

2021 年度
(第 18 期)
事 業 計 画

2021 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。

昨年からの新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け、当社の経営環境は大きく変化しており、今後の見通しについても引き続き不透明な状況である。特に旅客運輸収入については、再度の緊急事態宣言等により足元は落ち込んでいるほか、対面によらないコミュニケーションの進展等、人々の意識・行動や企業活動及び社会構造等の変化の兆しが見えている。

このような状況を踏まえ、2020年度から社長をトップとした経営改革会議等を立ち上げ、設備投資・経費の見直しを推進してきた。引き続き、2021年度においても設備投資・経費の節減を継続的に進めることにより経営の効率性を高め、利益水準の回復に努めていく。

具体的には、ウィズコロナ・ポストコロナにおいても「選ばれる鉄道会社」を目指すべく設定した「安心な空間」「パーソナライズド」「デジタル」のキーワードに基づき、鉄道需要の創出、不動産事業の拡大、MaaSの推進など、全てのお客様に安心してご利用いただける交通機関であり続けるための各種施策を実施するとともに、社員の感染予防についても努めていく。

さらに、現中期経営計画「東京メトロプラン2021」の最終年度として、中期経営計画に掲げるキーワードに関する施策についても着実な実施に努める。具体的には、「安心の提供」としてホームドアの設置駅拡大等お客様の安全の確保に向けた取組みを継続するほか、「持続的な成長の実現」として海外での事業展開、新規事業の創出・推進、新技術の開発・導入等に取り組むとともに、「東京の魅力・活力の共創」として、沿線地域と連携した地域の魅力の掘り起こし・豊かさの創出、オープンイノベーションの推進を図る。

また、今年度が開催が予定されている東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会については、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、その先の東京の発展に貢献することを視野に、各種施策の着実な実施に努める。

これら全てに対し「挑戦」とそれを支える「志」をもって、中期経営計画に掲げるキーワードを柱とした各種施策の推進により「東京を走らせる力」の実現を目指すとともに、今回当社グループ全事業のCO₂排出量を2050年度までに実質ゼロを目指すこと等を目標とする「東京メトログループ長期環境目標『メトロCO₂ゼロ チャレンジ 2050』」を設定することとした。これらの取組みにより、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していく。

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、支持される企業を目指していく。

・ 2021 年度事業計画

1 新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受けて推進する主な取組み

新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け、選ばれる鉄道会社となるために設定した各キーワードに基づく各施策の実施のほか、2020 年度に設置した経営改革会議等を継続し、引き続きコスト削減の取組みを進める。

(1) 安心な空間

ア 新型コロナウイルス感染症の感染を予防し、お客様に安心して鉄道をご利用いただくため、密閉、密集、密接に対する取組みとして、車内換気や、窓開けの呼びかけ、駅施設におけるアルコールを用いた消毒措置を継続して実施するほか、駅・まち一体の調和のとれたゆとりある空間の整備、メトポを活用した混雑時間帯を避けた需要の分散に向けた取組み等を推進する。

イ 社内における新型コロナウイルス感染症の感染予防のため、全社員のマスク着用、手洗い・うがいの励行、共用部の消毒に努めるほか、本社社員については、テレワークの推進等により、出社人数の抑制を図る。

ウ 他業種との連携により、視覚障がい者駅構内ナビゲーションシステム「shikAI」の提供を実施する。

(2) パーソナライズド

ア 「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、東京都交通局と連携し、駅構内ナビゲーション機能を提供する。

イ 「混雑の見える化」として、「東京メトロ my!アプリ」内で全路線各号車の4段階表示のリアルタイム混雑状況を提供する。

(3) デジタル

ア 事務業務の効率化、紙使用量の削減によるコスト削減を目的として、クラウドサービスを利用した電子契約の導入や、社内りん議・押印業務の電子化を推進する。

2 安心の提供

(1) 自然災害対策の推進

ア 異常時の体制強化として、計画運休実施時等における適時適切な情報提供、大規模水害への警戒態勢の拡充、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のフォローアップ等に取り組む。

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、これまで行ってきた高架橋柱等の耐震補強に加え、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、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

走行バッテリーの丸ノ内線新型車両への整備を推進する。

(2) 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、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「見守る目の強化」を行う。

(3) 新型車両の導入

- ア 新型車両については、丸ノ内線、有楽町線・副都心線及び半蔵門線への導入を推進する。
- イ 安全性向上のため、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。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。

(4) セキュリティの強化

- ア テロ行為や犯罪に備えるため、新型車両の導入及び車両の大規模改修に併せて、車内セキュリティカメラの設置拡大を推進する。加えて、画像認識機能を活用した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、線路内・車両基地の侵入防止柵等の改良を推進する。
- 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・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、日比谷線及び東西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、安全を最優先とする鉄道事業者としての責務を踏まえ、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、南砂町駅における線路・ホーム増設等の各種工事を推進する。
- 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 丸ノ内線及び日比谷線において、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、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。

(7) バリアフリー設備の整備

- ア 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 車いすをご利用のお客様等のより円滑な乗降を目的に、日比谷線の各駅でホームと車両床面との段差の低減・隙間の縮小を推進する。

(8) 利便性・快適性の向上

- ア 駅冷房設備の更新や、一般トイレの整備等を実施する。
- イ 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。
- ウ 車両内 Wi-Fi について、当社の所有の全編成・全車両への整備を推進する。

(9) その他

- ア 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、有楽町線小竹向原駅～新木場駅間におけるワンマン運転の実施に向けた検討を進める。

3 持続的な成長の実現

(1) お客様ニーズをとらえた取組み

- 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、SNS 等でのプロモーションを行うほか、Tokyo Subway Ticket と都内観光施設入場券等とのセット発売をはじめとする他事業者との連携を強化する等、様々な取組みを推進する。
- ウ ポイントを活用したお出かけ需要の創出として、ラッシュ時間帯を避けた平日日中のご利用がお得になる「デイトタイムポイント」を新設するほか、土日・祝日のご利用について 1 か月定額制で実質乗り放題となる「休日メトロ放題」の実証実験を実施する。

(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、大手町駅に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における収益力の維持・向上に向けて、テナント入替を実施するとともに、北綾瀬駅において、M'av北綾瀬Lieta（マーヴ北綾瀬リエッタ）を開業する。
- ウ お客様に向けたサービスを拡大するため、自動販売機、宅配ロッカー等を増設する。

・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 ベトナム・ホーチミン市都市鉄道管理局及びホーチミン市都市鉄道1号線運営会社に対し、更なる支援を実施する。また、引き続き、「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）に対する支援等を実施するとともに、当社グループ会社の「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する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、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。また、世界主要地下鉄事業者が加盟するCOMET（Community of Metros）での活動等を通じて情報共有を深めるとともに、その情報の分析を行う。
- 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 個室型ワークスペースの設置拡大等、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。
- 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体制検討を図る。

(5) 新技術の開発・導入

- ア 「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、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、自律飛行型ドローンの開発・導入等を推進する。
- 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。

4 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、SNS、フリーペーパー等に加え、地域を巡るスタンプラリー等を通じて、地域に根差した魅力の発掘・発信を行う。
- イ 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。
- ウ 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。

(2) まちづくりとの連携

- ア 魅力的な地下鉄駅空間を整備するため、行政や都市開発事業者等と連携し、「えき・まち連携プロジェクト」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及び銀座線虎ノ門駅における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 ポストコロナにおいても選ばれる鉄道会社へ、というコンセプトのもと、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、「東京の魅力・活力を引き出す新規事業創出」、「鉄道事業の進化」という2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組み

- ア 大都市型 MaaS の取組みにより、多様なモビリティやサービスと連携しながら、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。

5 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継続して実施することで、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）の理解とその取組みについて、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、取組みの適切度・充足度を評価するため、外部有識者を交えた委員会を開催する。
- ウ 鉄道運営に係る人材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、必要な見直し・改善を図るという PDCA サイクルにより安全管理体制をさらに強化する。

(2) 環境保全活動

- 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。特にサステナビリティ重要課題（マテリアリティ）に掲げる「気候変動の緩和」を目的とし、「東京メトログループ長期環境目標『メトロ CO₂ゼロ チャレンジ 2050』」の達成に向け、引き続き環境配慮型の車両の導入、車内照明・駅構内照明及びサインシステムの LED 化等の省エネ施策のほか、太陽光発電システムによる駅施設への再生可能エネルギーの活用を推進する。
- イ 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) 社会貢献活動

- ア 視覚に障がい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、障がいのあるお客様との対話による相互理解を促進する。
- イ 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。
- ウ 女子駅伝部の活動を通じ、スポーツ選手が活躍できる環境づくりや、各種イ

ベントを通じた社会・地域の活性化に貢献する。

エ 各種イベント等を通じた情報発信により、SDGs が対象としてい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 育児、介護、治療等との両立支援に向け、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 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、持続的な成長を実現するため、変化への対応、新たな事業展開、新しい技術・知見の取り入れ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 セミナーや研修等を通じて、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・風土定着に取り組む。

(5) グループ総合力の強化

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。

(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 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) サステナビリティ経営の推進

ア 「安心で、持続可能な社会の実現」を目指し、当社グループのサステナビリティ重要課題（マテリアリティ）に基づき、より長期的な対応方針や具体的な目標を設定し、サステナビリティ経営を推進する。

(参考)

2021年度設備投資予算

(単位:百万円)

区 分	金 額
自 然 災 害 対 策	4,000
安 全 対 策	50,000
保 安 度 向 上	22,000
車 両 更 新	21,000
ホ ー ム ド ア 整 備	4,000
そ の 他	3,000
輸 送 改 善	17,000
旅 客 サ ー ビ ス	38,000
バ リ ア フ リ ー 整 備	11,000
駅 空 間 整 備	17,000
そ の 他	10,000
関 連 事 業	3,500
経 営 効 率 化	4,500
環 境 対 策 そ の 他	5,000
合 計	122,000

(注)百万円未満切り捨て表示