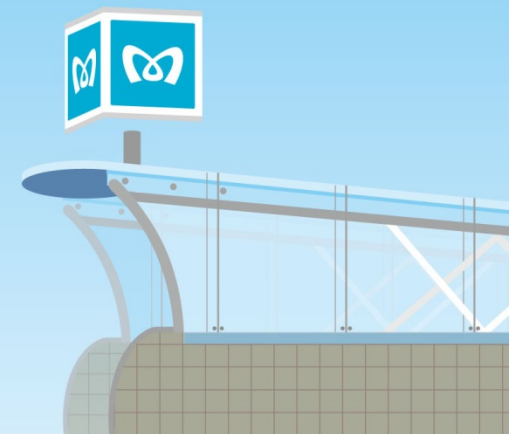


2019年3月期

決算説明資料

～運輸成績及び中期経営計画等～



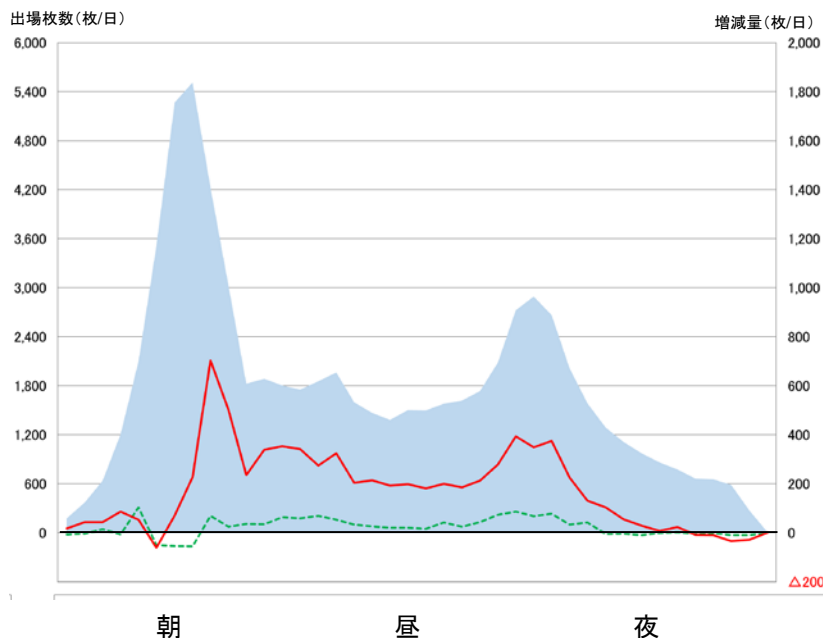
2019年5月13日
東京地下鉄株式会社

2018年度において、日比谷・大手町周辺のオフィス及び商業施設の複合施設によるまちづくりによって、日比谷駅及び大手町駅をご利用になるお客様が平日休日ともに増加しました。

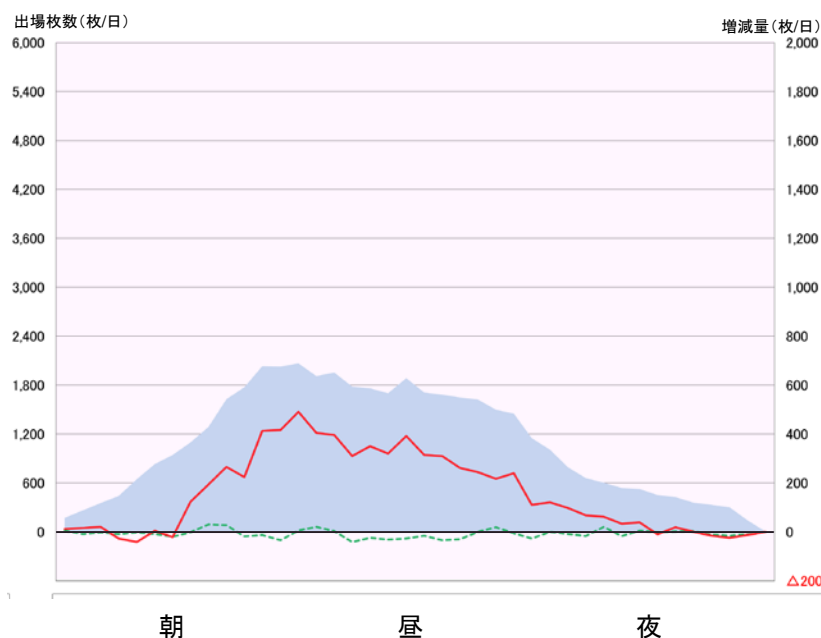
日比谷駅 改札機データ（時間帯別）

- 日比谷駅をご利用になるお客様の数が、2017年度と比較して2018年度は一日あたり約7,500人増加しました。
- 改札機出場データにつきましては、出場枚数がほぼ全ての時間帯で増加しました。
- 平日の出場枚数につきましては、朝のご利用がピークとなっており、通勤でご利用になるお客様が増加したと推測しております。また、飲食や買い物等を目的として、日中や帰宅途中の時間帯にも多くのお客様にご利用いただいているものと推測しております。
- 休日の出場枚数につきましては、昼前のご利用がピークとなっており、買い物や昼食時間に合わせたご利用が増えているものと考えております。

平日(合計)出場



休日(合計)出場



<凡例>

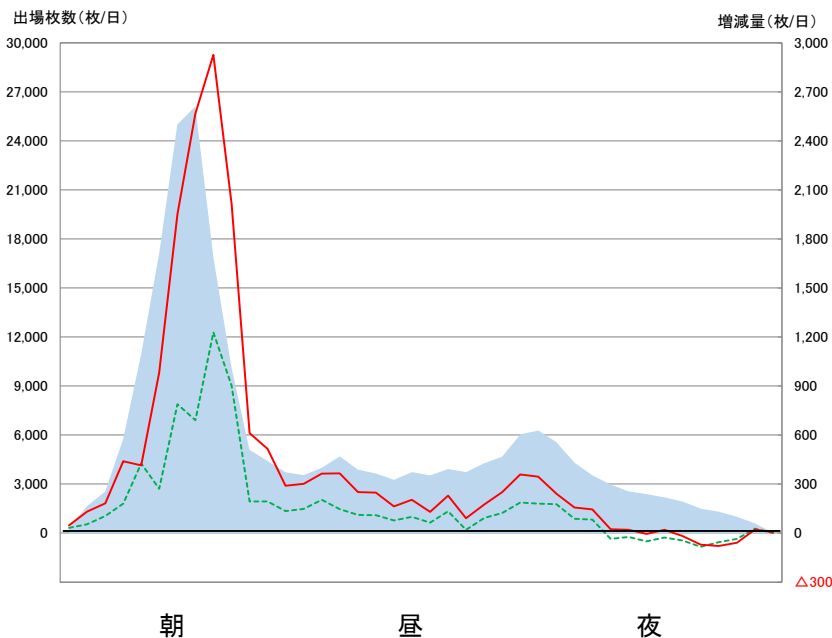
- 2018年度一日平均出場枚数(枚/日): 左軸
- 2018年度-2016年度増減量(枚/日): 右軸
- 2017年度-2016年度増減量(枚/日): 右軸

※朝: 始発~10:00 昼: 10:00~17:00 夜: 17:00~終車

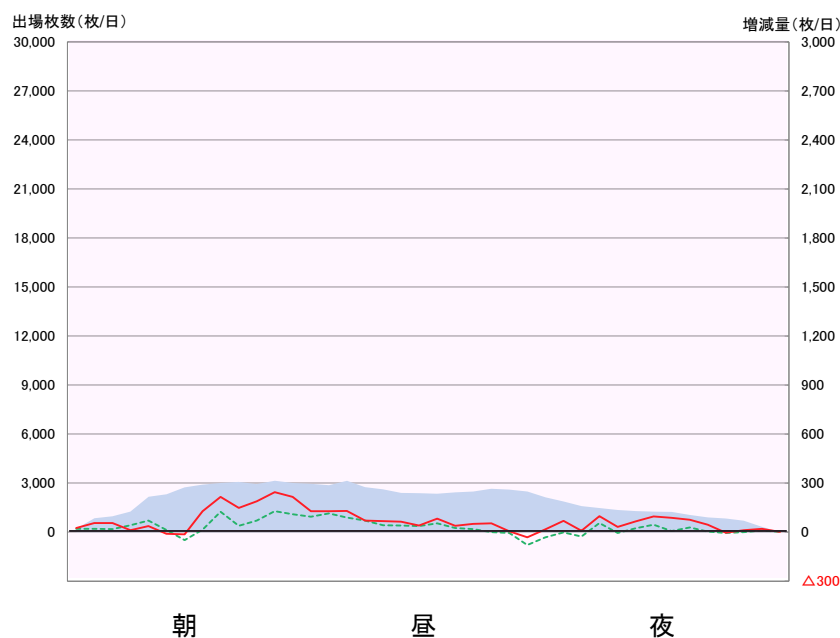
大手町駅 改札機データ（時間帯別）

- 大手町駅をご利用になるお客様の数が、2017年度と比較して2018年度は一日あたり約9,000人増加しました。
- 改札機出場データにつきましては、出場枚数がほぼ全ての時間帯で増加しました。
- 平日の出場枚数につきましては、朝のご利用がピークとなっております。通勤でご利用になるお客様が増加したと推測しております。また、増減量においては、ご利用のピークより後の時間がピークとなっております。まちづくりにより新たに移転してきた企業の出社時間の影響を受けているものと推測しております。

平日(合計)出場



休日(合計)出場



<凡例>

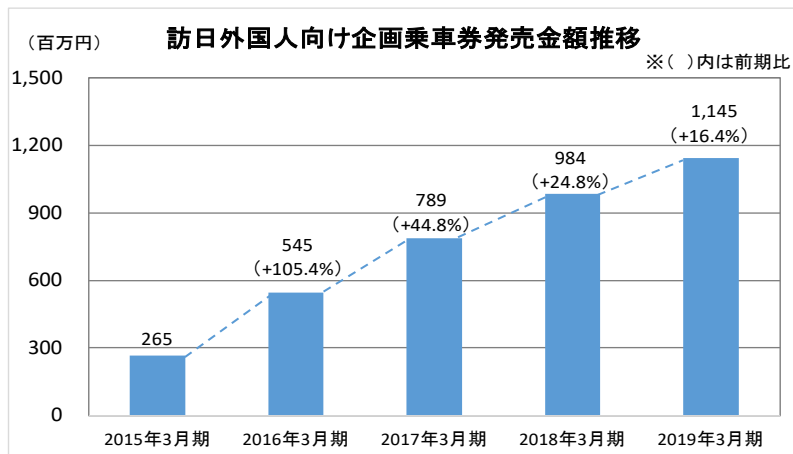
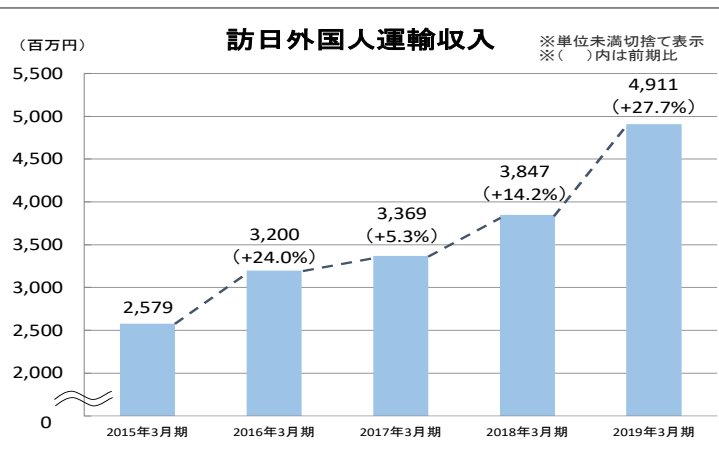
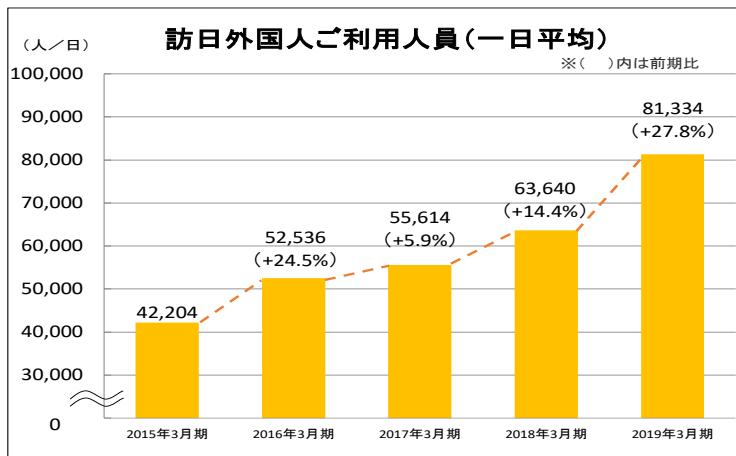
- 2018年度一日平均出場枚数(枚/日): 左軸
- 2018年度-2016年度増減量(枚/日): 右軸
- 2017年度-2016年度増減量(枚/日): 右軸

※朝:始発~10:00 昼:10:00~17:00 夜:17:00~終車

2018年度において、訪日外国人のご利用および 訪日外国人向け企画乗車券の発売額が引き続き増加しました。

訪日外国人のご利用状況

- 訪日外国人の運輸成績への影響につきまして、2018年度のご利用人員は一日平均約8.1万人、2017年度と比較して約1.8万人、27.8%の増加、旅客運輸収入は2018年度が49.1億円、2017年度と比較して10.6億円、27.7%の増加と推計しました。東京を訪れる訪日外国人が増加していることを受け、多くのお客様にご利用いただいているものと推測しております。
- 訪日外国人向け企画乗車券の発売実績は、2018年度は11.4億円、2017年度と比較して1.6億円、16.4%増加しました。



※訪日外国人向け企画乗車券: Tokyo Subway Ticketのうち、海外旅行代理店、羽田空港、成田空港、都内家電量販店、当社旅客案内所・主要定期券うりば等で発売したものと推定

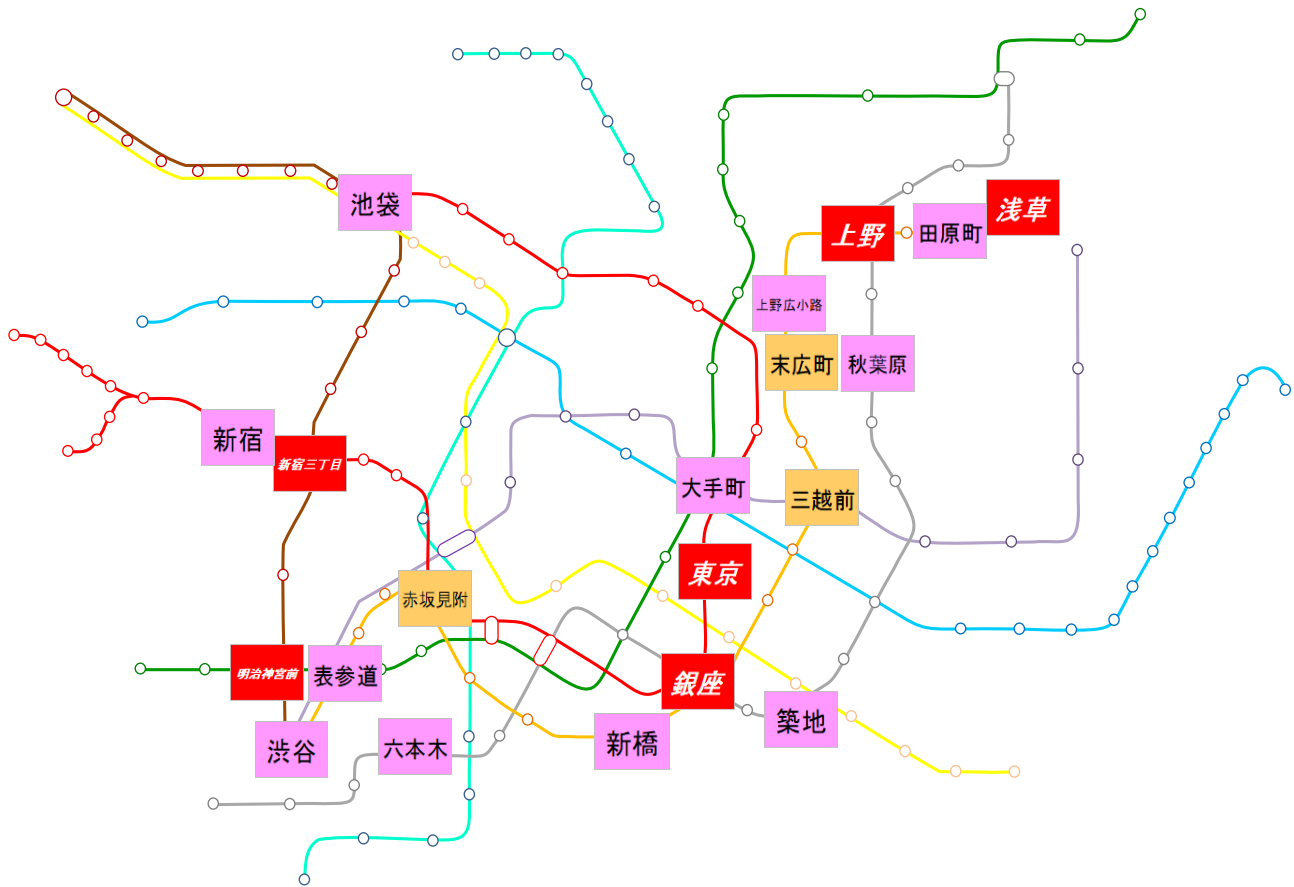
2018年度におけるTokyo Subway Ticketのご利用状況につきまして、 様々な駅で多くのお客様にご利用いただいております。

Tokyo Subway Ticket 改札機出場データのうち、ご利用の多い上位20駅（一日平均）

■ Tokyo Subway Ticketのご利用で出場が特に多い駅は、上位から上野駅、浅草駅、銀座駅、明治神宮前駅、新宿三丁目駅及び東京駅となりました。これらの駅は、観光・買い物目的や、東京を観光された後の空港へ向かわれる方や新幹線で他の旅行先への移動の起点としてのご利用が多くなっているものと推測しております。

(単位:枚)

順位	駅名	一日平均出場枚数
1	上野	約2,700
2	浅草	約1,900
3	銀座	約1,700
4	明治神宮前	約1,200
	新宿三丁目	約1,200
6	東京	約1,000



凡例

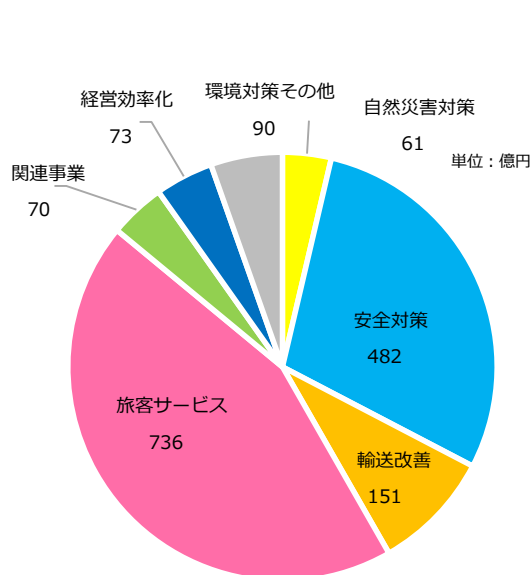
	1,001枚～	の駅
	501枚～1,000枚の駅	
	～ 500枚の駅	

※他社委託駅を除く

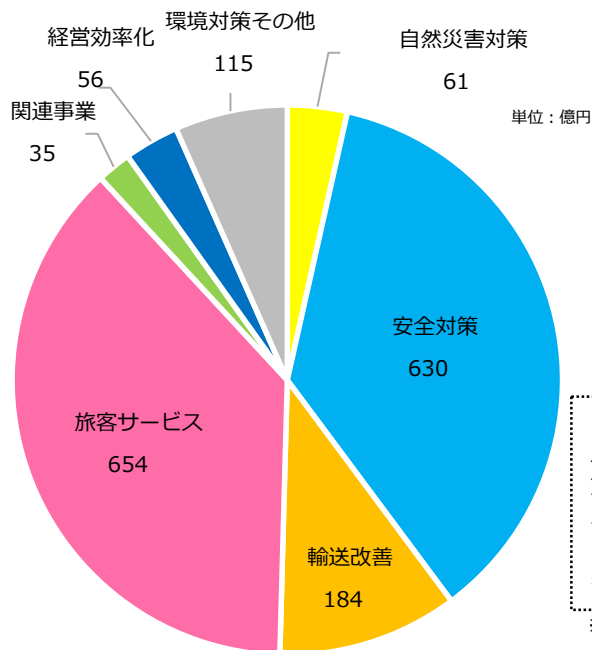
東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会とその後も見据え、 2018年度は、1,738億円の設備投資を実施しました。

- 東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会（以下、「東京2020大会」）の開催とその先も見据えた各種施策が進捗した2018年度は、2017年度と比較して70億円増加の、1,738億円の設備投資を実施しました。
- これまでに引き続き、輸送改善や旅客サービス等への設備投資を積極的に実施するとともに、安全性向上に向けた車両更新・ホームドア整備等を進めた結果、2017年度と比較して「安全対策」への投資が大きく増加しました。

2017年度設備投資実績 1,667億円



2018年度設備投資実績 1,738億円

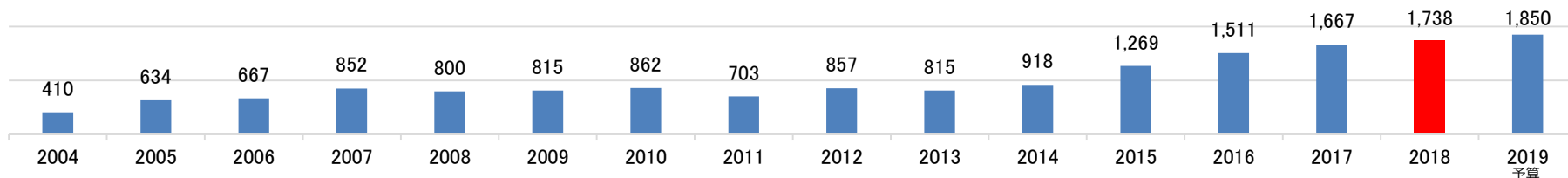


前年度比
+70億円

【安全対策の主な施策】
車両更新：213
ホームドア整備：105

【旅客サービスの主な施策】
バリアフリー整備：324
銀座線渋谷駅移設：67
車内ディスプレイ3画面化※：16
自動旅客案内装置改良※：10
券売機改良※：5

※：多言語対応も含む



前中期経営計画期間中は、東京2020大会の開催とその先も見据え、各種施策を前倒して推進しました。
これにより、3か年の設備投資実績は4,917億円となりました。
経営目標値については、積極的な設備投資に伴い、債務残高、総資産、減価償却費等が増加した中でも、
旅客運輸収入が堅調に推移したこと等により、概ね達成することが出来ました。

設備投資額

(前中期経営計画期間中の実績)

実績値

(前中期経営計画期間中の実績)

(整備率)

	2015年度末	2018年度末
エレベーター1ルート	81%	89%

(完了駅数)

	2015年度末	2018年度末
銀座線リニューアル(駅改修)	0駅	7駅



▲銀座線上野駅(リニューアル後)

その他

550億円

環境対策(LED照明化等)、
社内情報システム改良、職場環境整備等

関連事業

166億円

PMO半蔵門、NCOメトロ神谷町、
駅構内店舗開発等

旅客サービス

1,914億円

バリアフリー設備整備、
駅のリニューアル(銀座線各駅、
大手町駅等)、渋谷駅移設、
PASMO機能改修、
自動旅客案内装置・券売機改良
(多言語対応含む)等

自然災害対策

156億円

震災対策、大規模浸水対策、
大規模停電対策等

安全対策

1,661億円

新型車両の導入、
ホームドア整備、
総合指令所機能強化、
信号保安設備改良
駅構内セキュリティカメラ更新
車内セキュリティカメラ新設等

輸送改善

468億円

東西線の輸送改善
北綾瀬駅ホーム延伸等

総額
4,917億円

(進捗率)

	2015年度末	2018年度末
高架橋柱補強	86%	99%
石積み擁壁補強(丸ノ内線)	9%	88%
大規模浸水対策(駅出入口)	22%	39%

(導入率)

	2015年度末	2018年度末
新型車両の導入		
銀座線	75%	100%
日比谷線	0%	66%
千代田線	62%	100%

※丸ノ内線にも新型車両4編成を導入



▲千代田線6000系車両



▲千代田線16000系車両

(整備率)

	2015年度末	2018年度末
ホームドア整備		
全線	47%	67%
銀座線	5%	95%
千代田線	10%	45%

※東西線5駅、半蔵門線6駅にもホームドアを整備

- 東西線大規模改良
飯田橋駅~九段下駅間折返し線整備
南砂町駅・木場駅・茅場町駅大規模改良
混雑率180%以下を目指し、総額1,200億円の輸送改善プロジェクトを着実に推進
- 北綾瀬駅ホーム延伸
2019年3月より、10両編成列車直通運行を開始
- 方南町駅ホーム延伸
2019年度からの6両編成直通運行開始に向け、各種工事を着実に推進

経営目標値

目標値

実績値

連結キャッシュフロー

当期純利益+減価償却費の3か年総額

3,890億円

(2016年度~2018年度)

4,058億円

連結ROA

営業利益/((期首総資産+期末総資産)/2)

6.0%

(2018年度末)

6.1%

連結D/Eレシオ

債務残高/純資産

1.0倍

(2018年度末)

1.05倍

積極的な設備投資に伴い、債務残高、総資産、減価償却費等が増加した中でも、
旅客運輸収入が堅調に推移したこと等により、概ね達成することが出来ました。

「東京メトロプラン2021」における3か年の設備投資額は、東京2020大会の開催とその先を見据え、前計画に引き続き高水準となる4,900億円を見込んでいます。
また、3つの経営目標値を達成することで、持続的な企業価値向上を目指します。

3か年の設備投資額

その他 310

・環境保全活動 ・新技術の開発・導入

関連事業 280

・不動産事業
・流通事業
・広告・情報通信事業

旅客サービス 1,800

・バリアフリー設備の整備
・銀座線渋谷駅移設
・日比谷線虎ノ門ヒルズ駅整備
・駅のリニューアル
銀座駅、外苑前駅、
青山一丁目駅等
・ご案内の強化を目的とした設備改良
自動旅客案内装置、券売機等

自然災害対策 170

・震災対策
・大規模浸水対策

安全対策 1,890

・新型車両の導入
・ホームドアの整備
・列車無線のデジタル空間波無線化
・セキュリティの強化

輸送改善 450

・東西線の輸送改善
・南北線の8両編成化

総額
4,900億円

単位：億円

経営目標値

連結キャッシュフロー

当期純利益+減価償却費の3か年総額

2019年度～2021年度目標

4,000億円

連結ROA

営業利益 / ((期首総資産+期末総資産) / 2)

2021年度末目標

5.0%

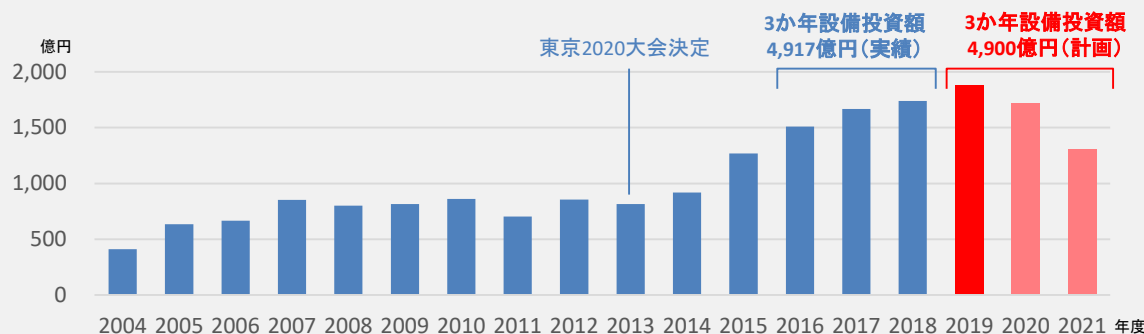
連結純有利子負債/EBITDA倍率

(債務残高-現金同等物) / (営業利益+減価償却費)

2021年度末目標

4.3倍

【参考】年度別設備投資額推移



※グループ子会社による維持更新等の設備投資を除く

●東京メトロは東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会オフィシャルパートナー(旅客輸送サービス)です。

前中期経営計画からの取組みを引き続き着実に推進することに加え、
新たな施策にも積極的に挑戦していきます。

Keyword1 安心の提供

「東京メトロプラン2018」における主な実績

「東京メトロプラン2021」に掲げる主な取組み

自然災害対策の推進

	2015年度末(進捗率)	2018年度末	2021年度末(予定)
・高架橋柱補強	86%	99%	100%
・石積み擁壁補強(丸ノ内線)	9%	88%	100%
・大規模浸水対策(駅出入口)	22%	39%	62%

- ・震災対策として、さらなる耐震補強工事(ロッキング橋脚、トンネル中柱の補強等)の実施
- ・大規模浸水対策の推進(2027年度に100%完成を目指す)
- ・その他、大規模停電対策等の推進

駅ホームの安全性向上

	2015年度末(整備率)	2018年度末	2021年度末(予定)
・ホームドア整備(全駅)	47%	67%	89%
・(銀座線)	5%	95%	100%
・(千代田線)	10%	45%	100%

- ・ホームドア整備の推進(2025年度にホームドア整備率100%を目指す)
- ・駅社員等による「見守る目」を強化

新型車両の導入

	2015年度末(導入率)	2018年度末	2021年度末(予定)
・新型車両の導入(銀座線)	75%	100%	
・(日比谷線)	0%	66%	100%
・(千代田線)	62%	100%	
・(丸ノ内線)	0%	8%	60%

- ・2020年度に日比谷線、2023年度に丸ノ内線の新型車両導入を完了
- ・2020年度から有楽町線・副都心線、2021年度から半蔵門線へ新型車両の導入を開始

セキュリティの強化

- ・駅構内におけるセキュリティカメラの更新・増設を推進
- ・丸ノ内線、日比谷線、南北線の一部車両において、車内セキュリティカメラの運用を開始
- ・検査等へタブレット端末を導入

- ・駅構内・車内へのセキュリティカメラの設置拡大
- ・車両基地等への侵入防止柵の改良
- ・列車無線のデジタル空間波無線化工事の推進
- ・トンネルの長寿命化

安全・安定性向上に資する施策

- ・東西線における大規模改良工事を推進
- ・北綾瀬駅のホーム延伸完了、10両編成列車直通運転を開始
- ・有料座席指定列車「S-TRAIN」の運行を開始
- ・「時差Biz」との連携したオフピークキャンペーンを開始

- ・東西線における総額1,200億円の輸送改善プロジェクトを着実に推進
- ・日比谷線の有料着席サービスの導入
- ・南北線8両編成化による混雑緩和対策
- ・CBTC(無線列車制御)システムの導入準備
- ・オフピーク時間帯にご乗車のお客様へのメトポ進呈

輸送サービスの改善

バリアフリー設備の整備

	2015年度末(整備率)	2018年度末	2021年度末(予定)
・エレベーター1ルート整備	81%	89%	99%
・多機能トイレ整備	97%	99%	100%

- ・エレベーター1ルート、複数ルート、乗換ルートの整備推進
- ・2019年度に多機能トイレの全駅整備が完了

利便性・快適性の向上

- ・旅客案内所増設(上野駅、東京駅)
- ・銀座線リニューアルを推進(下町エリアの駅改装完了)
- ・人形町駅⇄水天宮前駅、築地駅⇄新富町駅の乗換駅設定
- ・無料Wi-Fi全駅整備完了、車両内Wi-Fi整備拡大

- ・池袋駅への旅客案内所増設、多言語での各種ご案内の充実
- ・虎ノ門駅⇄虎ノ門ヒルズ駅、銀座駅⇄銀座一丁目駅の乗換駅設定
- ・銀座線リニューアルの推進

Keyword2 持続的な成長の実現

お客様ニーズをとらえた 取組み

「東京メトロプラン2018」における主な実績

- 「Tokyo Subway Ticket」の旅客案内所・一部定期券うりばにおける発売開始
- 「Greater Tokyo Pass」の発売開始

関連事業の拡大

- 「PMO半蔵門」、「NCOメトロ神谷町」開業
- 「中野坂上Metro pia」、「飯田橋Metro pia（新規区画）」「Echika fit上野」オープン
- 駅コンコース、車内におけるデジタル広告媒体の増設
- 「LIVE JAPAN PERFECT GUIDE TOKYO」の立ち上げ

海外での事業展開

- ハノイ市における現地法人の設立及び継続的な業務支援
- 「ホーチミン市都市鉄道規制機関及び運営会社能力強化プロジェクト」、「フィリピン国フィリピン鉄道訓練センター設立・運営能力強化支援プロジェクト」等の受注

新規事業の創出・推進

- ロボットプログラミング教室「東京メトロ×プログラボ」の開業
- キッズスペース併設ワークスペース「room EXPLACE」の開業

新技術の開発・導入

- 操舵台車の導入
- CBTCシステムの研究

「東京メトロプラン2021」に掲げる主な取組み

- QRコードの活用によるオンライン完結型旅行スタイル及びキャッシュレス化への対応
- 当社沿線のイベント等でメポを進呈
- PMO新宿御苑前、六本木七丁目用地建物（仮称）の開業
- 明治神宮前駅、大手町駅、有楽町駅における駅構内店舗（Metro pia）の開発
- デジタルサイネージ媒体の増設
- ホーチミン市都市鉄道運営会社能力強化支援
- フィリピン鉄道訓練センター設立・運営能力強化支援
- 海外鉄道事業者との関係強化、海外駐在による鉄道ビジネス事例の調査・研究
- 2019年4月に妙典駅高架下にアウトドアフィットネスクラブ「greener」を開業
- ロボットプログラミング教室「東京メトロ×プログラボ」を拡大
- 「技術開発ビジョン」に基づく新技術の開発・導入の推進
- 設備状態監視の充実（CBM）、自動運転の実現に向けた研究・開発

Keyword3 東京の魅力・活力の共創

沿線地域と連携した にぎわいの創出

「東京メトロプラン2018」における主な実績

- 街の御用聞きプロジェクトの推進

オープンイノベーションの 推進

- 「Tokyo Metro ACCELERATOR」の開催

まちづくりとの連携

- 全18駅における公募型連携プロジェクトの募集
- 銀座線日本橋駅及び銀座線京橋駅周辺再開発と連携した駅改良の推進

新たなモビリティサービスの 実現に向けた取組み

「東京メトロプラン2021」に掲げる主な取組み

- 各種映像コンテンツやSNSに加え、体験型トークイベントAND STORY「旅するトーク」等を通じた沿線地域の魅力の発掘・発信
- 沿線の地域活性化に向けた各種組織体（イベント実行委員会、エリアマネジメント協議会・自治体、商店街等）との連携強化
- アクセラレータープログラムによる共創
（例：プログレス・テクノロジーズ（株）との協業による視覚に障害のあるお客様向けナビゲーションツール「shikAI」の開発 等）
- データの利活用の推進
（例：列車内の混雑状況等のデータ集積・活用による混雑の見える化に向けた取組み 等）
- 「えき・まち連携プロジェクト」の推進
- 銀座線虎ノ門駅周辺開発と連携した駅改良
- 日比谷線虎ノ門ヒルズ駅の供用開始
- 様々な交通手段を一元的かつシームレスに提供することで、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