

2019 年度
(第 16 期)
事業計画

2019 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」の実現を目指して、様々な取組みを進めてきた。

前中期経営計画「東京メトロプラン 2018 ～「安心の提供」と「成長への挑戦」～」(2016年度～2018年度)においては、「安心の提供」と「成長への挑戦」をキーワードとし、「世界トップレベルの安心」を提供する地下鉄を目指し、ハード・ソフト両面での各種施策を実施してきた。また、「安心の提供」を大前提とした上で、新たな価値を生み出す取組みの全てを「成長」と位置づけ、さらなる企業価値の向上に向けた取組みを積極的に進めてきた。

昨今、都心集中や訪日外国人のご利用機会増加等を受けて、当社の旅客運輸収入は堅調に推移している。その一方で、自然災害対策への対応、東京都区部の特に生産年齢人口の減少、働き方改革の進展、デジタル技術の革新、モビリティ変革の活発化等、対処すべき諸課題がある。こうした状況を踏まえ、当社は、持続的に企業価値を高めるための取組みを着実に進めていく。

新たな中期経営計画「東京メトロプラン 2021」(2019年度～2021年度)においては、グループ理念「東京を走らせる力」の実現を目指すとともに、SDGs(持続可能な開発目標)が対象としている様々な社会課題の解決に貢献すべく、「安心の提供」、「持続的な成長の実現」、「東京の魅力・活力の共創」の3つのキーワードを柱に、その全てに対し、「挑戦」とそれを支える「志」を持って、各種施策をこれまで以上に加速させていく。

計画の初年度である2019年度は、「安心の提供」として、自然災害対策の推進、駅ホームの安全性向上、新型車両の導入、セキュリティの強化、輸送サービスの改善、バリアフリー設備の整備及びお客様視点に立ったサービスの充実等の取組みを着実に推進する。また、「持続的な成長の実現」として、関連事業の拡大、海外での事業展開、新規事業の創出・推進及び新技術の開発・導入等に取り組んでいく。さらには、「東京の魅力・活力の共創」として、沿線地域と連携したにぎわいの創出、まちづくりとの連携、オープンイノベーションの推進及び新たなモビリティサービスの実現に向けた取組みを推進する。

開催が間近に迫る東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会にあたっては、本大会のオフィシャルパートナー(旅客鉄道輸送サービス)として、開催都市の重要な交通インフラに寄せられる期待に応えるとともに、その先の東京の発展への貢献も視野に、各種施策を精力的に進めていく。

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、支持される企業グループを目指していく。

2019 年度事業計画

1 安心の提供

(1) 自然災害対策の推進

- ア 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、引き続き高架橋柱の耐震補強工事を推進するとともに、地上部の石積み擁壁については補強工事を完了する。また、さらなる耐震補強として新たな耐震省令に基づく特殊橋りょうの補強や、トンネル中柱の補強について、工事発注に向けた準備を推進する。
- イ 大規模浸水対策として、駅出入口の浸水対策を推進するほか、坑口、地上駅、変電所等への浸水対策を推進する。また、併せて総合指令所からの既設防水ゲートの遠隔操作化を推進する。
- ウ 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の整備を推進する。具体的には車両への搭載を丸ノ内線で推進するとともに、その他必要な路線においては、変電所への設置を推進する。
- エ 異常時の体制強化として、タイムライン（防災行動計画）の拡充、車内及び駅構内における多言語での情報提供の拡充、備蓄品等の配備や管理、異常時対応訓練等の実施及びその結果のフォローアップ等に取り組む。

(2) 駅ホームの安全性向上

- ア ホームドアについて、千代田線全駅への整備を完了する。また、日比谷線、東西線、半蔵門線への設置工事を推進する。
- イ 全てのお客様が安心してご利用いただけるよう、引き続き必要な箇所・時間帯に、駅社員・警備員を配置する。また、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」を強化するとともに、全駅社員によるサービス介助士資格の取得完了を目指す。加えて、千代田線、副都心線において、非常停止ボタンの鳴動により自動的に列車が停止する仕組みの導入を推進する。

(3) 新型車両の導入

- ア 新型車両については、丸ノ内線、日比谷線での導入を積極的に進めるとともに、半蔵門線、有楽町線・副都心線についても、導入に向けた設計等を推進する。
- イ 安全性向上のため、操舵台車の導入、脱線検知装置の搭載、車両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、車内フリースペースの増設及び車内空調設備の高性能化等を推進する。

(4) セキュリティの強化

- ア テロ行為や駅構内・車内の犯罪に備えて、駅構内セキュリティカメラの更新・増設及び車内セキュリティカメラの設置拡大を推進する。また、画像認識機能を活用した不審物や危険物等の検知等、新技術を活用したさらなるセキュリティ

イ 対策を実施する。

イ 線路内・車両基地のセキュリティを強化するため、ホーム端部の線路内侵入防止柵の機能強化を完了する。また、線路内・車両基地の侵入防止柵の改良を推進する。

ウ サイバーテロの脅威に備え、セキュリティを強化する。

(5) 安全・安定性向上に資する施策

ア 銀座線及び丸ノ内線において、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 トンネル等、構築物の日常検査・補修を確実に継続する。また、千代田線の北千住駅・町屋駅間シールドトンネル工事等を推進し、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、丸ノ内線、東西線、半蔵門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 請負工事及び委託作業の実施にあたり、安全を最優先とする鉄道事業者としての責任を踏まえ、引き続き取引先との十分な情報共有を行い、適切な管理・監督を行うことで、事故の未然防止を図る。

(6) 輸送サービスの改善

ア 東西線において、混雑緩和及び乗降時間短縮による遅延防止を図るため、茅場町駅におけるホーム延伸、木場駅におけるホーム・コンコース拡幅、南砂町駅における線路・ホーム増設等を実施する。また、将来的な列車増発に向けて飯田橋駅～九段下駅における折返し設備整備を推進する。

イ 銀座線において、遅延吸収能力の改善等、輸送の安定性の向上を図るため、浅草駅構内の折返し線整備を推進する。

ウ 丸ノ内線方南町駅において、ホームの延伸工事を完了させ、2019年度上期に池袋駅～方南町駅間の6両編成列車直通運行を開始する。

エ 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。

オ 有楽町線豊洲駅において、混雑緩和を図るため、改札機増設等の工事を推進する。また、夕・夜間時間帯の列車を増発するとともに、日中時間帯の5分間隔運行を実施する。

カ 有楽町線・南北線飯田橋駅において、混雑緩和を図るため、改札内広間の拡幅、改札機の増設等の工事を推進する。

キ 南北線において、早朝及び朝ラッシュ時間帯の列車増発を実施する。また、当社車両の8両編成化及びこれに伴う駅設備等の改修を推進する。

ク ハード面の対策に加え、ソフト面からもラッシュの分散化を図るため、混雑状況をお客様に情報提供する取組みを実施するとともに、東西線や混雑駅においてメトロポイントクラブを活用したオフピークキャンペーンを実施する。ま

た、快適通勤ムーブメント「時差 Biz」に合わせ、快適通勤を推進する各種取り組みを実施する。

(7) バリアフリー設備の整備

ア 積極的な用地取得等により、エレベーターの設置を推進する。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、病院に近い駅や東京2020大会の競技会場最寄駅等に複数ルートを整備するほか、乗換ルートの整備を推進する。

イ 全駅への多機能トイレの整備を完了する。

ウ ホームと車両床面の段差・隙間縮小に向けた各種施策を推進する。

(8) 利便性・快適性の向上

ア 銀座線において、全駅改装等の大規模なリニューアルに向け、商業エリア（日本橋駅、京橋駅）、銀座エリア（銀座駅）、トレンドエリア（青山一丁目駅、外苑前駅）の改装工事を推進する。また、渋谷駅街区基盤整備の一環として銀座線渋谷駅の移設・改良工事についても引き続き取り組み、新ホームの供用を開始する。

イ トイレ全個室の洋式化を完了する。また、順次、温水洗浄便座や便座クリーナー等を設置するほか、多機能トイレへの温水オストメイト対応設備の設置を推進する。

ウ 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。具体的には、両地下鉄共同で開発した旅行者向け券売機の導入及び九段下駅の乗換改善に向けた改良工事を完了する。また、子ども見守りサービス「まもルール」を実施する。

エ 東京2020大会に向け、関係機関とも連携し、大会期間中の円滑な旅客鉄道輸送サービスの提供に向けた準備を推進する。

オ 駅構内案内サインについて、日比谷線、千代田線、有楽町線及び副都心線において順次リニューアルを推進する。

2 持続的な成長の実現

(1) お客様ニーズをとらえた取り組み

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 旅行者のご利用機会の創出として、引き続き海外の現地旅行博等でのプロモーションを強化する。また、オンライン決済したTokyo Subway Ticketを、QRコードにより旅行者向け券売機で発券するスキームを構築し、販路拡大及び訪日外国人・国内旅行者の利便性向上を図る。加えて、他事業者との連携も視野に入れ、新たな企画乗車券を発売する。

ウ ポイントを活用した新たなお出かけ需要の創出として、メトロポイントクラブに登録したPASMOで東京メトロを利用し、東京メトロ沿線のイベント等に参

- 加することで、ポイントを獲得できるサービスを開始する。
- エ 外部のシニア会員組織と連携したイベントの実施等、シニアのお客様のニーズをとらえた各種施策を実施する。

(2) 関連事業の拡大

・不動産事業

- ア 駅直結のエレベーターやエスカレーター、さらには地下空間と一体となった建物を整備する等、街の特性と調和した開発を推進し、新宿御苑前駅において、バリアフリー設備と一体となったオフィスビルを開業する。
- イ 鉄道設備整備に必要な物件に加え、駅直結が可能である物件を中心に、沿線における再開発やまちづくりに貢献できる物件の取得を推進する。
- ウ 営業物件のサービスレベル、収益力の維持・向上を図る。

・流通事業

- ア 駅の利便性向上を図るため、引き続き駅工事等により創出されたスペースや定期券うりば跡地等での駅構内商業施設・売店等の開発を推進し、明治神宮前駅において、新規店舗を開業する。
- イ 駅構内商業施設・売店及び高架下商業施設等のテナント入替やリニューアル等を適宜行い、収益力の維持・向上を図る。
- ウ 国内外からのお客様に向けたサービスを拡大するため、海外発行カード対応ATM、大型コインロッカーの設置を拡大する。

・広告・情報通信事業

- ア クライアントニーズに応じて、中づりやまど上といった既存媒体の販売方法を見直し、収益力の維持を図る。
- イ 駅コンコースの柱及び車内デジタルサイネージ媒体の増設等により、収益力の向上を図る。
- ウ ネット広告や4マス媒体等の企画提案力を高めることにより、受注拡大や新規クライアントの獲得を推進する。
- エ 新たな通信インフラへの対応を推進する。

(3) 海外での事業展開

- ア 当社の運営ノウハウを提供することにより設立を支援してきた「ハノイ・メトロ・カンパニー」（ベトナム・ハノイ市都市鉄道の運営・維持管理会社）に対する支援等を継続して実施するとともに、現地法人「ベトナム東京メトロ」と連携し、ベトナムにおける都市鉄道の運営・維持に対する支援等を強化する。
- イ 独立行政法人国際協力機構（JICA）等から受注し、ベトナム・ホーチミン市、フィリピン・マニラ首都圏で実施中の技術協力案件を通じて、現地に根差した鉄道事業者の人材育成支援等を推進する。
- ウ 国際交流活動として、海外からの視察受入等を継続しつつ、国際公共交通連合（UITP）での活動等を通じて日本の鉄道文化を発信する。

エ 将来的な海外都市鉄道の運営・保守分野への参入を目指し、国際協力案件を通じて海外における人材育成や施工管理等のノウハウを積極的に獲得するとともに、国際交流活動を通じた海外鉄道事業者との関係の強化、海外駐在による鉄道ビジネス事例の調査・研究を推進する。

(4) 新規事業の創出・推進

ア 当社グループの経営資源を活用しながら、社会の変化をとらえた新たな事業への取組みを推進する。具体的には、子ども向けロボットプログラミング教室を拡大するほか、東西線妙典駅高架下にアウトドアフィットネスクラブを開業する。また、キッズスペース併設ワークスペースを開設する。

イ 社内提案制度の充実や、新規事業創出を迅速に行うための新会社設立検討を含めた体制の強化を図る。

(5) 新技術の開発・導入

ア 新たに策定した「技術開発ビジョン」に基づき、企業や研究機関等と連携して新技術の開発・導入を推進する。具体的には、設備状態監視の充実及び自動運転の実現に向けた研究・開発を推進する。

イ デジタルプラットフォームを拡充することにより、お客様に対する新しいご案内サービスの検討を行う。また、RPA（ロボットによる業務自動化）や検査業務等へのタブレット端末活用による作業の削減、業務効率化を推進する。加えて、保守・運用データの集積等による暗黙知の形式知化、駅の需要分析や適正な人員配置への応用等、生産性向上を目指し、社内の部門横断的データの利活用を推進する。

3 東京の魅力・活力の共創

(1) 沿線地域と連携したにぎわいの創出

ア 地域の魅力の掘り起こしによる新たな需要の創出として、CMを含む映像コンテンツや、SNS、フリーペーパー等に加え、体験型トークイベント AND STORY「旅するトーク」等を通じて、地域に根差した魅力の発掘・発信を行う。

イ 相互直通運転先の各社等との連携を強化し、車両基地イベントや相互PRイベント等を通じて、相互直通運転先を含めた魅力発信を行う。

ウ 各種組織体との連携を強化し、沿線地域の皆様とともに、沿線の地域活性化に取り組む。

エ 駅周辺の魅力向上・にぎわい創出を図るため、「街の御用聞きプロジェクト」により、まちの顔でもある駅の係員が中心となって駅周辺地域との交流を行う。

(2) まちづくりとの連携

ア 「公募型連携プロジェクト」に加え、バリアフリー設備の整備だけでなく、駅混雑等、各駅の抱える課題を記載した「えき・まち連携プロジェクト」を公表し、行政や都市開発事業者等と連携した魅力的な地下鉄駅空間の整備を推進する。

イ 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を推進する。具体的には、日比谷線虎ノ門ヒルズ駅について、事業主体である独立行政法人都市再生機構から工事等を受託した整備を進めていくほか、銀座線虎ノ門駅においても、駅周辺開発等と連携した駅改良を推進する。

(3) オープンイノベーションの推進

ア 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、「健康の維持・増進を通じ、沿線地域の活力を引き出す」、「“つながり”の創出を通じ、持続可能な地域社会形成に貢献する」、「働き方の多様化等に伴う新たな移動の価値を提供し、都市機能を高める」という3つのテーマに基づき、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。

イ 外部リソースとの連携により、先進的な価値を社内外に提供することを目指し、データの利活用を推進する。

(4) 新たなモビリティサービスの実現に向けた取り組み

ア 東京における混雑、渋滞問題に対して旅客流動の円滑化に寄与するとともに、通勤、生活、観光等多様な移動目的、多様なお客様ニーズに対して、さまざまな交通手段を一元的にかつシームレスに提供することで、それぞれのお客様にとって便利でわかりやすい、ユニバーサルな移動サービスを実現し、モビリティにおける新たな価値を創造していく。

4 経営基盤の強化

(1) 安全文化の醸成

ア グループ会社を含む全役職員を対象に安全繋想館を活用した安全研修を実施することで、安全意識の向上に努める。

イ ヒューマンファクター（人間の行動特性）の概念を理解するとともに、知識として習得・浸透を図りヒューマンエラーの減少に取り組む。また、取り組みが適切かつ充足しているか評価するため、外部有識者を加えた委員会を開催する。

ウ 鉄道運営に係る人財育成の研修プログラムや OJT による専門能力強化に取り組む。知識・技能、経験から習得したスキルによる安全かつ適切な対応力の向上、施設や機器の故障の予兆をとらえた対策を実施するとともに、部門を超えた高いレベルの能力を習得できる総合訓練を実施する。

エ 運輸安全マネジメント制度や安全管理規程の適切な運用により、輸送の安全に関する計画を策定し、安全方針の浸透や各種施策に取り組む。また、その実施状況を安全内部監査により確認し、PDCA サイクルにより安全管理体制のさらなる強化を推進する。

(2) 環境保全活動

ア 長期環境戦略に基づき、SDGs の観点から社会課題解決に貢献できるよう、お客様や沿線地域とともに環境負荷低減を図る。具体的には、環境配慮型車両の導入、サインシステム、車内照明及び駅構内照明の LED 化、並びに太陽光発電

システムの丸ノ内線四ツ谷駅への設置工事を推進する。これらの施策により省エネルギー化を図るほか、車両のリサイクルを推進する。

イ 社会環境報告書、ホームページ等を通じた情報発信により、環境コミュニケーション活動を推進する。

ウ 環境マネジメントシステムの当社グループ全体での運用・定着を図る。

(3) 社会貢献活動

ア 視覚に障害のあるお客様や車いすをご利用のお客様、ご高齢のお客様等に安心して鉄道をご利用いただけるよう、鉄道施設体験学習会の実施等、障害のあるお客様との対話による相互理解の促進や NPO 法人や他業種との連携によるナビゲーションツールの提供等、様々な施策に取り組む。

イ 事業を通じて社会課題解決に取り組むチェンジメーカー（社会起業家）との対話・協業による取組みや、お客様参加型の取組みを推進する。

ウ 教育、スポーツ、文化支援等の分野を通じ、東京 2020 大会とその先も見据え、魅力あふれる首都東京の発展に寄与する取組みを実施する。

エ 各種イベント等を通じた情報発信により、社内外における社会課題解決に対する機運の醸成を図る。

(4) オープンで生き活きとした企業風土づくり

ア 現業部門も含め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を進めることで、社員の働きがいを高める。

イ 安心を提供するために、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、持続的な成長を実現するため、変化への対応、新しい技術・知見の取り入れ、新たな事業展開等に向けた研修を実施する。また、各職場における教育・訓練にも積極的に取り組み、当社グループの発展に資する人財を育成する。

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 性別や年齢、障がいの有無、ライフスタイル等を問わず、多様な人財が生き活きと働ける環境づくりに取り組む。

(5) グループ総合力の強化

ア グループ会社の適正かつ効率的な業務執行を図るとともに、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。

(6) コーポレート・ガバナンスの充実

ア 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。

イ 様々なリスクの管理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する体制のさらなる強化と実

効性をより高めるための取組みを推進する。

ウ 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。

(7) 事業組織の強化

ア 不動産事業の領域の多様化・専門化が進んでいることから体制を強化する。

イ SDGs 等の社会課題に対して当社グループが貢献していくべき重要課題を特定し、事業を通じて実行していくために経営戦略へ組込むべく、体制を新たに整備する。

(参考)

2019年度設備投資予算

(単位:百万円)

区 分	金 額
自 然 災 害 対 策	7,500
安 全 対 策	68,000
保 安 度 向 上	17,100
車 両 更 新	30,400
ホ ー ム ド ア 整 備	14,600
そ の 他	5,900
輸 送 改 善	17,500
旅 客 サ ー ビ ス	71,000
バ リ ア フ リ ー 整 備	27,300
駅 空 間 整 備	25,400
そ の 他	18,300
関 連 事 業	7,000
経 営 効 率 化	6,000
環 境 対 策 そ の 他	8,000
合 計	185,000

(注)百万円未満切り捨て表示