

# 見える化改革報告書 「地下鉄」

---

平成30年7月12日  
交 通 局

# 「地下鉄」報告書の概要（1/2）

## 【地下鉄事業の現状】

- 都営地下鉄は、区部を中心に4路線 109.0kmを営業しており、2016年度における一日当たり乗車人員は267万人である。
- 局の経営方針に掲げた①安全・安心の確保 ②質の高いサービスの提供 ③東京の発展に貢献 ④経営基盤の強化の4つの柱の下、事業運営を行っている。
- 局と関連団体（グループ企業）とが一体的な事業運営を行うとともに、民間事業者には定型的業務を委託している。
- 乗車料収入の増加や支払利息の減少等により収支状況が改善し、2006年度以降単年度黒字を計上している。  
一方、構内営業料、広告料等の関連事業収入は、2008年度のピーク時と比較して減少している。

## 【都営地下鉄と東京メトロについて】

- 都営地下鉄は東京メトロに比べて、営業キロや駅数などの規模は6割程度、職員数や一日当たり乗車人員は4割程度である。
- 乗換利便性の向上やバリアフリー化の推進等、東京メトロと連携して地下鉄のサービス一体化・改善の取組を推進している。
- 引き続き、東京2020大会も見据え、東京の地下鉄サービスの一層の向上に、連携して取り組んでいく。

## 【他事業者との比較について】

- 東京メトロの他、輸送人員の規模が近似している鉄道事業者（大阪市営、東急、小田急）と比較を行った。
  - －営業キロ当たり職員数は現場部門では地下鉄事業者（東京メトロ・大阪市営）の中で最少、本社部門では5事業者の中で最少
  - －営業キロ当たり営業収益は、乗車料収入及び関連事業収入等のその他収入とともに東京メトロ、東急電鉄に次いで多い。
  - －営業キロ当たりの人件費・経費は、他事業者よりも少ない水準にあるものの、減価償却費は最も多い。

## 【都営地下鉄を取り巻く事業環境】

- 全国で駅ホームからの転落事故が増加傾向にあり、ホーム上の安全対策の強化が必要
- 都営地下鉄開業から50年を超え、構造物の劣化が進行しており、施設の安全性をより一層高める対策が必要
- 高齢化の進展や訪都外国人旅行者数の増加等を踏まえ、誰もが利用しやすい環境整備が必要。また、快適通勤の実現に向けた取組を進める必要がある。
- 東京メトロや東急電鉄と比較して、営業収益に占める構内営業料・広告料等の割合が低い。
  - －（構内営業事業）限られた駅構内スペースの中で、よりお客様の視点に立ったサービスの提供が必要
  - －（広告事業） 近年、デジタル媒体が登場し、紙媒体が減収傾向にあるなど、広告料収入が伸び悩んでいる。

# 「地下鉄」報告書の概要（2/2）

## 【今後の方向性】

都営地下鉄を取り巻く事業環境等を踏まえ、今後、以下の5つの取組を推進していく。

### ①安全対策の一層の強化

＜具体的な取組＞ ホームドアの整備、地下鉄構造物の計画的な補修

### ②お客様サービスの更なる向上

＜具体的な取組＞ エレベーターの整備、トイレの改修、外国人にも利用しやすい環境整備、快適通勤の実現に向けた取組

### ③お客様ニーズに応える店舗等の展開

＜具体的な取組＞ 情報発信の充実 **New!!** 外部調査委託の活用 **New!!** 、新規店舗の設置

### ④広告事業における販売方法の見直し・デジタル化の拡大

＜具体的な取組＞ デジタル広告の拡大、既存紙媒体の販売方法の見直し **New!!** 、速報配信システムの導入 **New!!**  
デジタル変換システムの活用 **New!!**

### ⑤グループ経営の推進

グループ総体として最大の経営効果を発揮するとともに、専門的な業務の知識やノウハウの蓄積、継承が求められる。

＜今後の展開＞ **New!!**

- ・局と関連団体との役割分担を再整理した上で、委託規模の拡大を図ること等により、関連団体を積極的に育成
- ・局と関連団体との双方向の人材交流を積極的に行うこと等により、グループ一体となった人材育成・技術継承を図る

# 目次

- 第1章 地下鉄事業の現状
  - (1) 事業の全体像と概要
  - (2) 経営理念・経営方針
  - (3) 具体的な取組
  - (4) 事業の執行体制
  - (5) 事業の財務状況
  
- 第2章-1 都営地下鉄と東京メトロについて
  - (1) 都営地下鉄と東京メトロの比較
  - (2) サービス一体化と改善
  
- 第2章-2 他事業者との比較について
  
- 第3章-1 都営地下鉄を取り巻く事業環境
  
- 第3章-2 構内営業事業・広告事業について
  - (1) 構内営業事業
  - (2) 広告事業
  
- 第4章 今後の方向性について
  - (1) 安全対策の一層の強化
  - (2) お客様サービスの更なる向上
  - (3) お客様ニーズに応える店舗の展開
  - (4) 広告事業におけるデジタル化の拡大・販売方法の見直し
  - (5) グループ経営の推進

# 第1章 地下鉄事業の現状

# 第1章

## (1) 事業の全体像と概要

# 都営地下鉄の路線

都営地下鉄は区部を中心に4路線 109.0kmを営業しており、2016年度における一日当たり乗車人員は267万人である。

2017年3月31日現在

	計	浅草線	三田線	新宿線	大江戸線
営業区間	—	西馬込～押上	目黒～西高島平*1	新宿～本八幡	都庁前～光が丘
営業キロ	109.0km	18.3km	26.5km	23.5km	40.7km
一日当たり乗車人員*2	267万人	72万人	64万人	75万人	93万人
駅数*3	106駅	20駅	27駅	21駅	38駅
在籍車両数	1,132両	216両	222両	254両	440両
運賃	(切符) 180円～430円 (IC) 174円～422円				
相互直通線	—	京急線、京成線 北総線、芝山線	東急線	京王線	—



【参考】2012年度都区部交通機関別  
一日当たり乗車人員(万人)及び占有率(%)

	一日当たり乗車人員	占有率
<b>都営地下鉄</b>	<b>237</b>	<b>8.2</b>
鉄道等(都営除く)	2,446	85.0
路面電車	10	0.3
バス	98	3.4
ハイヤー、タクシー	89	3.1
計	2,880	100.0

\*1 目黒～白金高輪間は、第二種鉄道事業免許により、東京メトロ南北線の施設を共用。第二種鉄道事業とは、他社が所有する線路を使って旅客又は貨物を運ぶ事業のこと。

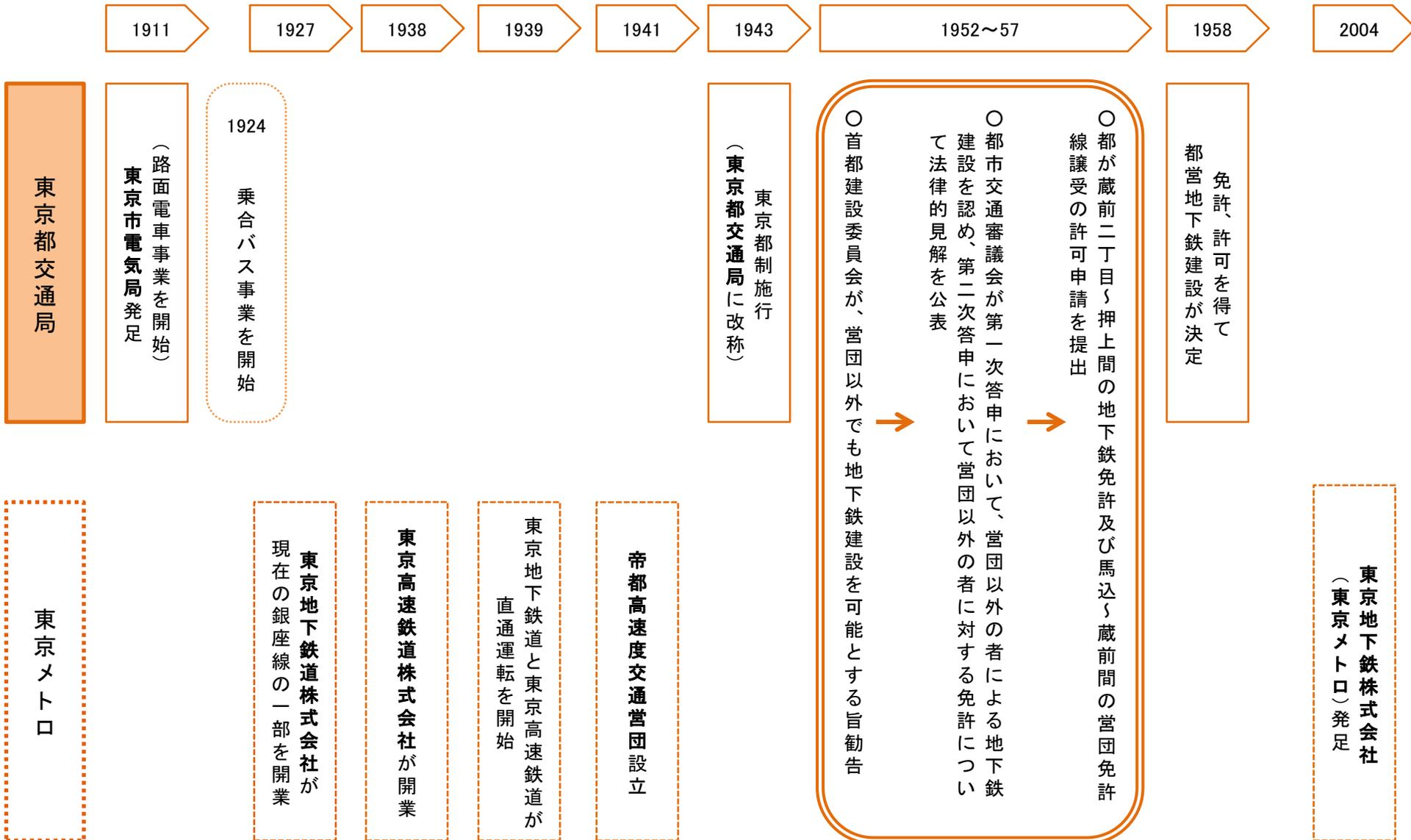
\*2 一日当たり乗車人員合計は、自線内相互の乗換人員を1人として計算したものであり、4線の乗車人員の単純合計ではない。

\*3 東京メトロ・京成電鉄・京王電鉄・東急電鉄が管理する共同使用駅(新宿駅(新宿線)、白金高輪駅、白金台駅、目黒駅、押上駅)を含む。共同使用駅とは同一構内を複数の鉄道事業者が共用する鉄道駅のこと。

出典:「平成26年版都市交通年報」(2012年度実績を使用)

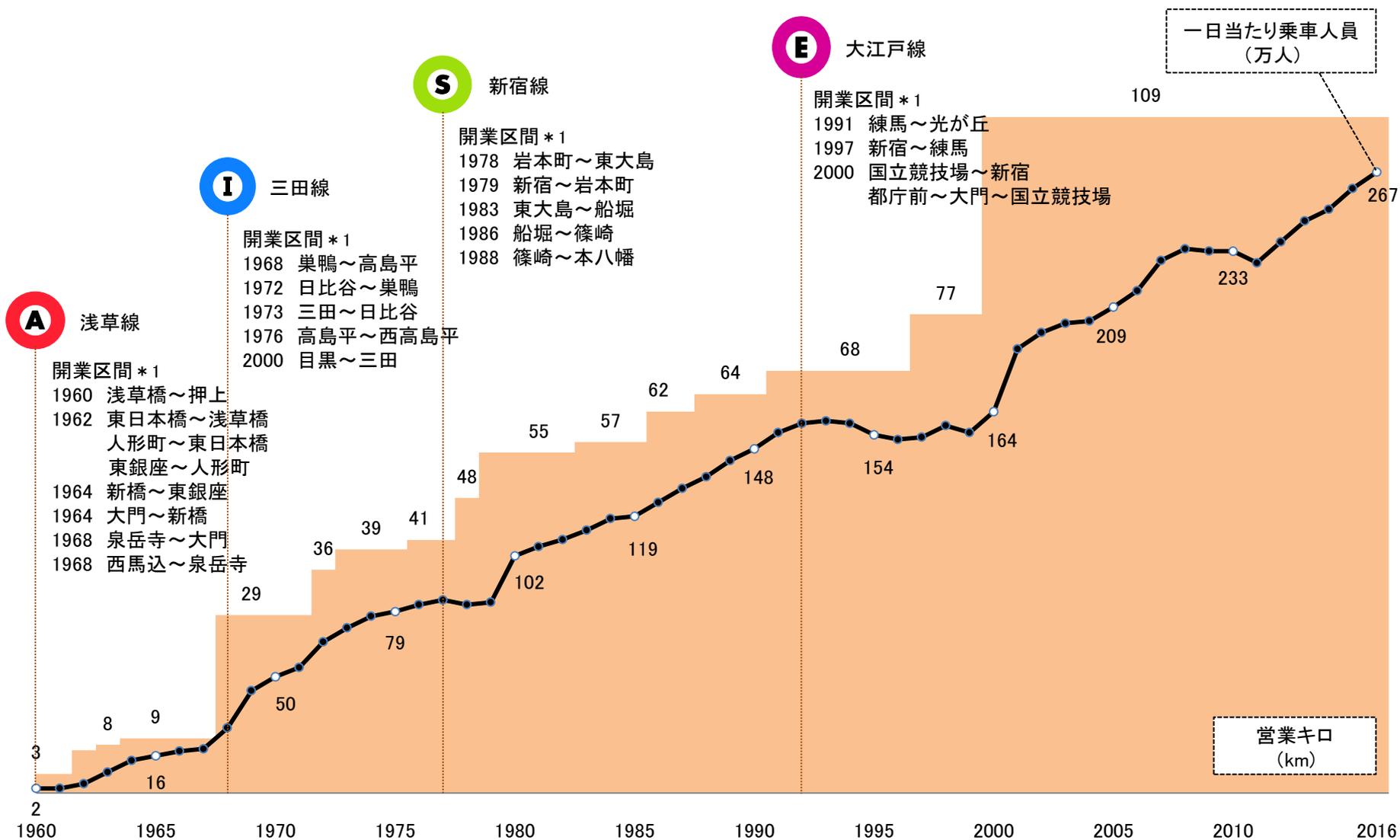
# 東京の地下鉄の変遷

東京の地下鉄は1927年に東京地下鉄道株式会社が現在の銀座線の一部を開業したことで始まった。その後の急激な交通需要の高まりに対応するために、都も地下鉄建設に参画し、現在、東京都交通局と東京メトロが地下鉄を運営している。



# 都営地下鉄の一日当たり乗車人員と営業キロの推移

1960年に浅草線が開業して以降、順次、路線を延長してきた。また、それに伴い乗車人員は増加し、2016年度の一日当たり乗車人員は267万人となった。



\*1 開業区間も年度で表記している。

# 第1章

## (2) 經營理念・經營方針

## 経営理念

私たち都営交通は、都民やお客様に信頼され、支持される公共交通機関として、安全・安心を何よりも大切にし、東京の都市活動や都民生活を支えています。

## 経営方針

- 都民やお客様の信頼に応えるため、安全・安心を最優先し、全職員が一丸となって、災害に強く、事故のない都営交通を実現します。
  - ホームドア整備、大規模地震対策、テロ対策 等
- お客様が求める質の高いサービスを提供し、快適で利用しやすい都営交通を実現します。
  - バリアフリーの推進、輸送力の増強、多言語対応 等
- 首都東京が抱える様々な課題に果敢に挑戦し、東京の発展に貢献する都営交通を実現します。
  - 東京2020大会に向けた気運醸成、省エネの推進、福祉インフラ整備事業への協力 等
- 事業環境の変化にも迅速かつ的確に対応するとともに、中長期的に安定した事業運営を行っていくため、経営基盤を強化します。
  - 関連事業収入の確保、人材の育成 等

# 第1章

## (3) 具体的な取組

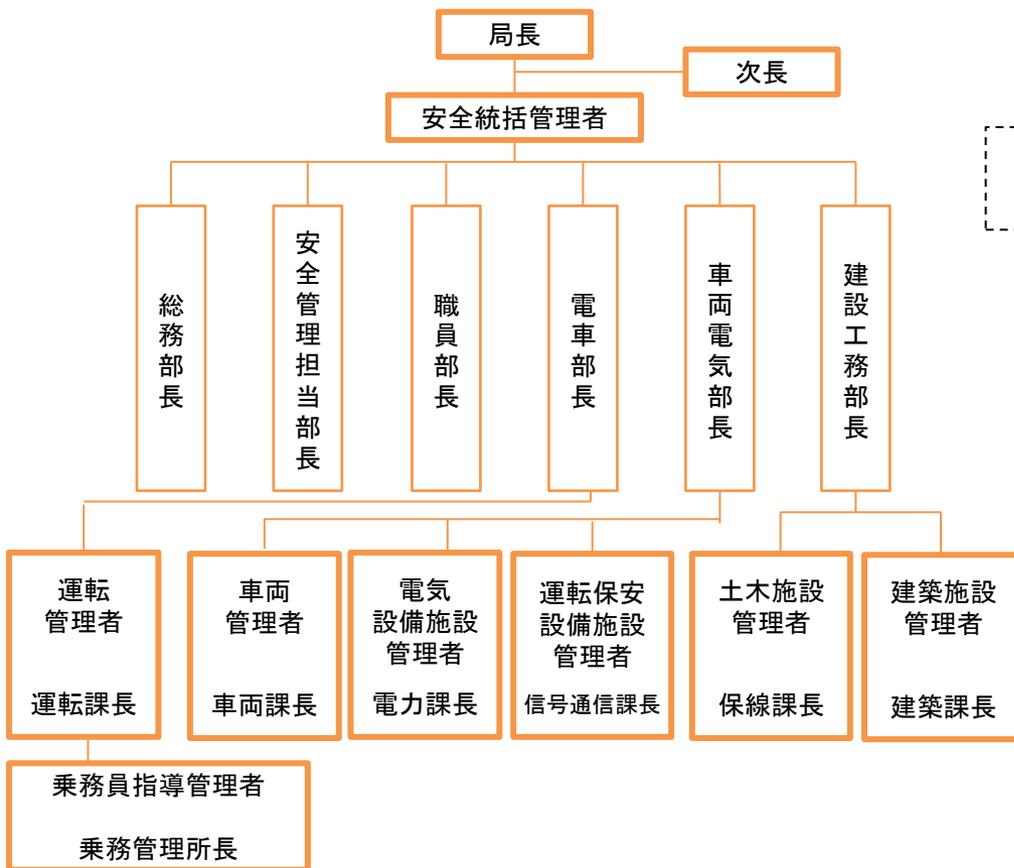
# 安全・安心の確保①(安全管理体制)

地下鉄事業は、運輸安全マネジメント制度\*1のもと、安全管理体制を構築し、安全確保に努めるとともに、安全施策等の継続的な見直しを実施している。

## ■ 安全管理体制

交通局長を最終責任者とし、安全統括管理者\*2をはじめとする各管理者等の役割や権限を定め、安全の確保に関する体制を構築している。

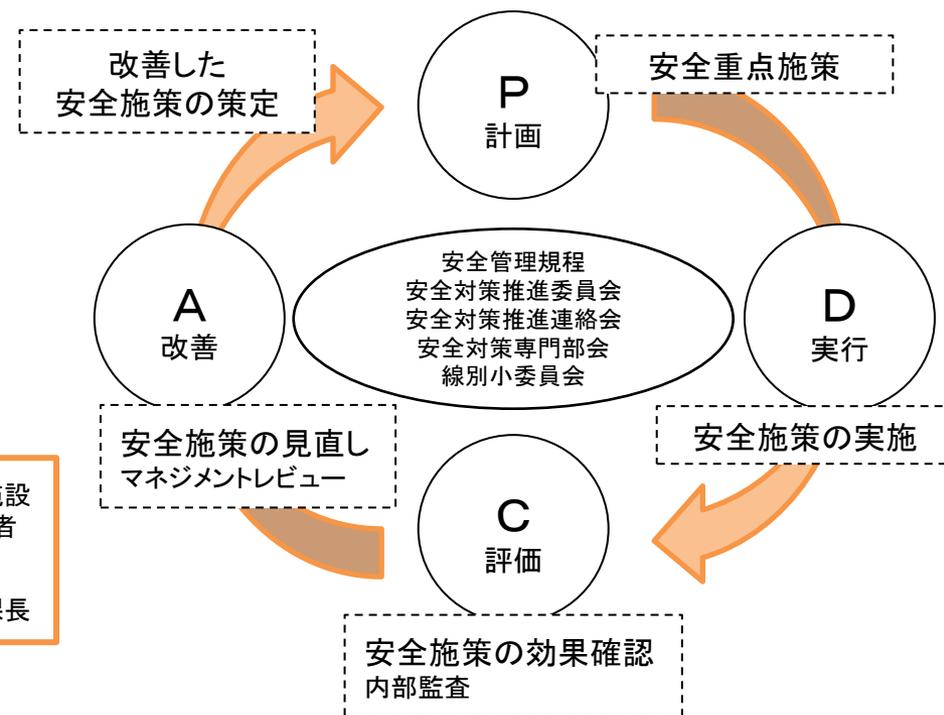
<安全管理体制図>



## ■ 安全施策に関する見直し

安全重点施策等の計画を策定(Plan)し、全部門で実行(Do)に移し、内部監査の結果などを踏まえて、マネジメントレビュー(Check)を行い、継続的な改善(Act)に結び付けている。

<安全施策のPDCAサイクル>



\*1 運輸事業者自らが、経営トップから現場まで一丸となって安全管理体制を構築・改善することにより、輸送の安全性を向上させることを目的とした制度。JR福知山線脱線事故等を受け、2006年10月に導入された。

\*2 鉄・軌道施設、車両及び運転に係る安全性及び相互間の整合性を確保するとともに、安全確保を最優先し、輸送業務を実施及び管理する部門を統括管理する者のこと。

# 安全・安心の確保②(列車運行・駅ホーム)

運輸指令や電力指令等の指揮命令系統を統合した総合指令所を設置しているほか、ホームドアの整備を進める等、安全確保に努めている。

## ■ 列車運行管理

- 安全・正確な運行の確保、事故等の異常時における迅速な対応のため、分散していた運輸指令、電力指令を1か所に集めるとともに、旅客指令、信号通信指令等の機能を加え、指揮命令系統を統合・強化した総合指令所を設置している。



総合指令所

## ■ ホーム上の安全の確保

### (ホームドア)

お客様の安全な乗降を確保するため、ホームドアの整備を進めている。

- ・ 三田線及び大江戸線の全駅に設置済(65駅)

### (警備員)

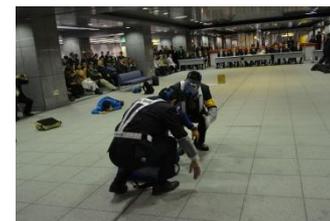
視覚障害者等お客様の転落を防止するため、ホームドア未設置の浅草線・新宿線の全39駅のホームにおいて、警備員を配置している。



ホームドア(大江戸線) 列車進入時に安全確認する警備員

## ■ テロ対策の強化

- 関係機関と連携し、テロ対策訓練を実施するとともに、都営地下鉄駅の監視カメラを増設するなど、テロ対策の強化に努めている。



防毒マスクを着用した  
駅係員による誘導訓練



爆破物処理訓練

# 安全・安心の確保③(施設・設備)

大規模地震対策や火災対策など、施設・設備における安全確保に努めている。

## ■ 大規模地震対策

### (施設の耐震対策)

阪神・淡路大震災級の直下型地震に対応した耐震補強は完了している。

さらに、東日本大震災での教訓を踏まえた耐震対策(高架部の橋脚及び地下部の中柱の補強等)を実施している。

### (帰宅困難者対策)

首都直下地震発生時に、お客様が一時的に駅構内で待機していただくために必要な災害対策用備蓄品(飲料水、防寒用ブランケット、簡易マット、簡易携帯トイレ及び簡易ライト)を都営地下鉄の全駅において、計5万人分配備している。

## ■ 火災対策・浸水対策

### (火災対策)

○ 駅施設、トンネル内施設及び車両は、国の基準に基づき、不燃性又は難燃性のものを使用している。

また、駅の排煙設備の整備や避難経路の安全性向上などの火災対策を計画的に進めている。

### (浸水対策)

○ 駅出入口などの開口部からの浸水を防ぐ止水板、止水扉及び換気口・通風口からの浸水を防ぐ自動浸水防止機を設置している。

## ■ 地下鉄構造物の長寿命化

○ 日常点検や定期点検に基づく必要な補修に加え、計画的に補修を行っていく予防保全型の管理手法を導入し、構造物の長寿命化及び補修費用の平準化を図っている。



ホーム中柱の補強



高架部の補強



災害対策用備蓄品



トンネル補修工事

# 質の高いサービスの提供

バリアフリー化の推進やダイヤの見直しなど、質の高いサービスの提供に努めている。

## ■ バリアフリー化の推進

### (駅のバリアフリー)

- エレベーター等による1ルート確保(2013年度未完了)
- 視覚に障害をお持ちのお客様が安心して駅をご利用いただけるよう、駅構内に触知案内図や音声案内装置を順次整備

### (車両のバリアフリー)

- 低い吊り手やフリースペースの設置、車内液晶モニターによる分かりやすい案内表示など、ユニバーサルデザインの考え方を取り入れた「人にやさしい車両」を導入



「人にやさしい車両」  
の導入

## ■ ダイヤの見直し

- 三田線 平日朝ラッシュ時間帯に増発
- 大江戸線 平日・土休日とも日中時間帯に増発



乗換案内用  
デジタルサイネージ

## ■ 公共交通ネットワークの利便性向上

- 駅改札口での都営バスとの乗換案内用デジタルサイネージを設置

## ■ 旅行者の視点に立ったサービスの充実

- 多言語案内ができるよう、タブレット端末を全駅及び乗務員へ配備
- 全ての駅係員に加え、乗務員についても「サービス介助士」の資格取得を拡大
- 外国人のお客様へ円滑な案内ができるよう、英会話研修等を実施



タブレット端末の配備

# 東京の発展に貢献～都政との積極的な連携～

東京の発展に貢献できるよう、都政と連携した様々な施策を展開している。

## ■ 東京2020大会に向けた気運醸成への協力

- パラリンピック競技の魅力を体感できる「大江戸ステーションスタジアム」の実施
- 都営地下鉄主要駅へのメダル協力ボックスの設置

## ■ 観光施策との連携強化

- 大江戸線上野御徒町駅に観光情報提供の機能を備えたツーリストインフォメーションセンターを設置
- 東京都の指定する東京観光案内窓口として、新橋駅等、9箇所を指定

## ■ 省エネの推進と再生可能エネルギーの拡大

- 地下鉄の車両更新に当たり、省エネ効果が高い制御方式を採用
- 駅や車内の照明をLED化
- 「省エネ・再エネ東京仕様\*1」に基づき、局施設の改築等に合わせ、太陽光パネルを設置

## ■ 福祉インフラ整備事業への協力

- 保育所整備に活用可能な局有地の情報を提供し、地元区の要望を受け、保育事業者等に貸付

## ■ 快適通勤ムーブメントへの参加

- 各路線の最混雑区間における混雑状況が見える化し、ポスターやホームページで公表
- オフピーク通勤や通学を促進する「都営交通 朝活応援・時差Bizキャンペーン」を実施



ツーリストインフォメーションセンター  
(上野御徒町駅)



高島平総合庁舎太陽光パネル



時差Bizキャンペーン

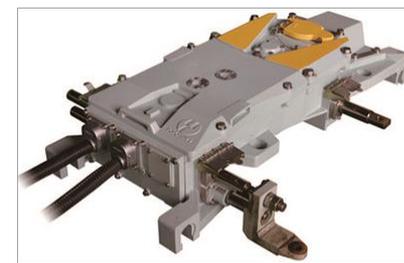
\*1 都有建築物の改築等において、多様な再エネ設備の導入等により、エネルギーの使用の合理化を図ることを目的に策定された技術仕様

# 新技術の活用

新技術を活用し、安全性の向上を図るほか、運転効率の向上やお客様サービスの改善に取り組んでいる。

## ■ 新型電気転てつ機の導入

- 自動で常時監視・計測を行い、故障が発生する前に予兆を捉えて迅速に対処できる電気転てつ機を導入



新型電気転てつ機

## ■ 無線を用いた列車制御の導入検討

- 信号保安装置の更新の際には、安全性を損なうことなく、運転効率や乗り心地を一層向上できるよう無線式列車制御システムの導入を検討

## ■ AI技術の活用(駅案内ロボットの実証実験)

- 最先端技術を活用した対話型の駅案内ロボットを大江戸線都庁前駅に試験設置(2018年3月)

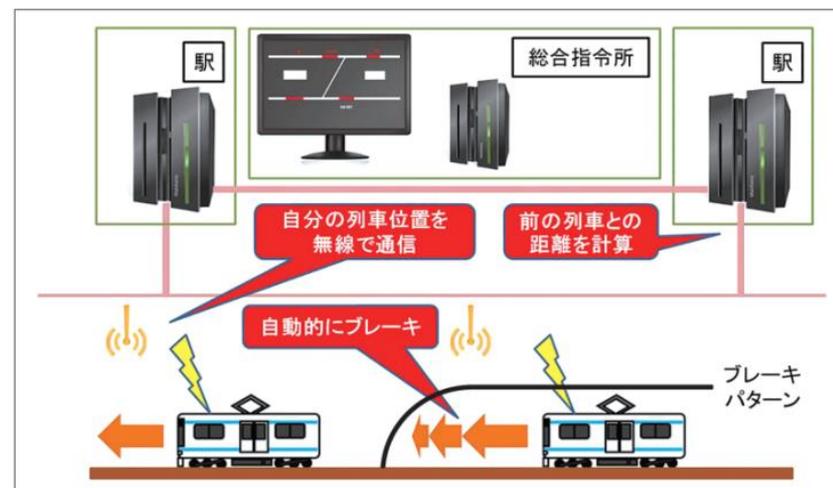
(案内ロボットの機能)

日本語、英語で対応

駅構内設備の案内(トイレ、コインロッカー等の場所)

大江戸線都庁前駅出入口の案内(駅周辺施設の最寄出入口)

案内した内容をプリント出力(日本語、英語)



無線式列車制御システム\*1



駅案内ロボット

\*1 無線を利用して地上と車上との間で通信を行い、列車の運行と制御を行う信号保安技術

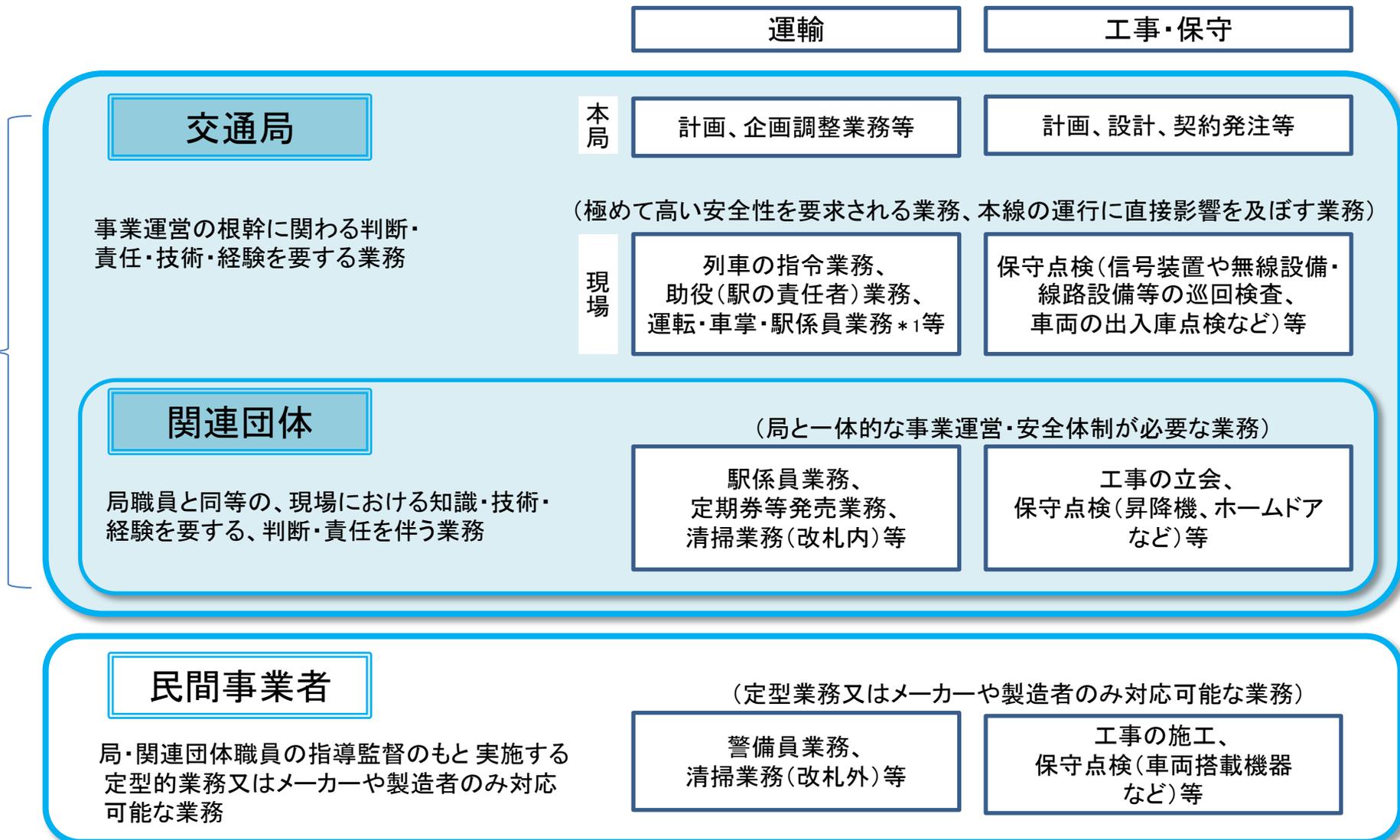
# 第1章

## (4) 事業の執行体制

# 都営地下鉄事業の役割分担

地下鉄事業では、お客様の安全に直接関わる業務等について、局と関連団体とが役割分担のもと一体的に事業運営を行っている。また、民間事業者には、局・関連団体の指導監督のもと定型的業務等を委託している。

一体的な事業運営



\*1 常時折り返しが発生する駅や駅務管区が所在する駅等

# 局と関連団体(グループ企業)の執行体制

企画・管理を担う本局、運行管理・営業を担う運輸部門、維持管理を担う保守部門の体制で運営している。  
また、現場の運輸部門や保守部門を中心に、関連団体(グループ企業)と一体となった執行体制を構築している。

## 交通局\*1

## 関連団体(グループ企業)\*3

本局		・電車部	67人			
		・車両電気部	87人			
		・建設工務部	110人			
		(管理部門)総務部・職員部・資産運用部	165人			
			429人			
現場	運輸部門	○総合指令所	・助役等	655人		
		○乗務管理所×4	・運転士	634人		
		○駅務管区×6	・車掌	287人		
			・駅係員	550人		
				2,126人		
	保守部門	○車両検修場×4				
		○電気総合管理所				
		○電気管理所×4	・助役等	393人		
		○工務事務所	・技能職員*2	471人		
		○地下鉄改良工事事務所		864人		
	○保線管理所×4					
				合計 3,419人		
					(一財)東京都営交通協力会 (協力会)	
					・総務本部 28人	
					・ステーション本部 834人	
					・メンテナンス本部 609人	
					・コマース本部 164人	
					・施設運用本部 98人	
					1,733人*4	
					東京交通サービス(株) (TKS)	
					・総務本部 20人	
					・駅施設本部 42人	
					・車両電気本部 127人	
					・工務本部 56人	
					245人*5	

\*1 2017年3月31日現在(決算人員)。再任用短時間職員含まず。職員部の本局人員の中に、研修所(12人)含む。

\*2 機器等の保守を担う現業職員

\*3 2017年8月1日現在

\*4 地下鉄以外の業務(日暮里・舎人ライナー等)に従事する社員及び契約社員等を含む。

\*5 常勤職員のみ。地下鉄以外の業務(日暮里・舎人ライナー等)に従事する社員を含む。

# (参考) 関連団体の概要

関連団体の概要は以下のとおりである。

団体名	東京交通サービス株式会社 (TKS)	一般財団法人東京都営交通協力会 (協力会)
設立年月日	1969年10月16日	1943年5月29日
資本状況	① 資本金 2,000万円 ② 出資割合 100%(東京都)	出捐金 2万円
人員状況 (2017年8月1日現在)	① 常勤役員数 3人 ② 社員数 245人*2 (うち、都派遣20人)	① 常勤役員数 4人 ② 社員数 1,733人*3 (うち、都派遣3人)
経営状況 (2016年度決算)	① 売上高 62億円 (うち、高速電車事業会計からの 受託料収入 75%) ② 純利益 1.2億円	① 売上高 110億円 (うち、高速電車事業会計からの 受託料収入 50%) ② 純利益 0.7億円
委託内容*1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 保守点検(昇降機、空調設備、ホームドア、 駅務機器など)</li> <li>・ 車両の全般・重要部検査</li> <li>・ 工事の立会</li> </ul> <p style="text-align: right;">等</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 駅係員業務(59駅/101駅)</li> <li>・ 構内店舗の営業(駅の売店等)</li> <li>・ 広告の取扱(媒体管理や掲出)</li> <li>・ 車両・駅施設清掃</li> </ul> <p style="text-align: right;">等</p>

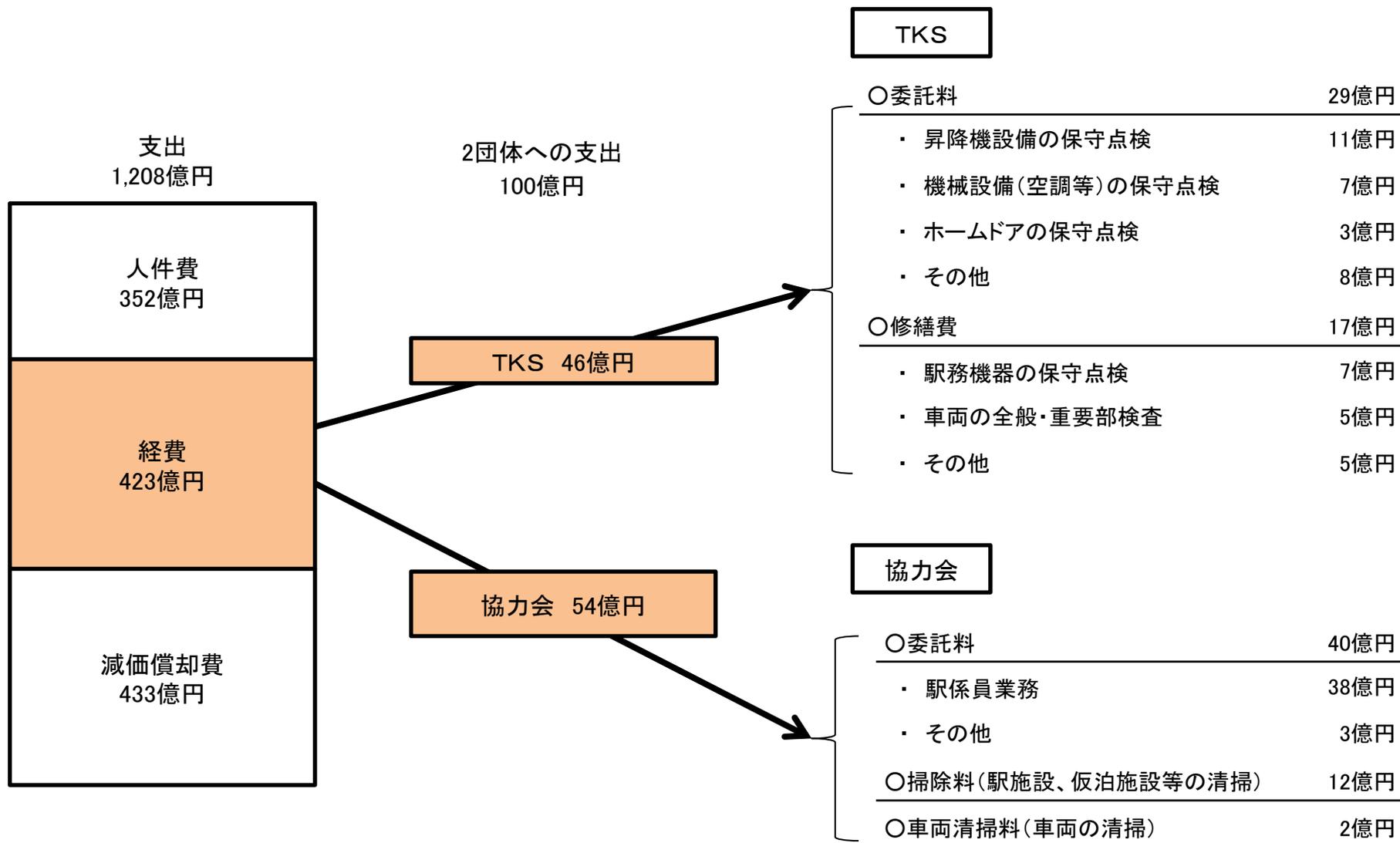
\*1 都営地下鉄の業務に関する内容

\*2 常勤職員のみ。

\*3 契約社員等を含む。

# 業務委託に係る関連団体への支出状況

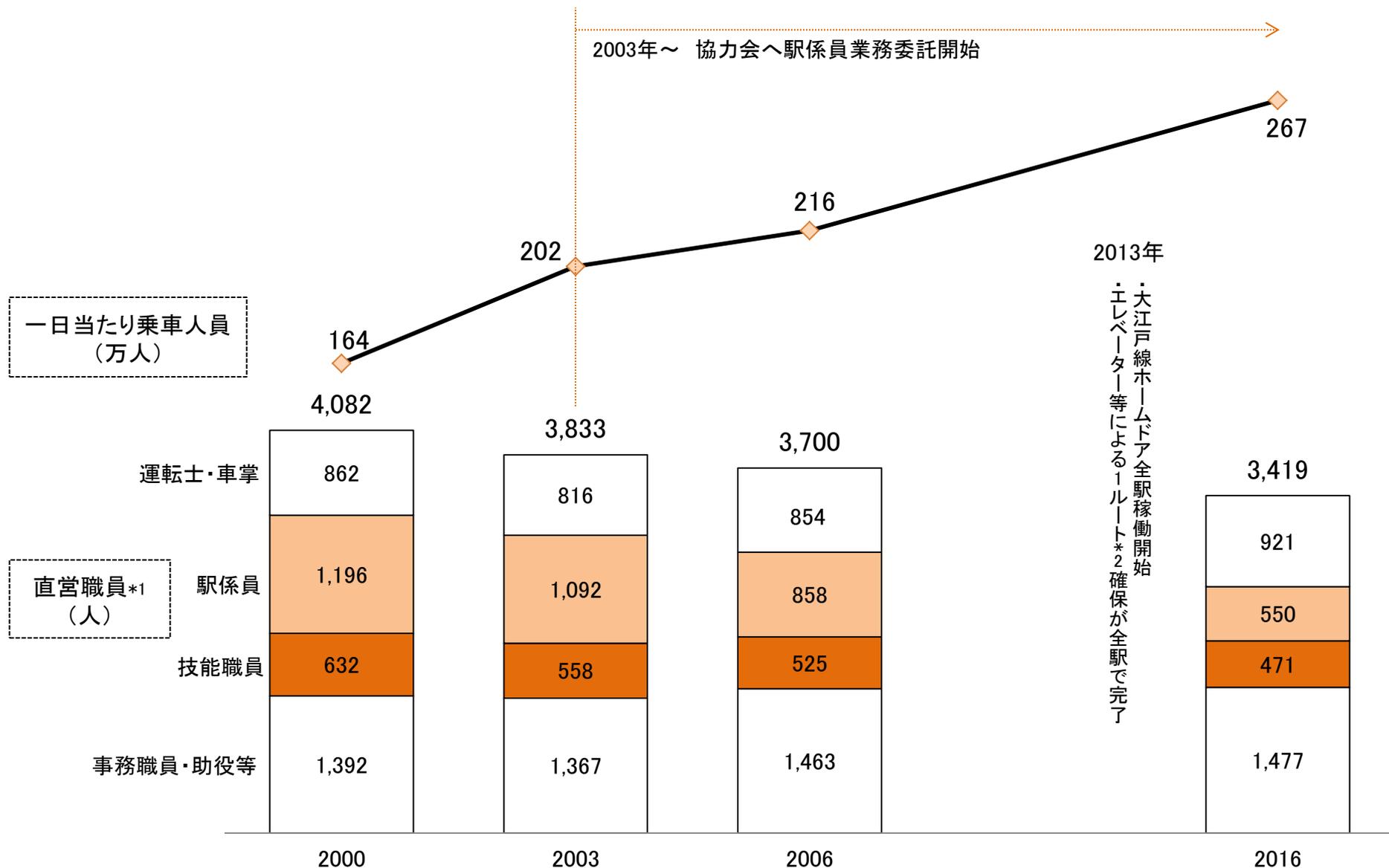
都営地下鉄に係る施設・設備の保守点検や駅係員業務等を関連団体に委託しており、2016年度決算においては、経費のうち2団体への支出が約4分の1を占めている。



\* 表示単位未満の数値を四捨五入しているため、合計等と一致しない場合がある。

# 局職員数の推移

都営地下鉄の一日当たり乗車人員は増加傾向にあるが、駅係員業務や施設・設備の保守点検業務等を関連団体へ委託することで、直営の職員数は大江戸線が全線開業した2000年度と比較して減少している。



\*1 決算人員。再任用短時間職員含まず。2006年度以降、決算人員に退職者を含む。

\*2 ホームから道路又は公共用通路までエレベーター等を利用して移動可能な経路を1つ以上確保すること

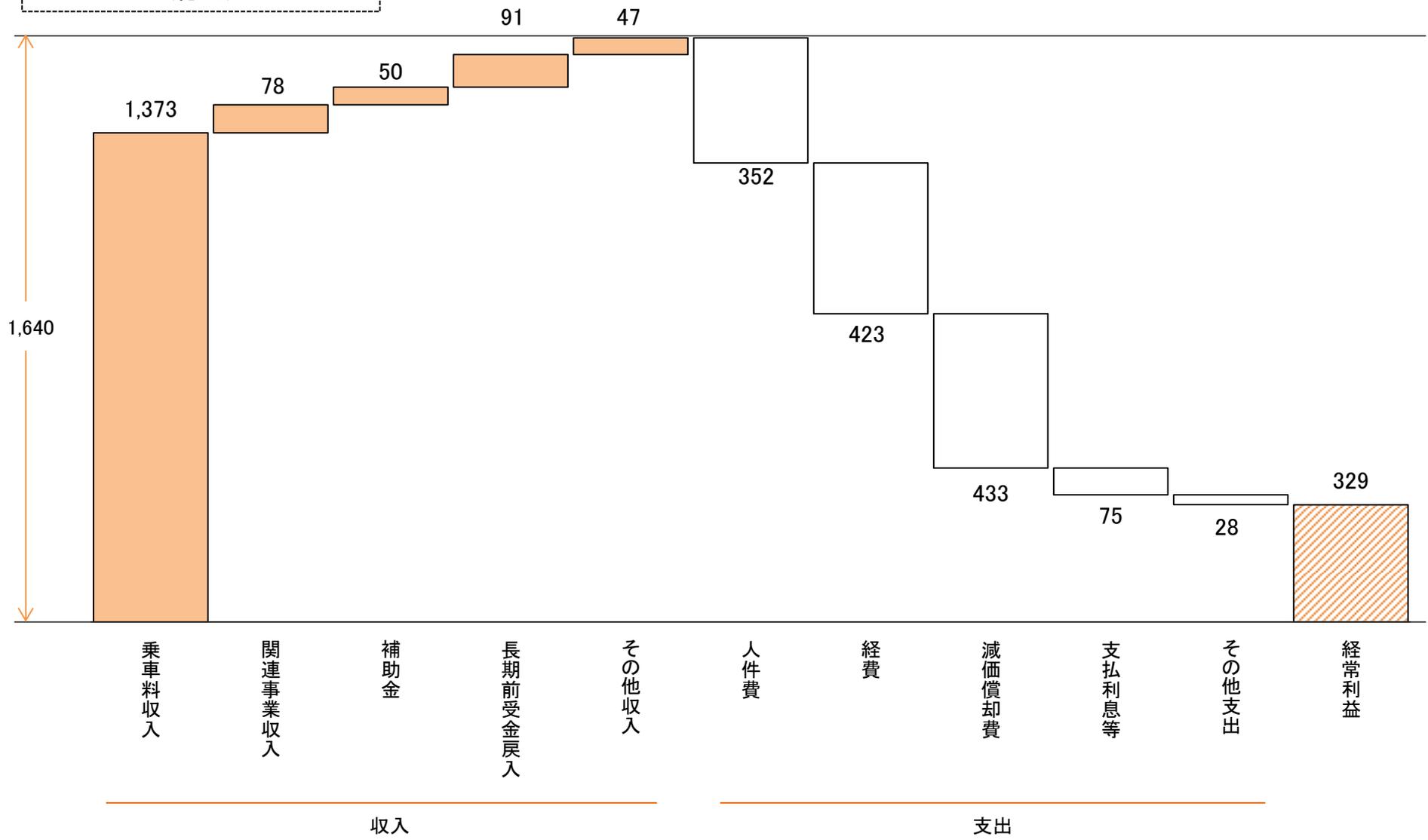
# 第1章

## (5) 事業の財務状況

# 高速電車事業会計の収支状況

2016年度における高速電車事業会計の経常収支は329億円の黒字である。

経常的収支の内訳(2016年度)  
(億円)



\* 表示単位未満の数値を四捨五入しているため、合計等と一致しない場合がある。

# (参考) 路線別の収支状況

路線別の収支状況は、以下の通りである。

## ■ 路線別の収支\*<sub>1</sub>(2016年度)

路線	収入 (億円)	支出 (億円)	損益* <sub>2</sub> (億円)	一日当たり 乗車料収入 (万円)	一日当たり 乗車人員* <sub>3</sub> (万人)	営業係数 * <sub>4</sub>
浅草線	327	199	128	8,397	72	61
新宿線	434	318	116	9,758	75	73
三田線	317	235	82	7,934	64	74
大江戸線	562	559	3	11,535	93	99
合計	1,640	1,311	329	37,623	267	80

\* 表示単位未満の数値を四捨五入しているため、合計等と一致しない場合がある。

\*<sub>1</sub> 収入及び支出は、全体の金額を営業キロ等で各路線に配分している。推計方法の見直し等により、今後、数値が改定される場合がある。

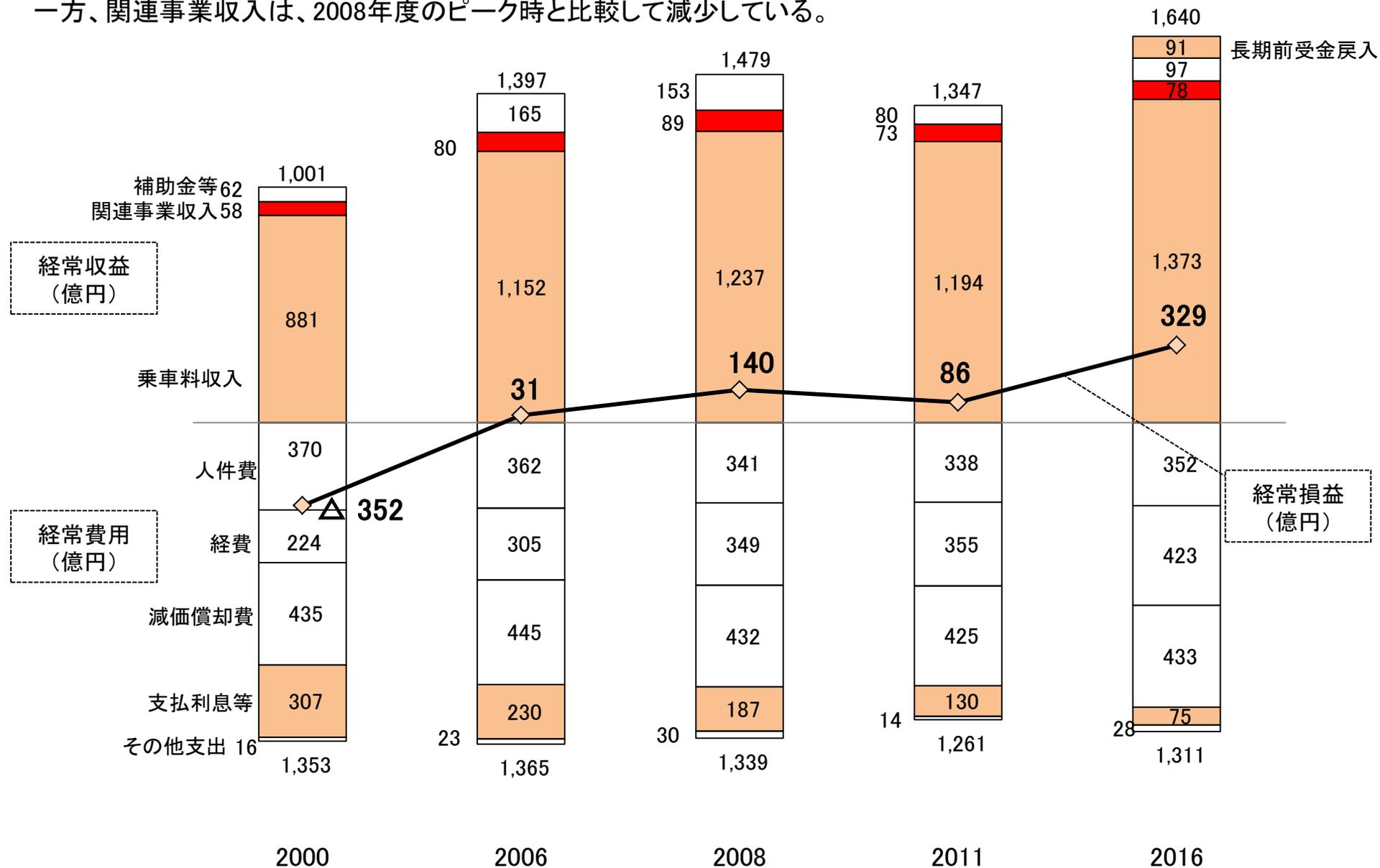
\*<sub>2</sub> 損益は、経常損益を指している。

\*<sub>3</sub> 乗車人員は、乗車券の発売等のデータをもとに推計している。乗車人員合計は、自線内相互の乗換人員を1人として計算したものであり、4線の乗車人員の単純合計ではない。

\*<sub>4</sub> 営業係数は、その路線が100円の収入を得るために、どれだけの支出が必要かを示す数値である。支出÷収入×100で算出し、営業係数100未満が黒字、100を超えると赤字

# 経常収支の推移

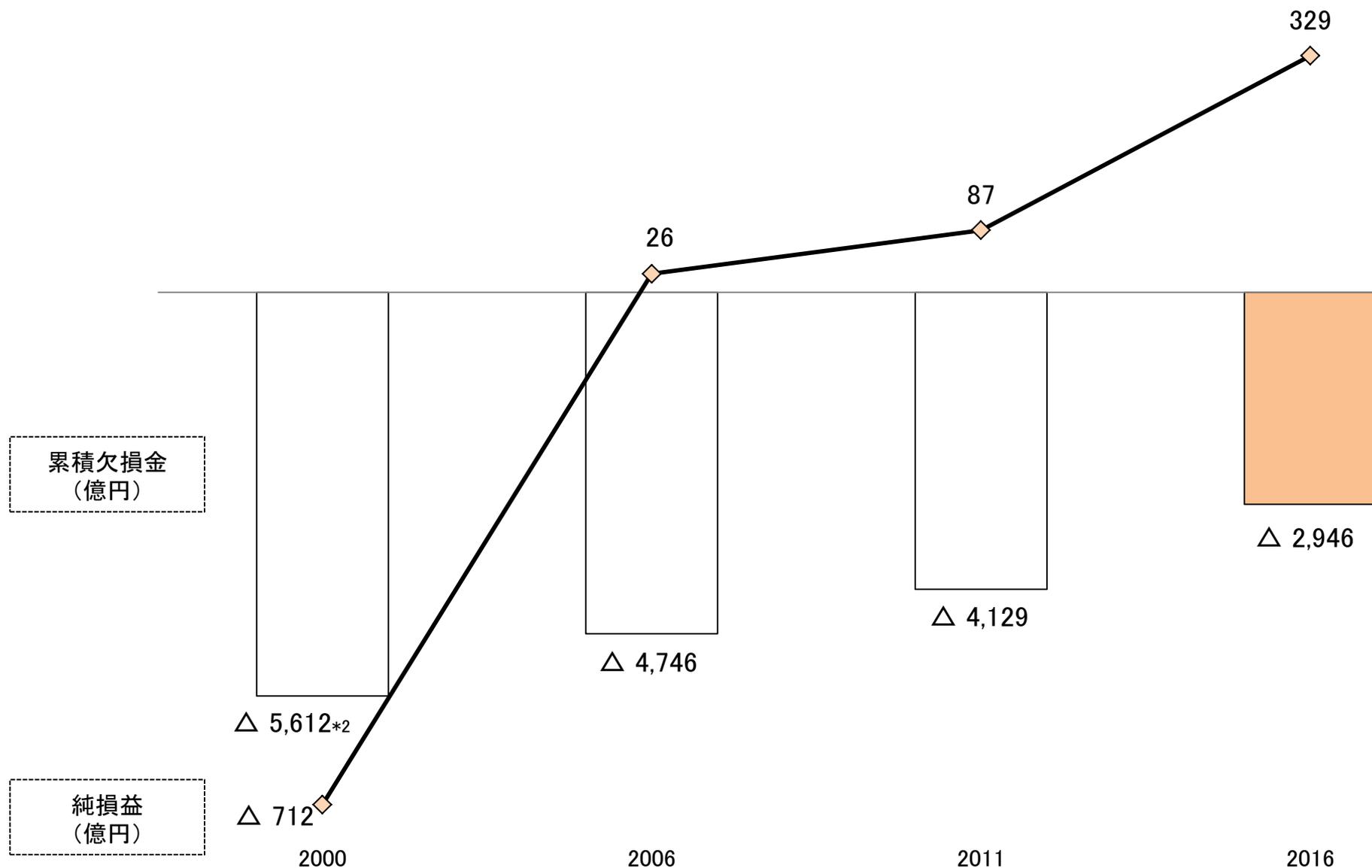
乗車料収入の増加や支払利息の減少等により収支状況が改善し、2006年度以降単年度黒字を計上している。  
一方、関連事業収入は、2008年度のピーク時と比較して減少している。



\* 表示単位未満の数値を四捨五入しているため、合計等と一致しない場合がある。

# 純損益と累積欠損金の推移

2006年度に純損益\*1の黒字を計上して以降、累積欠損金は年々減少し、2016年度末で2,946億円である。



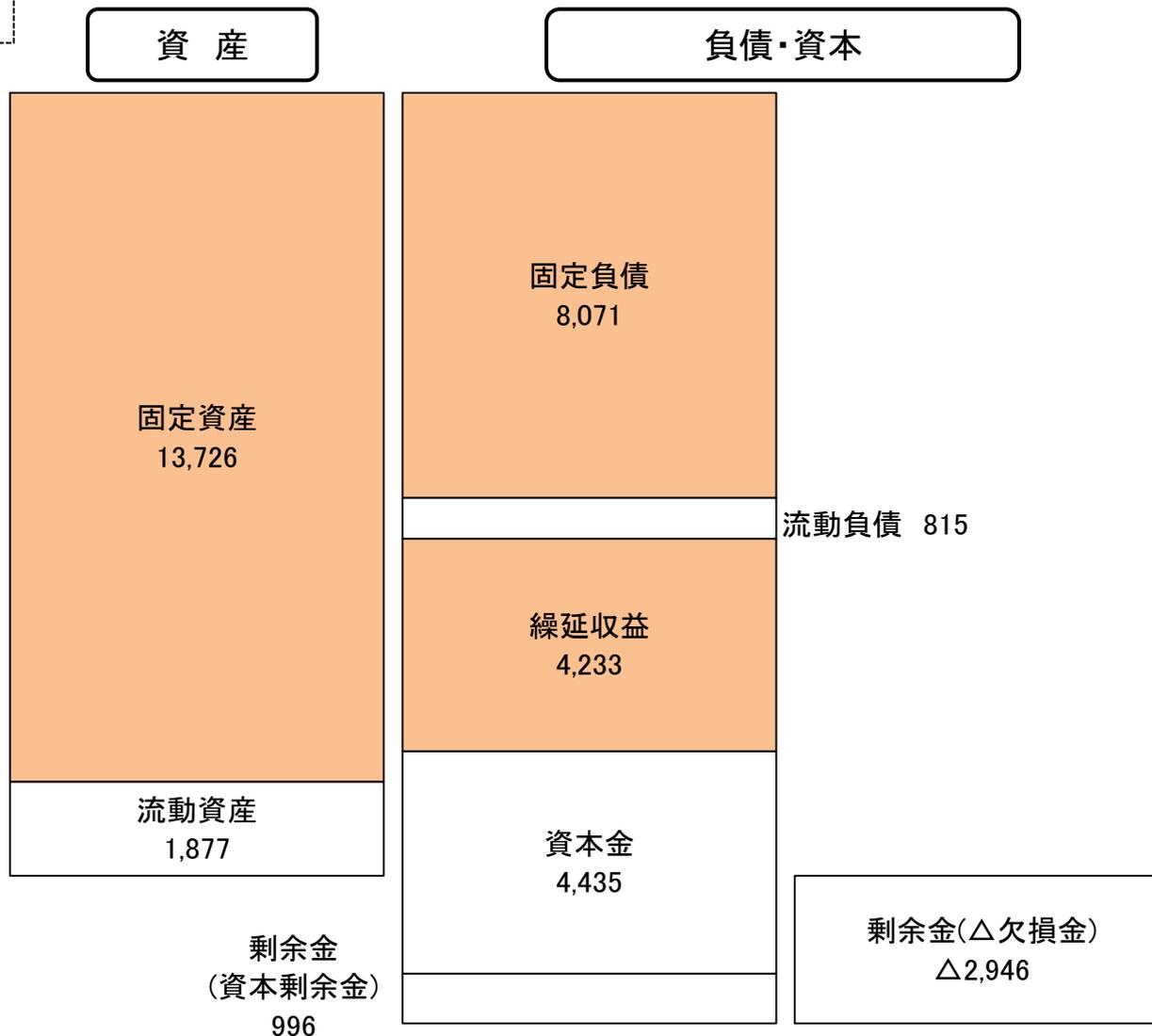
\*1 経常損益から臨時的に発生する特別損益を加減したもの。

\*2 2000年度に実施された包括外部監査の結果を踏まえ、会計処理を2000年度より変更した。(2000年度の欠損金処理予定額1,611億円)

# 貸借対照表

トンネル等の初期投資に要する多額の建設費を企業債や補助金等により調達しているため、固定資産、固定負債及び繰延収益の金額が大きい。

貸借対照表(2016年度)  
(億円)

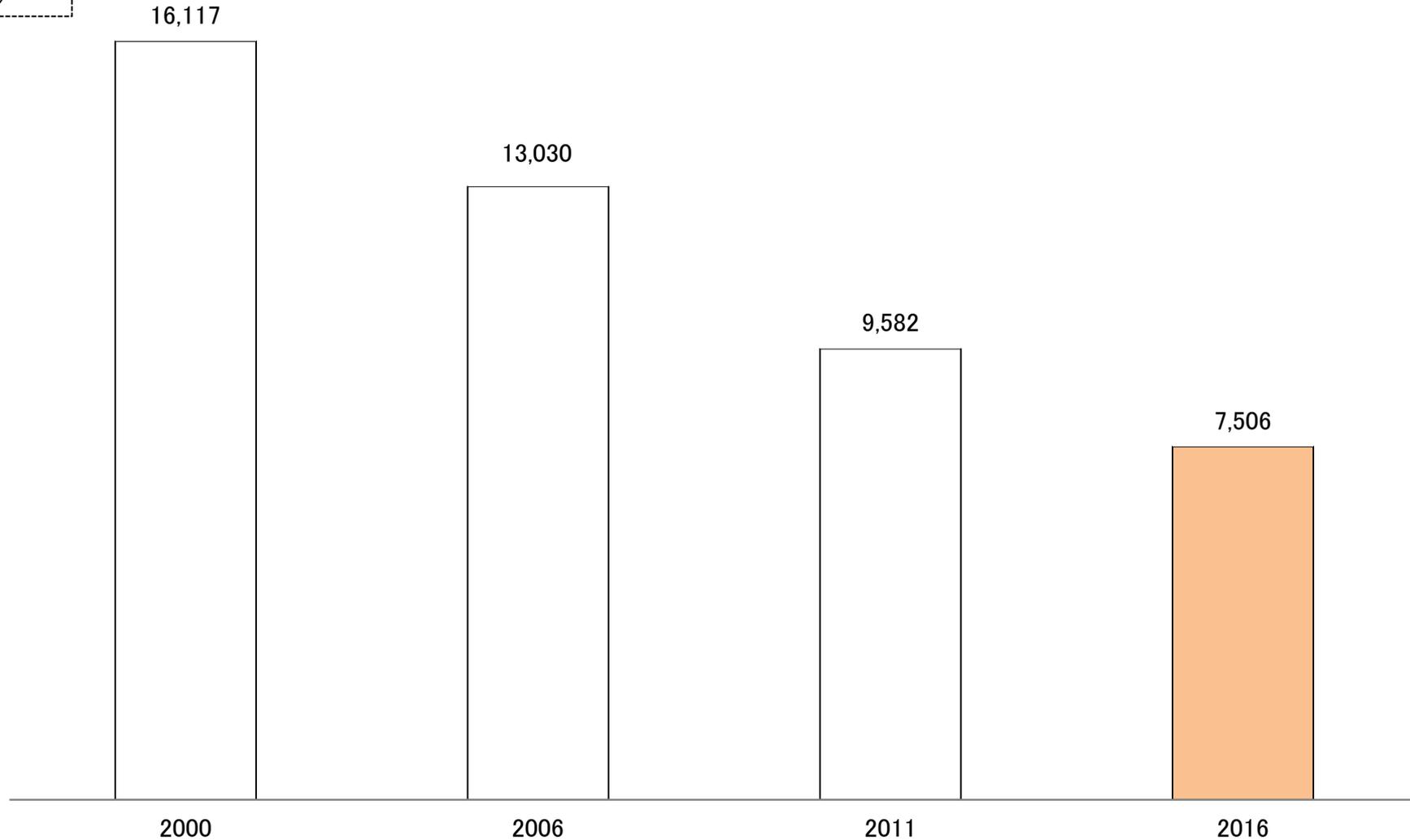


\* 表示単位未満の数値を四捨五入しているため、合計等と一致しない場合がある。

# 長期債務残高の推移

2000年度に1兆6,117億円あった長期債務残高は、企業債の発行抑制等により、2016年度には7,506億円となった。

長期債務残高  
(億円)



## 第2章－1

# 都営地下鉄と東京メトロについて

## 第2章－1

### (1) 都営地下鉄と東京メトロの 比較について

# 営業の概要

都営地下鉄は東京メトロに比べて、営業キロや駅数などの規模は6割程度、職員数や一日当たり乗車人員は4割程度である。

2017年3月31日現在

	都営	東京メトロ	都営／メトロ*3
営業キロ	109.0km	195.1km	0.56
路線数	4路線 (浅草線・三田線・新宿線・大江戸線)	9路線 〔銀座線・丸ノ内線・日比谷線 東西線・千代田線・有楽町線 半蔵門線・南北線・副都心線〕	0.44
駅数	106駅*1 (うち地上駅8駅)	179駅*2 (うち地上駅21駅)	0.59
在籍車両数	1,132両	2,766両	0.41
職員数	3,419人	9,475人	0.36
一日当たり乗車人員 (2016年度)	267万人	724万人	0.37
一日当たり乗車料収入 (2016年度)	3.8億円	9.1億円	0.42

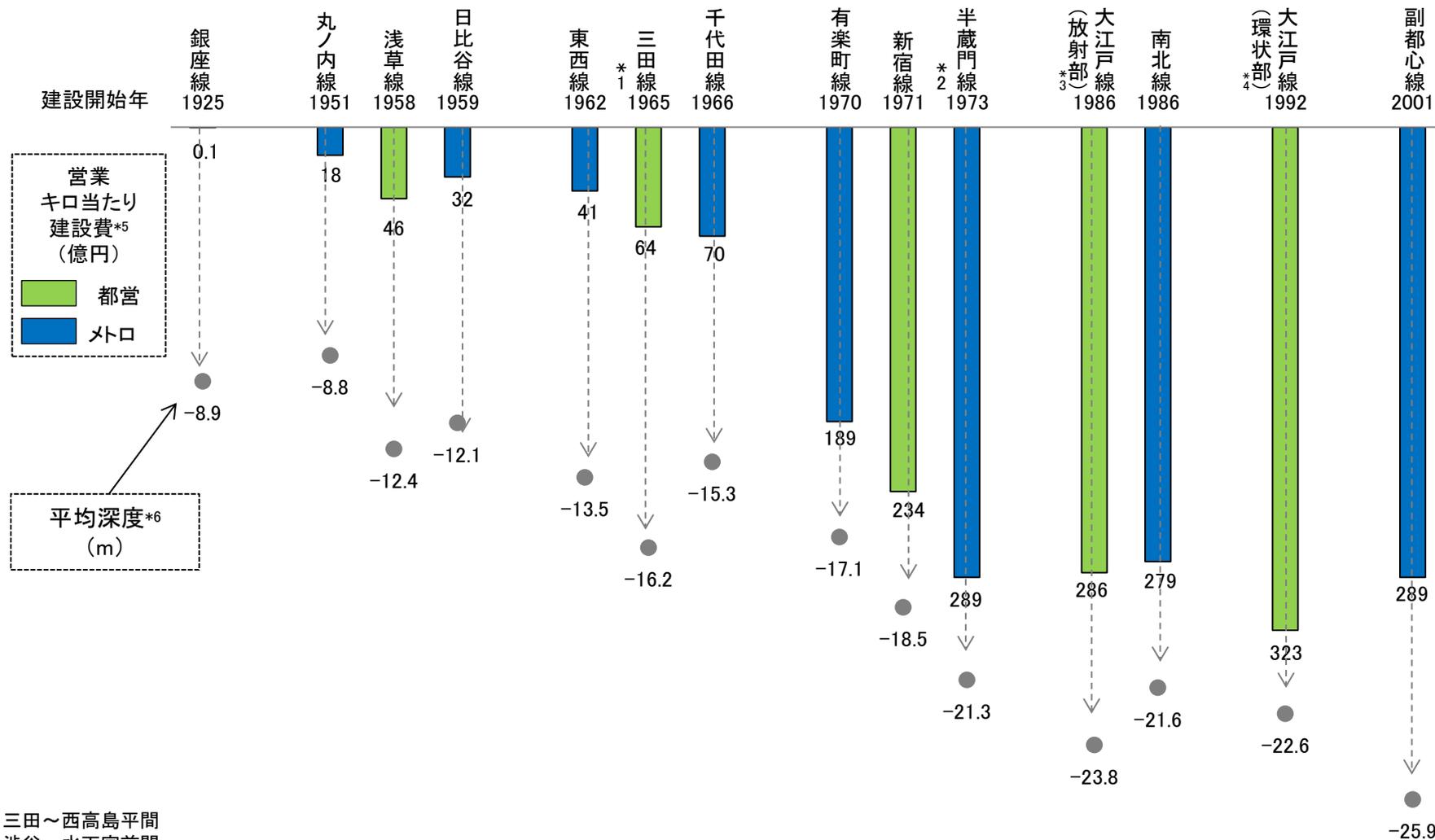
\*1 他社管理駅5駅(押上駅、白金高輪駅、白金台駅、目黒駅、新宿駅(新宿線))を含む。

\*2 他社管理駅8駅(中目黒駅、北千住駅(日比谷線)、中野駅、代々木上原駅、和光市駅、渋谷駅(半蔵門線・副都心線)、目黒駅)を含む。

\*3 東京メトロを1とした場合の指数

# 各線の建設開始年次と駅の深さ・建設費

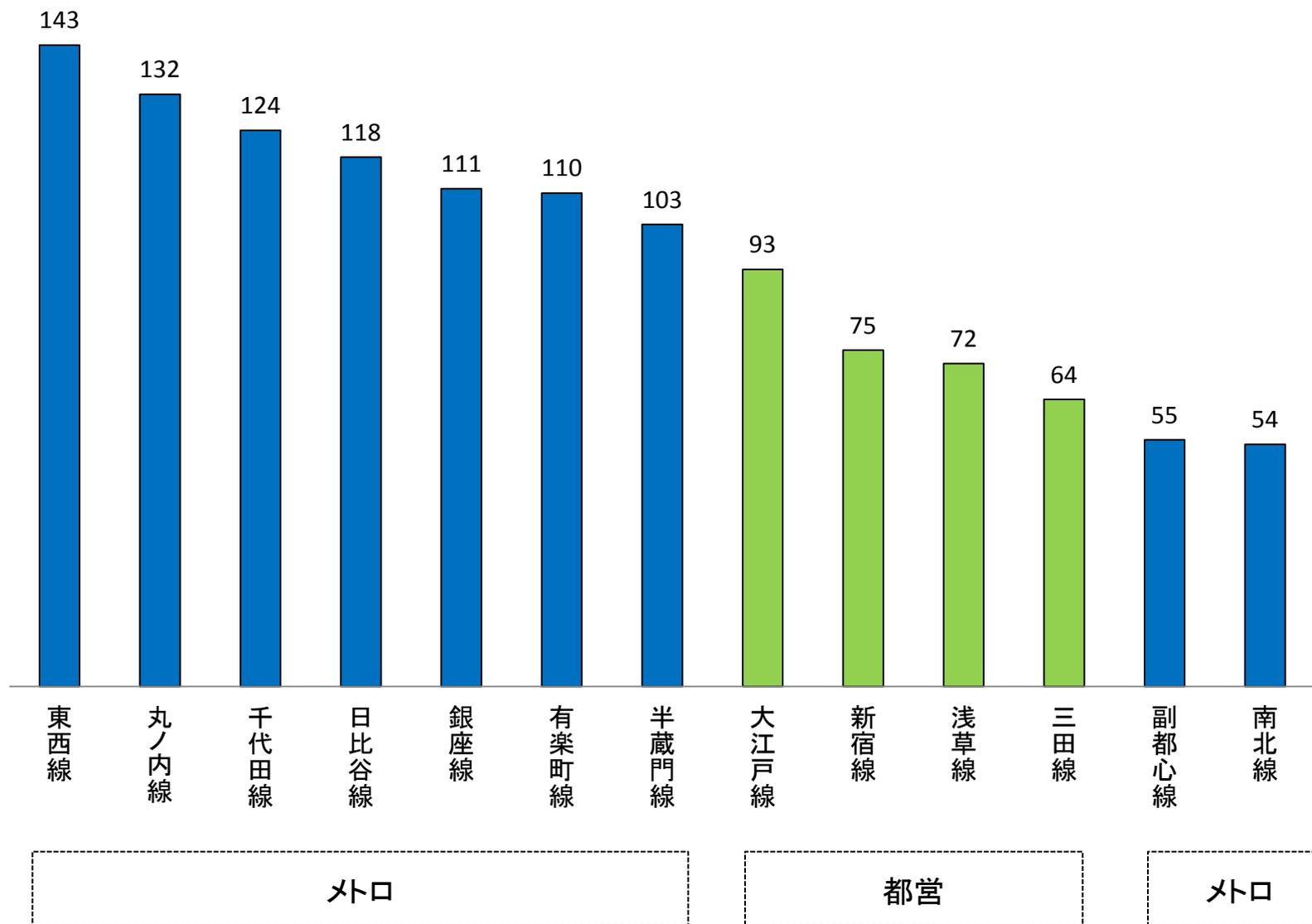
都営地下鉄の路線は、既存路線の下に建設したことから駅やトンネルが深くなり、多額の建設費を要している。



\*1 三田～西高島平間  
 \*2 渋谷～水天宮前間  
 \*3 光が丘～練馬～新宿間  
 \*4 新宿～六本木～門前仲町～上野御徒町～都庁前間  
 \*5 営業キロ1kmあたりに要した建設費用  
 \*6 各線の駅の深さの平均値(地上駅除く)

# 各線の一日当たりの乗車人員

都営地下鉄の乗車人員は、最も多い大江戸線でも13路線中8番目であり、東京メトロに比べて収益性が低い。

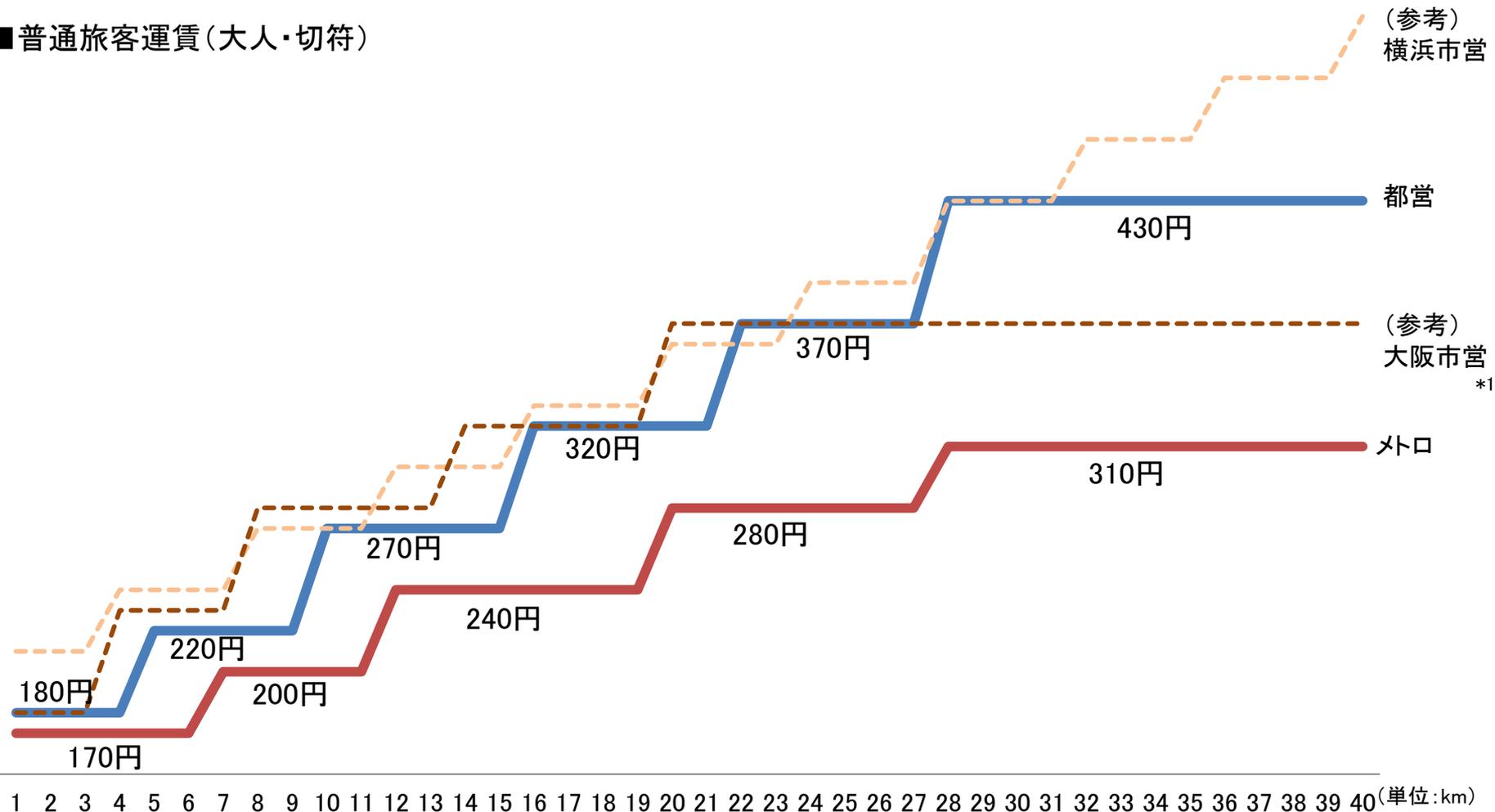


# 運賃の比較

都営地下鉄の運賃は、東京メトロと比べて初乗りが高く、運賃の上昇幅も大きい。

2017年3月31日現在

■ 普通旅客運賃(大人・切符)



\*1 2018年4月1日に民営化し、現在は、大阪市高速電気軌道株式会社となっている。

## 第2章－1

### (2) 地下鉄のサービス一体化・改善

# 取組状況①

都営地下鉄と東京メトロは連携して、東京の地下鉄のサービス一体化・改善の取組を推進している。

(サービス一体化)

## ■ 運賃施策

両地下鉄を乗り継いだ際の運賃の割高感を軽減するため、乗継割引や共通乗車券の発売を実施している。

### ○乗継割引運賃制度

1961年6月から両地下鉄の相互の乗り継ぎ利用者に運賃の割引を実施

2018年3月に浅草線人形町駅と東京メトロ半蔵門線水天宫前駅を新たに追加。29駅で適用

普通運賃：両社局の合算額から大人70円を差し引いた額(小児は大人運賃の半額)

定期運賃：両社局の定期運賃をそれぞれ15%引きした額の合算額

### ○共通乗車券の発売

「都営地下鉄・東京メトロ一日乗車券」(大人900円、小児450円)

大江戸線全線開業時の2000年12月から発売

2017年4月にICカード対応化(記名式PASMO)及び大人1,000円から900円に値下げ

2018年3月から無記名PASMOによる発売を開始

「Tokyo Subway Ticket」24時間券(大人800円 小児400円)、48時間券(大人1,200円 小児600円)、72時間券(大人1,500円 小児750円)

2014年4月から国内外の旅行者向けの割安な共通乗車券として発売(一日券・二日券・三日券)

2016年3月に使用開始から24時間単位で利用できるよう変更



都営地下鉄・東京メトロ一日乗車券



Tokyo Subway Ticket

# 取組状況②

## ■ サインシステムの統一等

- 駅ナンバリングの導入(2004年)
- サインシステムの共通化(2013年)

## ■ 乗換利便性の向上

- 九段下駅において、改札口を出ないで新宿線と半蔵門線が乗換可能となるよう、ホーム・コンコースの壁を撤去(2013年)
- 乗換駅における改札通過サービスを実施(市ヶ谷駅など6駅)



駅ナンバリング

## ■ 外国人の利用環境充実

- 多言語対応の次世代券売機を共同で開発し導入
- 駅構内及び車両内における無料Wi-Fiサービスを順次拡大
- 両地下鉄共通の特典冊子「ちかとく」の英語版を発行



多言語対応券売機

## ■ その他

- 課長級・係員級で4名ずつ(計8名)の人事交流を継続実施(2018年3月31日現在)
- 両地下鉄のお客様モニターや訪日外国人を対象とした共同調査を実施
- 両地下鉄合同で帰宅困難者対応訓練や浸水防止訓練などを実施



「ちかとく」英語版

# 取組状況③

(サービス改善)

## ■ バリアフリー化の推進

○1ルート of 確保

都営地下鉄 2013年度未完了

東京メトロ 2014年度未完了

○多機能トイレの全駅への整備



多機能トイレ

## ■ ホームドアの整備

○整備状況(2017年3月31日現在)

都営地下鉄 65駅/106駅(61.3%)

東京メトロ 85駅/179駅(47.5%)



ホームドア(大江戸線)

## ■ 駅の大規模改良工事

○駅の大規模改良工事

都営地下鉄 大江戸線勝どき駅など

東京メトロ 有楽町線豊洲駅、東西線南砂町駅など



勝どき駅コンコース新設工事

## ■ 運行時間の拡大

○早朝・深夜時間帯における利便性向上

都営地下鉄 2014年3月に三田線及び大江戸線で最終列車を繰下げ

東京メトロ 2016年10月に有楽町線で始発列車を繰上げ

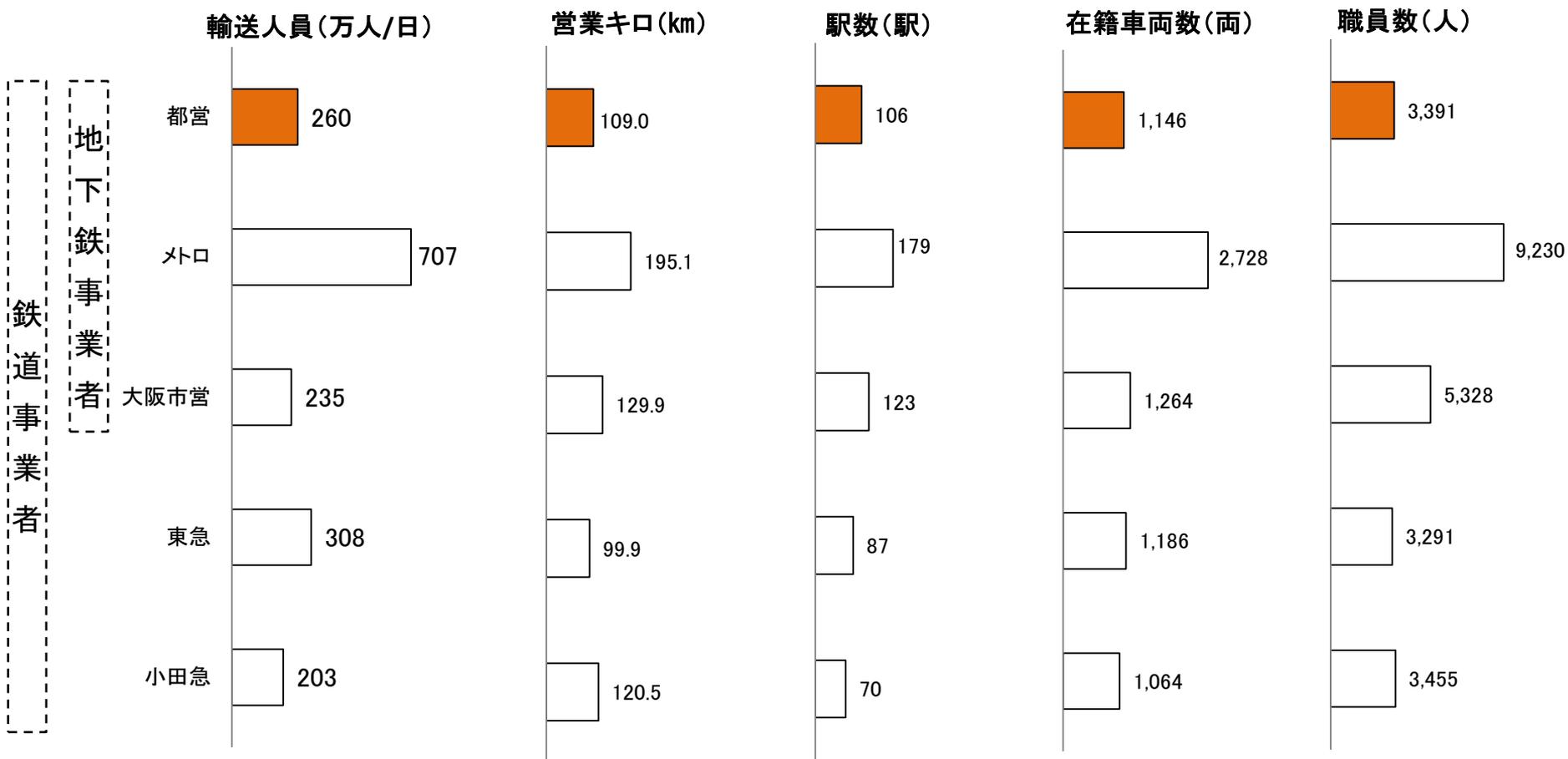
引き続き、東京2020大会も見据え、東京の地下鉄サービスの一層の向上に、連携して取り組んでいく。

# 第2章－2

## 他事業者との比較について

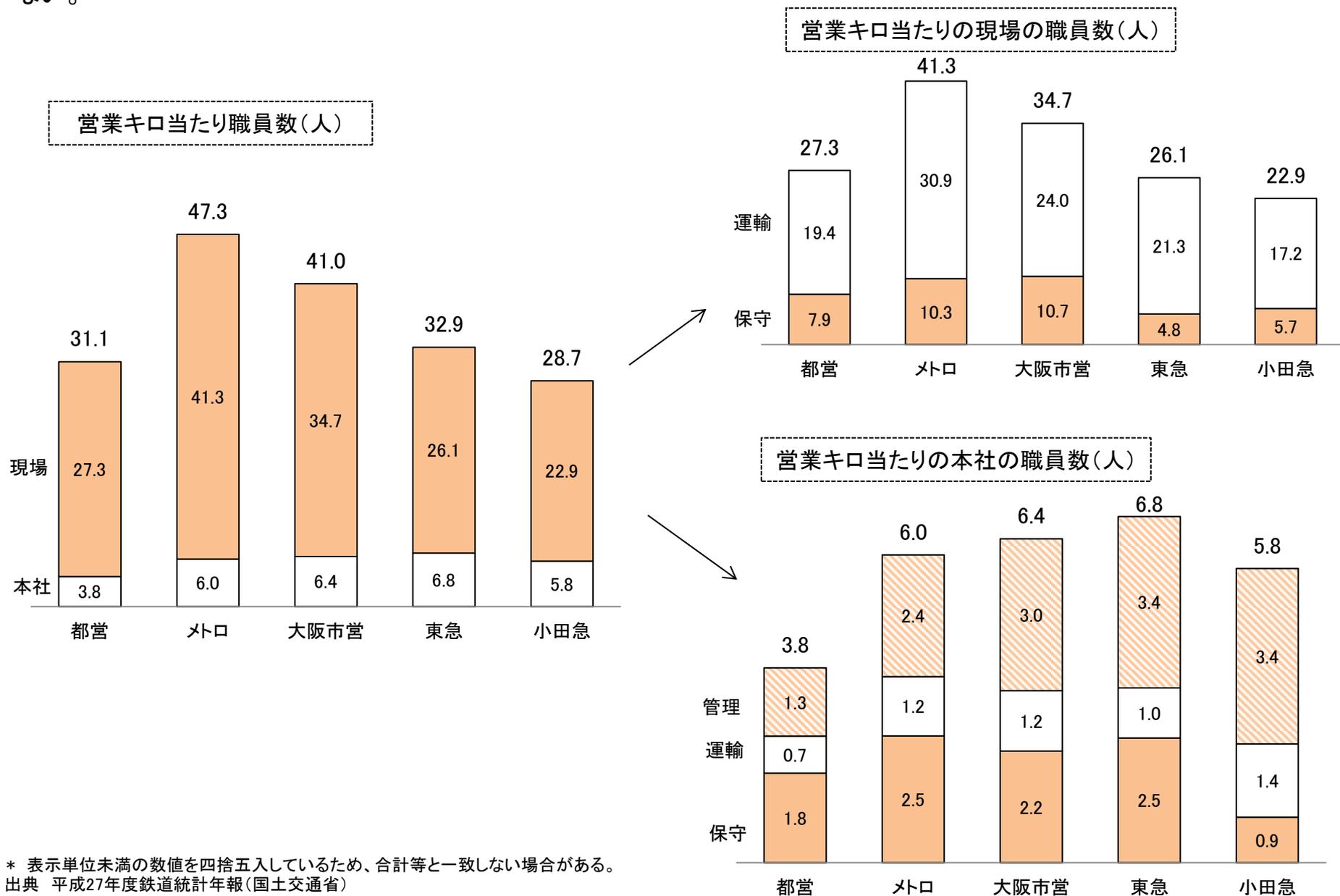
## 概要

東京メトロの他、輸送人員の規模が近似している事業者と比較すると、営業キロ・駅数・在籍車両数・職員数は平均的な規模である。



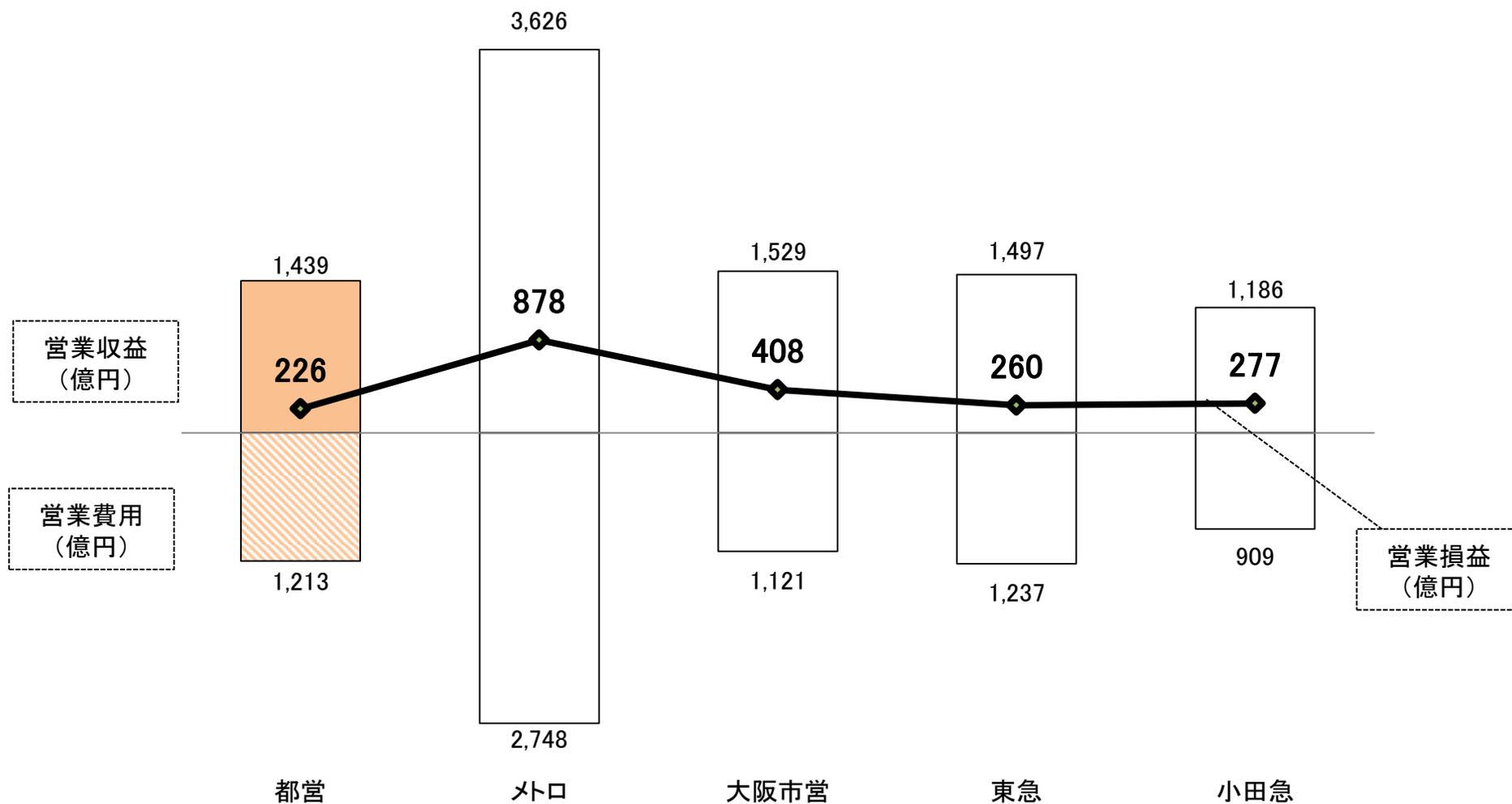
# 職員数

営業キロ当たりの職員数は、現場については地下鉄事業者の中で最も少なく、本社については、5事業者の中で最も少ない。



# 営業収支

都営地下鉄の営業収益・営業費用・営業損益は、東京メトロを除いた他の鉄道事業者と比較すると、平均的な水準である。

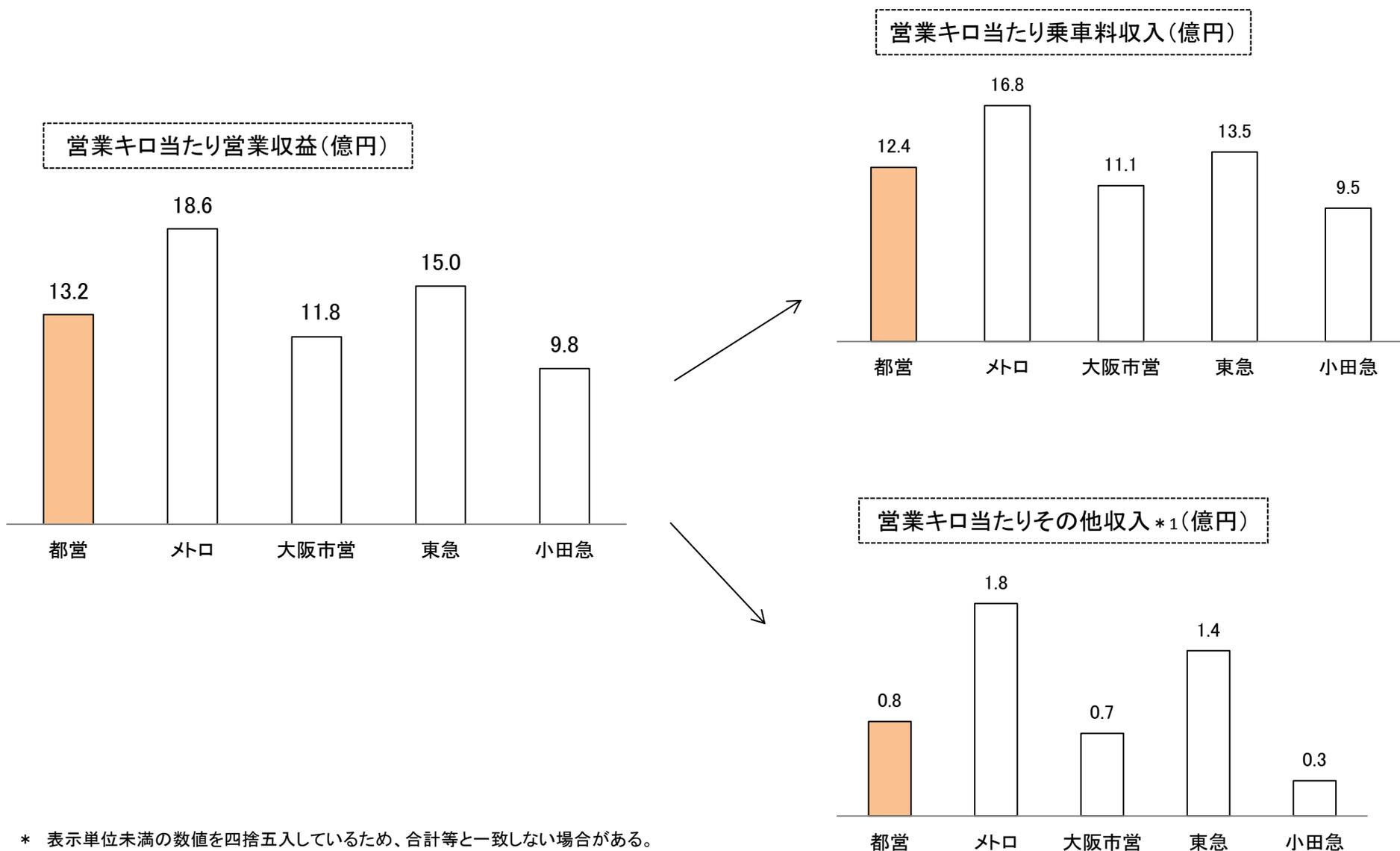


\* 表示単位未満の数値を四捨五入しているため、合計等と一致しない場合がある。

出典 平成27年度鉄道統計年報(国土交通省) 東京都は環境安全対策引当金繰入額を除き計上

## 生産性の分析①(営業収益)

営業キロ当たりの営業収益は、乗車料収入及びその他収入とともに東京メトロ・東急電鉄に次いで多い。



\* 表示単位未満の数値を四捨五入しているため、合計等と一致しない場合がある。

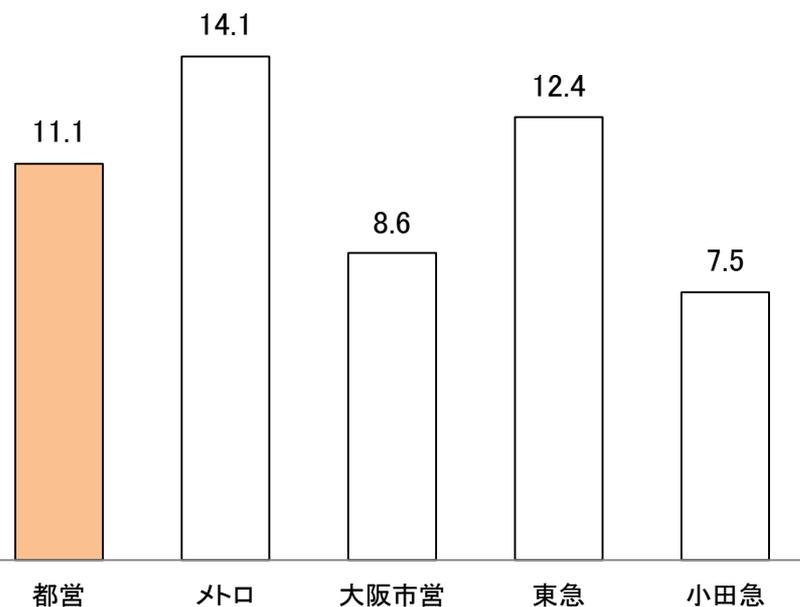
\*1 都営地下鉄の場合、関連事業収入(広告料収入・賃貸料収入・構内営業料収入)などを計上。

出典 平成27年度鉄道統計年報(国土交通省)

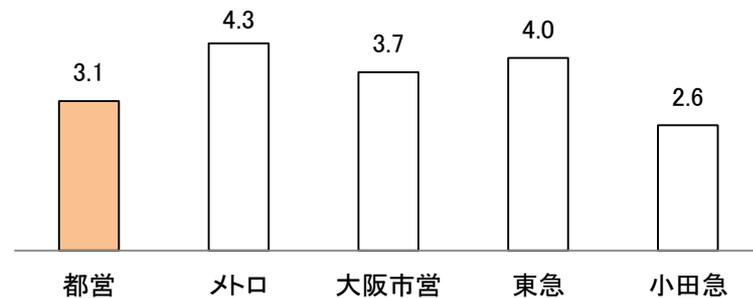
## 生産性の分析②(営業費用)

営業キロ当たりの人件費・経費は他の事業者と比較すると、少ない水準にあるものの、減価償却費が最も多い。

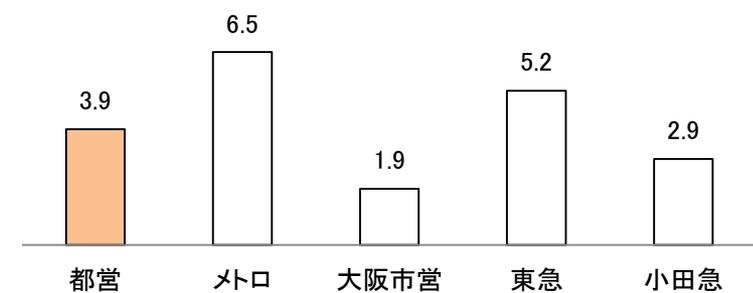
営業キロ当たり営業費用(億円)



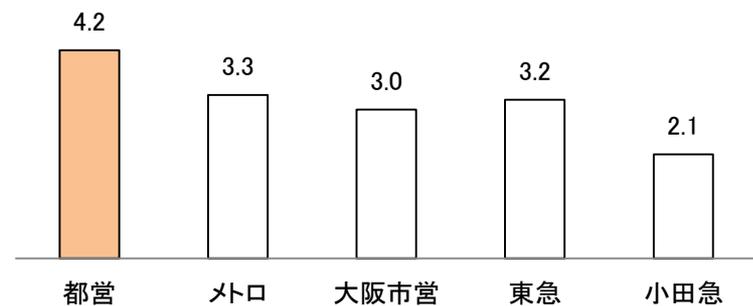
営業キロ当たり人件費(億円)



営業キロ当たり経費(億円)



営業キロ当たり減価償却費(億円)



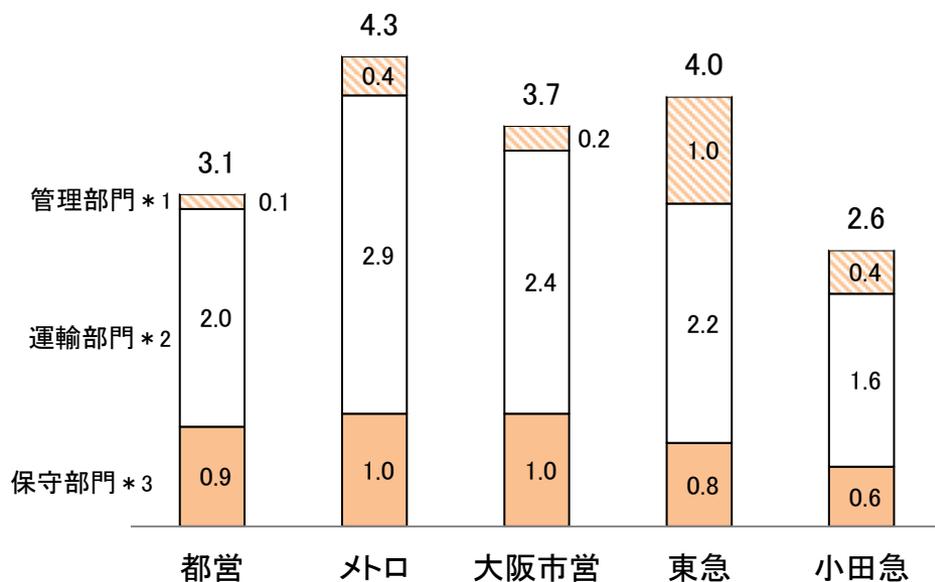
\* 表示単位未満の数値を四捨五入しているため、合計等と一致しない場合がある。

出典 平成27年度鉄道統計年報(国土交通省) 東京都は環境安全対策引当金繰入額を除き計上

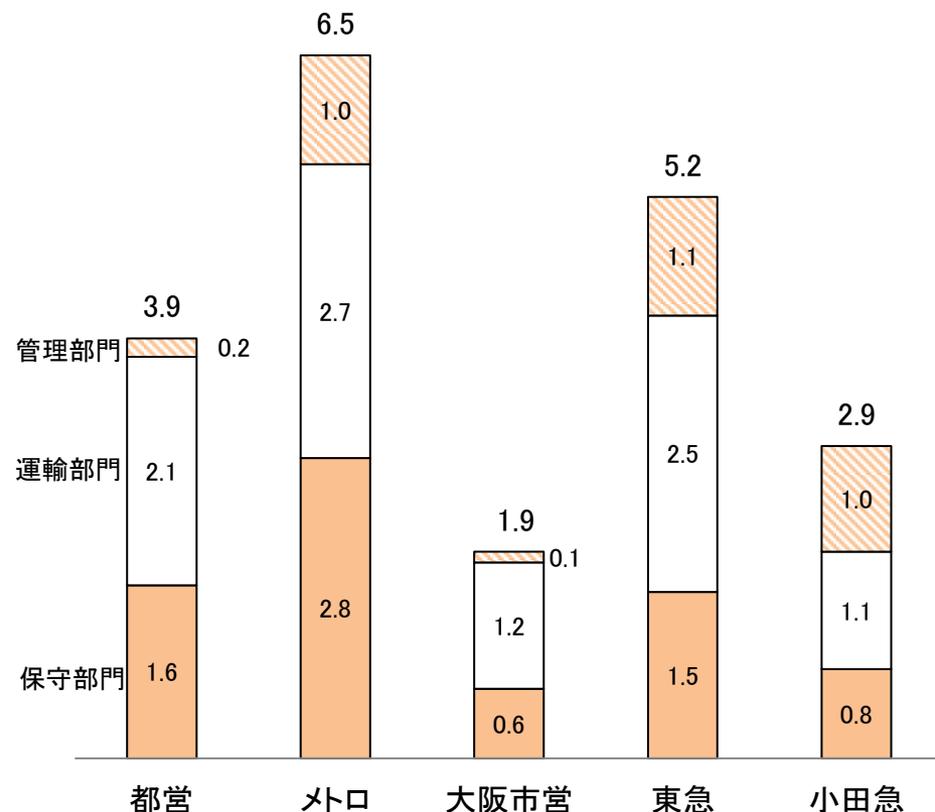
## 生産性の分析③(人件費と経費の内訳)

営業キロ当たりの人件費は少ない水準である。また、営業キロ当たりの経費については、委託規模が大きいため、運輸・保守部門で比較的高い水準となっている。

営業キロ当たり人件費(億円)



営業キロ当たり経費(億円)



\* 表示単位未満の数値を四捨五入しているため、合計等と一致しない場合がある。

\*1 一般管理費+案内宣伝費+厚生福利施設費+諸税-厚生福利施設収入を計上

\*2 運輸費+運転費+輸送管理費を計上

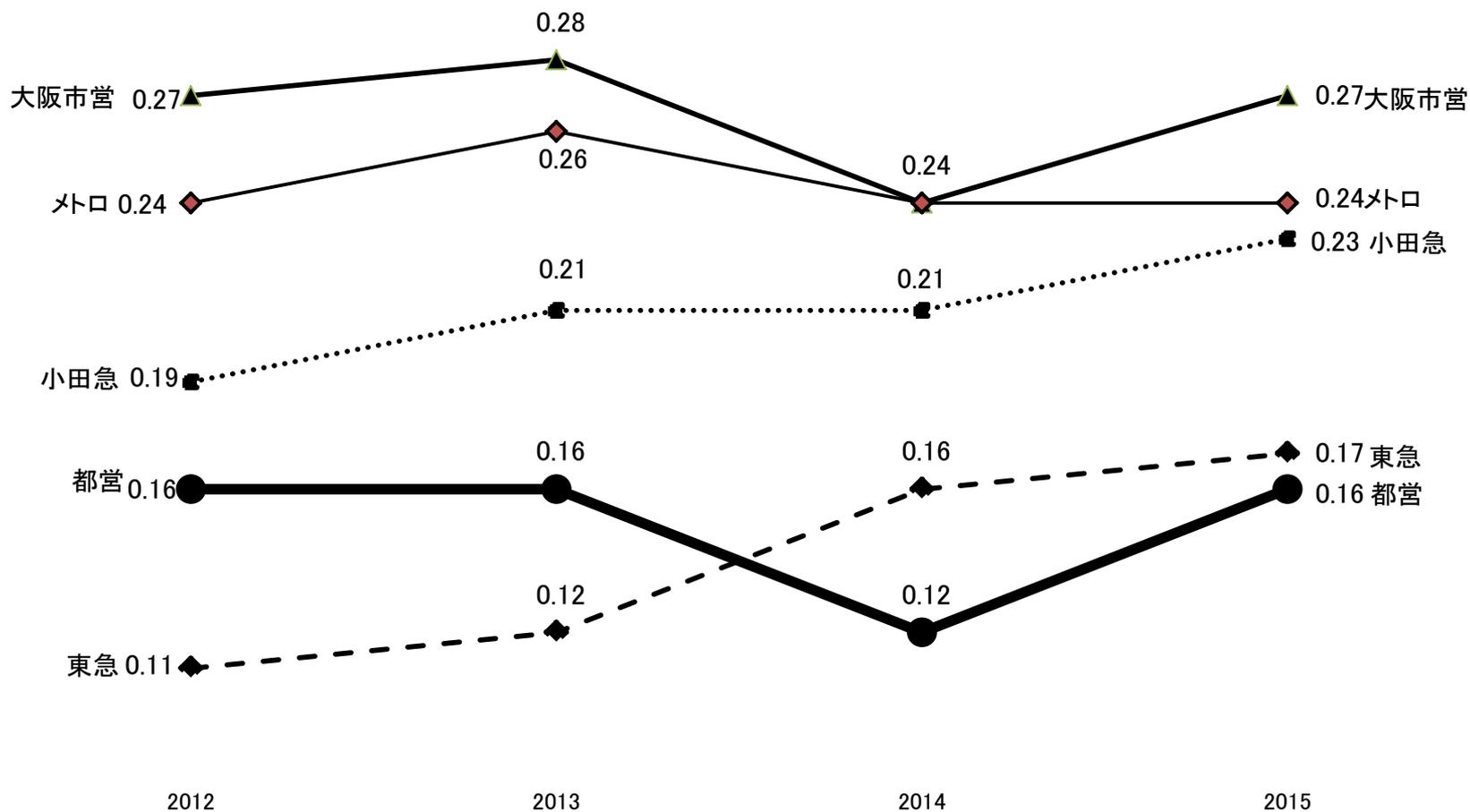
\*3 線路保存費+電路保存費+車両保存費+保守管理費を計上

出典 平成27年度鉄道統計年報(国土交通省) 東京都は環境安全対策引当金繰入額を除き計上

# 収益性の分析①(営業利益率)

都営地下鉄の営業利益率\*1は低い水準である。

営業利益率



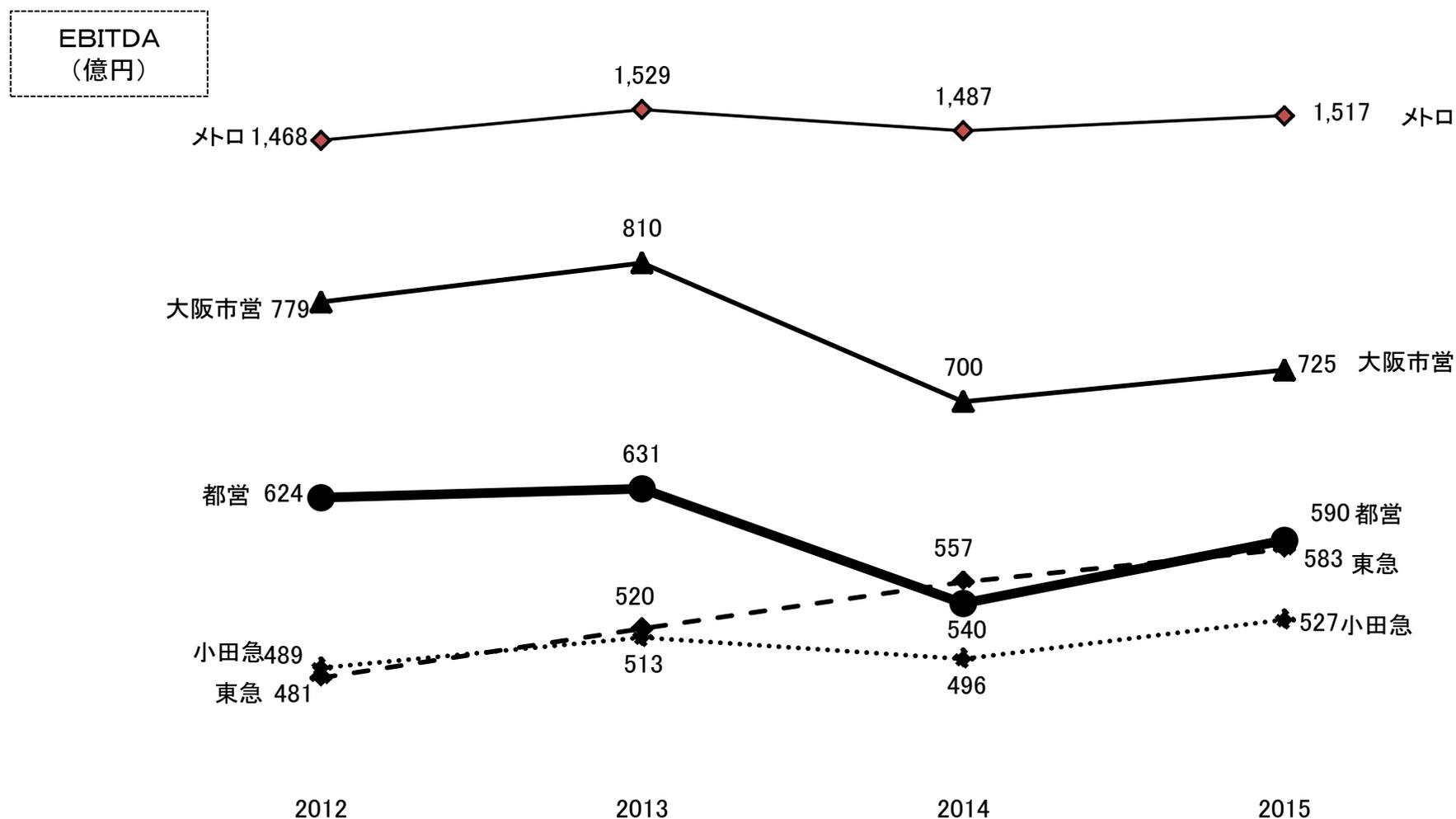
\*1 営業利益率…売上高に対する利益の割合を示す。

算式: 営業利益 / 営業収益

出典 鉄道統計年報(平成24年度～平成27年度)(国土交通省) 東京都は環境安全対策引当金繰入額を除き計上

# 収益性の分析②(EBITDA)

都営地下鉄のEBITDA\*1は東急電鉄と同程度の水準にあるが、東京メトロ、大阪市営地下鉄よりは低い。



\*1 EBITDA(償却前営業利益)…資産に対してどれだけのキャッシュフローを生み出したかを示す。

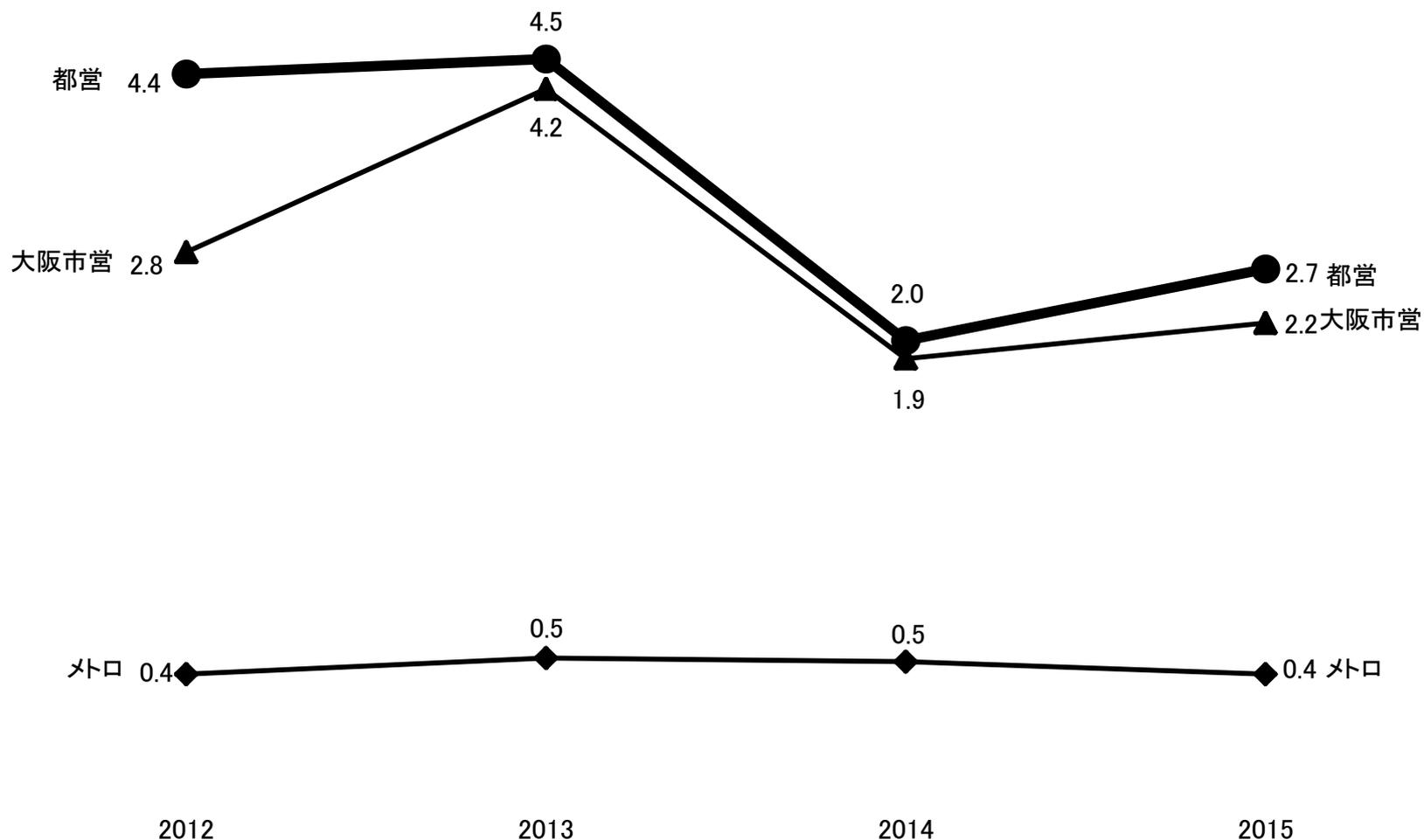
算式: 営業利益+減価償却費-長期前受金戻入

出典 鉄道統計年報(平成24年度~平成27年度)(国土交通省) 2015年度の東京都は環境安全対策引当金繰入額を除き、計上

# 安全性の分析(流動比率)

都営地下鉄の流動比率\*1は高い。

流動比率



\*1 流動比率…短期的な支払い能力を示す。

算式: 流動資産 / 流動負債

出典 公営企業: 公営交通事業決算調(平成二十四年度~平成二十七年度)(公営交通事業協会)

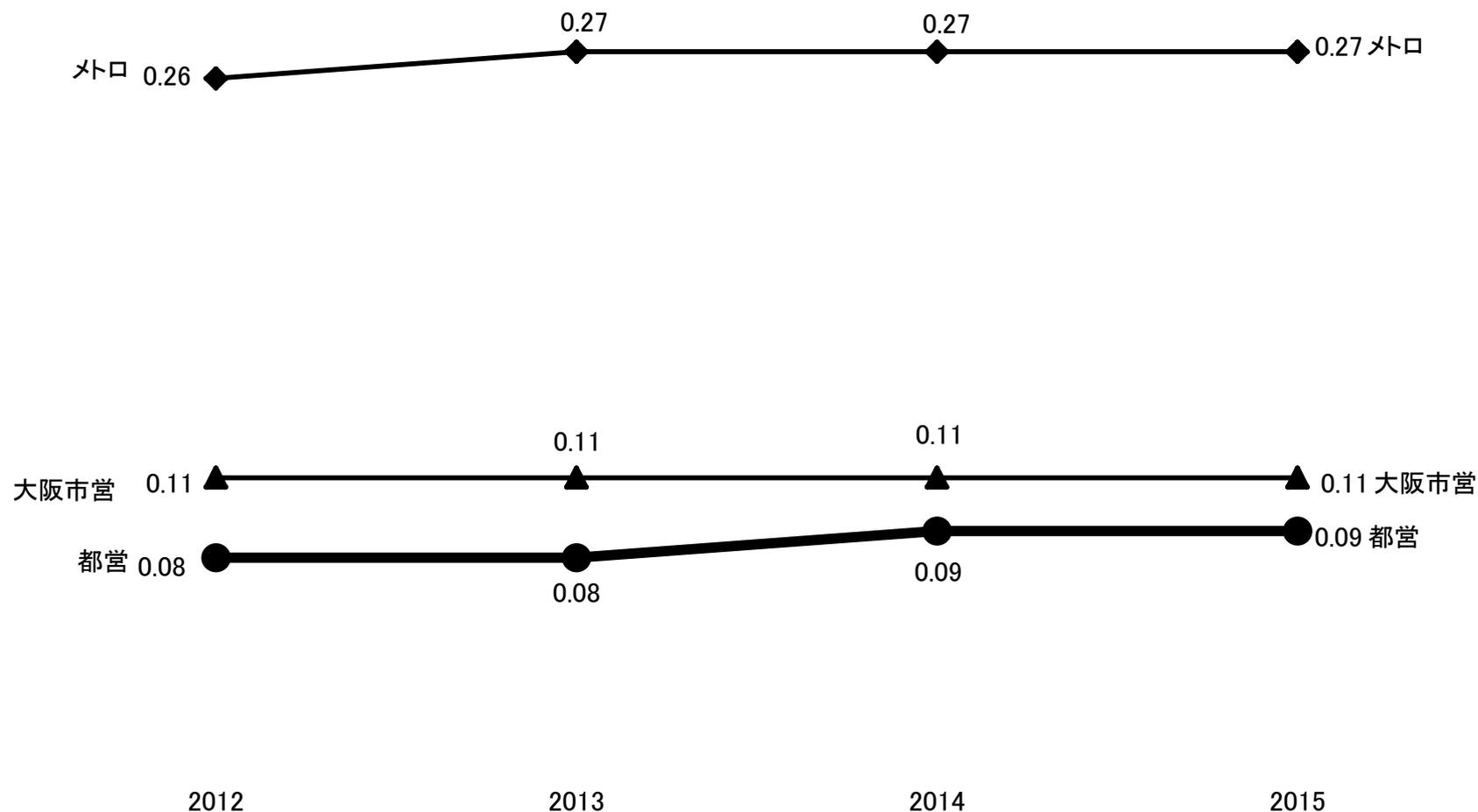
東京メトロ: 鉄道統計年報(平成24年度~平成27年度)(国土交通省)

東急電鉄・小田急電鉄: 鉄道統計年報の貸借対照表は、バス事業等を含め計上しているため、小田急電鉄と東急電鉄はデータを取得できず、対象から除外

# 活動性の分析(総資本回転率)

都営地下鉄の資本回転率\*1は低い。

総資本回転率  
(回)



\*1 資本回転率…総資本の運用効率を示す。

算式: 営業収益 / 総資本

出典 公営企業: 公営交通事業決算調(平成二十四年度~平成二十七年度)(公営交通事業協会)

東京メトロ: 鉄道統計年報(平成24年度~平成27年度)(国土交通省)。

東急電鉄・小田急電鉄: 鉄道統計年報の貸借対照表は、バス事業等を含め計上しているため、小田急電鉄と東急電鉄はデータを取得できず、対象から除外

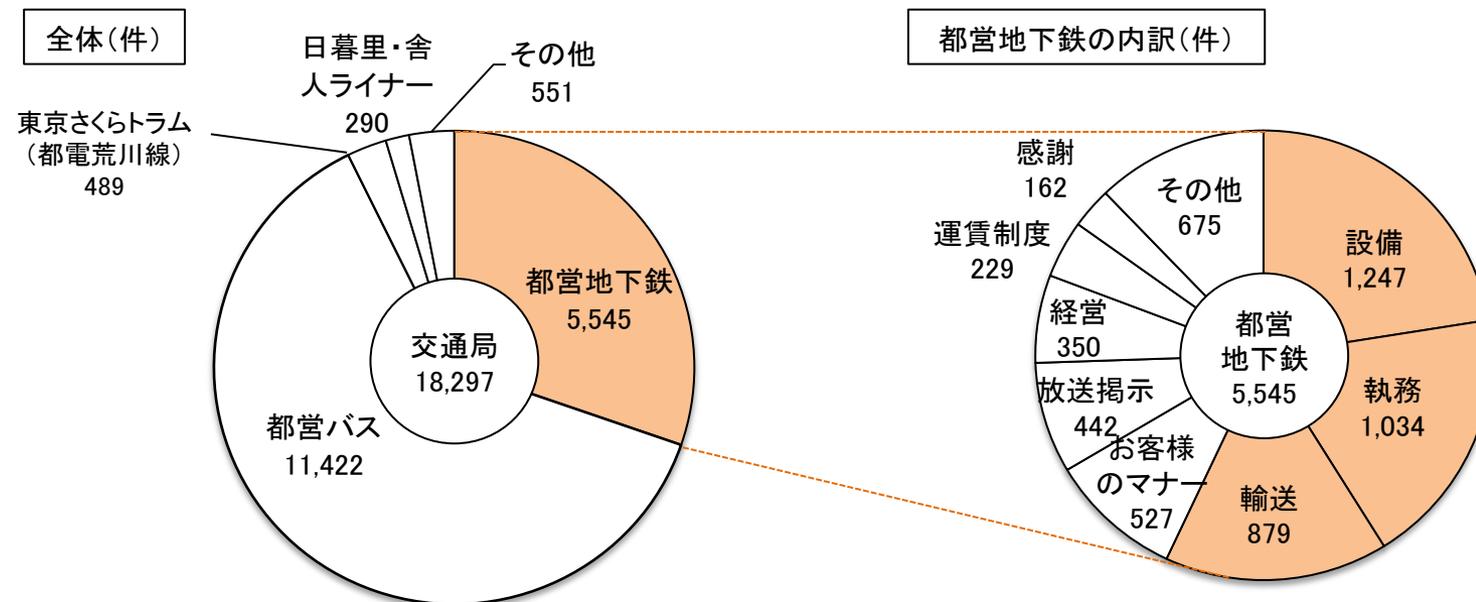
## 第3章－1

# 都営地下鉄を取り巻く事業環境

# 都営地下鉄を取り巻く事業環境(お客様の声の状況)

地下鉄事業に関する声は、局全体の約30%を占めており、主に、設備や執務、輸送に関することがその半数以上を占めている。

## ■ お客様の声件数(2016年度)

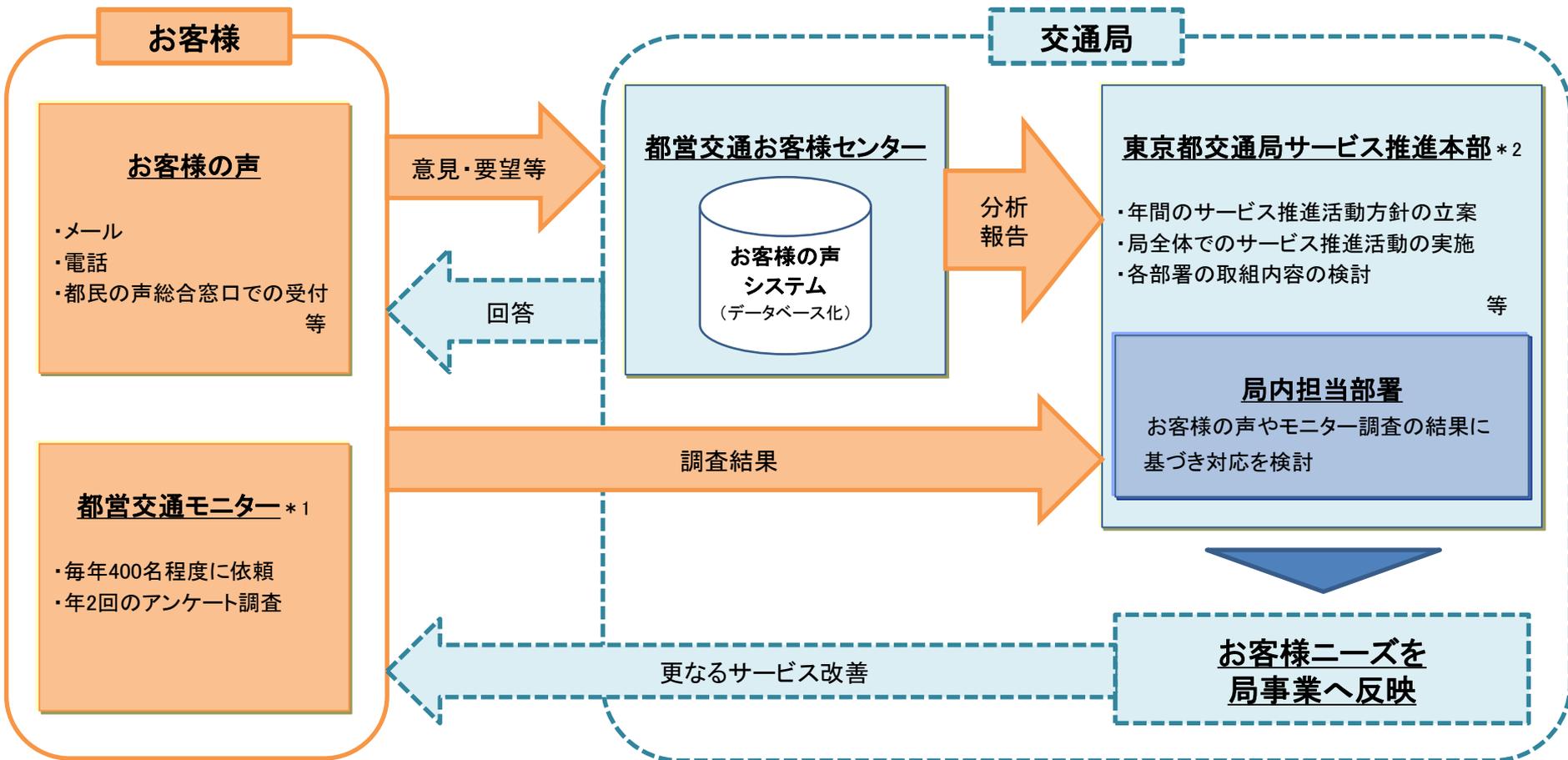


## ■ ご意見の主な内容

- ・ エレベーター増設等バリアフリーの推進
- ・ トイレに関する要望
- ・ 車内温度の不満(暑い、寒い等)
- ・ ラッシュ時の遅延への不満やダイヤ改正要望
- ・ 駅係員の親切丁寧な対応への感謝
- ・ 駅係員の接客態度、言葉遣いへの不満

# (参考)お客様の声を活用するための仕組み

寄せられたお客様の声を「都営交通お客様センター」で集約し、局内で共有するとともに、都営交通の利用者にモニター調査を実施するなど、お客様のニーズを的確に把握し、事業に反映させる体制を構築している。

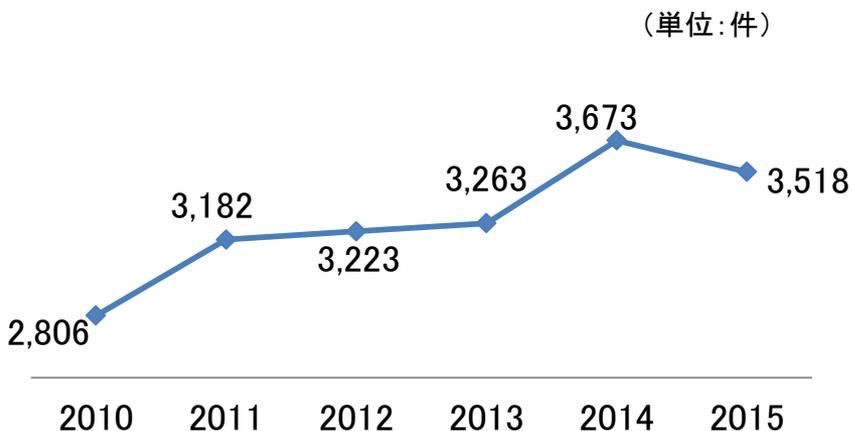


\*1 お客様のニーズや評価を的確に把握し、サービスを向上させるために、2006年度から都営交通モニターを募集し毎年調査を実施。職員のお客様対応、駅や車両、バス停の状況等の評価や個別のサービスに対する意見をいただいている。2015年度からは、外国人のお客様に対する調査(年100人程度を対象)も実施している。

\*2 お客様本位のサービスの実現に向け、具体的な施策の検討とその推進を図るため、1992年に設置した。交通局長を本部長とし、各部長等で構成している。

全国で駅ホームからの転落事故が増加傾向にあり、国土交通省においても検討会を立ち上げ、駅ホームの安全性向上に向けた対策を取りまとめる中、ホーム上の安全対策の強化が必要である。

## ■ 全国におけるホームからの転落件数\*1



## ■ 都営地下鉄におけるホームからの転落件数

三田線、大江戸線では、ホームドア設置後、転落事故が発生していない。

(単位:件)

年度	2012	2013	2014	2015	2016
浅草線	20	16	27	17	24
三田線	0	0	0	0	0
新宿線	19	21	20	29	20
大江戸線	9	1	0	0	0
合計	48	38	47	46	44

### 駅ホームにおける安全性向上のための検討会\*2

中間とりまとめ(2016年12月) (抜粋)

#### ○ ハード面における具体的措置

- ・利用者数10万人以上で、車両の扉位置が一定等の整備条件を満たす駅は、原則として2020年度までにホームドアを整備
- ・駅の新設・大改良により、新たに点状ブロックを敷設する場合等には、確実に内方線付き点状ブロックを整備

#### ○ ソフト面における具体的措置

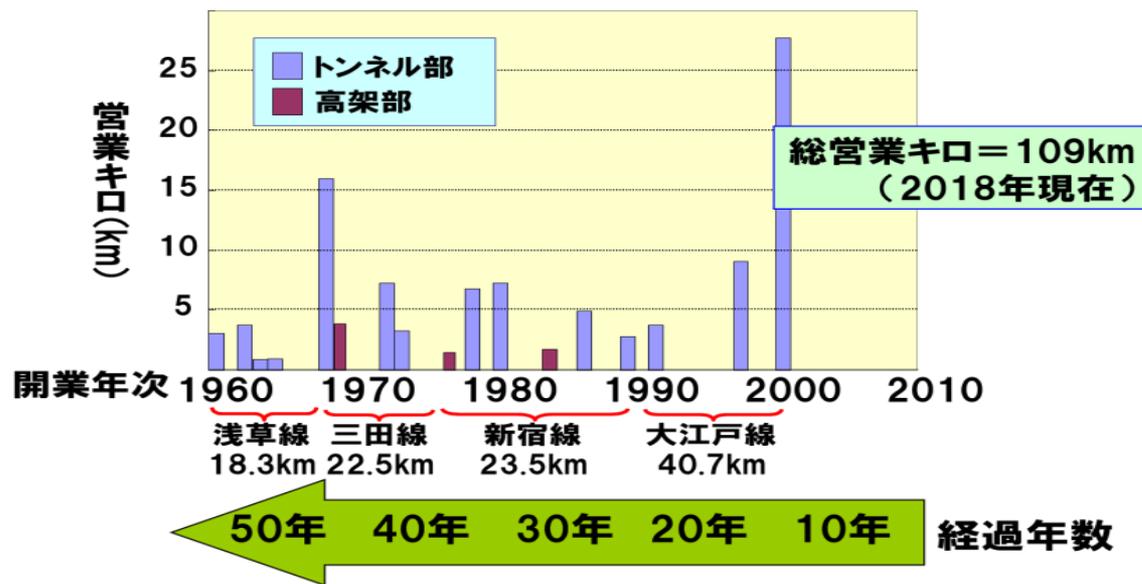
- ・駅員等が配置されているホームドア未整備駅における駅員等による誘導案内の強化
- ・駅員等が転落の危険が迫っていると認めた場合における視覚障害のある人への声かけ等の強化

\*1 出典:国土交通省「駅ホームにおける安全性向上のための検討会」

\*2 複数の鉄道事業者で視覚障害のある人が線路内に転落した事故が連続して発生したことを受けて、2016年8月に国土交通省が設置

都営地下鉄は、開業から50年を超え、構造物の劣化が進行しており、適切な維持管理や計画的な補修等、施設の安全性をより一層高める対策が必要である。

## ■ 都営地下鉄における構造物の供用年数



### 鉄道構造物の維持管理に関する基準の検証会議 \*1

とりまとめ(2014年11月) (抜粋)

#### ○ 鉄道事業者が講ずべき措置

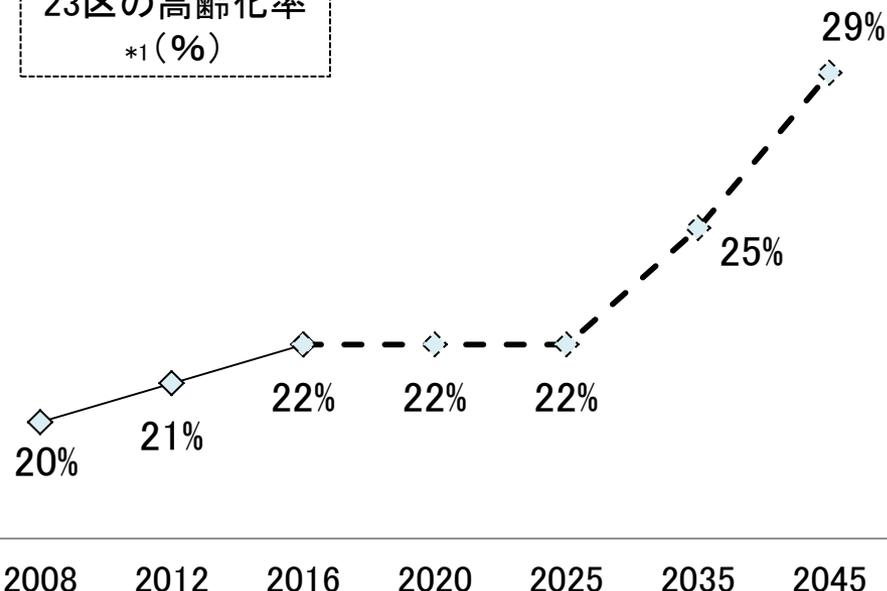
- ・構造物の変状を的確に把握することにより、剥落事象の発生の予兆を捉え、必要な措置を講ずること
- ・トンネルの機能に必要なないモルタルについては、早期に、撤去する等の措置を講ずること

\*1 2012年12月の中央自動車道笹子トンネル事故や鉄道構造物における剥落事象の発生等を踏まえ、鉄道構造物の維持管理に関する基準を検証し、必要な対応を検討するため、国土交通省が設置

近年の高齢化の進展や訪都外国人旅行者数の増加等を踏まえ、誰もが利用しやすい環境を整備していくことが求められている。また、混雑状況を踏まえ、快適通勤の実現に向けた取組を進める必要がある。

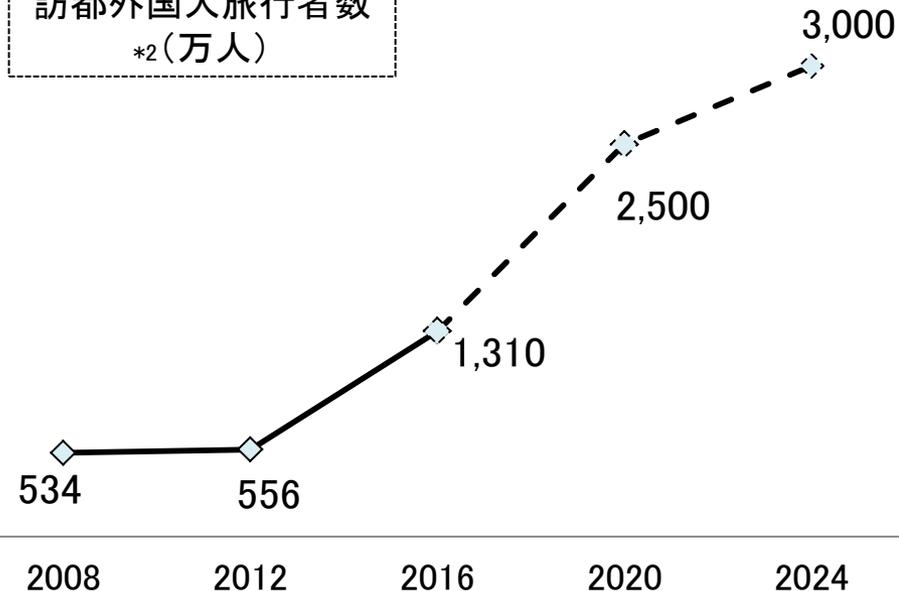
23区の高齢化率

\*1(%)



訪都外国人旅行者数

\*2(万人)



最混雑時間帯の混雑率(%) (2016年度) \*3

浅草線	三田線	新宿線	大江戸線
131%	156%	158%	155%

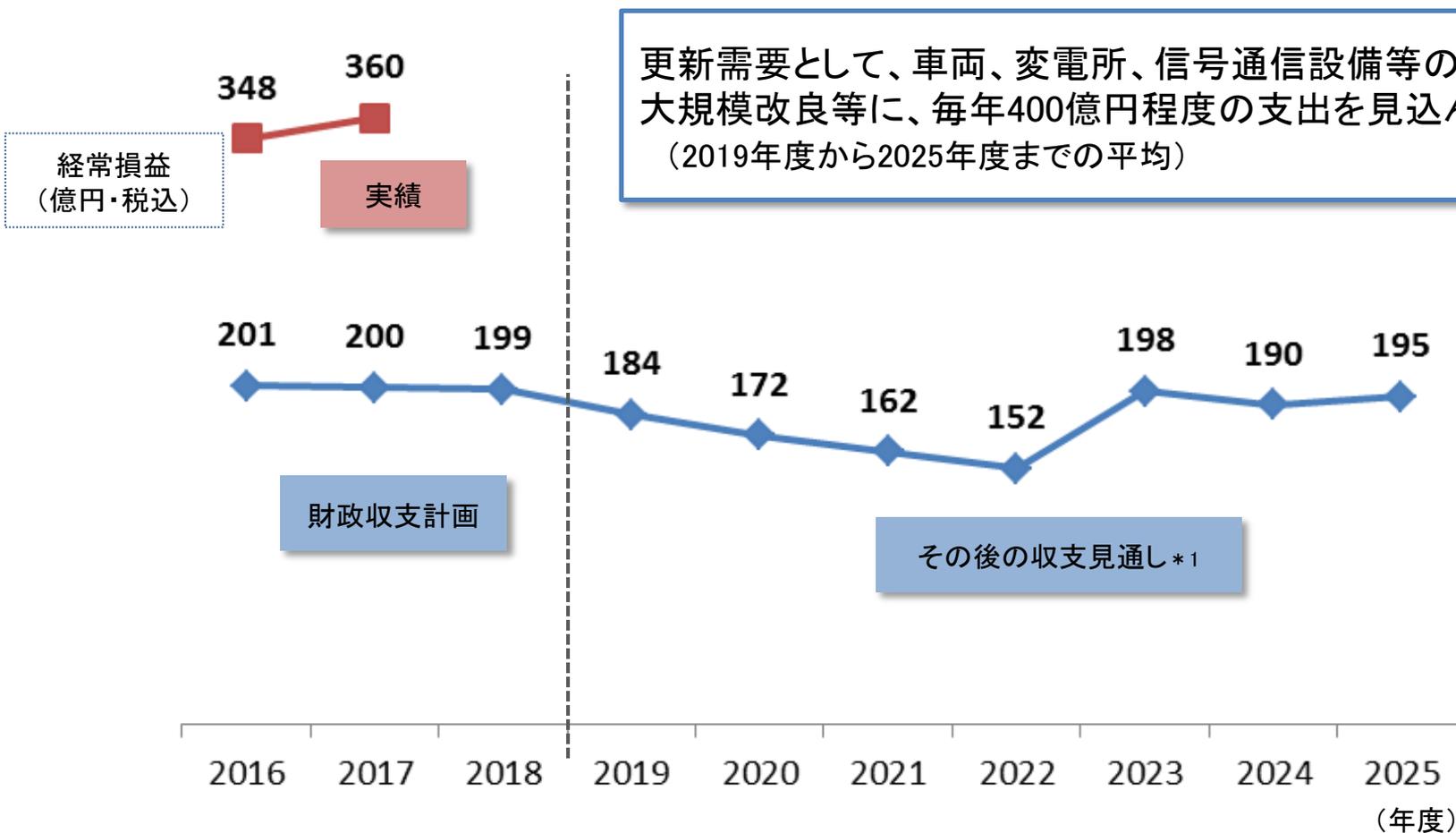
\*1 出典 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来人口推計(平成30(2018)年推計)」

\*2 出典 ~2016年度: 東京都「東京都観光客数等実態調査」、2020年度~: 東京都「都民ファーストでつくる「新しい東京」」

\*3 最混雑区間(浅草線: 本所吾妻橋~浅草、三田線: 西巢鴨~巢鴨、新宿線: 西大島~住吉、大江戸線: 中井~東中野)における最混雑時間帯1時間の平均混雑率

# 財政収支計画及びその後の収支見通し

都営地下鉄の収支は、経営計画策定時の試算において、施設・設備の更新や大規模改良等を見込んでも、毎年150億円～200億円程度の経常黒字を確保する見通しである。実績では、乗車料収入の増加等により計画に比べ改善している。



\* 経営計画策定時点(2016年2月)における一定の条件のもとで、交通局独自の推計により算定したもの

# 保有資産の状況

今後も必要なインフラを維持していくためには、長期にわたった一定の大規模改良、設備更新が必要であり、一定の収益の確保を続けることが求められる。

## ■償却対象の有形固定資産(2016年度)

	年度末 現在高(A)
<b>車両、電路設備、機械装置等</b>	<b>5,589億円</b>
車両	1,729億円
無線装置やホームドア等の電路設備	1,407億円
変電所等の機械装置	1,335億円
その他償却資産	1,117億円
<b>トンネル等のコンクリート構造物*1</b>	<b>1兆7,433億円</b>
トンネル	1兆5,111億円
その他	2,322億円
合計	2兆3,022億円

### (参考)

車両、電路設備、機械装置等は、概ね20年程度で一定規模の設備更新が必要となる。

$$5,589\text{億円} \div 20\text{年} \div \mathbf{280\text{億円}} \text{程度/年}$$

トンネル等のコンクリート構造物は  
作りかえることができない。

⇒長寿命化等による維持管理費

$$\mathbf{5\text{億円}} \text{程度/年} * 2$$

その他、ホームドア整備などの新規投資等

$$\mathbf{100 \sim 130\text{億円}} \text{程度/年} * 2$$

設備投資額合計

(2019年度～2025年度までの平均)

$$\mathbf{400\text{億円}} \text{程度/年} * 2$$

\* 表示単位未満の数値を四捨五入しているため、合計等と一致しない場合がある。

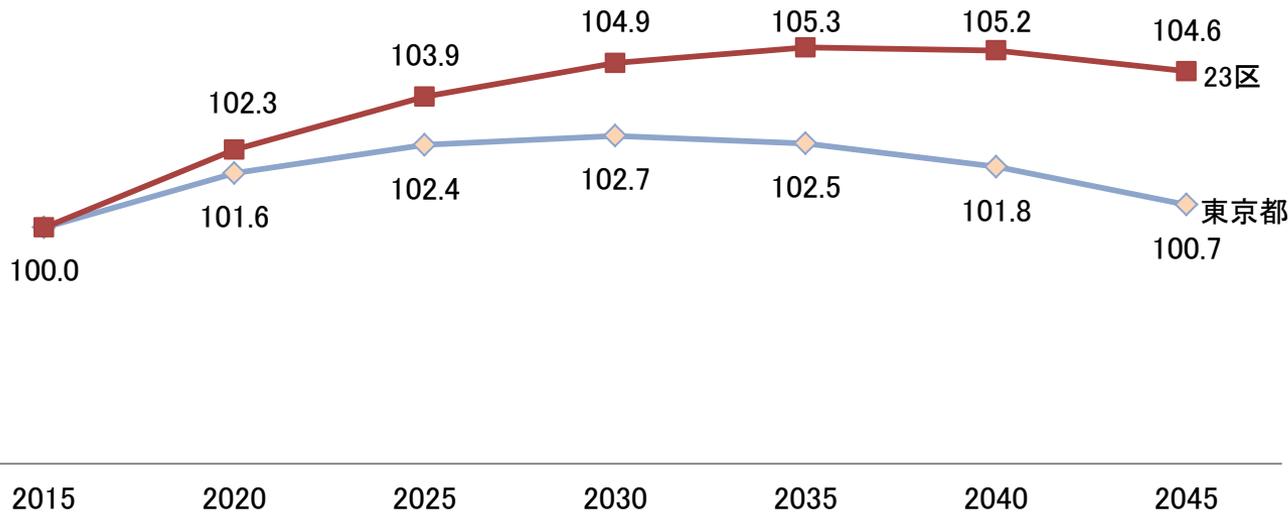
\*1 線路設備のうち、トンネル、停車場、土工、橋梁、高架橋、地下車庫を指している。

\*2 経営計画策定時点(2016年2月)の推計による

# 都営地下鉄沿線の人口(将来見通し)

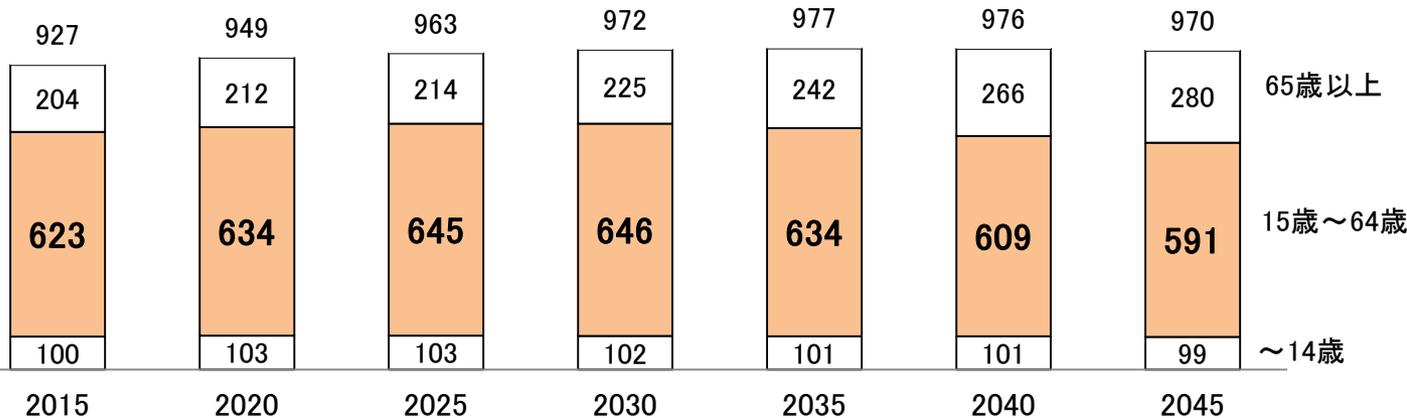
東京都及び23区全体の人口は、2030年台まで増加し、その後、減少に転じる見込みである。また、年齢別では65歳以上の人口は2045年まで増加を続け、15歳以上65歳未満の人口は2030年をピークに減少する見込みである。

## ■人口推計



更なる高齢化の進展や生産年齢人口(15歳以上65歳未満)の減少等を見据え、将来にわたり、安定した事業運営が求められる

## ■23区の年齢別人口推計



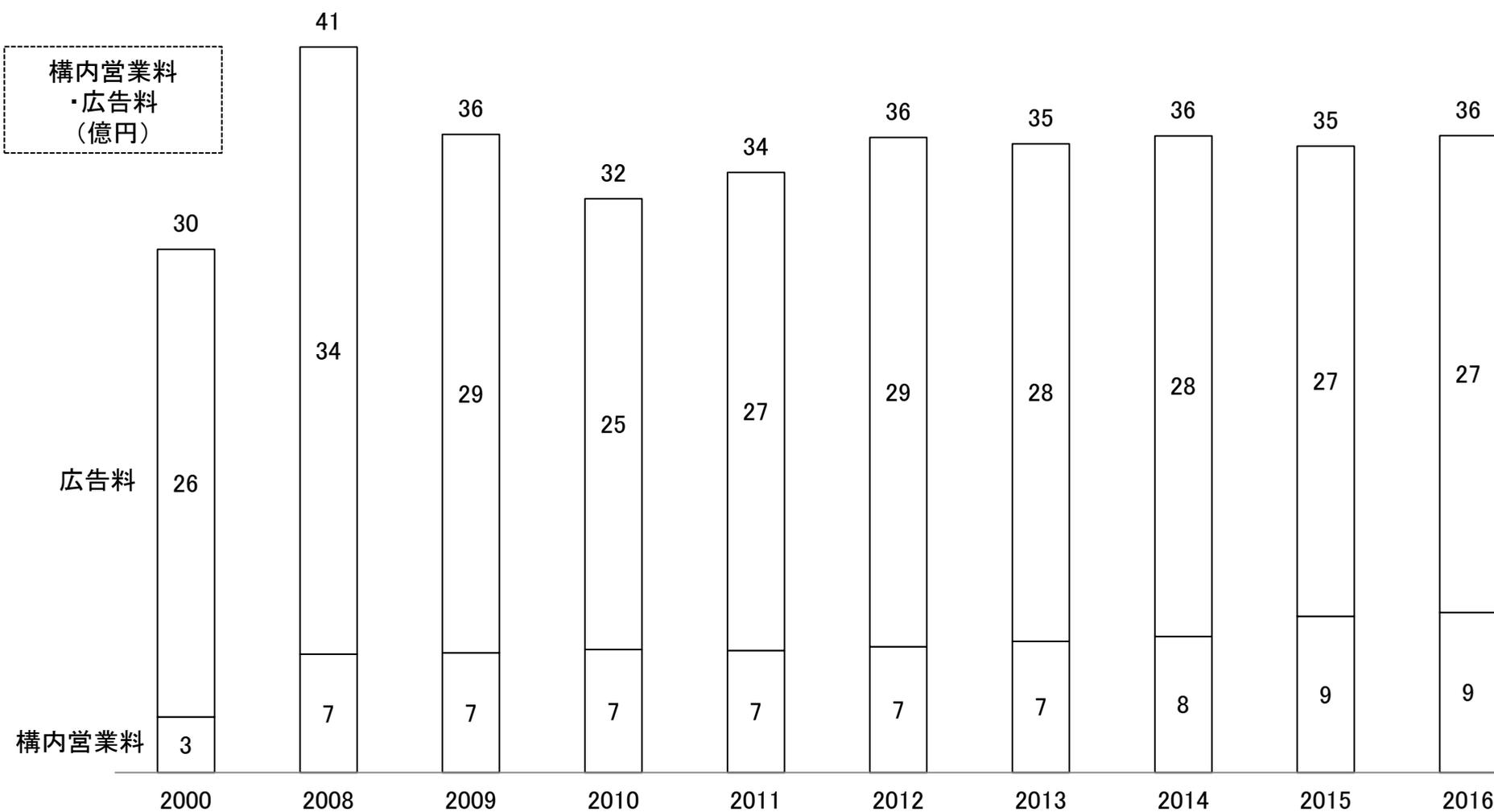
\* 表示単位未満の数値を四捨五入しているため、合計等と一致しない場合がある。

## 第3章－2

# 構内営業事業・広告事業について

# 構内営業料・広告料の推移

2016年度における構内営業料及び広告料の合計額は、2008年度のピーク時と比較して減少している。

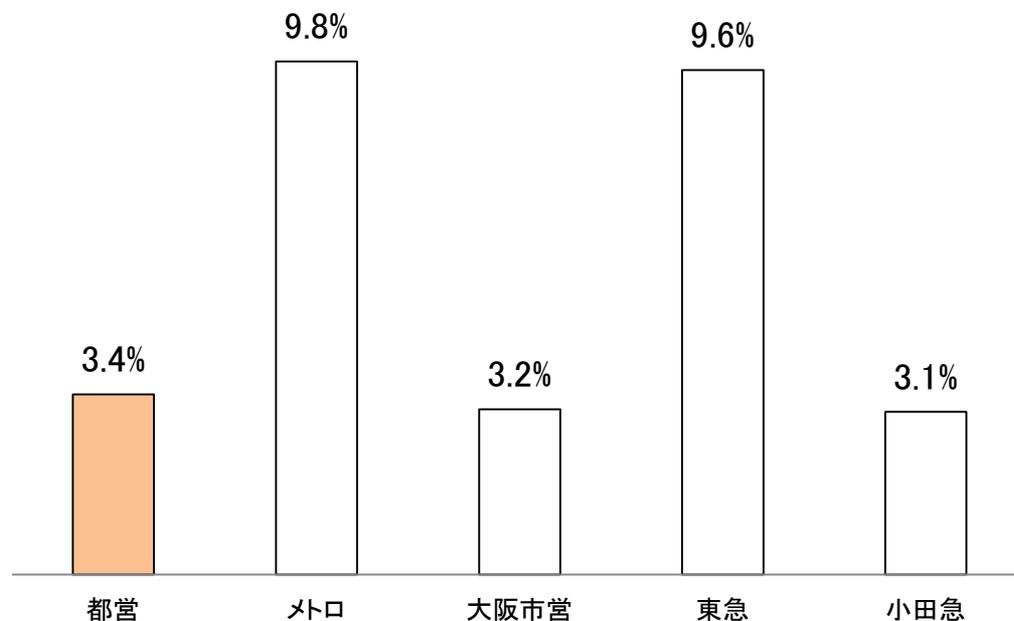


\* 表示単位未満の数値を四捨五入しているため、合計等と一致しない場合がある。

# 営業収益に占める構内営業料・広告料等比較

営業収益に占める構内営業料・広告料等の割合は、東京メトロや東急電鉄と比較して低い。

営業収益に占める構内営業料・  
広告料等\*1の収入の割合



東京メトロや東急電鉄と比較して、営業収益に占める構内営業料・広告料等の割合が低いことから、構内営業事業、広告事業の現状及び課題を分析する

\*1 都営地下鉄:「鉄道統計年報」の「運輸雑収」から「賃貸料」を差し引いた金額を営業収益で割った値  
 大阪市営地下鉄:「鉄道統計年報」の「運輸雑収」から「平成27年度大阪市高速鉄道事業会計決算書」の「賃貸料」を差し引いた金額を営業収益で割った値  
 東京メトロ・東急電鉄・小田急電鉄:「鉄道統計年報」の「運輸雑収」の金額を営業収益で割った値  
 出典 平成27年度鉄道統計年報(国土交通省)、平成27年度大阪市高速鉄道事業会計決算書

## 第3章－2

### (1) 構内営業事業

# 構内営業事業の概要

駅構内の限られたスペースの中でお客様の流れを考慮し、店舗、売店及び自動販売機等を設置している。売店を専門店舗等に転換するとともに、小スペースを活用し、海外発行カード対応ATMや宅配受取ロッカーの設置も進めている。

## 主な店舗・売店等\*1

専門店舗(51店舗)



ナチュラルローソン



フレッシュバーカー神戸屋

売店(22店舗)



メルシー売店

期間限定ショップ(9店舗)



Toei Sweets Shop

## 主なサービス機器\*1

飲料自動販売機(511台)



証明写真機(80台)



ATM(94台)



コインロッカー(124台)



宅配受取ロッカー(5台)



\*1 2016年度末時点の設置数を記載

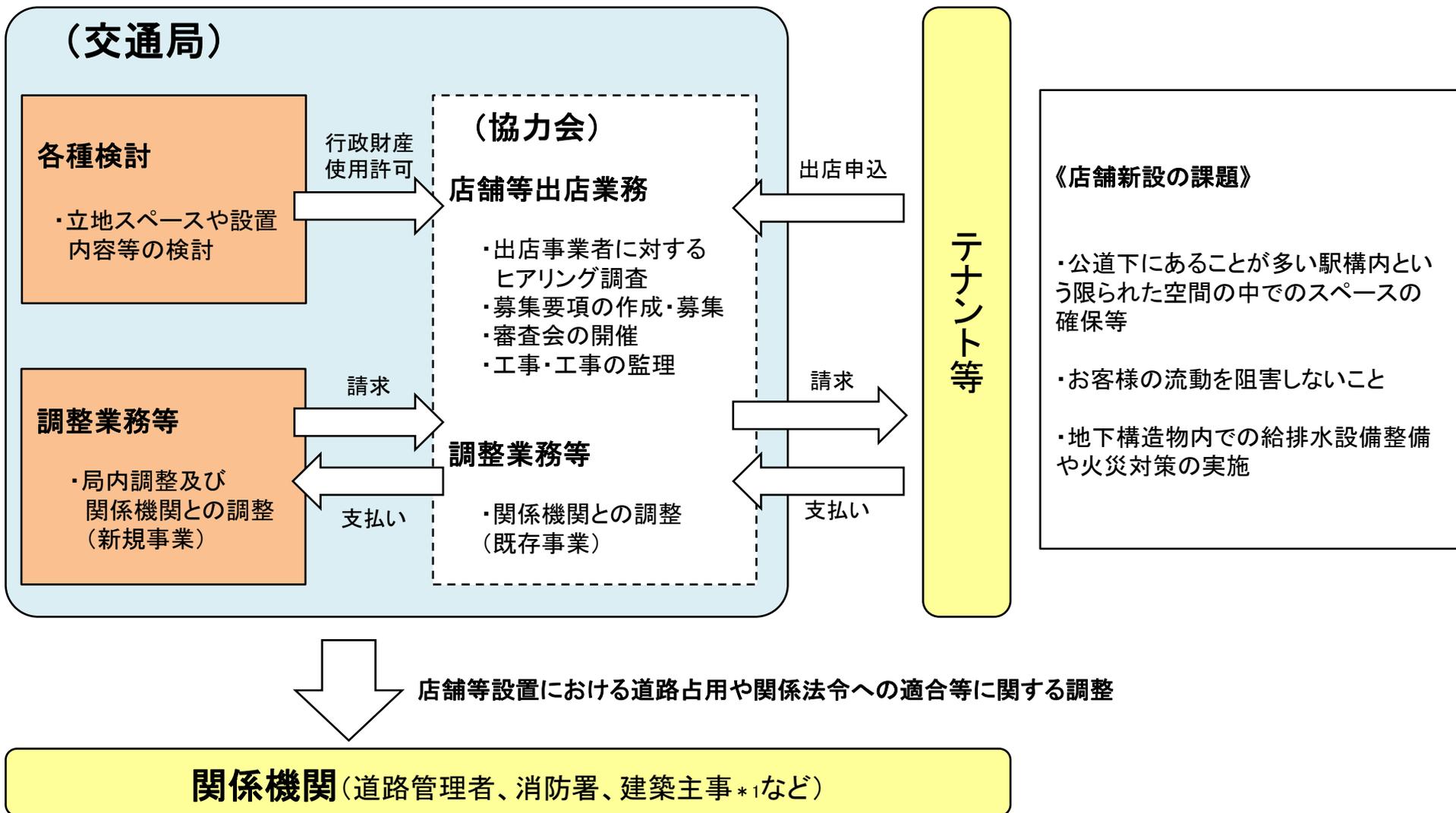
# 専門店舗の一覧

都営地下鉄の駅構内には、2017年3月末現在で下表のとおり51の専門店舗がある。

路線	駅名	店名	路線	駅名	店名
浅草線	五反田	ミスターミニット、ドトールコーヒーショップ、QBハウス、てもみん	新宿線	岩本町	比沙家(京やきぐり)、福島応援ショップ ごらんしょ!(地方物産等販売)
	三田	ミスターミニット		馬喰横山	サンドッグイン神戸屋、ドトールコーヒーショップ、文殊(立ち食いそば屋)
	大門	トロア(パン等販売)		瑞江	花遊人(生花店)
	新橋	フレッシュベーカー神戸屋		篠崎	ジェムウォッチ(貴金属・時計等修理)
	日本橋	フレッシュベーカー神戸屋		本八幡	生活彩家(コンビニエンスストア)
	人形町	喫茶アラジン	大江戸線	新宿西口	ファミリーマート
	浅草橋	越後そば、ヴィ・ド・フランス(カフェ)		若松河田	ファミリーマート、ふらっと新宿・エスポワール(パン・飲食等販売)
三田線	日比谷	ミスターミニット、生活彩家(コンビニエンスストア)		上野御徒町	Farm Fresh(農産品販売)、ミスターミニット
	大手町	ドトールコーヒーショップ、くまざわ書店		森下	おむすび百千
	高島平	フレッシュベーカー神戸屋、スマイルマーケット(菓子・工芸品等販売)		大門	エコクラフト(靴修理)、フレッシュベーカー神戸屋
新宿線	新宿	カレーショップC&C、コロット(クレープ販売)、ミスターミニット、京王ねこのてカウンター(手荷物預かり所)		麻布十番	靴修理Riat!
	新宿三丁目	ミスターミニット	六本木	Plein de vie(ジューススタンド)	
	曙橋	ファミリーマート	青山一丁目	ファミリーマート	
	市ヶ谷	ミスターミニット、ヴィ・ド・フランス、ナチュラルローソン、リフレッシュサロンラフィネ(ボディケア)	中野坂上	ファミリーマート	
	九段下	ミスターミニット、フレッシュベーカー神戸屋	練馬	フレッシュベーカー神戸屋	
	小川町	サンクス			

# 構内営業事業のスキーム

交通局は、立地スペースや設置内容等について検討し、協力会は、出店事業者へのヒアリングや関係機関との調整等、店舗出店に関する実務を担当している。



\*1 建築基準法に基づいて建築計画の確認などを行う市町村または都道府県の職員

# 構内営業事業体制の比較

都営地下鉄は、東京メトロと同様、関連団体(グループ企業)を活用した体制で運営している。一方、大阪市営地下鉄は関連団体を活用せず、事業者の募集を直接実施している。

2017年度末時点

		都営	メトロ	大阪市営*1
専門店舗	企画	都営と 協力会(関連団体)	メトロと グループ会社	大阪市営
	募集・管理*2	協力会(関連団体)	グループ会社	大阪市営または 民間事業者
	事業運営	民間事業者	グループ会社または 民間事業者	民間事業者
売店*3	企画	都営と 協力会(関連団体)	メトロと グループ会社	大阪市営
	募集・管理	—	グループ会社	大阪市営
	事業運営	協力会(関連団体)	グループ会社または 民間事業者	民間事業者
サービス 機器 *4	企画	都営と 協力会(関連団体)	メトロと グループ会社	大阪市営
	募集・管理	協力会(関連団体)	グループ会社	大阪市営
	事業運営	民間事業者	グループ会社または 民間事業者	民間事業者

出典 HPや聞き取り調査

\*1 2018年4月1日に民営化し、現在は、大阪市高速電気軌道株式会社となっている。

\*2 テナントリーシング(空き店舗などに新しいテナントを探して、誘致すること)を含む

\*3 都営地下鉄:メルシー 東京メトロ:メロス、ローソンメロス 大阪市営地下鉄:ローソン

\*4 飲料自動販売機、コインロッカー、証明写真機、ATM等

# 構内営業事業規模の比較

都営地下鉄は東京メトロと比べて、駅数は6割程度、店舗数は3割程度、サービス機器数は5割程度である。

2016年度末時点

形態		都営	メトロ	都営/メトロ*1
店舗・売店等	専門店舗	51店	192店	0.27
	売店	22店	106店	0.21
	無人売店	29箇所	42箇所	0.69
	期間限定ショップ	9店	41店	0.22
サービス機器	飲料自動販売機	511台	1,311台	0.39
	証明写真機	80台	166台	0.48
	ATM	94台	204台	0.46
	コインロッカー	2,792口	5,180口	0.54
	宅配受取ロッカー	5台	27台	0.19

駅数	106駅	179駅	0.59
一日当たり乗車人員(2016年度)	267万人	724万人	0.37

出典 HPや聞き取り調査

\*1 東京メトロを1とした場合の指数

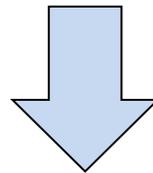
# モニター調査の結果①

都営交通モニター調査において、現在の店舗等について『便利』との評価がある一方で、『店舗数が少ない』、『狭い』等の意見があった。

## ■都営交通モニター調査(2016年度～)におけるお客様からのご意見

### 【質問】

駅の店舗等で評価できる点・改善が望まれる点は何ですか。



#### (評価できる点)

- ・移動中に利用できるのが便利
- ・コンパクトであるが、必要なものは揃っている
- ・かなりあると知りビックリ
- ・『いってらっしゃい』の一言が好感持てる(売店) など

#### (改善が望まれる点)

- ・他社と比べて店舗数が少ないので、増やして欲しい
- ・店舗が狭く、品揃えが少ない
- ・どこにあるのかがわからない
- ・薄暗い、地味な印象 など

# モニター調査の結果②

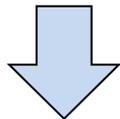
出店に関するお客様からの要望を参考に、これまで都営地下鉄では展開してこなかったジャンルの店舗も展開している。

## ■都営交通モニター調査(2016年度～)におけるお客様からのご意見

店舗

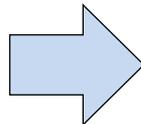
### 【質問】

今後、駅構内で出店を望む店舗のジャンルは何ですか。



## ■主な出店要望(2016年度～)

- ・コンビニエンスストア
- ・カフェ
- ・ベーカリー・サンドイッチ
- ・そば屋
- ・ドラッグストア
- ・100円ショップ
- ・書店
- ・ファストフード
- ・月替わりスイーツショップ
- ・ジューススタンド
- ・スマホショップ
- ・雑貨店 など



## ■主な店舗展開の実績(2016年度～)

都営地下鉄では初となるジューススタンド、月替スイーツ販売、スマートフォン修理等を出店

開店日	店舗名	ジャンル
2016年 6月	フレッシュベーカリー神戸屋(日本橋駅)	パン販売
2016年 6月	Plein de vie (六本木駅)	ジューススタンド
2016年 7月	靴修理Riat! (麻布十番駅)	靴修理
2016年12月	Toei Sweets Shop (五反田駅)	月替スイーツ販売
2017年 8月	iPhone修理工房 (白山駅)	スマートフォン修理

# モニター調査の結果③

都営交通モニター調査や外国人モニター調査等を踏まえ、海外発行カード対応ATMや大型コインロッカー等を増設している。

## ■都営交通モニター調査(2016年度～)及び外国人モニター調査(2017年度)におけるお客様からのご意見

### サービス機器

**都営交通モニター調査【質問】** 今後、駅構内で改善を望むサービス機器は何ですか。

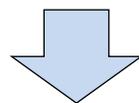
**外国人モニター調査【質問】** 今後、駅構内で大型コインロッカーや海外で発行したキャッシュカード・クレジットカードが使えるATMを増やした方がよい駅はありますか。

### ■主な設置要望(2016年度～)

- ・ATM
- ・宅配受取ロッカー
- ・コインロッカー など

### ■主な設置要望(2017年度)

- ・大型コインロッカーの増設(新宿駅、大門駅等)
- ・海外で発行したキャッシュカードやクレジットカードが使えるATMの増設(新宿駅等)



### ■主なサービス機器展開の実績(2017年度)

外国人のお客様等からの要望を踏まえながら、スペース等を勘案し、ATMや宅配受取ロッカー等を増設

業態	新規設置数	主な設置駅	備考
ATM	13台	新宿西口駅等	うち、海外発行カード対応11台設置
宅配受取 ロッカー	専用*1	中井駅等	
	併用	市ヶ谷駅等	既存のコインロッカーを有効活用し、宅配受取機能を付加したもの
コインロッカー	7台	新宿駅等	新規設置のほか、コインロッカー14台を大型コインロッカーに入替

\*1 2017年2月に宅配受取ロッカーの設置開始(5台)

# 第3章－2

## (2) 広告事業

# 広告事業の概要

都営地下鉄は、車両媒体として「中ぶりポスター」等を、駅媒体として「駅ばりポスター」等を展開している。近年、デジタル媒体が登場し、紙媒体の掲載率が減少傾向にあるなど、広告主の求めるニーズが変わりつつある。

## 主な車両媒体

中ぶりポスター



まど上ポスター



車内液晶モニター

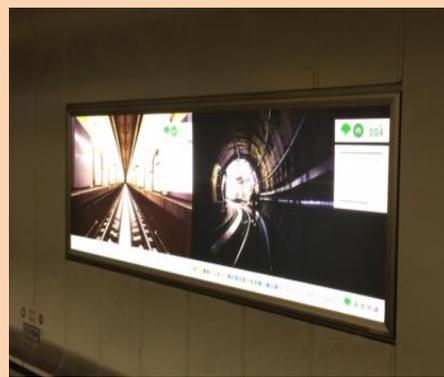


## 主な駅媒体

駅ばりポスター



電飾ボード

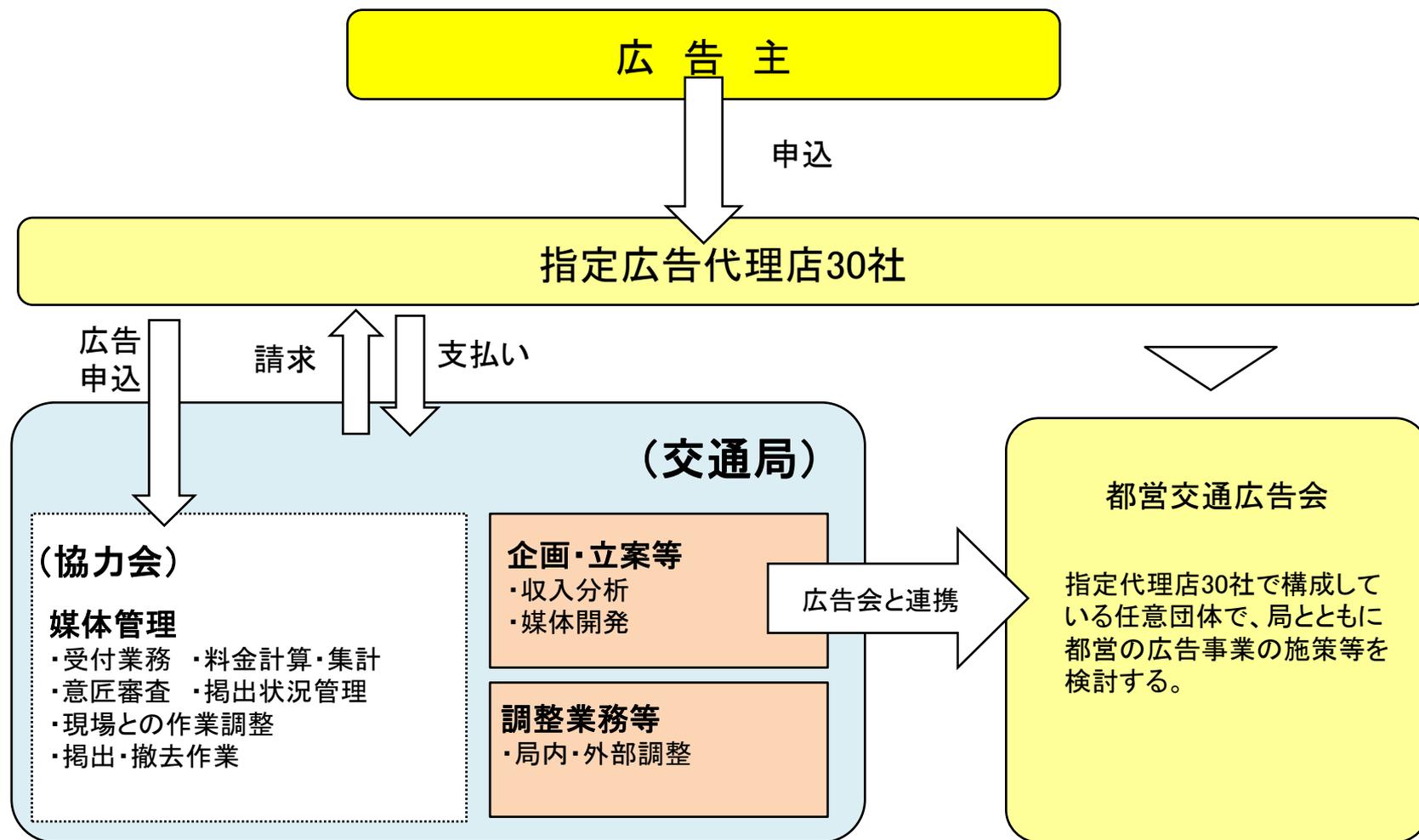


駅構内サイネージ



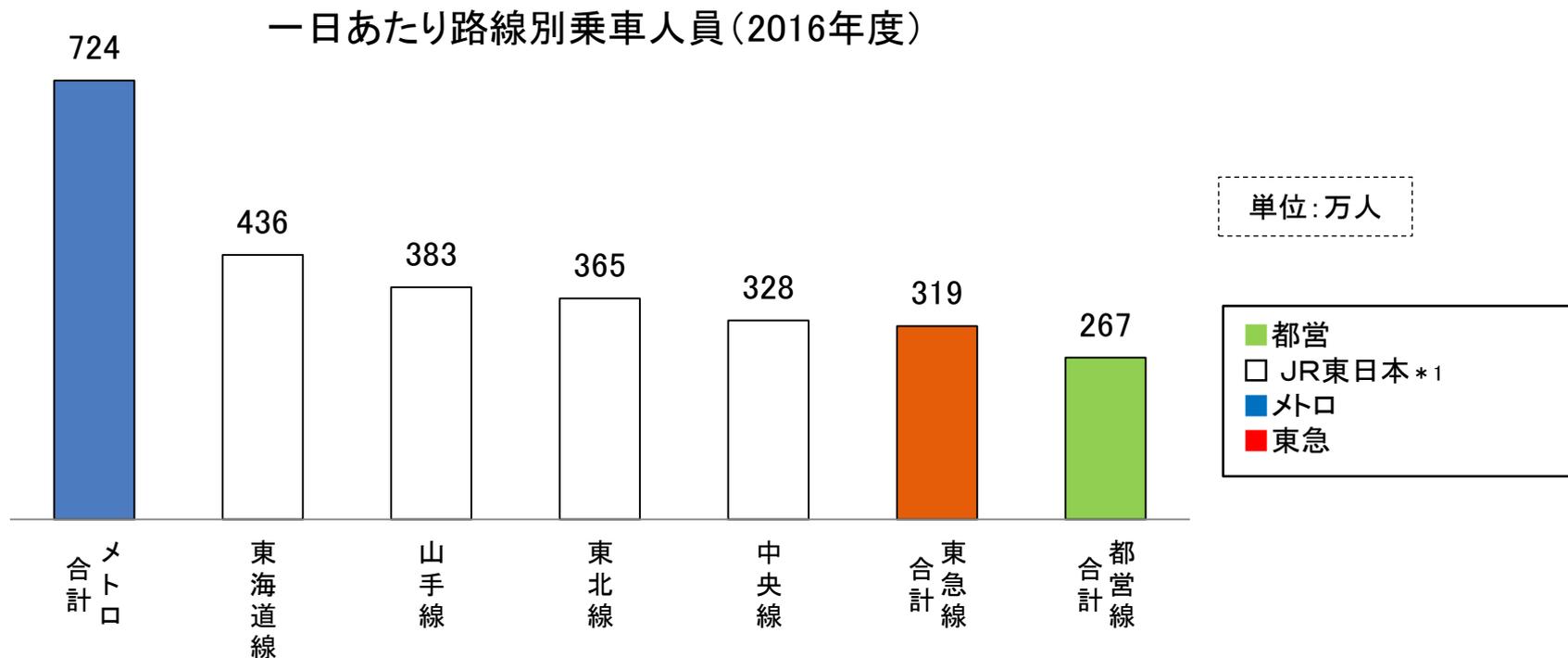
# 広告事業のスキーム

交通局の広告販売は、30社の指定代理店を通して行われており、企画・立案においても、広告事業のノウハウを取り入れるため、指定代理店と連携しながら取り組んでいる。



# 一日あたり乗車人員の比較・広告主等の意見

一日当たりの乗車人員について、同じ都心部エリアを運行する東京メトロ、JR東日本及び東急電鉄と比較した場合、最も少ない。また、「都営はブランドイメージが今一つ」などの意見もあり、構内営業事業・広告事業ともに厳しい事業環境下に置かれている。



## 【広告主・代理店のご意見】

- 山手線とメトロに掲出すれば、ほぼ都心地域はカバーされていると思う。
- ナショナルクライアントは、JR・メトロを抑えれば、他エリアに展開したいという意向が強い。
- 都営はブランドイメージが今一つ

\*1 JR東日本の区間として、東海道線(東京～平塚)、山手線(田端～品川)、東北線(東京～栗橋)、中央線(東京～高尾)を掲載

# 地下鉄車内広告の現状

中づり、まど上の広告料収入は、近年、減少する一方、2014年度から駅や車内に導入したデジタル広告は、年々収入が増加している。聞き取り調査では、民鉄他社の状況も同様である。

## ■ 広告料収入の推移

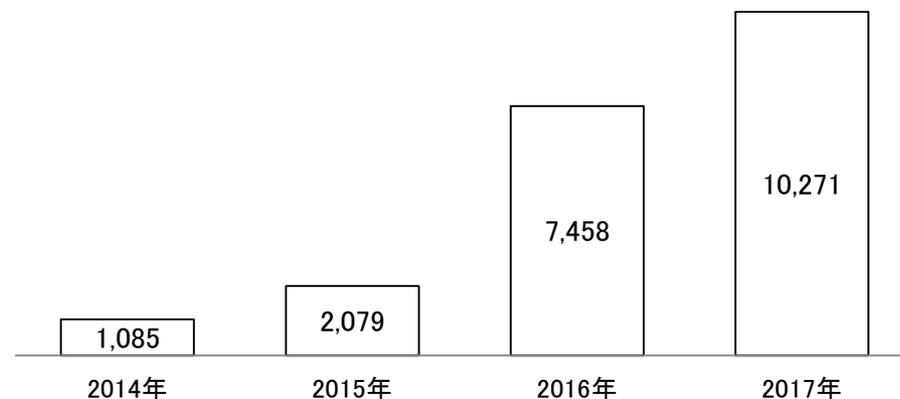
	媒体	収入の推移 2008年→2017年
都営地下鉄	中づり	△ 40.7%
	まど上	△ 35.6%

## ■ 広告料収入に占めるデジタル広告の割合

	2014年	2017年
都営地下鉄	0.4%	3.7%

## ■ 都営地下鉄のデジタル広告料収入の推移

(単位:万円)



## ■ 民鉄他社の状況(聞き取り調査)

- ・紙媒体は、各社とも非常に苦戦している。
- ・デジタル広告に力を入れており、社によっては広告料収入全体の2~3割程度を占めるようになっている。

# 既存紙媒体の販売方法の見直し

中ぶり・まど上ポスター等の広告は、都営独自のキャンペーンや首都圏11社局共同企画商品を販売するなどして、出稿数が増加した。

	取組内容	効果
都営独自の キャンペーン	<p>車内にある「中ぶり広告」や「まど上広告」について、割安なキャンペーンを実施</p> <p>&lt;具体例&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <u>中ぶり特別割引キャンペーン(2016年7月～)</u> 2・3日掲出料金で7日間掲出</li> <li>○ <u>まど上もう1枚キャンペーン(2017年7月～)</u> 1回の申込みで2枚掲出</li> </ul>	車内の広告枠の出稿数が増加
首都圏電鉄11社局 連携の取組	<p>首都圏電鉄11社局で共同の企画商品を販売</p> <p>&lt;具体例&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 「<u>中ぶりドリームネットワークセット</u>」(2016年10月～)</li> <li>○ 「<u>まど上ドリームネットワークセット</u>」(2017年10月～) 格安価格で11社局の車内に一斉に掲出</li> </ul>	共同の企画商品を販売することで、JRや東京メトロ等に出稿していた大手広告主からの新規出稿が増加

■ 広告の出稿数の推移



# 第4章 今後の方向性について

# 今後の方向性について

## 現状

## 課題

## 今後の方向性

・全国の鉄道事業者で駅ホームからの転落事故が増加傾向  
 ・都営地下鉄開業から50年を超え、構造物の劣化が進行

・ホーム上の安全対策の強化が必要  
 ・施設の安全性をより一層高める対策が必要

**安全対策の一層の強化**  
 ホームドアの整備、地下鉄構造物の計画的な補修

・都営地下鉄を利用するお客様からエレベーターやトイレ等に関する要望が多い  
 ・高齢化の進展や訪都外国人旅行者数の増加等

誰もが利用しやすい環境を整備していくことが必要

**お客様サービスの更なる向上**  
 エレベーターの整備、トイレの改修  
 外国人にも利用しやすい環境整備、快適通勤の実現

東京メトロや東急電鉄と比較して、営業収益に占める構内営業料・広告料等の割合が低い

**【構内営業事業】**  
 限られた駅構内スペースの中で、よりお客様の視点に立ったサービスの提供が必要

**お客様ニーズに応える店舗の展開**  
 駅の大規模改修工事に合わせた新規店舗の設置等

**【広告事業】**  
 近年、デジタル媒体が登場し、紙媒体が減収傾向にあるなど、広告料収入が伸び悩んでいる

**広告事業におけるデジタル化の拡大・販売方法の見直し**  
 デジタル広告の増設、複数媒体による広告展開

こうした取組を推進すると、業務量の増加や業務内容の高度化等が見込まれる

職員一人ひとりの能力を最大限引き出し、グループ総体として最大の経営効果を発揮する仕組みが必要

**グループ経営の推進**  
 局と関連団体との適切な役割分担の整理とともにグループ一体となった人材育成・技術継承

## 第4章

### (1) 安全対策の一層の強化

# 安全対策の一層の強化

ホームドアの整備を進めるほか、トンネル等の構造物の計画的な補修など、安全対策を一層強化していく。

## ■ ホームドアの整備

61% (2016年度末)  100% \*1 (2023年度末)

- ・三田線、大江戸線 設置済(65駅)
- ・新宿線 2019年秋までに全駅に整備予定
- ・浅草線 2023年までに交通局で管理する全駅に整備予定 **New!!**



ホームドア(新宿線)

## ■ 地下鉄構造物の計画的な補修

トンネル等の地下鉄構造物の長寿命化を図るため、予防保全型の管理手法に基づき、浅草線、三田線で計画的に補修を推進

経年や塩害\*2等による地下鉄構造物の劣化に対応し、高架区間、駅部について、止水対策、塩害対策を推進

### ○ 長寿命化

### 継続実施

(うち、塩害対策) **完了** (2018年度末)

(うち、止水対策) **完了** (2019年度末)



長寿命化工事

\*1 他社管理駅を除く

\*2 コンクリート中に塩分を含んだ水が浸透し、鋼材が腐食し・膨張して、コンクリートにひび割れ・はく離・はく落などの損害を生じさせる現象

## 第4章

### (2) お客様サービスの更なる向上

# お客様サービスの更なる向上①

エレベーターの整備やトイレの改修を推進し、お客様サービスの更なる向上に努めていく。

## ■ エレベーターの整備

1ルートの確保 **100%** (2013年度)

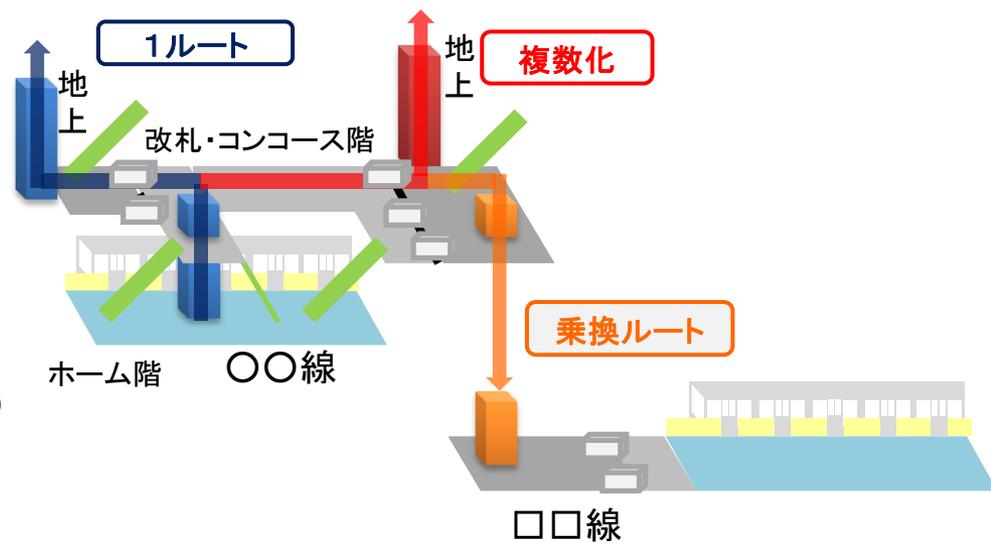


さらなる利便性向上

## バリアフリールートの充実

- 乗換駅等でのエレベーター **16** 駅整備予定(2021年度末)  
(東京2020大会会場最寄駅を含む)
- 今後、駅の構造等を踏まえ、地上へのバリアフリールートの複数化についても検討

**New!!**



【整備イメージ】

## ■ トイレの改修

- **洋式化** 高齢者や増加する外国人旅行者にも使いやすいトイレとするため、和式トイレの洋式化を推進

約**40%**  
(2016年度末)



**100%\***  
(2021年度末)

- **グレードアップ** 手すり、パウダーコーナー、温水洗浄便座の設置等、機能性と清潔感を備えたトイレの整備を推進

約**30%**  
(2016年度末)



**70%\***  
(2021年度末)

改修した一之江駅のトイレ



トイレ外観



洗面コーナー



パウダーコーナー



温水洗浄便座付トイレ

\*1 大規模改良工事を行う駅を除外。また、一部和式トイレを残した駅有り

\*2 浅草線・三田線・新宿線のトイレが対象

# お客様サービスの更なる向上②

外国人にも利用しやすい環境整備や快適通勤の実現に向けた取組を進め、お客様サービスの更なる向上に努めていく。

## 外国人にも利用しやすい環境整備

- 英語が話せるコンシェルジュの配置

累計**30**駅配置  
(東京2020大会まで)



コンシェルジュ

- 車内無料Wi-Fiの整備

**全車両**整備  
(東京2020大会まで)

- 多言語案内の強化

**車内液晶モニター**の整備  
**案内サイン**の改修 等



車内液晶モニター

## 快適通勤の実現に向けた取組

- 新宿線車両の長編成化 **8両**編成 ⇨ **10両**編成 **New!!**  
1編成当たりの車両数を、8両から10両に増強し、2022年度までに全編成10両化完了

- 三田線車両の長編成化 **6両**編成 ⇨ **8両**編成 **New!!**  
1編成当たりの車両数を、6両から8両に増強することとし、必要な駅施設の改修等に2018年度から着手

- 大江戸線車両の増備 **55編成** ⇨ **58編成**  
(2016年度末) (2018年度末)



大江戸線新車両の搬入

## 第4章

### (3) お客様ニーズに 応える店舗の展開

# 情報発信の充実

New!!

駅構内の店舗やサービス機器の設置場所の案内図を掲載するなど、ホームページの案内をよりわかりやすくリニューアルする。

(現在)

## コインロッカー 設置駅一覧

平成30年2月1日現在

路線名	駅名 (駅No.)	設置場所	大型ロッカー	PASMO対応	宅配受取サービス対応 (DHL)	
西馬込線	西馬込 (A-01)	B1階改札内コンコース (A1出口方)				
	馬込 (A-02)	B1階改札外コンコース (A3出口付近)				
	中延 (A-03)	B1階改札外コンコース (A2出口付近)				
	戸越 (A-04)	B1階改札外コンコース (A2出口付近)				
	有馬線		B1階改札外コンコース (A1・A2出口方)			
		五反田 (A-05)	B1階改札外コンコース (A3出口方改札横)	○		
			B1階改札外コンコース (A3出口方改札横)			
	東横線	泉岳寺 (A-07)	B1階改札外コンコース (A1出口方改札付近)	○	○	
		三田 (A-08)	B1階改札外コンコース (A4出口方改札付近)			
		大門 (A-09)	B1階改札外コンコース (A2出口方)			

専門店舗やコインロッカーなど業態別に設置場所や営業時間などを一覧で掲載

(リニューアル後イメージ)

## 店舗・ロッカー・ATM等

店舗 ■ コインロッカー ■ 証明写真機 ■ ATM ■ 宅配受取ロッカー (PUDOステーション) ■ 売店 ■ 期間限定ショップ ■  
※宅配受取機能付コインロッカー: ★マーク

【地下2階 改札階】

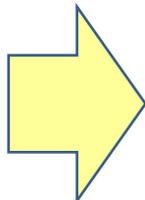
各駅ごとに設置場所を記載した案内図を掲載

コインロッカーのサイズ・口数など参考情報を充実

配置	施設名	設置場所	備考
A	フレッシュバーカリー 神戸屋 (7F)	B2階改札外コンコース (東西線・銀座線方面改札付近)	【営業時間】 平日：7時から21時まで 土曜：8時から20時まで 日曜・祝日：8時から20時まで  【備考】 Tel: 03-3241-7765 <a href="#">ホームページ</a> PASMO対応
B	コインロッカー	B2階改札外コンコース (D1・D2出口方 階段付近)	【サイズ・口数】※ 大型：2口 中型：3口 標準：10口
C	ATM (セブン銀行)	B2階改札外コンコース (D1・D2出口方 階段付近)	【利用時間】 全日：5時から24時まで

※コインロッカー内寸法

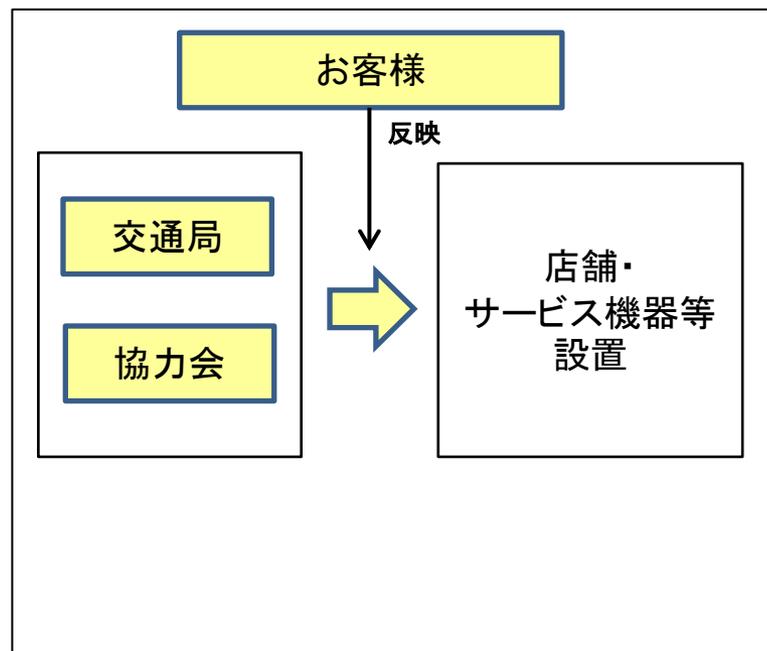
大型：高さ856mm×幅342mm×奥行663mm  
 中型：高さ502mm×幅342mm×奥行663mm  
 標準：高さ325mm×幅342mm×奥行663mm  
 ハーフ：高さ325mm×幅127mm×奥行663mm



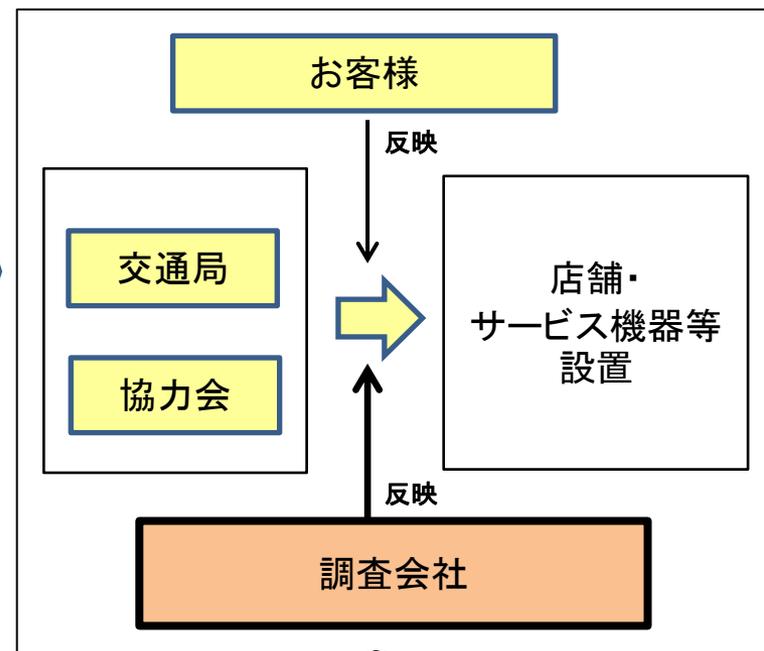
# 外部調査委託の活用 New!!

お客様の声に加え、外部の調査委託も活用して、より利便性の高い店舗やサービス機器等について、可能な限り展開していく。

## 【現状】



## 【今後】



今後の構内営業の展開に活用するため、立地やジャンル、店舗の作りなどについて、外部への調査委託を活用

# 新規店舗の設置

設置可能な場所へは概ね設置しており、今後は、駅の大規模改修工事に合わせて、駅施設のレイアウトを見直すとともに、給排水設備など必要な設備を整備することで、お客様ニーズを踏まえながら新たな店舗の設置を進めていく。

## ■新規店舗出店予定

駅名	店舗設置数(予定)
日比谷駅	1店舗
神保町駅	4店舗

この2駅5店舗以外においても、駅の大規模改良工事に合わせて新たな店舗の設置を検討していく。

## ■必要な設備等

- ・お客様導線を考慮した上で、スペース確保
- ・給排水設備
- ・スプリンクラー等の消防設備

1店舗(改札内)

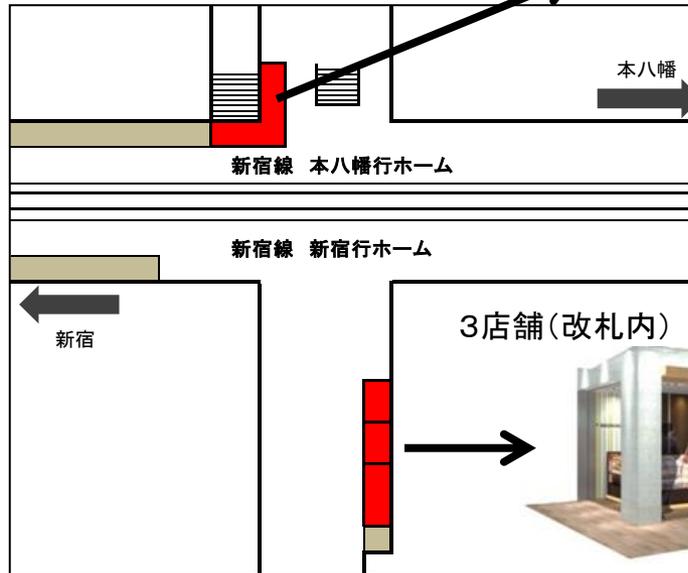
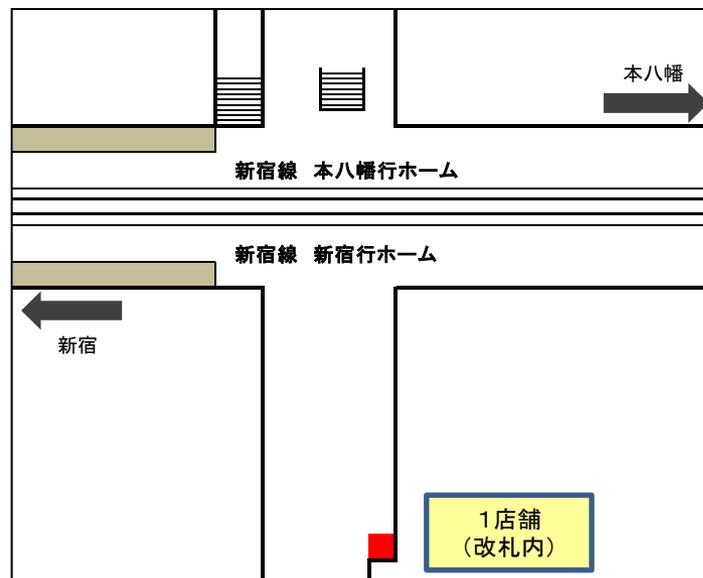
(イメージ)



## ■神保町駅 店舗展開(予定)

【大規模改修工事前】

【大規模改修工事後】



3店舗(改札内)

(イメージ)



## 第4章

### (4) 広告事業におけるデジタル化 の拡大・販売方法の見直し

## デジタル広告の拡大

広告料収入を確保するため、今後、車両更新や駅の大規模改修等に合わせて、デジタル広告を計画的に増設していく。

## 車内液晶モニター

現状

新宿線 16編成  
大江戸線 6編成



車両の更新に合わせて、全ての車両に車内液晶モニターを増設

○2021年度までの設置数(累計)

浅草線 **全27編成**  
三田線 **9編成**  
新宿線 **20編成**  
大江戸線 **21編成**



## 駅構内サイネージ

新橋駅構内 8基 16面  
六本木駅ホーム 12基 24面  
汐留駅ホーム 4基 8面



駅の大規模改修に合わせて増設

○日比谷駅構内で検討中

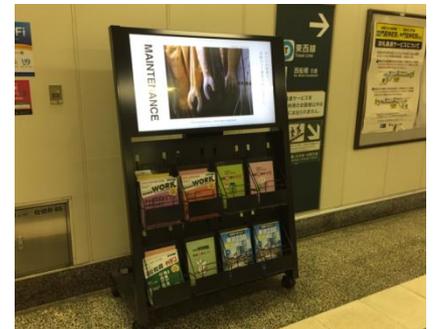


## サイネージラック

六本木駅、新宿三丁目駅など  
15基15面設置



広告主ニーズに合わせて、関係機関と調整が整った駅に順次設置



今後

広告価値の高い車内液晶モニター等のデジタル媒体、駅ばりポスター、ホームドアステッカーなど複数媒体での展開を検討する。

(イメージ)

## メディアミックス(複数媒体による広告展開)

車内液晶モニターなどのデジタル媒体と駅広告などの複数媒体による広告展開を図っていく。

移動中

車内で

ホームで



駅ばりポスター



車内液晶モニター

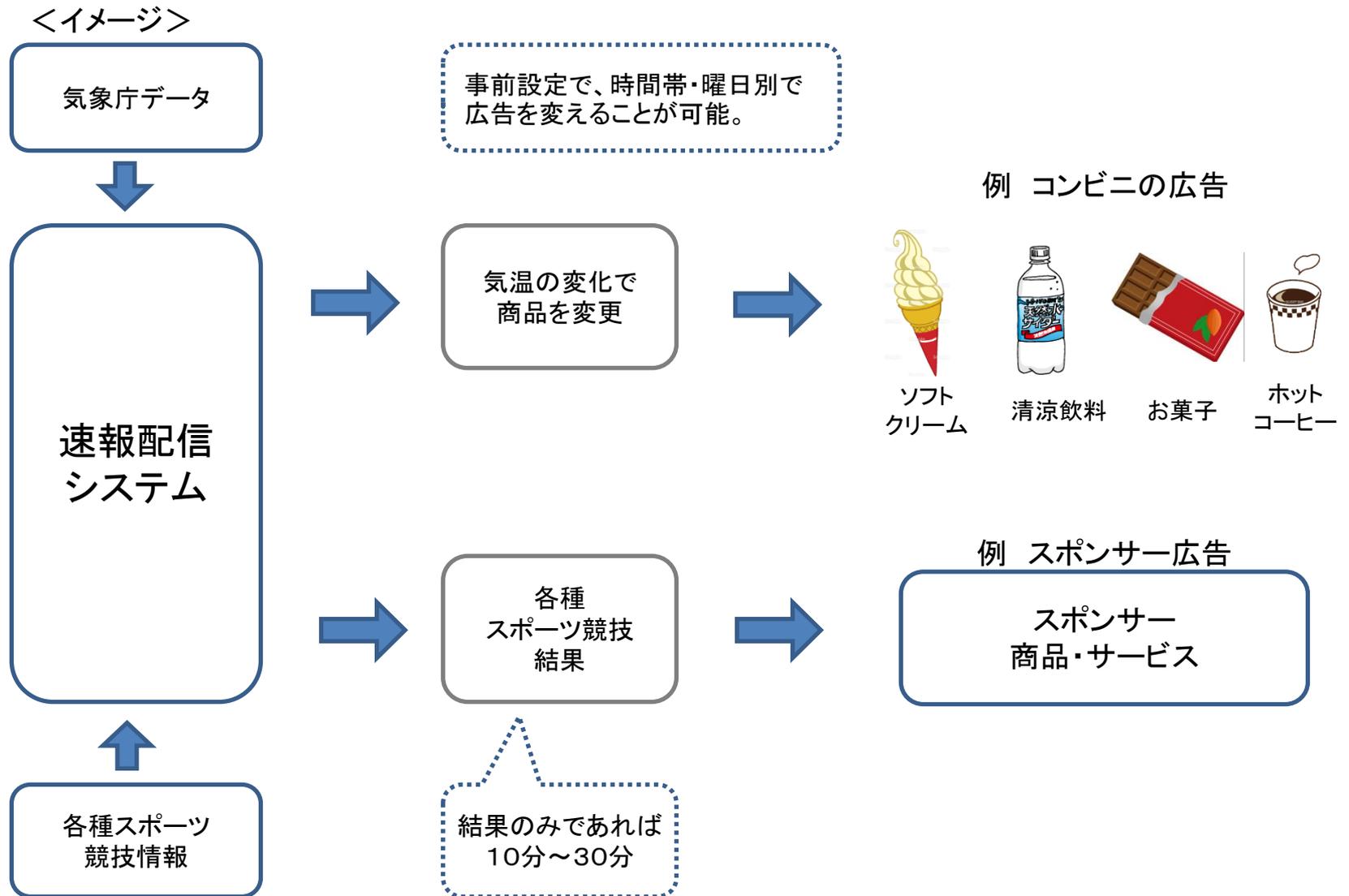


ホームドアステッカー

New!!

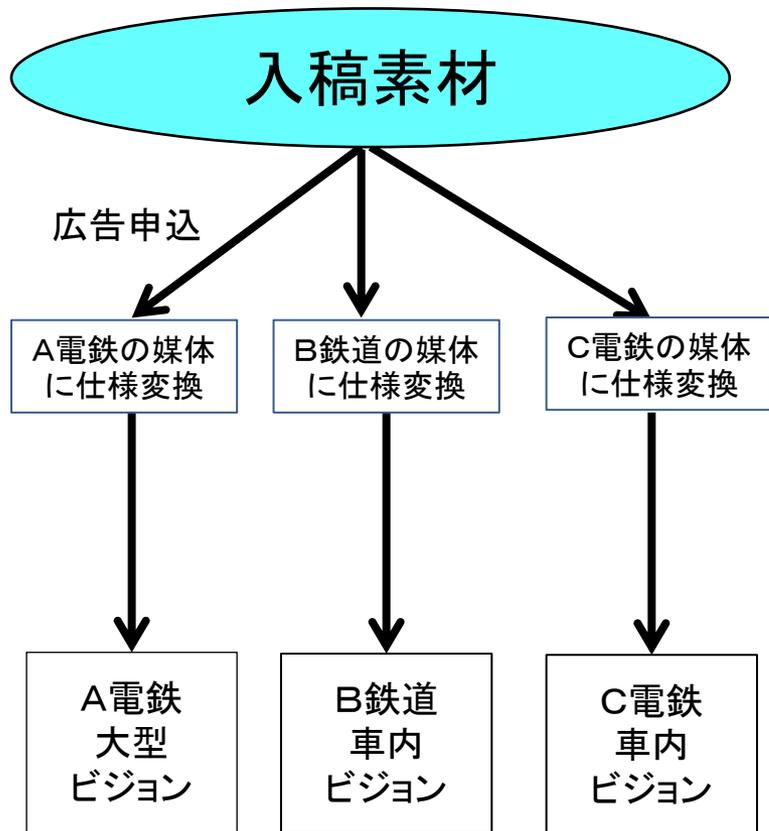
# 速報配信システムの導入

デジタルサイネージ広告でさらなる増収を図るため、様々な情報と連動し、状況に応じて配信内容を変える速報配信システムを導入し、幅広い広告主ニーズに応える（2019年度中の販売開始を目指す）。



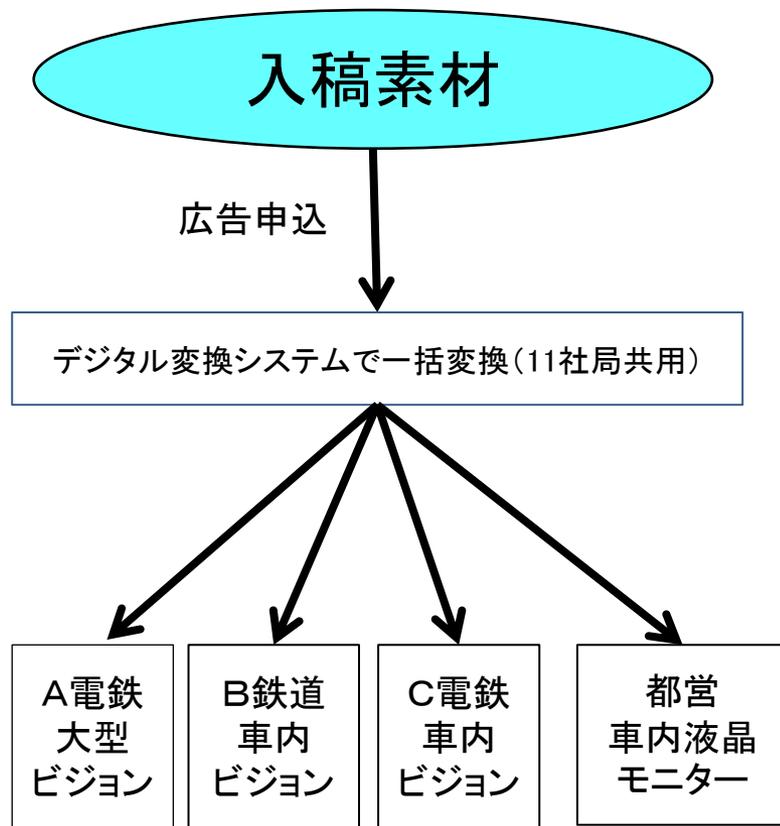
デジタル素材のフォーマットを一括変換し、広告主・代理店がフォーマットが異なる社局のビジョンにも出稿できるシステムを活用し、新規広告主を獲得していく。

(従来)



広告主・代理店が各社局ごとの異なるフォーマットの媒体の仕様に1つ1つ変換する必要があり、手間とコストが負担となっていた

(今後)



デジタル変換システムで一括変換することで、広告主・代理店の手間とコストが大幅に削減され、これまで2、3社にしか出稿していなかった広告主の新規獲得が望めるようになる。

## 第4章

### (5) グループ経営の推進

# グループ経営の推進

今後の業務量の増加や業務内容の変化を見据え、人材の確保や技術・ノウハウの維持・向上を図るため、グループ経営を推進していく。

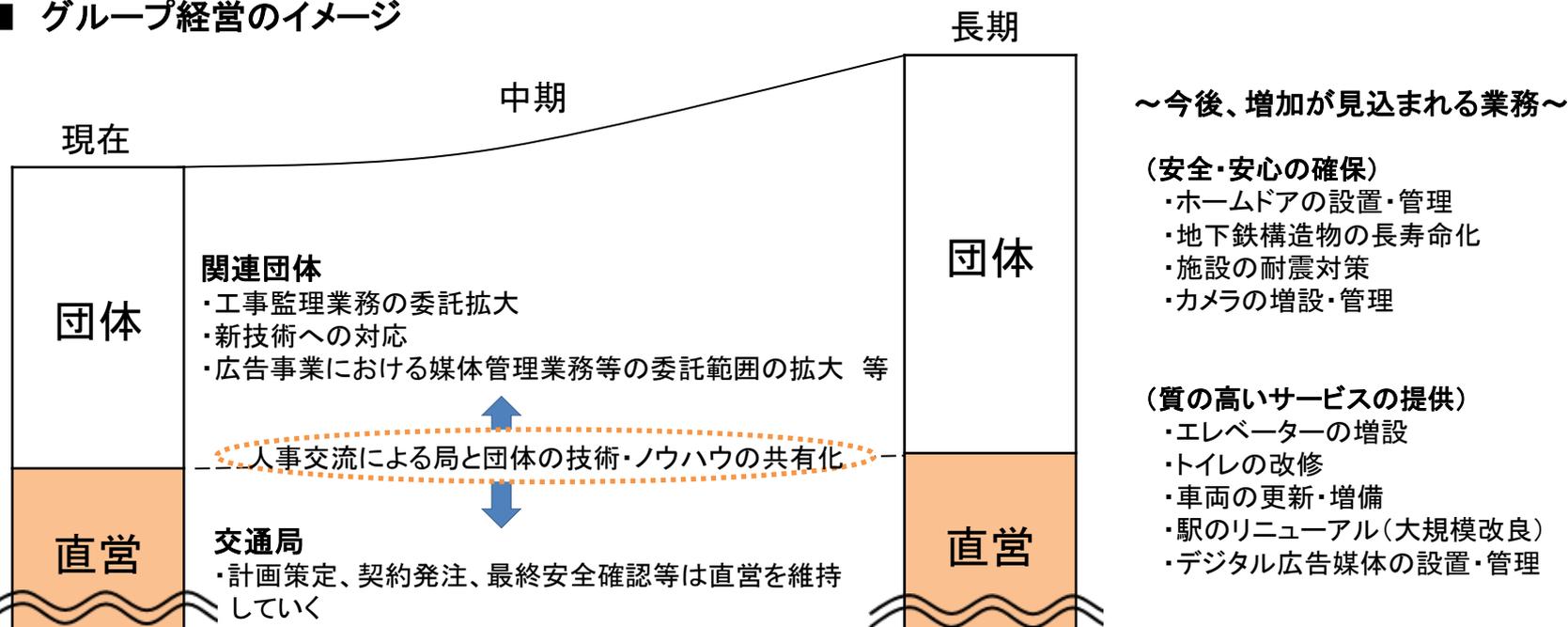
## ■ グループ経営の目的

- グループ総体として最大の経営効果を発揮すること
  - ・局職員と同等の、現場における知識等を有し、一体的な事業運営が可能な関連団体を活用することで、列車運行等における高い安全性が確保できる
  - ・他の鉄道事業者においても、機動的な事業運営などを目的に、グループ一体となった経営を推進
- 専門的な業務の知識やノウハウの蓄積、継承を行うこと
  - ・関連団体の職員は、局(直営)職員と比較し異動等が少なく、専門的な業務の知識やノウハウの蓄積、継承が行いやすい

## ■ グループ経営の今後の展開 New!!

- 局と関連団体との役割分担を再整理した上で、委託規模の拡大を図ること等により、関連団体を積極的に育成していく
- 局と関連団体との双方向の人材交流を積極的に行うこと等により、グループ一体となった人材育成・技術継承を図っていく

## ■ グループ経営のイメージ



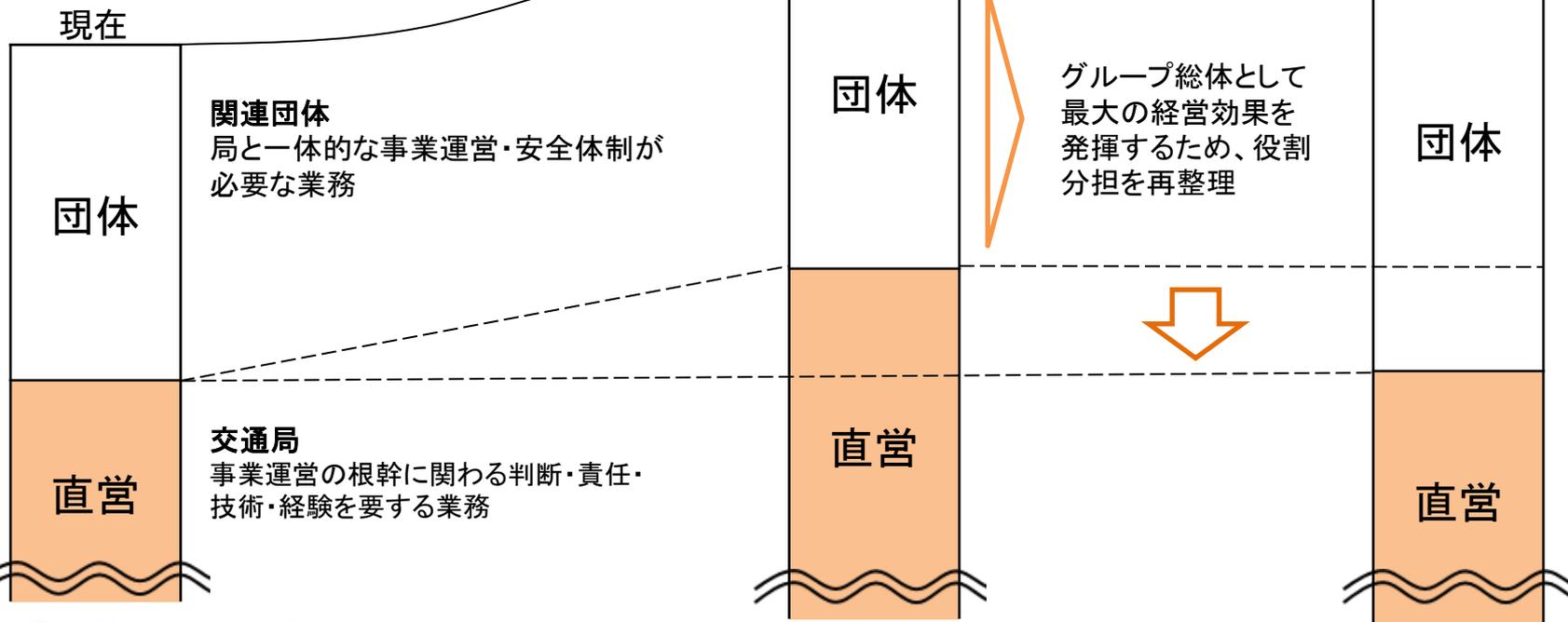
# 役割分担の再整理 New!!

交通局グループ総体として最大の経営効果を発揮するため、局と関連団体における役割分担の再整理を進めていく。

(イメージ)

【現状のまま、  
再整理しない場合】

【再整理した場合】

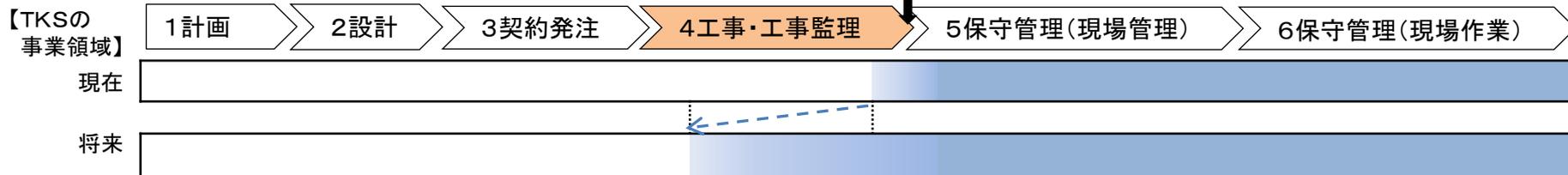


## (役割分担の再整理 一例)

地下鉄の工事に関する専門的な知識やノウハウを蓄積、継承することで、グループ総体としての経営効果をさらに発揮するため、現在、保守管理(現場管理・現場作業)を中心に担うTKSに対して、工事監理\*1の委託を拡大していく。

(業務の流れ イメージ)

完成



\*1 工事の出来ばえや工程調整等の工事監督業務