

2023 年度  
(第 20 期)  
事 業 計 画

2023 年 3 月

東京地下鉄株式会社



## はじめに

当社は、東京を中心とした首都圏の鉄道ネットワークの中核を担う交通事業者として、2004年4月の発足からグループ理念である「東京を走らせる力」を念頭に、様々な取組みを進めてきた。

コロナ禍で加速したテレワークや Web 会議など業務のオンライン化の定着により、人々の意識・行動や消費活動・企業活動及び社会構造等が大きく変化し、当社の経営環境は厳しい状況が続いている。また、台風・豪雨災害など自然災害の頻発・激甚化や、サプライチェーン途絶など様々な要因による部品の供給不足、資源・エネルギー価格の高騰、世界的な金融引き締めによる調達金利の上昇などのリスクも顕在化しており、当社を取り巻く外部環境は引き続き不透明である。

一方で、新型コロナウイルス感染症の感染拡大は落ち着きの兆しが見えてきており、行動制限緩和等による人々の外出機会の増加に伴い、当社の旅客運輸収入は回復に向かいつつある。

当社は、「安心で、持続可能な社会」の実現を目指す 2030 年に向けた姿勢である「サステナビリティ経営ビジョン」の達成に向け、2022 年 4 月からの中期経営計画「東京メトロプラン 2024」を策定し、持続可能な鉄道事業の運営と成長戦略による収益拡大を実現すべく、『構造変革・新たな飛躍』を基本方針に掲げ、各種施策に取り組んできた。しかしながら、中期経営計画策定時の前提が大きく変化してきていることから、「東京メトロプラン 2024」の各種施策に取り組みつつも、設備投資計画や経営目標値等の見直しを図ることとした。

今後は、安全の確保を前提としたコスト構造改革や、新たなお出かけ機会の創出、CBM（状態基準保全）の導入、自動運転（GoA2.5）の実現に向けた検討など、新技術や DX の活用等により鉄道事業を進化させていく。都市・生活創造事業等においては、不動産事業の拡大やお客様の「新たな日常」を支える各種事業の展開、また、海外鉄道ビジネスの拡大、新規ビジネスの開発を通じて成長を目指していく。さらに、社員の「自律」・「挑戦」・「協働」を促し、働きがいを高め、多様な人財が活躍できる職場づくりを推進するとともに、人権の尊重、組織体制・ガバナンスの強化により、経営基盤の強化を図る。

また、全てのお客様が安全・安心で快適にご利用できる環境を整えるため、2023 年 3 月より鉄道駅バリアフリー料金の収受を開始し、2025 年度までのホームドア全線整備をはじめ、各種バリアフリー設備整備を着実に推進していくこととしている。

なお、2023 年 3 月末に工事施行認可申請予定の新線建設については、十分な公的支援を前提に、2030 年代半ばの開業に向けて取り組んでいく。

当社は、首都東京の都市機能を支える交通事業者として、新たな価値の創造により持続的な企業価値の向上を図り、全てのステークホルダーから信頼され、選択され、支持される企業を目指していく。

## ・ 2023 年度事業計画

### 1 さらなる安全・安心の提供と鉄道事業の進化による東京の多様な魅力と価値の向上

#### (1) 自然災害対策の推進

- ア 異常時の体制強化として、大規模水害への警戒態勢の拡充、計画運休実施時等における適時適切な情報提供、備蓄品等の配備や管理、異常時対応訓練の実施及びその結果に基づいて対応の改善に取り組む。
- イ 首都直下地震等に備え、震災発生時にも早期の運行再開ができるよう、さらなる耐震補強として新たな耐震通達に基づくトンネル中柱の補強について、工事を推進する。
- ウ 大規模浸水対策として、駅出入口のほか、坑口等への浸水対策を推進する。また、併せて総合指令所から防水ゲートの遠隔操作化を推進する。
- エ 停電によって駅間に停止した列車を最寄駅まで走行可能とするための非常用走行バッテリーについて、丸ノ内線新型車両への整備を完了するほか、大地震や災害等の発生により万が一脱線した場合でも、速やかに列車を自動で停止できる脱線検知装置について、引き続き、丸ノ内線、南北線車両への導入を推進する。

#### (2) セキュリティの強化による安全の提供

- ア テロ行為や犯罪に備えることを目的とし、引き続き、車内セキュリティカメラの早期設置に向けた取組みを推進するほか、社員の安全を確保するための装備品配備等の取組みを推進する。加えて、不審物や危険物の検知等、新技術を活用したさらなるセキュリティ対策の検討を進める。
- イ 線路内・車両基地のセキュリティを強化するため、侵入防止柵等の改良を推進する。

#### (3) 駅ホームの安全性向上

- ア ホームドアについて、日比谷線、東西線及び半蔵門線への設置工事を推進する。
- イ 全てのお客様に安心してご利用いただけるよう、お身体の不自由なお客様等に対する「声かけ・サポート」運動の実施やハンズフリー型インカム等を用いた駅社員間の迅速な情報共有により「見守る目の強化」を行うほか、視覚障がい者ナビゲーションシステム「shikAI」の対象駅の拡大に向けた検討や社員向け「お客様ご案内用アプリ」の活用を図る。

#### (4) 新型車両の導入

- ア 新型車両については、丸ノ内線への導入を推進する。
- イ 安全性向上のため、車両制御情報管理装置の次世代化等、新技術の導入を推進する。また、車内の快適性向上のため、座席幅の拡大や車内空調設備の冷房能力の向上等を図るほか、車いすやベビーカーをご利用のお客様の乗降性向上の

ため、車内フリースペースの増設を推進する。加えて、環境負荷低減のため、永久磁石同期モーターの採用等による省エネルギー化を推進する。

#### (5) 安全・安定性及び利便性の向上に資する施策

- ア 銀座線・丸ノ内線において、輸送の安定性を高めるとともに、消費電力の削減等、環境負荷低減も図るため、標準電圧の 750V 化へ向けた取組みを推進する。
- イ 構造物の日常検査・補修を継続する。また、千代田線の北千住駅～町屋駅間シールドトンネル補強等の工事を推進し、トンネルの長寿命化を図る。
- ウ 列車運行の安定性を高めるため、日比谷線において列車無線のデジタル空間波無線化工事を推進する。
- エ 事故情報及びヒヤリ・ハット情報の共有と活用を推進する。
- オ 請負工事・委託作業の実施にあたり、お客様の安全を最優先とする鉄道事業者としての使命感を持って、十分な打合せ及び指導並びに施工の管理を行うことで、事故の未然防止を図る。
- カ お客様が快適にご利用いただけるよう、駅冷房装置の更新等を推進する。
- キ 東京都交通局と連携し、東京の地下鉄のサービス一体化を推進する。

#### (6) 輸送サービスの改善

- ア 東西線において、列車の遅延防止・混雑緩和のため、飯田橋駅～九段下駅間の折返し設備整備や、南砂町駅の大規模改良工事など、各種施策を推進する。
- イ 銀座線において、列車の遅延防止のため、浅草駅構内の折返し設備整備を推進する。
- ウ 丸ノ内線、日比谷線及び半蔵門線において、高い遅延回復効果を得ることができる CBTC（無線式列車制御）システムの導入に向けた取組みを推進する。
- エ 南北線において、より快適に安心してご利用いただくため、当社車両の 8 両編成列車の運行を開始する。

#### (7) バリアフリー設備の整備

- ア 駅構内のバリアフリー化の一環として、用地取得等により、エレベーターの設置を推進する。また、エレベーターによる 1 ルート整備率 100% 実現に向けて取り組むことに加え、乗換ルート等の整備を推進する。さらに、バリアフリースイールの整備を推進する。
- イ 車いすをご利用のお客様等のより円滑な乗降を目的に、日比谷線全駅でのホームと車両床面との段差の低減・くし状ゴム設置による隙間の縮小の整備を推進する。

#### (8) 沿線との連携、メトポの活用等による新たなおでかけ機会の創出

- ア 多様化するニーズを的確にとらえたサービスを提供するため、当社グループの保有する各種データを利活用することにより、マーケティング機能を強化する。

イ 東京の都市内観光「City Tourism」の一環として、沿線施設と Tokyo Subway Ticket のセット券発売の充実を図るとともに、さまざまなターゲットに向けた企画乗車券の発売を推進する。

ウ ポイントを活用したお出かけ機会の創出として、お得な新サービス「休日メトロ放題」を開始する。また、ご利用状況に応じてポイント等の特典を進呈する「ランク制度」により、ポイントサービスの魅力を向上させ、メトポ会員数及び乗車回数の増加を図る。

エ 地域の魅力掘り起しによる新たなお出かけ機会の創出として、SNS、フリーペーパー等に加え、沿線地域をめぐるスタンプラリー等を通じて、地域に根差した魅力の発信・共創を行う。

オ 鉄道各社等との連携を強化し、相互直通運転先を含めた沿線の魅力発信を行う。

カ 各種組織体との連携を強化し、沿線の地域活性化に取り組む。

## (9) 新技術・DXの活用

ア 「技術開発ビジョン」に基づき、鉄道における運営・保守の効率化と将来にわたる安心の提供を目指し、設備状態監視の充実や、自動運転の実現に向けた研究・開発、ドローンを活用したトンネル検査の実施、混雑の見える化、再エネ・省エネに関わる技術開発の検討等、企業や研究機関等と連携した新技術の開発・導入を推進する。

イ DX等により「将来にわたる安心の提供」の実現と「社員の新たな働き方」の確立を図るため、「次世代型業務変革プロジェクト」を推進し、ポストコロナにおけるお客様の生活様式の変化や生産年齢人口の減少といった経営環境の変化に対応することで、企業運営の持続性を向上させる。

## (10) 新線建設

鉄道ネットワークの強化を通じた臨海部・都心部へのアクセス利便性向上や沿線・まちづくりへの寄与、東京圏の国際競争力の強化への貢献を目的として、十分な公的支援を前提に、有楽町線延伸（豊洲・住吉間）及び南北線延伸（品川・白金高輪間）の工事着手に向けた取組みを推進する。

## (11) その他

将来的な労働人口の減少を見据え、安全・安定輸送の確保を前提として、ワンマン運転の拡大に向けた検討を進める。また、1991年の南北線開業以来、改良を積み重ねてきた列車自動運転技術とワンマン運転の運行管理ノウハウ、並びに2013年度から開発に着手し、2024年度に丸ノ内線に導入する無線式列車制御システム（CBTC）の技術を活かし、車掌が列車の先頭車両に乗務する自動運転（自動化レベルGoA2.5）の実現に向け、更なる機能向上を図りながら、自動運転の取組みを推進する。

## 2 都市・生活創造事業の成長等により東京に集う一人ひとりの生き活きとした毎日に貢献

### (1) 都市・生活創造事業の拡大

#### ・不動産事業

ア 大手不動産デベロッパーや他鉄道会社等と連携し、拠点となるターミナル駅の再整備等により、地域のまちづくりに寄与するとともに、都市創造の担い手として再開発等を主導し、新たな価値を創出していく。新宿駅においては、新宿駅西口地区開発計画、明治神宮前駅においては、神宮前六丁目再開発、池袋駅においては、池袋二丁目用地開発を推進する。また、東上野四丁目用地においては、東上野四・五丁目地区地区計画に基づき、周辺地権者とともに、まちづくりを推進する。

イ 遊休資産の有効活用として、弥生町五丁目用地（旧研修センター）、北馬込一丁目用地（旧家族寮）などの開発を推進するとともに、不動産事業領域の拡大として、新たな社会インフラとして必要性が高まっているデータセンターなど、首都東京の都市機能を支える新業態での開発・運営に向けた検討を進める。2022年4月より土地賃貸を開始した塩浜二丁目用地（旧資材センター）については、事業者が進めるデータセンター事業への出資についても検討する。

ウ これまでの長期保有型事業モデルに加え、開発利益の早期実現や、不動産取得・開発といった成長分野への再投資による不動産事業拡大を目的に、保有不動産を流動化させ売却・取得・開発を循環させる事業モデルの構築と、この事業モデルを一体的に推進するためのアセットマネジメント事業への参入について、専任組織を設置し、早期実現に向けた準備を進める。

エ 駅・まち一体となった開発に資する取組みとして、行政や都市開発事業者等と連携し、魅力的な地下鉄駅空間を整備することを目的とした「えき・まち連携プロジェクト」を推進する。また、同プロジェクトとして募集した赤坂駅では、赤坂二・六丁目地区における開発計画と連携し、エレベーターやエスカレーターなどのバリアフリー動線等の整備を推進する。さらに、大規模な都市開発による駅周辺のまちづくりと一体となった鉄道施設整備の推進として、日比谷線虎ノ門ヒルズ駅における駅周辺開発等と連携した駅改良を推進する。

#### ・流通事業

ア 駅直結となる商業立地において、街の個性を活かし、地域とのつながりを深めるような商業施設の開発を推進する。表参道駅においては、南青山五丁目用地の開発を推進する。

イ 当社沿線のさらなる価値向上を図るため、行徳駅等の高架下商業施設において、地域特性を踏まえながら駅まち一体の賑わいを創出するようリニューアルを推進する。

ウ 新型コロナウイルス感染症によるライフスタイルの変化で好調となっている業態については賃料増改定を進めるとともに、不振な業態については店舗入替を行う。

エ 駅の利便性向上を図るため、定期券うりばやゴミ箱跡地等、駅構内のスペースを有効活用した店舗開発や自動販売機・コインロッカー等の設置を推進する。

#### ・広告事業

ア クライアントニーズに応じて、中づりやまど上、駅ばりポスターといった既存媒体において、貸切や集中展開によるインパクトのある商品を展開するとともに、駅構内において媒体を新設することにより、収益力の向上を図る。

イ 駅構内及び車両デジタルサイネージの設置を進め、収益力の向上を図るとともに、場所や時間帯を特定できる広告配信を実現するため、システムの見直しを行う。

#### ・情報通信事業

ア 技術進化に伴う新たな通信インフラへの対応を推進する。

イ 既に敷設している光ファイバーケーブルの未使用部分について、通信事業者と協働し、新規顧客を開拓することにより積極的な活用を図るほか、不動産事業の開発と連携し、新たな利活用を検討する。

### (2) 海外鉄道ビジネスの拡大

ア 海外技術コンサルティング事業について、ベトナム、フィリピン等において独立行政法人国際協力機構（JICA）や現地政府等が発注する新線建設又は既設線の調査・設計、人材育成支援、その他調査案件を着実に実施するとともに、当社の強みを生かせる案件を中心に新規受注を目指す。特に、ベトナム案件においては、当社グループ会社の「ベトナム東京メトロ」と連携し、ハノイ市及びホーチミン市の都市鉄道整備について、現地関係者への必要な支援等を推進する。

イ 海外鉄道研修事業について、海外の鉄道事業者等向けオンライン講座「Tokyo Metro Academy」の更なる講座開設を進めるとともに、鉄道に関する研修コンサルティング案件の新規受注を目指す。

ウ 鉄道の運行管理、メンテナンス又はその両方を受託する O&M 事業について、具体案件への参画検討に向けた体制整備を進めるとともに、信頼できるパートナーと関係を構築し、入札参加を目指す。

エ 海外鉄道事業者等との関係構築を目的とした国際交流活動について、海外からの視察受入、国際公共交通連合（UITP）、COMET（Community of Metros）等の国際会議への出席、展示会への出展等を行うとともに、これらの活動を通じて、海外鉄道ビジネスの裾野を拡大する。

### (3) 新規ビジネスの開発

ア 子ども向けロボットプログラミング教室「プログラボ」について、運営状況を踏まえつつ、教室数の拡大を図る。

イ e スポーツ事業は、既存店舗の赤羽岩淵店の運営状況を踏まえつつ、当社沿線での新店舗開業を目指す。また、昨年度に引き続き当社主催の e スポーツ大会

- を開催する。
- ウ 当社グループが総合的に保有する鉄道運営能力、教育、知見等の鉄道施設維持管理ノウハウを活用した、鉄道事業者向けのサービス提供に取り組む。
- エ 個室型ワークスペース「CocoDesk」について、運営状況を踏まえつつ、増設を目指すとともに、さらなる利用者数の増加を図る。
- オ お客様や社会へ新たな価値を提供することを目指し、外部と連携しながら、アクセラレータープログラムによる共創等の施策に取り組む。

#### **(4) 大都市型 MaaS「my! 東京 MaaS」の推進**

- ア 大都市型 MaaS「my! 東京 MaaS」の取組みにより、目的地と連携したお出かけを提案するとともに、様々な交通手段を一元的かつシームレスに提供し、便利で分かりやすい移動サービスを実現することで、東京に集う一人ひとりの移動・ビジネス・生活を支え、都市の安心と活力を高め、さらには移動需要の創出を目指す。
- イ 「東京メトロ my!アプリ」のさらなる利便性向上や、お客様の移動のしやすさを追求するための機能追加に向けた取組みを推進する。

### **3 ESG の取組みによる持続可能な社会の実現への貢献**

#### **(1) サステナビリティ経営の推進**

「安心で、持続可能な社会」の実現を目指し、サステナビリティ経営ビジョンに基づく各種施策に注力するとともに、情報開示や対話を通じた各ステークホルダーとのエンゲージメント強化を図り、サステナビリティ経営を推進する。

#### **(2) 脱炭素・循環型社会への貢献**

- ア 「安心で、持続可能な社会」の実現を目指し、環境基本方針に基づき、東京メトログループ全事業における環境負荷の低減を図る。特に 2023 年 3 月に 2030 年度の CO<sub>2</sub>排出量削減目標を 2013 年度比 50%減に引き上げた「東京メトログループ長期環境目標『メトロ CO<sub>2</sub>ゼロ チャレンジ 2050』」の達成に向け、引き続きエネルギー効率に優れた車両の導入、駅構内照明の LED 化等の省エネ施策のほか、本社ビル及び総合研修訓練センターへの再生可能エネルギーの活用を推進する。
- イ 循環型社会への取組みとして、車両・車体の分解リサイクルや、乗車券のリサイクル、取引先との連携・社員の意識啓発（食品ロス削減等）に取り組む。
- ウ 情報開示の推進として、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づき、リスク分析精緻化を図るとともに、Scope3（自社の上流・下流に関連する他社の排出）を含むサプライチェーン全体の温室効果ガス排出量の開示等に向けた検討を実施する。
- エ サステナビリティレポートやホームページ等、各種媒体を通じた、事業が環境に与える影響の開示及びすべての役員・社員に対する教育・研修等を通じ、グループ全体の環境意識の向上を推進する。



### (3) 安全文化の醸成

- ア 東京メトログループ全役職員を対象に行う安全繋想館を活用した安全研修等を通じ、過去の重大事故の反省と教訓を心に刻み、二度と繰り返さないという想いを繋ぎ、全役職員が「安全を最優先とする」意識をもって行動できる企業風土を形成する。
- イ ヒューマンファクター（人間の行動特性）に関する概念や分析手法の理解を深め、安全活動意識のさらなる高揚を図ることで、ヒューマンエラーの減少に取り組むとともに、研究活動を通じて、同学術領域の専門性を有した社員を育成し、その社員を中心に関連諸活動の連携強化を図ることにより、活動の活性化と成果の最大化を目指す。
- ウ 総合研修訓練センターでの研修プログラムや OJT による知識・技能の習得と実地を通じ、安全かつ適切な対応力を備えた人財の育成に取り組む。また、全社総合力として高いレベルの対応力を発揮するため、部門間の連携強化を目的とした研修、訓練を実施する。
- エ 運輸安全マネジメント制度に基づき、安全内部監査を核とした PDCA サイクルを着実に実行することで、安全管理体制の見直しを継続的に行い、さらなる安全性の向上と体制の強化を図る。

### (4) 人財育成の強化

- ア お客様に安心して地下鉄をご利用いただくために、総合研修訓練センターを活用した研修・訓練を実施するほか、各職場における教育・訓練にも積極的に取り組むとともに、社員の自律と挑戦と協働を促す研修を実施する。また、DXの活用等により自らが学びたいことをいつでも・どこでも学べる環境の整備等を通じて、各種研修・訓練の効果の最大化を図る。
- イ 業務変革や新しい領域でのビジネス展開に向けて、デジタル技術の活用やデータ分析をさらに推進していくため、社内を牽引する「デジタル人財の育成」を強化する。
- ウ 企業価値を向上させた活動に対する表彰や社内提案制度を通じて、チャレンジ精神の醸成に取り組む。また、社員と経営層のコミュニケーションの活性化を目的としたミーティングを引き続き実施し、社員と経営層が一体となって企業価値の向上に取り組む。
- エ 人権を尊重するとともに、多様な人財が活躍する働きがいにあふれた職場づくりを行うことを目的として、育児、介護、治療等との両立支援に向けた全社的な働き方の見直しや、社員の健康増進への取組み、女性活躍の推進に資する取組みを推進する。
- オ セミナーや研修等を通じて、性別や年齢、障がいの有無、性的指向、性自認等を問わず、多様な人財が生き生きと働ける環境づくり・風土定着に取り組む。
- カ 1ON1 ミーティング等を通じて、上司と部下の信頼関係を強固なものとし、社員の自律と挑戦と協働を促進していく。また、フレキシブルラーニング休職（自己研鑽のための休職制度）や社内複業制度等を通して、社員の自律的な学びを支援し、知識・スキルの幅を広げる機会を提供していく。

## (5) 豊かな社会のためのパートナーシップ

- ア 次世代育成として、盲学校の生徒の方を中心に総合研修訓練センターにおいて実際の鉄道施設を活用し安全な利用方法を学ぶ機会を提供する鉄道施設体験学習会の実施等、障がいのあるお客様との対話による相互理解を促進する。また、地域の教育機関と連携した共同授業の開催等を通じて、次世代を担う子供たちに自身の将来を考えるきっかけを提供する。
- イ スポーツ振興として、東京マラソンへの特別協賛等により魅力あふれる首都東京の発展に貢献するとともに、女子駅伝部及び車いすフェンシング選手の支援を通じ、スポーツ選手が活躍できる環境づくりや、自社施設を活用したパラスポーツイベントの実施を通じた社会・地域の活性化に貢献する。
- ウ 地域振興として、各種イベント等を通じた情報発信や沿線地域と連携し SDGs が対象としている社会課題の解決を図る。また、文化支援等を通じた快適で文化的な都市空間の提供を図る。

## (6) ガバナンス体制の充実

- ア グループ全体を適切に運営することにより、グループ全体の効率化やガバナンスの充実を図るとともに、各社の専門力を向上させることで、グループ総合力を強化する。
- イ コーポレート・ガバナンスの充実を図ることで、経営の透明性・公平性を確保するとともに、迅速な業務執行に努める。
- ウ リスクマネジメントとコンプライアンスの徹底を図るとともに、社会の動向を踏まえ、内部通報制度やハラスメント防止に関し実効性をより高めるための取組みを推進する。
- エ 透明・公正・公平な制度のもと、優れた技術及び高品質でアフターケアが確保された製品を最適な価格で調達するために、広く世界にも目をむけた国際調達を推進する。
- オ 取引先や社員をはじめ、すべてのステークホルダーの人権を尊重すべく、人権方針に基づき、人権デューディリジェンスを実施する。また、各種研修を通じて人権擁護に関する意識の啓発を図る。

(参考)

## 2023年度設備投資予算

(単位:百万円)

区 分	金額
自 然 災 害 対 策	1,300
安 全 対 策	45,200
保 安 度 向 上	22,800
車 両 更 新	14,800
ホ ー ム ド ア 整 備	4,100
そ の 他	3,500
輸 送 改 善	6,900
旅 客 サ ー ビ ス	41,100
バ リ ア フ リ ー 整 備	15,200
駅 空 間 整 備	14,700
そ の 他	11,200
都 市 ・ 生 活 創 造 事 業	15,900
経 営 効 率 化	4,200
環 境 対 策 そ の 他	2,400
新 線 以 外 小 計	117,000
新 線 建 設	4,000
総 計	121,000

(注)百万円未満切り捨て表示