

平成 16 年度
(第 1 期)
事 業 計 画

平成 1 6 年 5 月

東京地下鉄株式会社



はじめに

当社の前身である帝都高速度交通営団は、昭和16年の設立以来、国の交通政策に基づき、東京都及びその周辺における地下鉄ネットワークの整備拡充と運営に努め、東京の都市活動を支え、東京の発展に貢献してきたが、13号線の開業により地下鉄ネットワークが概成することを受けて、今後は建設した路線の運営に専念することとなった。

そして、平成14年12月に成立した「東京地下鉄株式会社法」に基づき、本年4月1日「東京地下鉄株式会社（「東京メトロ」）」が発足し、将来の完全民営化に向けての第一歩を踏み出した。

東京メトロを取り巻く経営環境は、一部に明るい兆しはあるものの、経済のグローバル化に伴う産業構造の激変、人口構造変化の一層の進展、IT化等の技術革新の進行、規制緩和などに伴う交通業界における競争激化、景気低迷の長期化による個人消費の停滞など先行き不透明な状況が続いている。東京メトロは民営化により、自らの経営判断と自己責任に基づき、これらに立ち向かっていかなければならない。しかしながら見方を変えれば、様々な規制が外れて自由な企業活動を展開できることを生かし、激化する競争に勝ち抜くことが可能になるということでもある。

また、近年、企業経営は連結中心の時代へ移行しており、ディスクロージャーやガバナンスなどを含めてグローバルスタンダードとの調和が求められている。民間企業として歩み出す以上、グループ子会社も含めたグループ価値の最大化を目指した経営を行っていかなければならない。

以上のことを踏まえ、中期経営計画「Dash! Tokyo Metro Plan 2006」の目標達成に向けて新たなスタートを切る平成16年度を「お客様視点に基づいた自立経営実践のスタートの年」と位置付け、以下の方針に基づき、全力を挙げて取り組む。

1. お客様視点に立った、より優れたサービスの追求
2. 火災対策をはじめとした、安全・安定輸送のさらなる充実
3. 収益力向上、効率的な企業経営による経営基盤の強化

この変革の節目において東京メトロは、「自主・自立・自己責任」経営の確立という原点を認識するとともに、「会社を変えるものは一人一人の社員である」という自覚のもとに、首都東京の鉄道ネットワークの中核としてシームレスな輸送サービスを提供し、東京の更なる魅力と活力を引き出せるよう、グループ全社員が心を一つにして自らの熱意と努力で未来を切り拓いていく。

平成 16 年度事業運営の基本方針

1. お客様のニーズを的確にとらえたサービスアップの取り組み

(1) すべてのお客様に優しい鉄道を目指して

- ア エレベーターやエスカレーター等の計画的な整備を実施するとともに、全ての人に使いやすいユニバーサルデザインの導入を目指す。
- イ 銀座駅・大手町駅をモデル駅として、不慣れなお客様にもご利用頂きやすい新案内サインシステムを導入して効果検証を行い、他駅への水平展開を目指す。
- ウ 外国からのお客様にも配慮し、英語による車内放送を実施するとともに、東京都交通局と連携して、お客様サービスの一体化に向けた改善に引き続き取り組む。

(2) お客様とのコミュニケーションを強化した新しいサービスの提供

- ア お客様からの貴重なご意見・ご要望・お問い合わせを一元的に受け付け、サービスの向上・改善等に活かすための「お客様センター」を設置するとともに、お忘れ物検索システムを導入し、お忘れ物の検索の迅速化を目指す。
- イ ご高齢のお客様や不慣れなお客様のご案内・お手伝いをはじめとして、イベントの応援等、きめ細やかなサービスを機動的・専門的に行う「サービスマネージャー」を上野駅、日本橋駅、銀座駅に配置しつつ、総合案内所やインフォメーション業務の在り方など、お客様に親しまれる駅となるよう、総合的なサービスについて検討する。
- ウ 行先案内表示器を利用して、事故や災害発生時等の列車運行情報をお客様に的確に提供する。
- エ 旅行代理店との提携拡大による旅行者向けの新商品「東京メトロ 2 日間オープンチケット」等の販売網の拡大を図る。
- オ 「きれいで」「快適で」「使いやすい」駅を目指し、駅改良・改装等を実施するとともに、トイレの特別清掃やトイレトペーパーの設置等、トイレの美化を積極的に推進する。
- カ 東西線を中心とした 6 駅 12 箇所の地上駅ホームにおいて冷暖房完備の待合室を設置する。

2. シームレスな交通ネットワークの充実

(1) 13 号線（池袋～渋谷間）建設の推進

平成 19 年度の開業に向けて、現在施工中の開削工事及び昨年度末に発注したシールド工事の円滑な進捗を図るほか、換気塔を含む駅出入口工事についても着実に実施する。

(2) ICカード乗車券の導入

「パスネット」、「バス共通カード」及び「Suica」を発行する事業者と関東圏の鉄道・路線バスとの相互利用を実現する「ICカード乗車券」の平成18年度導入を目指す。

3. 鉄道輸送の使命である安全・安定運行の向上

(1) 設備の保守管理等の確実な実施

トンネル、車両、線路、電気設備等の保守管理を確実に実施するとともに、より信頼性の高い技術、システム、機器等の導入及び既存施設の改良、補強を実施することで「お客様の死傷事故、社員の死亡事故ゼロ」を目指す。

ア コンクリート剥離検知技術の導入により、より高精度なトンネル構築物等の危険予知、補強・劣化対策等、適切な対策を実施する。

イ 高架橋耐震補強や高架橋落橋防止等の耐震補強を引き続き実施する。

ウ 東西線新型車両の導入、東西線信号保安設備の新CS-ATC化、トンネル検査車及びレール検測車の性能向上、探傷車の導入等により保安度向上を図る。

エ 日比谷線列車脱線衝突事故を教訓とした対策として、定期的な車両走行試験の一環としての走行安全性評価を継続的に実施する。

(2) 排煙設備、避難誘導設備等の整備

ア 排煙設備、屋内消火栓設備、防火戸及び防火シャッターの整備を促進する。

イ 銀座線・丸ノ内線赤坂見附駅の避難誘導設備の整備に着手する。

(3) 駅ホームにおける「可動式ホーム柵」、「非常通報ボタン」の整備

お客様の転落・死傷事故を防止するため、丸ノ内線分岐線(中野坂上～方南町駅間)に可動式ホーム柵を設置するとともに、非常通報ボタンの整備を引き続き実施する。

(4) リスクマネジメントの強化

ア 鉄道事故・災害やそれ以外の不測の事態に対するリスクマネジメントを強化するため、グループ内での情報の共有化、情報伝達の迅速化を図るとともに、ヒューマンファクターを含めた事故や故障等の原因究明のための調査・統計、リスク分析・評価手法を確立し、リスク管理体制を強化する。

イ 緊迫する中東情勢等、国内外の社会情勢の変化を的確にとらえ、地下鉄サリン事件以降の警備体制を基本としながら、テロに備えた全社的な警備体制を整備し、適宜実施する。

4. 駅スペースの有効活用を中心とした、関連事業の積極的な展開による収益力の向上

駅空間を最大の経営資源ととらえ、「地下鉄の駅を便利に楽しく変える『E K I B E N』」プロジェクトとして、鉄道施設の配置見直しも視野に入れ、駅の特徴に合わせた事業展開、リニューアル、業態転換などに取り組み、お客様の生活シーンをサポートするサービスを提供するとともに、グループ一体となった関連事業推進体制の構築にあたる。

(1) ステーションサービス事業

ア 表参道駅をモデルステーションとして、平成17年度末完成を目指し、鉄道と商業施設が融合した利便性の高い魅力ある新たな駅空間創造を実施する。

イ お客様のニーズの高いコンビニエンスストアのほか、駅構内の小スペースを活用したウォークイン型の大型売店、移動式店舗、A T Mの設置等、駅の特徴を活かした積極的な事業展開を図る。

(2) ビル事業

ア 建物の一括賃貸による安定的な賃貸先の確保が可能なホテル事業、住宅事業の開発を推進する。

イ 既存物件については、弾力的なテナント入れ替え、リニューアルを行い、競争力を強化し、収益の維持・拡大を図る。

ウ 地域特性や周辺環境等を考慮して、早期開発が可能で鉄道事業と相乗効果が期待できる高架下事業の開発を推進する。

(3) 広告事業

ア 新規広告媒体の開発に精力的に取り組むとともに、クライアントのニーズを反映させた、インパクトの大きい商品を段階的に設置する。

イ 稼働率の低い商品を対象に効果的な販売方策を講じることにより稼働率を高めるとともに、販促ツールを段階的に整備・提供することで新規顧客の獲得を図る。

5. I T等先端技術を活かした新たなビジネスの創出と技術創造

(1) I Tを活用した事業展開

I T技術を活用した新たなビジネスモデルを構築するとともに、多様化するお客様ニーズに対し、質の高いサービスの提供と低コストを図る。

ア 既存のホームページとは別に開設したW e bサイト「Let's Enjoy TOKYO」により、メトロネットワーク沿線の店舗・イベント等の多様な情報を提供するとともに、目的地への移動ルートを紹介する。

インターネット時代の情報発信拠点として、駅構内に第三代携帯電話や無線LAN設備を整備し、通信インフラの活用による新規ビジネスの創出を図る。

(2) 技術創造の推進

列車運行システムや車両のIT化、メンテナンス手法など、最先端技術を駆使した技術開発を進め、安全・安定性の向上を図りつつ、コスト削減、利便性や快適性の向上を図る。

6. 効率的な企業経営

(1) 契約制度・積算方法の見直し等による工事発注コストの削減

ア 将来のあるべき契約制度を見据え、コスト最適となる工事発注、物品購買等における契約制度を構築する。

イ 各種実態調査や分析等により積算基準を再構築するとともに、積算業務の簡素化に取り組む。

ウ コスト削減活動を確実に実行するためのPDCAの仕組みの構築と定着に向けて取り組む。

(2) 作業量の見直し、作業プロセス改善等による生産性の向上

ア 部門横断的な推進体制から生まれた生産性改善アイデアについて、安全性の確保を前提に、生産性改善効果の定量化を実施する。

イ 各業務の実態に即し、安定運行への影響等の条件を十分に検証した上で、民間企業としてのあるべき姿を可能な限り追求する。

(3) ITシステムの再構築

ア ITシステムのROI（投下資本利益率）最大化を目指し、IT投資管理手法の確立、固定費削減の立案や戦略的IT投資機会の抽出等を図るとともに、長期的な制度変更や技術革新にも対応できる柔軟なITシステムの構築を検討する。また、システム導入・再構築に当たっては経営の効率化、業務プロセスの最適化を目指す。

イ グループ全体の情報資産を保護するため、情報セキュリティに係わる基本方針であるセキュリティポリシーを策定し、リスク管理体制への取り組みを強化する。

(4) 資金調達コストの最適化

資金コスト縮減のため債券格付の維持に最大限配慮するとともに、市場の状況に即した機動的・安定的な資金調達に努める。

7. グループ価値の最大化、グループマネジメントの確立

(1) グループ管理体制の充実

ア グループ内事業分野ごとに、環境や将来性等を踏まえ、東京メトロ本体及びグループ子会社のあるべき姿を構築する。また、経営資源の「選択と集中」の視点で、必要に応じて事業の取捨選択を行うことによる、事業の再構築に向けた取り組みに着手する。

また、グループ内事務のうち、共通的な事務については標準化すると同時に一箇所に集中させる「シェアードサービス」の導入を検討する。

イ 東京メトロ本体及びグループ子会社の果たすべき役割・使命の明確化に向けて、グループ管理上の課題解決促進のための会議体を設置する。また、グループ各社ごとに目標を設定し、業績を評価する制度を本格導入する。

ウ 連結ベースでのキャッシュアウトの最小化のため、グループ全体でのコスト削減、生産性の改善に取り組む。

(2) 財務面における連携の強化

連結決算のスピーディーな開示実現に向け、グループ全体の財務面における連携を強化し、会計処理の効率化を図るため、連結ベースのシステム等の再構築を実施する。

8. 自立ある機能的な組織への変革

経済合理性に基づいた自立経営を確立し、民間企業としての経営機能の強化を図るため、組織を「経営統括」「鉄道運行・13号線建設」「営業」「一般管理」の4グループに分け、経営における役割分担を明確化した。

今後は新組織の下、中期経営計画における経営目標の達成に向けて、目標値の進捗管理、施策の実行支援を一元的に実施するとともに、鉄道運行関係部門間の連携を強化し、柔軟性とスピーディーな業務遂行を図ることで、お客様のニーズを捉えた質の高い鉄道輸送サービスの提供や新商品の開発等、増収対策に注力する。

9. 明るく活力ある企業風土の構築

(1) 効果的な人材育成・活用の実施

ア 部門横断的な組織体を設置して、グループ理念である「東京を走らせる力」となる民間企業にふさわしい人材育成の基本方針を策定する。

イ この基本方針に基づき、的確な評価と処遇への反映の徹底、研修との連携強化等、社員の能力・成果を引き出す人事制度を強化充実し、より効果的に人材を育成・活用することで、活力ある企業風土の構築を図る。

(2) 鉄道技術の継承・レベルアップ

- ア 輸送効率と品質の向上を支えるため、鉄道技術の継承・レベルアップを目指して「鉄道総合技術アカデミー」を継続して実施する。
- イ 危険予知トレーニング、小集団活動及び技能競技会等の実施・充実を図ることで、技能の向上、技術の継承に努める。

(3) 社員のアイデア・ノウハウの活用

日々お客様に接し、また、安定運行を支える現業社員を始めとした、全社員のアイデアを積極的に取り上げ、グループの経営資源・ノウハウを活用することで、新規事業の開発、効率的な事業運営を図る。

10. 優良な企業市民としての社会貢献

(1) 地球環境に優しい企業活動の実施

- ア 企業活動によって発生する環境負荷の把握など、環境面からの業務を再度見直し、環境マネジメントシステムの確立に向け、グループ全体での環境経営を推進する。
- イ 建設廃棄物の発生抑制、使用済乗車券や駅務機器等のリサイクルの取り組み、省エネルギー車両の導入や河川の水質向上など、地球環境保全や資源循環活動等に積極的に取り組む。

(2) 地域社会との共生・国際協力

- ア 沿線地域のイベントに協力し、地域の活性化に貢献するとともに、ボランティア活動にも積極的に参加する。
- イ 地下鉄に関する交通知識及び交通文化に対する理解の深度化のため、地下鉄博物館の運営や交通道德の啓蒙・宣伝活動など、公益に資する活動を実施する。
- ウ 海外からの研修生受け入れや地下鉄建設に対する技術協力など、鉄道関係国際機関等を通じ、企業の体力に応じて国際協力に資する活動を実施する。

(3) コンプライアンスを重視した経営

コンプライアンスの実践を経営の最重要課題の一つと位置づけ、企業活動上求められるあらゆる法令規則の遵守はもとより、社会規範に則った誠実かつ公正で透明性の高い企業活動を実践する。

平成16年度資金計画書

(単位:百万円)

区 分	金 額
資 金 収 入	
1. 営 業 的 収 入	325,205
(1) 営 業 収 入	323,740
(2) 営 業 外 収 入	1,465
2. 資 本 的 収 入	71,701
(1) 社 債 ・ 借 入 金	70,600
(2) 補 助 金	1,101
3. そ の 他	35,622
4. 前 年 度 よ り の 繰 越 金	8,044
計	440,574
資 金 支 出	
1. 営 業 的 支 出	234,329
(1) 営 業 支 出	209,941
(2) 営 業 外 支 出	24,387
2. 資 本 的 支 出	145,621
(1) 設 備 投 資	62,577
(2) 社 債 償 還 ・ 借 入 金 返 済	83,044
3. そ の 他	57,614
4. 翌 年 度 へ の 繰 越 金	3,008
計	440,574

(注)百万円未満切り捨て表示

平成16年度収支予算書

(単位:百万円)

区 分	金 額
経常損益の部	
(営業損益の部)	
. 鉄道事業営業利益	
1. 営業収益	308,648
(1) 旅客運輸収入	268,193
(2) その他収入	40,455
2. 営業費	260,101
(1) 業務運営費	186,797
(2) 諸税	7,713
(3) 減価償却費	65,590
. 鉄道事業営業利益	48,547
. 関連事業営業利益	
1. 営業収益	15,091
2. 営業費	12,763
. 関連事業営業利益	2,327
. 全事業営業利益	50,874
(営業外損益の部)	
. 営業外収益	2,048
. 営業外費用	24,591
. 経常利益	28,331
特別損益の部	
. 特別利益	1,101
. 特別損失	2,593
税引前当期純利益	26,839
法人税、住民税及び事業税	11,098
法人税等調整額	5
当期純利益	15,746

(注)百万円未満切り捨て表示

(参考)

平成16年度設備投資予算

(単位:百万円)

区 分	金 額
旅 客 サ ー ビ ス	17,763
駅 空 間 整 備	6,744
I C カ ー ド 導 入	2,185
バ リ ア フ リ ー 整 備	2,030
そ の 他	6,804
輸 送 力 増 強	10,655
1 3 号 線 建 設	9,516
そ の 他	1,139
安 全 対 策	19,792
保 安 度 向 上	11,906
車 両 更 新	4,000
新 C S - A T C 化	3,886
関 連 事 業	3,770
ビ ル 事 業	2,780
ス テ ー シ ョ ン サ ー ビ ス 事 業	967
メ デ ィ ア 事 業	23
経 営 効 率 化	5,565
環 境 対 策	1,464
そ の 他	3,567
合 計	62,577

(注)百万円未満切り捨て表示