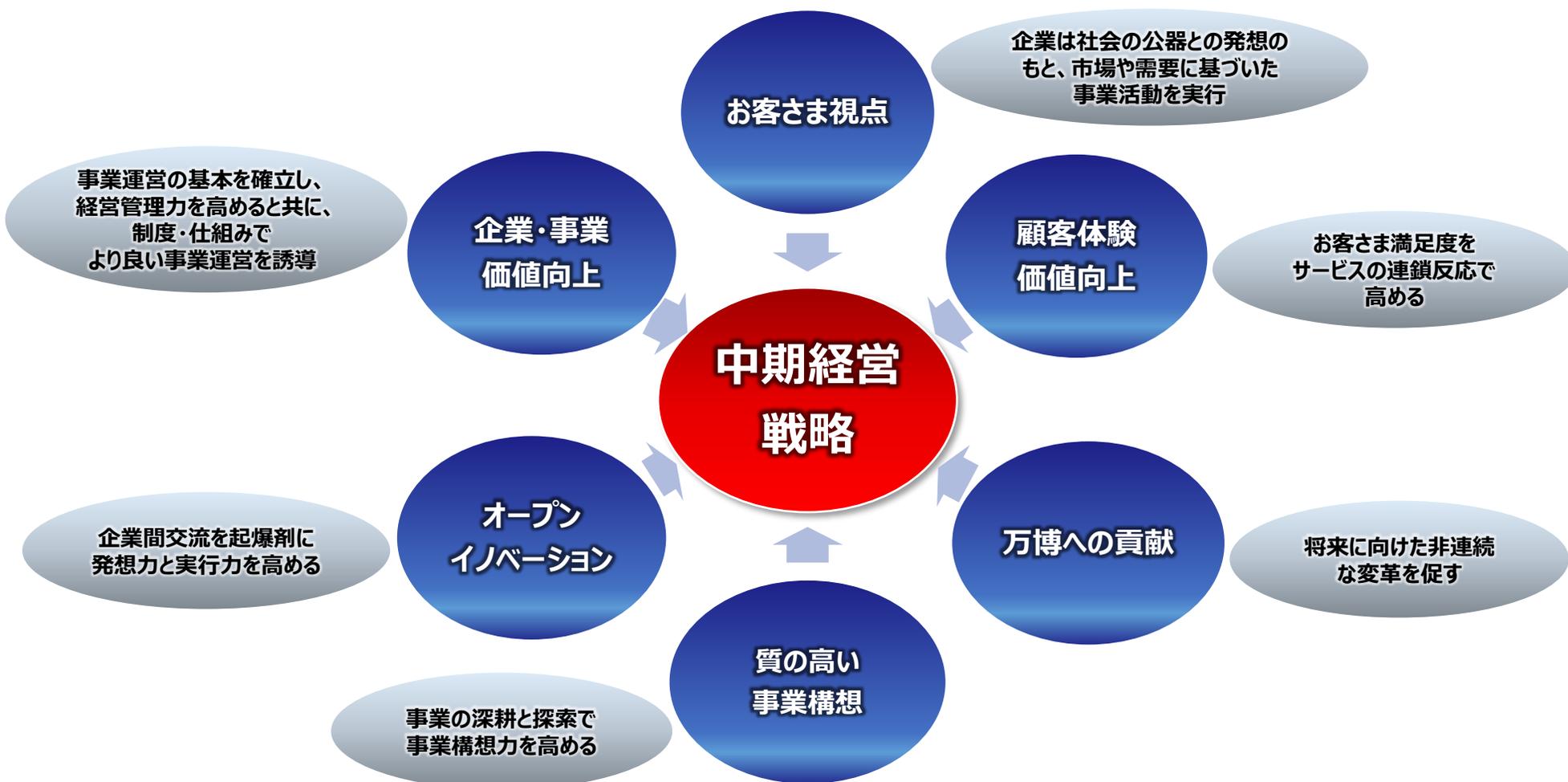
5. 都市型MaaS構想 (e METRO) の概念図

当社では、事業成長戦略に基づく事業活動を全社を挙げて推進し、各種のサービスをお客さまに様々な局面において効果的にご提供するために、事業活動の階層を縦に重ね合わせ、**お客さま毎に一体的にご提供できる構造の構築**を目指しています。これが、多くの施策を戦略的に進め、新たな成長の機会を獲得するために5層構造にまとめた「都市型MaaS構想 (e METRO)」です。この構造に基づき、当社の**全ての事業活動の有機的な結合**を実現し、多くの企業と協業しつつ、各種のサービスを連携し発展させることで、お客さまに価値あるサービス・新たな価値を生み出し、単独では行えないような「**世界最高水準の都市交通機能および生活サービスが密接に融合したエコシステム**」を目指します。



7. 事業戦略変革への視点

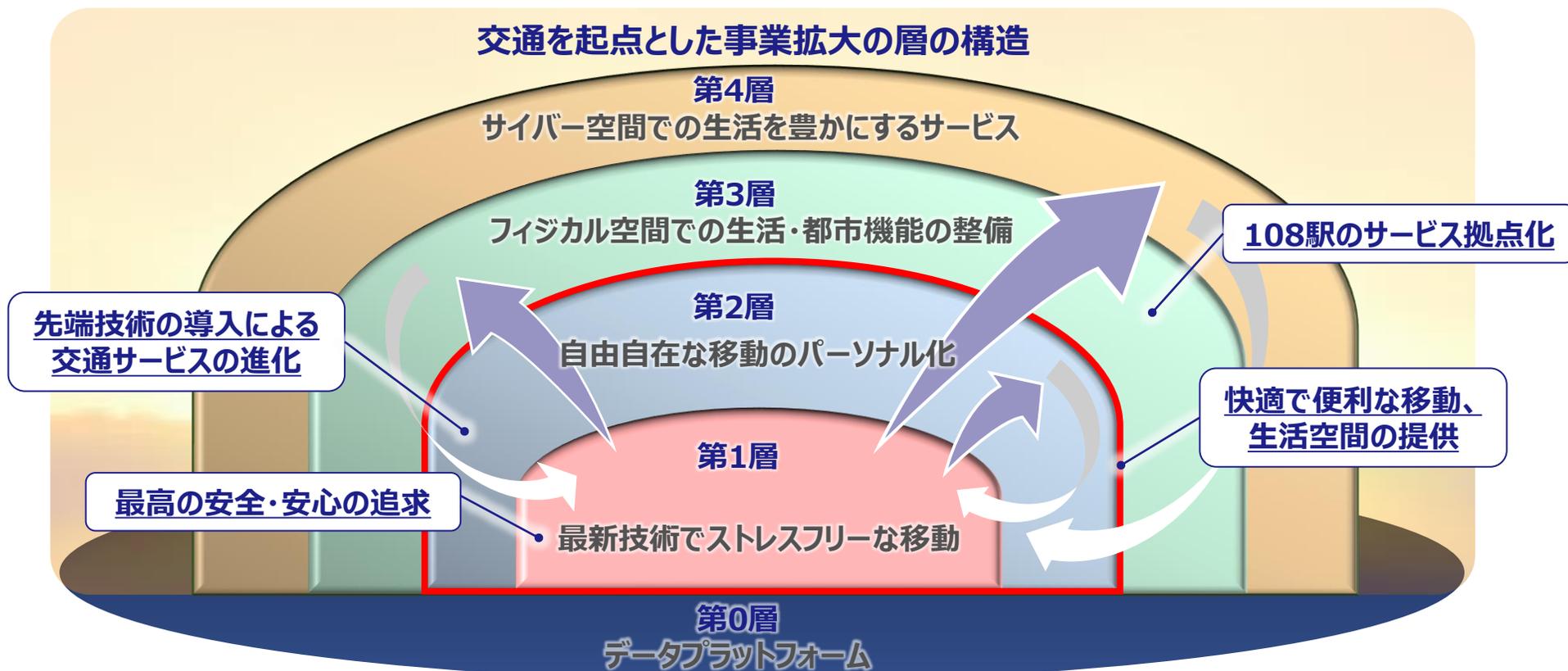
中期経営計画総仕上げのステージにおいて、目指すべき姿の実現を着実に成し遂げていくため、この度、「6つの事業戦略変革の視点」を取り入れ、当社の事業活動を2025年度に向けて質量共に格段に進化させていきます。これらは、当社を**自主自立の経営が確立し継続的に成長する事業体**にしていくための**変革の触媒（アプローチ）**であり、この視点に立脚して各施策を企画・実行します。



8. 経営戦略の基本（交通を核とした事業の拡大）

現在の当社は、交通以外の事業規模は極めて小さく、自力だけで事業を拡大していくには限界がある一方、巨大な大阪の経済圏を支える交通のアーバンネットワークを活用した事業展開には大きな可能性があると考えています。そこで、今後の事業拡大の戦略としては、そのポテンシャルを十分に活かすため、『既存交通の改善・進化』を通じた最新技術による**ストレスフリーな移動の実現**を出発点として、交通事業との関連性を軸に、『移動手段の統合』による**自由自在な移動のパーソナルサービス化**、『生活サービスの拡充』による**フィジカル空間での生活・都市機能の整備**、『Webサービスの提供』による**サイバー空間での生活を豊かにするサービス**の供給を進め、「**交通事業を基点としたサービスの多層構造**」を構築し、事業規模拡大を目指します。

また、各層間での相乗効果発揮の根幹となる視点として、「**最高の安全・安心の追求**」、「**先端技術の導入による交通サービスの進化**」、「**快適で便利な移動、生活空間の提供**」、「**108駅のサービス拠点化**」を事業推進の重点テーマとして設定し、戦略的に事業拡大を進めます。これらの取組みにより、第1層の拡充が第2層以上を発展させ、また、第2層以上の発展が第1層を更に進化させる相乗効果を創出していきます。



9. 6つの事業推進重点テーマ

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、「大阪・関西万博」が開催される2025年度を目標に、**都市型MaaS構想の原型を確立し、交通インフラ、社会生活インフラ、活カインフラとしての姿を具体化**するため、**事業戦略の4つの重点テーマ**に加え、社会的要請への対応として**2つの重点テーマ**を設定しました。これらは、目指すべき姿を達成するための重点テーマであり、2025年度までに築き上げた原型を万博のレガシーとし、2035年の理想で掲げる各事業の実現・実装を進める上での重要な要素だと考えています。

事業の拡大

最高の安全・安心の追求

第1層 ▶ 第2層 ▶ 第3層 ▶ 第4層

どなたでもいつでも安心してご乗車いただけるよう、地下鉄・バスのサービスをご提供し続けます。特に震災など災害時にも甚大な被害を出すことのないよう、施設の強靱化に取り組みます。



快適で便利な移動、生活空間の提供

第1層 ▶ 第2層 ▶ 第3層 ▶ 第4層

移動の高付加価値化を目指した生活サービスを提供するとともに、DXにも取り組むことで、大阪にお住まいの方や訪れる方がもっと楽しくもっと快適になるようなサービスを提供します。



先端技術の導入による交通サービスの進化

第1層 ▶ 第2層 ▶ 第3層 ▶ 第4層

お客さまのニーズに応じて運行するオンデマンドバスや、様々なモビリティを組み合わせた移動サービスを提供するとともに、自動運転技術の活用も推進することで、交通課題の解消に取り組めます。



108駅のサービス拠点化

第1層 ▶ 第2層 ▶ 第3層 ▶ 第4層

当社の108駅全ての駅のご利用状況を分析し、お客さまのニーズに応じたサービスを提供。困った時に「駅にあって助かった」と感じていただけるような駅のサービス拠点化を目指します。



社会的要請への対応

円滑な万博開催への最大限のコミットメント

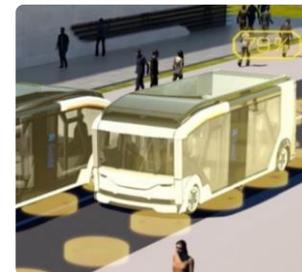
2025年に開催される大阪・関西万博に積極的に貢献。会場の主要玄関である夢洲駅（仮称）の建設を完遂するとともに、会場内外で環境にやさしいEVバスを運行するなど、円滑な万博開催に貢献します。



提供：2025年日本国際博覧会協会

持続可能な社会実現への貢献

カーボンニュートラルの実現を目指し、太陽光など自然エネルギーを活用した発電に取り組むとともに、省電力化や化石燃料に頼らないモビリティを導入。温室効果ガスの排出抑制に取り組めます。



10-1. 最高の安全・安心の追求

安全は全てに優先するという認識の下、当社は最高の安全・安心を追求しつづけます。「人にやさしい交通機関」であり続けるため、ソフト・ハード面で災害時や非常時への万全の備えに取り組み、全てのお客さまに安心してご利用いただけるようにします。**設備の強靱化や高度化、可動式ホーム柵の設置、バリアフリー化の推進、防犯カメラの設置、訓練の徹底**などを通じ、世界に誇れる安全・安心の提供を目指していきます。

地下鉄



主な施策

事業方針

2025年度の達成目標

自然災害対策



今後、発生が想定される大規模地震への対策や、浸水対策に取り組み、お客さまの安全を確保するとともに、有事後の速やかな運行再開を目指します。

脱線防止ガード設置

全**20**km

止水鉄扉・パネル設置

6駅

駅空間の大規模リニューアル・可動式ホーム柵



老朽化した駅の改修を進め、駅自体をワクワクできる空間に造り変えていきます。更に、最高の安全・安心を追求するため、可動式ホーム柵を設置することに併せて、ホームと車両との段差隙間解消にも取り組みます。

大規模リニューアル

全**15**駅

可動式ホーム柵設置

全**133**駅

バリアフリールートへの複線化



地上からホームまでのエレベーターによるバリアフリールートを2010年度に全駅で整備しましたが、これで終わることなく、バリアフリールートの複線化となる更なるエレベーター整備に取り組みます。

バリアフリー経路複線化

19駅

防犯カメラの設置



列車内の安全性向上と犯罪の抑止を目的として、2027年度末までに、すべての列車に防犯カメラを設置します。

列車への防犯カメラ設置

107列車（御堂筋線・中央線では設置完了）

安全訓練の徹底



安全・安心な輸送を支えるのは「人（社員）」であり、異常事態に対応したシミュレーション訓練を消防・警察と連携かつ継続的に実施することで、災害発生時の対応を強化します。

安全訓練

毎年開催

路線バス



ドライバー異常時対応システム（EDSS）



既存の路線バス車両の更新時や、今後導入する予定のEVバス車両に「ドライバー異常時対応システム（EDSS）」を搭載することで、運転士が運転操作の継続が困難になった際に安全に停止できる装置を整備します。

EDSS整備

278両

10-2. 先端技術の導入による交通サービスの進化

AIオンデマンドバスや自動運転など、世界最高水準のテクノロジーを積極的に導入していくことで、圧倒的に便利な移動手段を確立する交通革命に挑戦し、大阪における交通課題の解消を進めると共に、シームレスで利便性の高い交通サービスの進化を追求し、未来を感じる安全なモビリティなど、お客さまのご移動の選択を増やしていきます。

主な施策

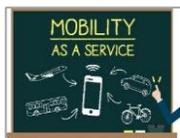
事業方針

2025年度の達成目標

モビリティの最適ミックス



モビリティの最適ミックスの実現



モビリティの最適ミックスにより大阪のどこでも快適にストレスなく移動できる環境を整備。お客さまのニーズに応じた様々なモビリティの中から、アプリを通じて最適な移動サービスを提供します。



各種モビリティの提供

大阪市全域での展開を推進

AIオンデマンドバス



AIオンデマンドバス運行の拡充



大阪の交通課題を解消して利便性を向上させるため、事業の持続可能性を確保した上で、市内全域への展開を目指し、これまでの実験の経過を踏まえ次の3点に重点的に取り組みます。

【ご利用者の拡大】：既存エリアでの運賃収入を2倍に

運行車両の増車と新規需要取り込みにより既存エリアのご利用の増加を図るとともに、運行エリアの拡大を進めます。

【運行の効率化】：費用を3割削減

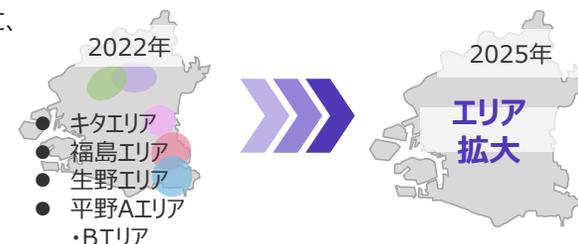
他社システムを利用した配車方法から自社開発システムへの変更や需要に応じた車両数にすることで車両の稼働率を向上させ、より効率的な運行体制とします。

【関連サービスの拡大】：運賃収入と同規模まで拡大

法人向けサービス、MaaS付き住宅、乗降場所販売などの関連サービスを積極的に販売し、収益を拡大します。

運行エリア

大阪市全域に向け順次拡大



自動運転



地下鉄及びバスの自動運転化



自動運転の導入に向けて、地下鉄では夢洲駅(仮称)と大阪港駅の間でGoA2.5での実証実験、バスでは車両および遠隔監視システムの自社開発に取り組みます。自動運転バスは、大阪・関西万博の会場内輸送を担い万博開催に貢献するとともに、万博後は大阪市内での運行を見込んだ実証実験を実施します。

地下鉄実証実験

実施

自動運転バス(万博輸送)

レベル4での運行

10-3. 快適で便利な移動、生活空間の提供

交通と社会生活サービスを連動させつつ、当社ならではの心地よく便利な移動体験を提供していきます。また、移動の起点となる乗車場所の施設整備や、**住環境の整備**にも取り組みます。**e METROアプリ**を通じてリコメンド通知により生活やお買い物がお得に、未来を感じる**顔パス**や**多彩な決済サービス**でお出かけを便利に、駅や乗り換え場所が清潔、綺麗、スムーズで もっと住みたい、出かけたいた大阪になるよう取り組みます。

主な施策

事業方針

2025年度の達成目標

アプリ



より魅力あふれるアプリへ



今後、継続的に機能の拡張を図ることで、毎日の通勤・通学での移動はもちろん、お休みの日のショッピングや食事、その他、あらゆるサービスをまとめてお得に便利にするアプリを提供します。



アプリダウンロード数

200万ダウンロード

乗車場所の整備



乗継ハブ



地下鉄・路線バス・オンデマンドバスの乗り換えを行う拠点として、待合室やオフィス・住宅、フードトラックなどの生活利便施設やパーソナルモビリティポートを設けた乗継ハブを整備します。

乗継ハブ整備

15箇所

サイネージ付きバス停



バス停留所のDXとして、大阪市内各所にサイネージ付きバス停を設置し、運行情報や到着時間などを発信することで、快適にモビリティが利用できる環境を整備。また、これまでの情報に加え、地域情報や防災情報、広告などをリッチな動画形式で発信します。

サイネージ付きバス停整備

300基

都市開発



駅周辺・沿線開発



大阪市内全域で交通・生活利便性とともな充足されたまちを将来像とし、「交通の価値向上に資する開発」を中心に事業を推進します。また、保有資産を活用するとともに、収益の柱を目指して開発事業を積極的に推進します。

開発（竣工）物件数

7物件

10-4. 108駅のサービス拠点化

お客さまの日常生活において駅ナカ・駅近で「あったらいいな」というサービスを、駅の特성에即して計画的にひとつずつ形にしていき、**お客さまの体験価値の向上**に取り組みます。駅でご利用になりたいお客さまニーズを十分にお伺いし、サービスを拡充します。また、駅において未来体験やご来訪者が楽しめる空間への変革も段階的に進めることで、**駅・駅周辺が魅力的でお出かけの目的地**になるように努めます。

主な施策

事業方針

2025年度の達成目標

リテール



飲食事業



駅ナカ・駅近で、レストランやカフェのほか、スイーツや和菓子などの飲食事業を展開します。なお、運営の委託・支援からM&A、アライアンスまであらゆる選択肢を組み合わせることで推進します。

店舗数

8店舗

売上

13億円/年

次世代型自販機事業



大小さまざまなサイズの商品を販売し、多言語の案内機能を搭載した次世代型自販機の設置を通して、駅の魅力と利便性向上を目指します。

e METRO STATION として
主要駅で展開

生活支援



生活支援サービス



交通事業でのお客さまとの接点を最大限活用し、ヘルスクア事業やスペースシェア事業などの生活支援サービスを展開することで、沿線価値の向上を図るとともに、交通以外の新たな事業展開を目指します。

生活支援サービス

本格実施

売上

10億円/年

駅のスマート化



駅の賑わい創出



駅が多機能・多目的化



10-5. 円滑な万博開催への最大限のコミットメント

2025年に開催される大阪・関西万博の成功に向けて、交通や関連事業を通じ**全社を挙げて最大限貢献**していきます。各種施策を確実に遂行するとともに、万博への取組みをスプリングボードに会社を大きく飛躍させていきます。**輸送能力の増強**とともに、お客さまには中央線新型車両やEVバスで万博会場へ向かっていただけるよう万全の準備を進めています。また、開催前後の熱気あふれる大阪・関西のご移動を快適にするアプリや森之宮での賑わいづくりも進めています。

主な施策

事業方針

2025年度の達成目標

万博開催時



中央線の増発



大阪・関西万博にお越しの多くのお客さまのご乗車に対応できるよう、泊車線の増設工事や30000A系10列車の増備を実施し、中央線の輸送力を増強します。

1時間当たりの運行本数(最大)

24列車(3分45秒⇒2分30秒間隔)

EVバスによる会場内外輸送



万博会場とその周辺拠点間および広い会場内の移動にEVバスを運行し、大阪・関西万博に訪れる多くのお客さまの移動を支えます。一部は自動運転バス（自動運転レベル4）を導入します。

会場外シャトルバス輸送

115両

会場内バス輸送

35両

ラッピング車両の運行



大阪・関西万博の機運醸成に向け、主要路線において、ラッピング車両を運行します。

地下鉄

5列車

バス

174両

万博開催前



夢洲駅（仮称）への延伸



大阪・関西万博会場への主要なアクセスであり、国際観光拠点として国内外から多くの来訪者を迎える玄関口として、北港テクノポート線（中央線乗入れ）3.2kmと、夢洲駅（仮称）を建設します。2024年度の開業に向けて、着実な工事進捗を実施します。

コスモスクエア～夢洲駅（仮称）間

2024年度開業

森之宮用地における賑わいの創出・周辺エリアの回遊性の向上



森之宮用地を活用し、大阪・関西万博の東西軸の賑わい創出のための暫定施設を開設します。また、森之宮周辺エリアの回遊性向上のため、自動運転バス等さまざまなモビリティ及びそれらの拠点となるモビリティハブを導入します。

暫定利用の開始

2023年度

10-6. 持続可能な社会実現への貢献

持続可能な社会に向け、企業の貢献に社会の期待が高まる中、当社グループは**環境対策を全ての事業活動の基本**と位置付け、CO₂排出量を2025年度には2013年度比で40%削減、2050年度CO₂排出量実質ゼロとし、カーボンニュートラル社会を目指すとともに、SDGsの実現に貢献します。

カーボン
ニュートラル



主な施策

事業方針

2025年度の達成目標

省エネルギー設備の導入



駅構内および地下鉄車内の照明を従来の蛍光灯からLEDに置き換えることで、照度を保ちつつも消費電力を削減します。

駅構内照明

65%削減

地下鉄車内照明

36%削減

EVバスの導入



ディーゼルよりも環境にやさしいEVバスの導入を積極的に進めていき、2025年度には174両、2035年度を目途に全車両EV化を目指します。

EVバス導入

174両

当社施設内での太陽光パネルの設置

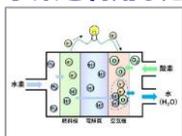


当社グループが保有する建築物の屋上など設置可能な場所に太陽光パネルを設置し発電するとともに、耐加重に課題のある場所については、開発される軽量・薄型の新素材太陽光パネルに注視しつつ導入を検討します。

発電量

110,000kWh/年

水素を利用した燃料電池の設置



森之宮用地の開発に合わせ、太陽光発電と純水素燃料電池を組み合わせた発電施設を整備し、鉄道への安定した電力供給に向けた実証実験を開始します。

発電量

8,000kWh/年

Osaka Metro Groupの重要テーマ（マテリアリティ）



7 2014年～2022年
2023年以降
移動手段の変革
(CO₂排出量の
少ない交通システムの
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
基盤をつくらう
社会生活インフラ×
交通インフラの追求



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
通機関への進化及び
便利で住みやすい沿
線の開発

左記テーマに関する
取組みを個々の事業活動へ
落とし込みます

スマートシティ（Society5.0）

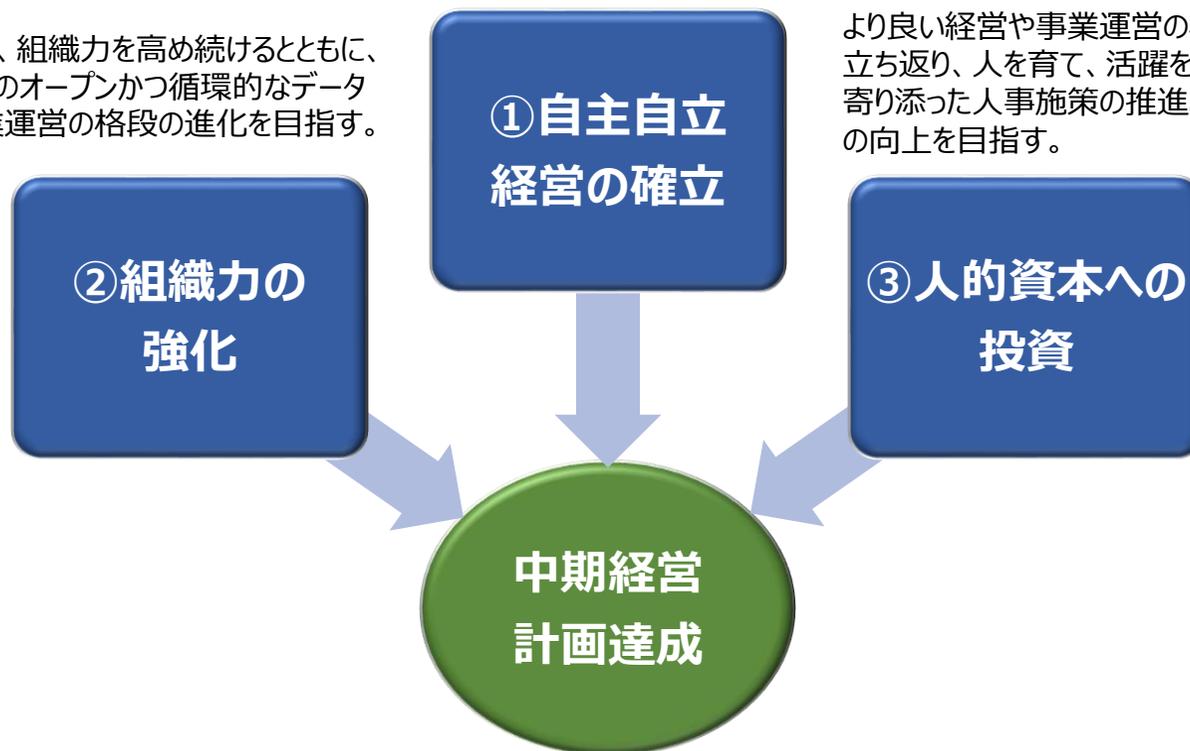
11. 3つの経営基盤強化重点テーマ

民営化の趣旨に則り、お客さま視点で自ら考え行動する企業文化及び組織能力の確立を目指します。着実な事業遂行を支える経営基盤の強化が不可欠であるとの認識に基づき、中期経営計画で目指す姿を確実に実現するため、経営管理体制の強化および経営・事業に対する社員の意識向上に資する施策を実施し、「**自主自立経営の確立**」を進めます。また、事業の推進及び変革を支える機能として、特に、DX推進を含む「**組織力の強化**」に取り組みます。更に、激変する外部環境に柔軟に対応して持続的に事業を成長させるため、各種研修の拡充や研究開発力の強化を中心に、「**人的資本への投資**」に取り組みます。

事業本部毎の運営体制の確立を基本としつつ、グループ内の各階層ごとの「戦略機能」と「牽制機能」を強化し、組織間の「求心力」と「遠心力」を高め、自主自立経営の確立を目指す。

戦略機能の強化を含め、組織力を高め続けるとともに、事業活動・経営管理でのオープンかつ循環的なデータ活用により、経営や事業運営の格段の進化を目指す。

より良い経営や事業運営の根幹は「人材」との原点に立ち返り、人を育て、活躍を促すため、社員一人ひとりに寄り添った人事施策の推進および技術力を含む専門能力の向上を目指す。

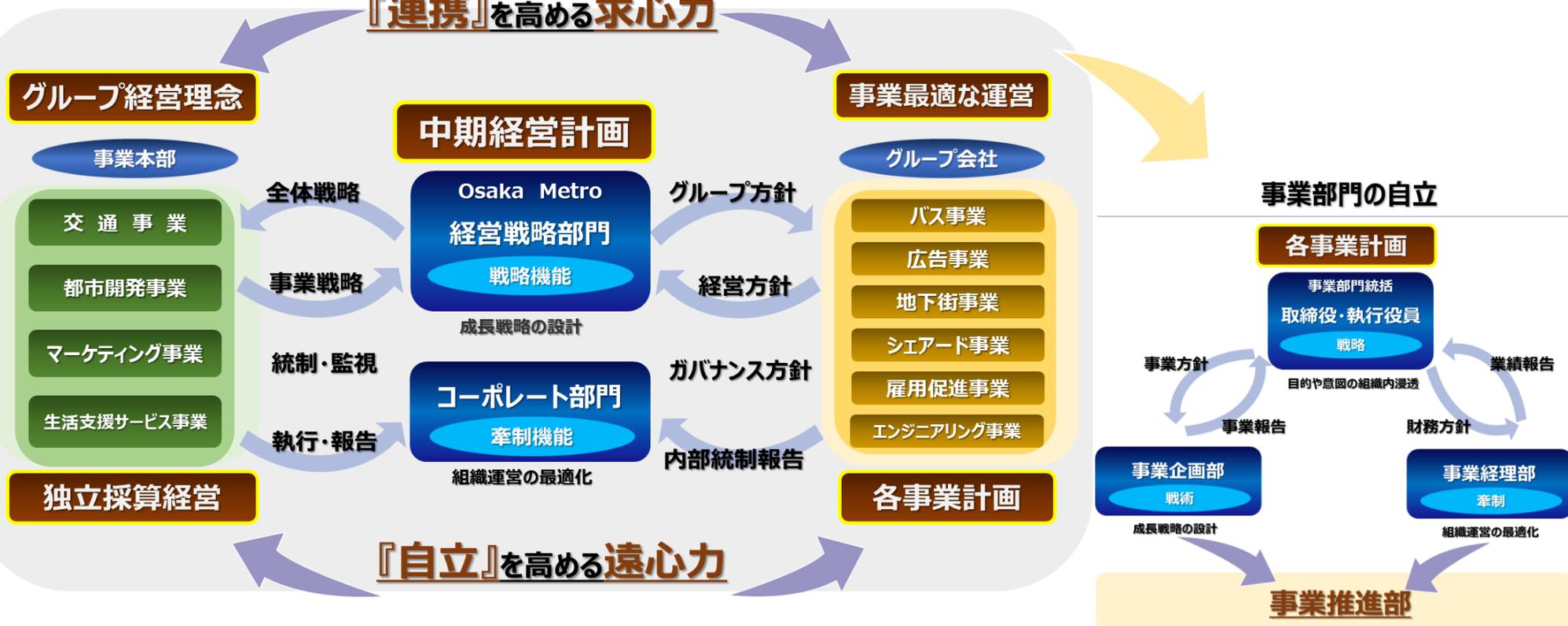


11-1. 自主自立経営の確立

自主自立の経営体制確立の基本として、**事業本部毎の運営体制の確立**を目指します。戦略機能を強化し、理念や戦略の共有によってグループ全体での「求心力」を高めて各事業の連携を促す一方、各事業の「自立」を支えるため、監査機能と内部統制機能を強化します。具体的には、事業毎の成長戦略の企画および実行は各事業本部が担うと共に、本社は全社戦略機能とサポート機能及び牽制機能を担い、グループ全体での自主自立の経営体制を確立します。この構図がグループ内における**ガバナンス機能の根幹**となります。

自主自立経営の確立

『連携』を高める**求心力**



11-2-1. 組織力の強化①（攻めと守りの組織力向上）

企業価値向上に資する事業実践力の強化を図ります。先行き不透明な経営環境下において着実な経営戦略・成長戦略を遂行するため、「攻めの組織力向上」として、**事業組織のリーダーの資質やマネジメント力を高める取組み**を進めます。一方、経営の土台となる「守りの組織力向上」として、**コンプライアンスの遵守や適正な社内牽制機能が働く取組み**を進めます。「攻めと守り」の両面で組織力を向上させることで、全社員が一体となって当社グループのビジョンや戦略を実現する力を高めます。

『攻めの組織力向上』

マネジメント層の資質向上

- ・リーダー育成
- ・キャリア人材の獲得

- ・階層別/テーマ別研修 **通年**
- ・専門知識を持つ人材採用 **通年**

経営計画の浸透

- ・使命や価値観の浸透の仕組み化
- ・課長級までのジョブディスクリプション設定

- ・事業計画研修 **年1回**
- ・目標管理/評価制度 **年2回**

企業風土の改善

- ・心理的安全性の確保
- ・経営視点を持つ人材の育成

- ・1 on 1 ミーティング **毎月1回**
- ・キャリアチャレンジ **FA・社内公募**

『守りの組織力向上』

コンプライアンスの遵守

- ・コンプライアンス教育の徹底
- ・経営ビジョンの浸透
- ・社内コミュニケーションの強化

- ・コンプライアンス研修 **全社員**
- ・経営ビジョン研修 **年1回**
- ・法令違反事案 **撲滅**

業績管理の徹底

- ・経理・ICT部門の職能化
- ・上場企業並みの経営管理
- ・経理基幹システムの更新

- ・累積EBITDA **3,300億円創出**
- ・財務健全性(格付け) **現状水準の確保**
- ・労働生産性 **+400万円/人改善**

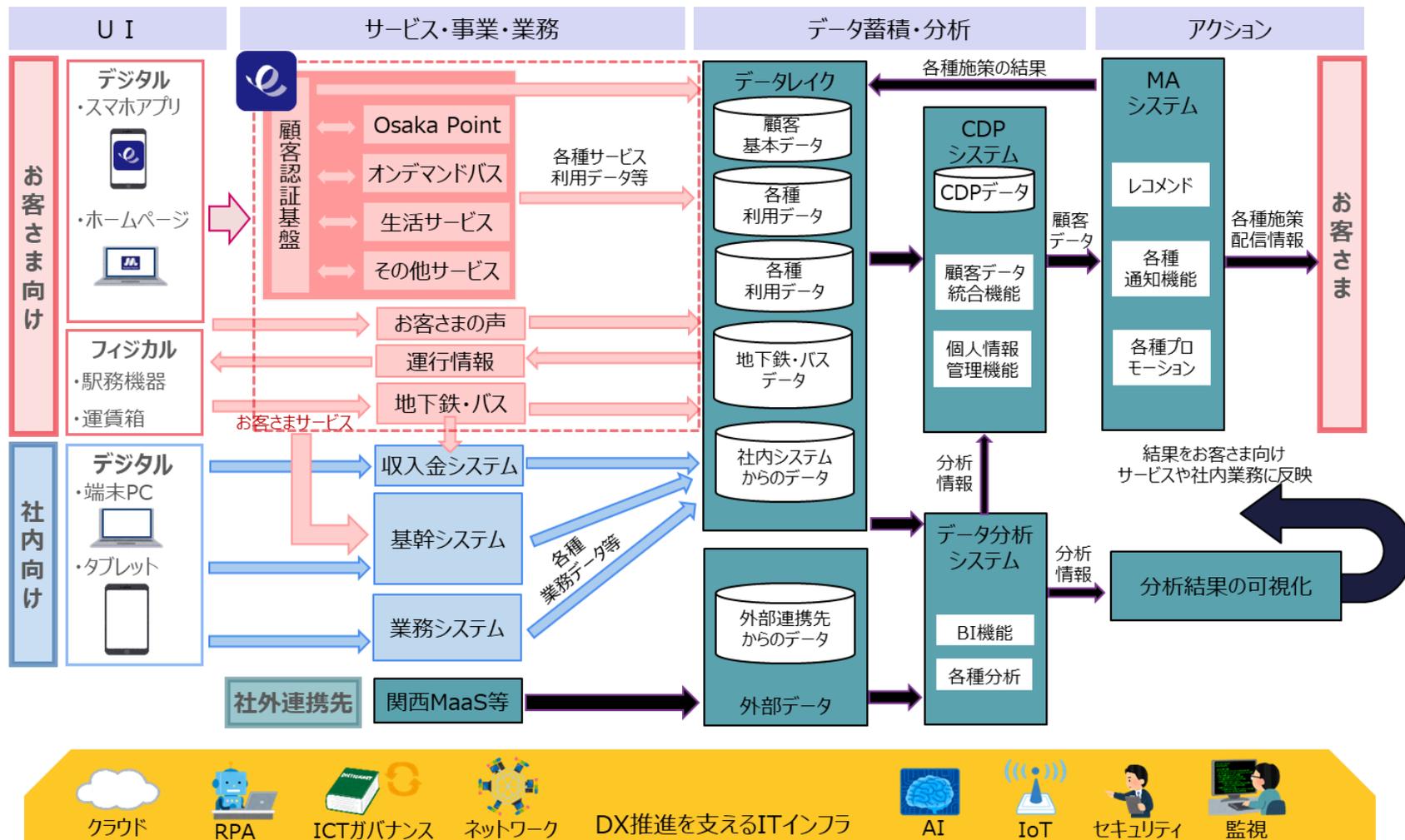
牽制機能の強化

- ・監査機能の強化
- ・監査品質向上
- ・取締役・執行役員協議の充実

- ・グループ会社監査役との対面協議 **年12回**
- ・内部監査部門の
内部監査士の取得率 **100%**
公認内部監査人 **1名以上**
- ・執行役員会を実施 **年12回**

11-2-2. 組織力の強化② (DXの推進)

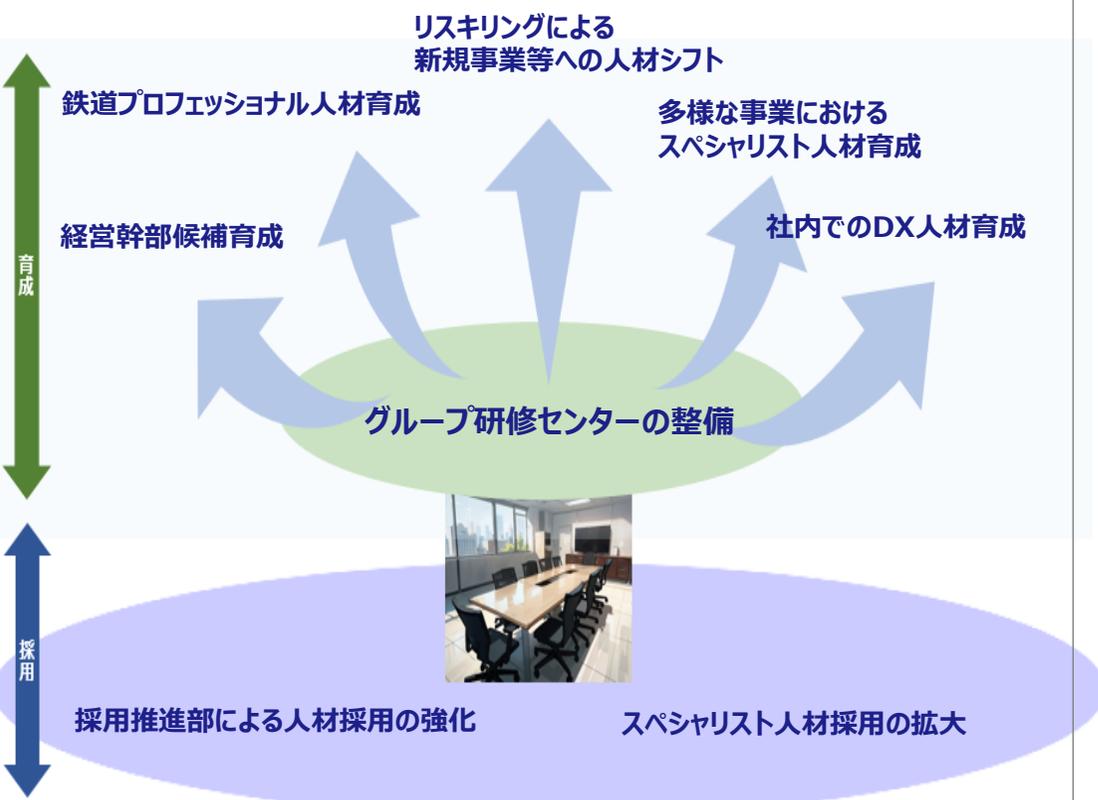
経営および事業運営の圧倒的な革新を図るため、全社を挙げて戦略的にDXを進めます。データに基づいた経営管理や事業運営を浸透させるため、ICTインフラの根本的改革を目指し、経営基幹システムを刷新します。また、データ活用で社外と広く連携していきます。更に、**e METROアプリ**を当社グループの重要なデジタル顧客接点としてデータを一元的に集約・分析し、その結果を活用して循環的にサービスや業務の改善を実現する体制を整備します。



11-3. 人的資本への投資

激変する外部環境に柔軟に対応し、持続的に事業を成長させるためには、**全社員の成長**が極めて重要であり、その成果が当社の「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市場への挑戦」を支えると考えています。そのため、今後3年間で**人的資本投資を加速**します。採用活動を強化するとともに、e METRO各層の領域で多様な人材の育成に積極的に取り組みます。また、その一環として、**技術力の向上**に取り組みます。交通事業本部内の体制を拡充し、鉄道・バスの運行・保守・建設等に関する**知見や技術の継続的な向上と先端技術の開発**に取り組み、エンジニアリング事業の拡大とともに、他社に先駆けて手掛けることとなる大量のEVバスの点検・整備などで得られる新たな知見を技術の蓄積につなげます。

人的資本投資



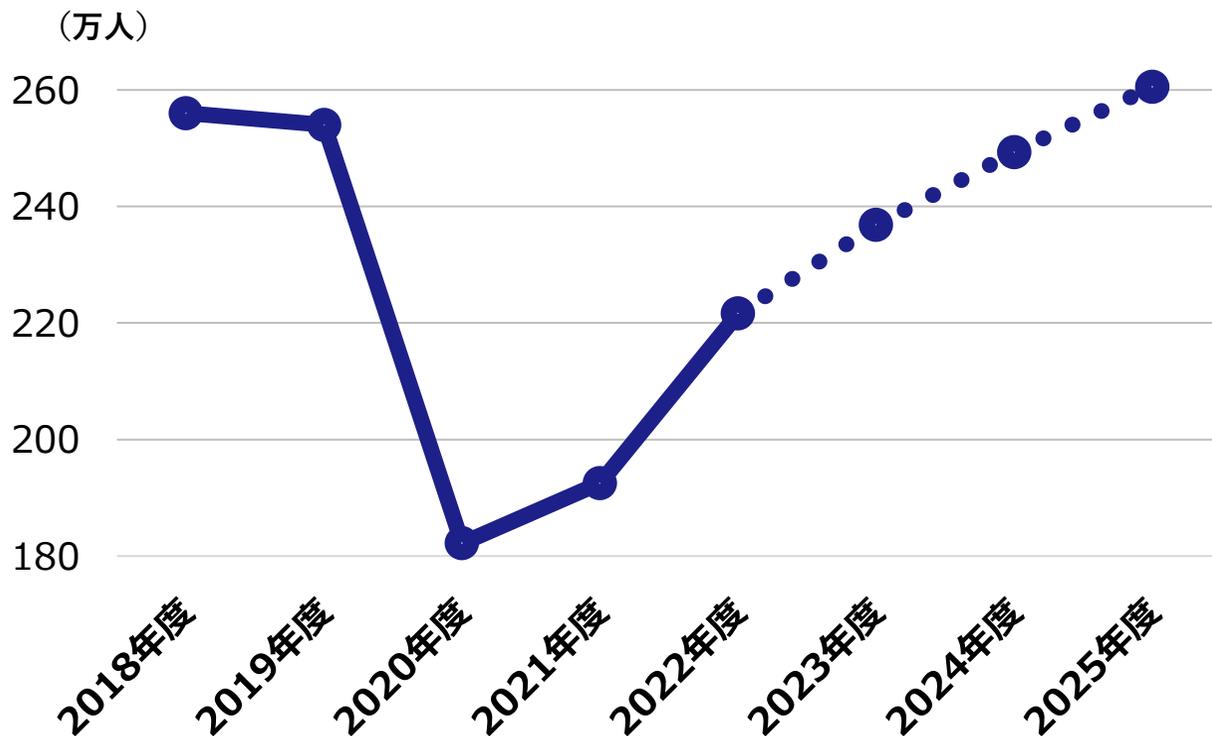
技術の進化



12-1. 業績見通しの前提条件

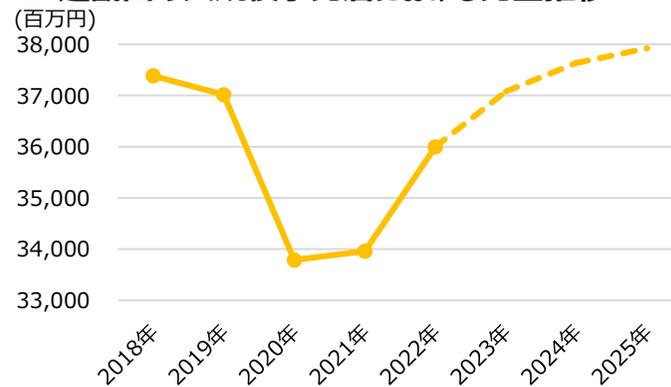
鉄道の乗車人員は、国内観光やインバウンド需要が本格的に回復することにより、**2025年度まで年度毎に着実な回復傾向を辿る**と見込んでいます。2023年度は、定期外利用はコロナ前の水準まで回復すると予想しており、2025年度には万博需要も加わり乗車人員全体で、103%程度にまで増加すると見込みます。非鉄道事業についても、足元の回復トレンドが継続し、2023年度は、**ほぼコロナ前の市場水準にまで回復し、その後、徐々に拡大**すると見込んでいます。

鉄道乗車人員/1日

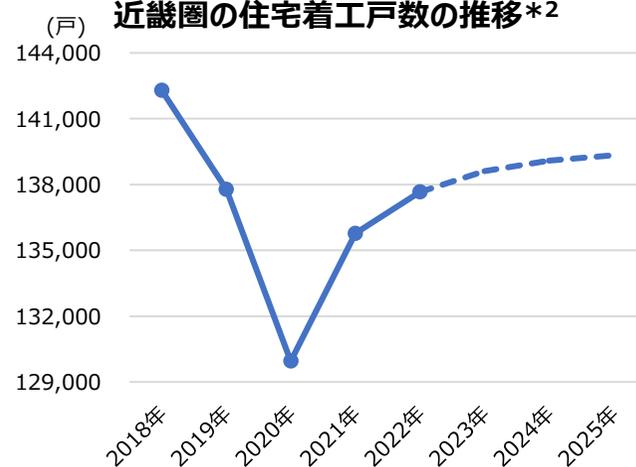


※グラフは、万博による一時的な需要の増加を含む。

近畿圏の大規模小売店における売上推移*1



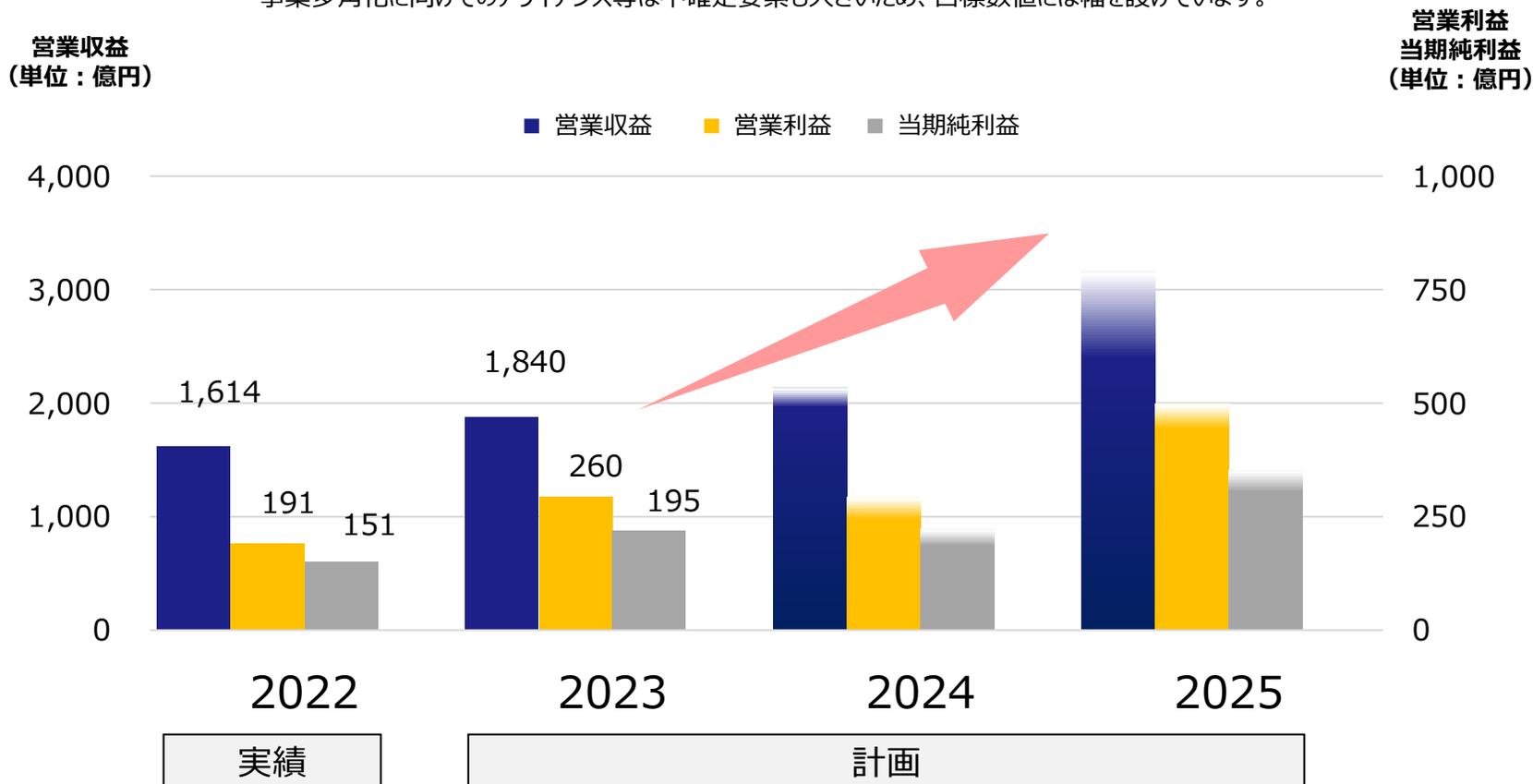
近畿圏の住宅着工戸数の推移*2



12-2. 連結P/L（2022年度～2025年度）

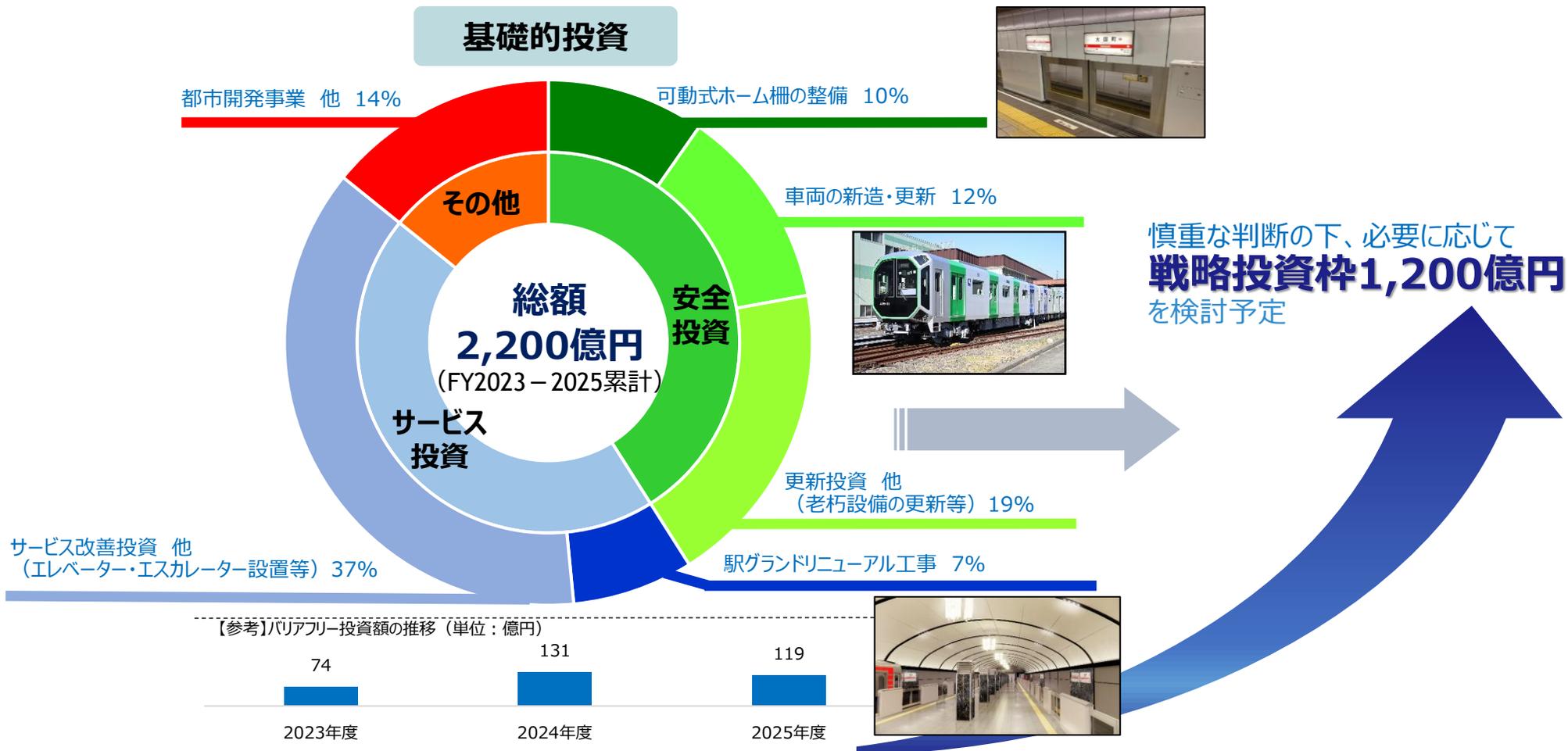
将来にわたって持続可能で、継続的に事業成長を成し遂げる事業体となるため、事業の中核である交通事業においては、安全かつ効率的な運行を行うとともに、交通事業の進化を基に**安定的な収支構造への変革**に取り組みます。2023年度～2024年度は、2025年度の成長への先行費用が高むと見込んでおり、営業利益の伸びは営業収益の伸びほどには大きくないと予想していますが、事業の多角化を拡充するなど非交通事業での事業拡大にも努め、**2025年度には、その年度以降の継続的な成長の基盤となり得る規模の営業収益・営業利益・当期純利益の創出力の確立**を目指します。

(注) 前提条件に基づいて業績見通しを策定していますが、事業多角化に向けてのアライアンス等是不確定要素も大きいため、目標数値には幅を設けています。



12-3. 投資計画

通常の事業活動に資する**基礎的な投資**として、一般的な安全投資を最優先しつつ、万博を見据えた車両の新造・更新や可動式ホーム柵の設置、駅のグランドリニューアル等を進め、お客さまにとっての快適な地下空間の整備を行いながら、e METROアプリを中心とする顧客基盤構築など、**都市型MaaS構想を支えるインフラ**を整備していきます。加えて、企業価値の更なる向上の観点から、交通を核にした生活まちづくり企業への変革に資する**事業多角化推進投資**を、「総資本コストを上回るリターンを確保する」という財務規律の下で、戦略的成長投資として非交通部門を中心に実行していきます。



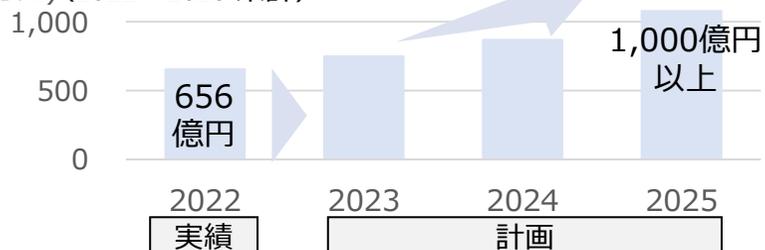
12-4. 目標達成指標（中期KGI）と主な経営管理指標

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ります。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）として設定しています。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しています。KPIを設定し、厳格な将来キャッシュフロー管理の下で、投資効率の高い投資を推進することで、財務体質の健全性を維持した上で連結企業価値向上を目指します。

■ 中期KGI

(1) 累積EBITDA **3,300億円以上**

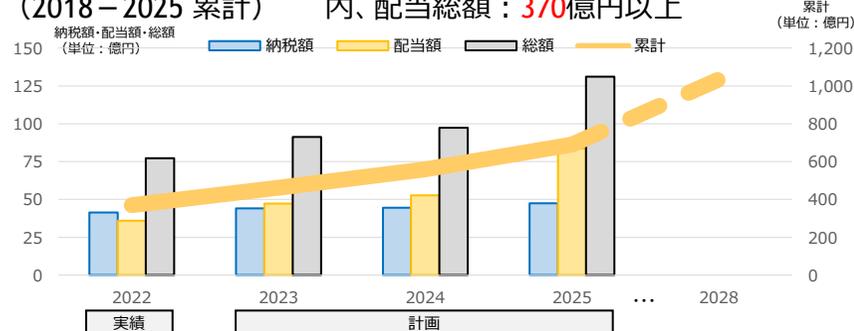
(億円) (2022 – 2025 累計)



(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



■ 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】

② 一人あたり付加価値労働生産性

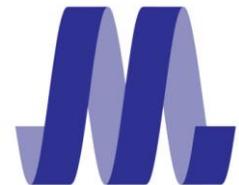
【生産性=付加価値総額÷労働投入量】

③ Net 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。

KPI	FY2022	FY2025	算出方法
ROIC (キャッシュフローベース)	7%	10%	$\frac{\text{将来キャッシュフロー}}{\text{投下資本}}$
一人あたり 付加価値 労働生産性	11百万円	15百万円	$\frac{\text{付加価値総額}}{\text{労働投入量}}$
Net Debt/ EBITDA倍率	5倍	4倍以下	$\frac{\text{ネット借入金}}{\text{EBITDA}}$



**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。