

2020 年度  
(第 17 期)  
事業計画

2020 年 9 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。

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「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、各種施策を積極的に推進することで、「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していく。

当社の旅客運輸収入は、新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、足元は厳しい状況にあり、今後の経営の見通しについても不透明である。このような状況において当社は、「選ばれる鉄道会社」を目指すべく、「安心な空間」、「パーソナライズド」、「デジタル」という新たなキーワードを設定し、車内及び駅施設における抗ウイルス・抗菌処置や、混雑の見える化に向けた取組み等、すべ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について実施するとともに、社員の感染予防にも努める。

また、さらなる経営状況の悪化を避けるため、中期経営計画に掲げるキーワードについて、「安心の提供」については、鉄道事業の安全の確保を前提に、必要な施策を着実に実施しつつ、設備投資、経費等の見直しを図る。「持続的な成長の実現」については、ポストコロナを見据えた「新しい生活様式」も踏まえ、関連事業の拡大、海外での事業展開、新規事業の創出・推進、新技術の開発・導入等に取り組んでいく。「東京の魅力・活力の共創」については、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、駅・まち一体の調和のとれた空間整備、オープンイノベーションの推進及び大都市型 MaaS を推進する。

なお、2021年度に開催が延期された東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会に向けて、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。

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。

## ・ 2020 年度事業計画

### 1 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、自動旅客案内装置の異常時4言語対応（日・英・中・韓）を完了する。また、計画運休実施時等における適時適切な情報提供やタイムライン（防災行動計画）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、高架橋柱の耐震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の一部の既設防水ゲートの遠隔操作を可能にする。
- 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。

#### (2) 駅ホームの安全性向上

- ア ホームドアについて、銀座線全駅への整備を完了する。また、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。加えて、丸ノ内線・副都心線において、非常停止ボタンの操作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、有楽町線・副都心線への導入を開始するとともに、日比谷線への導入を完了する。
- 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て、駅構内セキュリティカメラの更新・増設を完了する。また、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、一部駅を除いた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・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、丸ノ内線、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、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～九段下駅間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、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 東武線・日比谷線相互直通列車において、有料座席指定制列車「TH ライナー」の運行を開始する。

オ 日比谷線において、虎ノ門ヒルズ駅開業に合わせてダイヤ改正を実施し、朝・夕時間帯の霞ヶ関駅～中目黒駅間列車を増発する。

カ 有楽町線豊洲駅において、改札機増設等の工事を完了する。

キ 有楽町線・南北線飯田橋駅において、改札内広間の拡幅、改札機の増設等の工事を完了する。

ク 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、乗換ルートを整備を推進する。

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、銀座線・丸ノ内線・千代田線の各駅や東京2020大会の競技会場最寄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 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）の改装工事を完了する。

イ 一般トイレに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、子ども見守りサービス「まもルール」を開始する。

エ 駅構内案内サインについて、大規模改良工事を実施している一部駅等を除き、全線においてリニューアルを完了する。

オ 車両内 Wi-Fi について、当社所有の全編成・全車両への整備を推進する。

カ 有楽町線池袋駅に旅客案内所を増設する。

キ 虎ノ門ヒルズ駅開業に伴い「虎ノ門駅⇄虎ノ門ヒルズ駅」、また「銀座駅⇄銀座一丁目駅」を新たに乗換駅として設定し、ネットワークの利便性向上を図る。

さらに、不慣れなお客様やお身体が不自由なお客様にも安心してご利用いただけるよう、改札外乗換時間を30分から60分に延長する。

## (9) 新型コロナウイルス感染症への取組み

ア 新型コロナウイルス感染症を予防し、お客様に安心してご利用いただくため、密閉、密集、密接に対する各種取組みとして、車内換気や、窓開けの呼びかけ、車内及び駅施設における抗ウイルス・抗菌処置を実施するほか、混雑情報を確認することができるサービスや、メトロポイントクラブを活用したオフピークへの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予防のため、全社員のマスク着用、手洗い・うがいの励行に努めるほか、本社社員については、テレワークの推進、時差始業の制度充実により、出社人数の抑制を図る。

## 2 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、他事業者との連携も視野に入れ、企画乗車券のほか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、メトロポイントクラブに登録したPASMOで当社を利用し、当社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や、期間限定のポイント増量キャンペーンを実施する。

エ 企画乗車券を活用したお出かけ需要の創出として、混雑を避けた時間帯のお出かけ促進等、シニアのお客様向けの施策を実施するほか、沿線商業施設とタイアップしたクーポン券を受け取ることができる施策を実施する。

## (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、六本木駅において、バリアフリー設備と一体となったメトロシティ六本木を開業する。

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、有楽町駅において、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における収益力の維持・向上に向けて、テナント入替及び Echika fit 銀座のリニューアルを実施するとともに、北綾瀬駅高架下にて新規店舗を開業する。

ウ お客様に向けたサービスを拡大するため、ATM、宅配ロッカーを増設する。

### ・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。

### **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、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を開業するほか、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 大都市型 MaaS の取り組みにより、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。

## 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）の理解とその取り組みについて、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、取り組みの適切度・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み、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 長期環境戦略に基づき、SDGs が対象としている社会課題解決に貢献できるよう、環境マネジメントシステムを運用し、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、車内照明・駅構内照明及びサインシステムの LED 化を推進する。また、太陽光発電システムについて、丸ノ内線四ツ谷駅への設置工事を完了する。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 ホームページ等各種媒体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。

### (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の促進や、他業種との連携による視覚障がい者向け駅構内ナビゲーションシステム「shikAI」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。また、沿線をはじめとした地域・社会の活性化に貢献するため、女子駅伝部を創設し、活動する。
- 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 SDGs 達成への貢献も見据えた当社グループのサステナビリティ重要課題を特定し、課題に応じた取組みを推進する。

(参考)

2020年度設備投資予算

(単位:百万円)

区 分	金 額
自 然 災 害 対 策	4,350
安 全 対 策	52,050
保 安 度 向 上	20,000
車 両 更 新	17,950
ホ ー ム ド ア 整 備	10,200
そ の 他	3,900
輸 送 改 善	13,400
旅 客 サ ー ビ ス	57,850
バ リ ア フ リ ー 整 備	19,750
駅 空 間 整 備	25,200
そ の 他	12,900
関 連 事 業	2,750
経 営 効 率 化	3,800
環 境 対 策 そ の 他	5,800
合 計	140,000

(注)百万円未満切り捨て表示