東京メトロ

東京を
走らせる力

統合報告書2026



東京メトログループは、
ミッション（グループ理念）である「東京を走らせる力」のもと、
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、
引き続き、お客様の安全を第一に様々な取組みを進めていきます。

すべてのステークホルダーから選ばれる企業グループを目指して

編集方針

「統合報告書2026」公開にあたって

当社グループは、ミッション（グループ理念）である「東京を走らせる力」を中心に、「次の『あたりまえ』と『ワクワク』を」というビジョンの実現に向けて、サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）に基づく各種施策を推進しています。

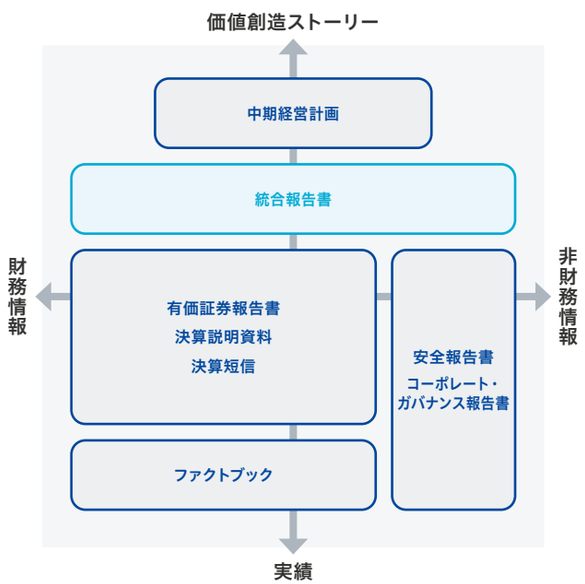
ステークホルダーの皆様に、当社グループの強み、目指す方向性や戦略、各種取組み等について、財務・非財務の両面からより一層のご理解を深めていただくことを目的に、「統合報告書」を発行しています。

「統合報告書 2026」においては、統合報告書に係る各種フレームワーク・ガイドラインを意識しつつ、当社グループの「経営資本」や「強み」を活かしてビジョンの実現を目指す当社グループの価値創造プロセスやビジネスモデルを明示するほか、中長期的な価値創造に向けてのトップコミットメント・各事業の成長戦略・ガバナンス体制等についても記載しています。

今後も本報告書を通じて、ステークホルダーの皆様との対話を深め、持続的な企業価値の向上に取り組んでいきます。

各発行物の位置付け

発行物	内容
統合報告書	当社グループの財務情報及び非財務情報を投資家をはじめとするマルチステークホルダーへ発信しています。
ファクトブック	事業に関する詳細な情報、経年の業績・財務情報を公表しています。
有価証券報告書	金融商品取引法第24条第1項に基づき作成し、関東財務局長への提出を義務付けられている報告書です。通期の財務状況等に関して法令に基づき、開示しています。
コーポレート・ガバナンス報告書	東京証券取引所の「コーポレートガバナンス・コード」に従い、当社のガバナンスの考え方や機関設計、運用状況、取締役会の実効性評価等を記述し、東京証券取引所へ提出している報告書です。
安全報告書	鉄道事業法により公表が義務付けられている報告書です。安全方針、安全重点施策、前年度に実施した安全に関する取組みの内容等を開示しています。



報告対象等

- 報告対象範囲

当社グループ全社（東京地下鉄株式会社及び16社のグループ会社）と公益財団法人メトロ文化財団

P.99

- 報告対象期間

2025年4月～2026年3月
（ただし、継続的な取組みや重要な事項については、2026年度及び2025年度以前の情報を含めています）

- 発行時期

2026年10月

参考にした主なガイドライン

- 国際統合報告フレームワーク（IFRS財団）
- 価値協創ガイダンス（経済産業省）

将来の見通しに関する注意事項

本報告書には、当社グループの現時点における計画や経営方針・経営戦略等に基づいた将来の見通しが含まれています。

これらは現時点で入手可能な情報から得られた当社グループの判断に基づいており、様々な要因によって、実際の事業活動や財務影響等が異なる結果となる可能性がありますので、ご了承ください。

Webサイトのご案内

最新の情報はIRサイトをご参照ください。

IR情報

CONTENTS

イントロダクション
編集方針
CONTENTS
事業の全体像・セグメント構成
経営指針
すべてはお客様の「安全」のために
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

CONTENTS



POINT → コミットメント
トップメッセージ

経営指針や株主還元方針などについて、経営陣が自らの言葉で語り、株式市場を意識した経営の考え方や中期経営計画への取組み状況等をお伝えします。

→UPDATE POINT

非運輸事業の成長戦略や将来像等について、足元の状況も踏まえて解説します。



POINT → 価値創造
ビジネスモデル

当社グループのビジョン実現に向けた価値創造プロセスについて、詳細に解説しています。

→UPDATE POINT

当社グループの各事業の役割と相互の関係を明確化し、それらが価値創造にどうつながっているかを具体的にお示ししたビジネスモデルを新たに掲載しています。



POINT → 戦略
重要な経営テーマと対応方針

2025年度に発表した中期経営計画の進捗状況と今後の取組みについてお伝えします。

→UPDATE POINT

当社グループを取り巻く経営環境への対応方針として4つの重要な経営テーマに基づく取組みを示します。



POINT → コーポレート・ガバナンス
実効性評価・社外取締役座談会

健全なガバナンス体制の実効性を発信するとともに、当社グループの経営について社外取締役が座談会形式で語っています。

→UPDATE POINT

取締役会の実効性評価や社外取締役の機能発揮に関する内容等を強化しています。

イントロダクション

2 編集方針
3 CONTENTS
4 事業の全体像・セグメント構成
5 経営指針
6 すべてはお客様の「安全」のために

01 コミットメント

8 社長メッセージ
15 経営企画本部長メッセージ

02 価値創造

20 東京メトログループの概要
20 数字で見る東京メトロ
21 事業エリア
22 価値創造の歴史
24 価値創造プロセス
25 ビジネスモデル
26 経営資本
27 強み

03 戦略

31 ビジョン実現に向けたストーリー
32 新線・未来コンセプト203X
33 サステナビリティ経営・サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）
36 中期経営計画（2025年度～2027年度）
37 事業戦略
37 各事業本部長メッセージ
38 運輸業（鉄道事業）
39 都市・生活創造事業（不動産事業）
40 都市・生活創造事業（ライフ・ビジネスサービス事業）
41 特集 新線建設
43 特集 経営環境の変化を踏まえた重要な経営テーマと対応方針

04 サステナビリティ

45 Theme 1 地下鉄を安全に、そしてつよく
50 Theme 2 一人ひとりの毎日を活き活きと
56 Theme 3 東京に多様な魅力と価値を
59 Theme 4 地球にやさしいメトロに
66 Theme 5 新たな時代を共に創る力を
74 TOPICS 事業活動を通じたソーシャルインパクトの創出

05 コーポレート・ガバナンス

76 ガバナンス at a glance
77 社外取締役座談会
82 役員一覧
84 取締役会の構成
85 コーポレート・ガバナンス
90 コンプライアンス・リスクマネジメント
92 ステークホルダーエンゲージメント
93 株主・投資家との対話

06 データ

95 財務・非財務ハイライト
97 11か年財務データ
98 6か年非財務データ
99 会社データ

CONTENTS

イントロダクション
編集方針
CONTENTS
事業の全体像・セグメント構成
経営指針
すべてはお客様の「安全」のために

01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

事業の全体像・セグメント構成

東京メトログループは、グループ理念である「東京を走らせる力」に基づいて、東京に集う人々の生活や、経済活動を支える鉄道を核とした都市・生活創造型企業グループとして、様々な事業に取り組んでいます。

事業内容

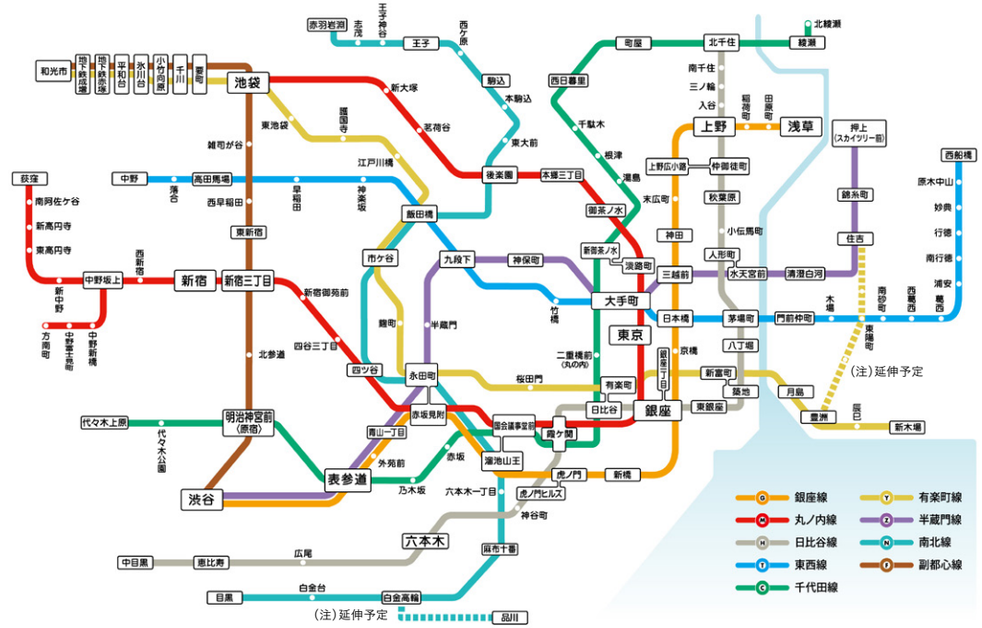
1. **旅客鉄道事業の運営**
2. **都市・生活創造事業の運営**
   - 不動産事業
   - ライフ・ビジネスサービス事業

総路線距離	**全線195.0キロ（営業キロ）**
駅数	**180駅**
車両数	**2,718両**
輸送人員数	**1日平均704万人**

営業路線（2026年3月31日現在）

G	銀座線	浅草～渋谷間 14.2km	T	東西線	中野～西船橋間 30.8km
Z	半蔵門線	渋谷～押上（スカイツリー前）間 16.8km	M	丸ノ内線	池袋～荻窪間 24.2km 中野坂上～方南町間 3.2km
C	千代田線	北綾瀬～代々木上原間 24.0km	N	南北線	目黒～赤羽岩淵間 21.3km
H	日比谷線	北千住～中目黒間 20.3km	Y	有楽町線	和光市～新木場間 28.3km
F	副都心線	小竹向原～渋谷間* 11.9km			

* 運行区間は和光市～渋谷間20.2km



運輸業

鉄道事業

事業概要

東京都区部を中心に、9路線（営業キロ195.0km）、180駅からなる地下鉄ネットワークを保有し、鉄道の運行及び運営並びに鉄道施設等の保守管理を行う

2025年度 営業収益	2025年度 営業利益
3,866億円	761億円
構成比	構成比
89.6%	85.2%

都市・生活創造事業

不動産事業

事業概要

当社沿線を中心にオフィス・ホテル・住宅等の不動産の開発・賃貸を行う

2025年度 営業収益	2025年度 営業利益
146億円	43億円
構成比	構成比
3.4%	4.9%

ライフ・ビジネスサービス事業

事業概要

当社駅構内をはじめとした商業施設の運営、駅構内・車両内の広告媒体の提供、光ファイバーケーブルの賃貸等を行う

2025年度 営業収益	2025年度 営業利益
263億円	85億円
構成比	構成比
6.1%	9.5%

CONTENTS

イントロダクション
編集方針
CONTENTS
事業の全体像・セグメント構成
経営指針
すべてはお客様の「安全」のために
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

経営指針

東京メトログループのミッション（グループ理念）である「東京を走らせる力」を中心に、ビジョン（実現したい未来）、バリュー（約束する価値）、スピリット（大切にする精神）からなる経営指針を掲げています。

経営指針

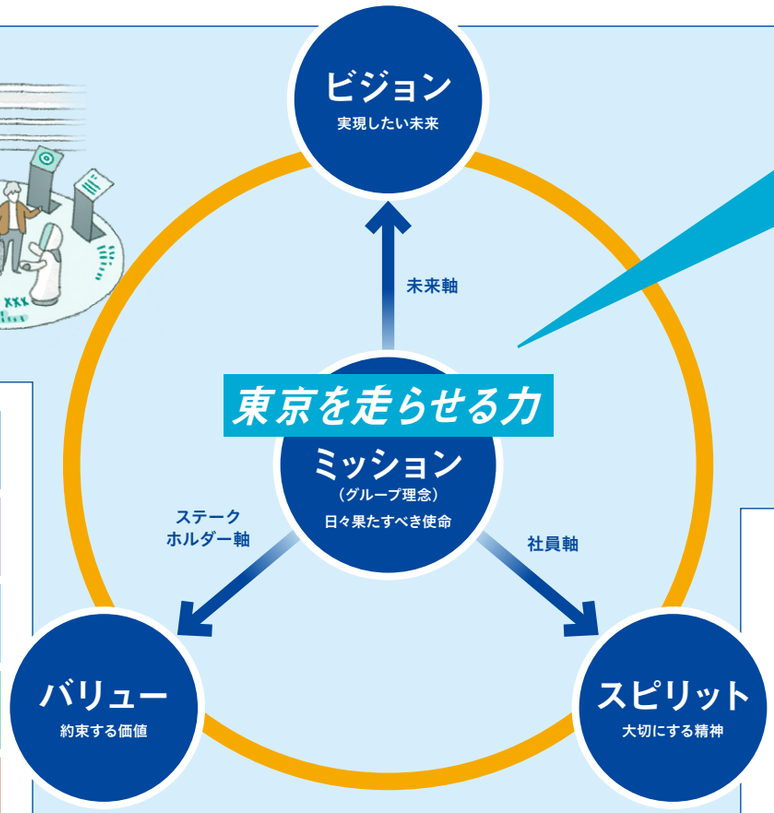


次の「あたりまえ」と「ワクワク」を

安全・安心な日常を支えながら、一人ひとりに合わせたリアルならではの体験や機会を生み出すことで、誰もが生きる「喜び」を実感しながら過ごせる未来を目指します。

次の「あたりまえ」
「あたりまえ」は日々進歩していくもの。
東京メトログループの事業も日々進化させ、
世の中のあたりまえをリードしていく。

次の「ワクワク」
新しい移動体験の提供や地域・行政・
開発事業者などのパートナーとの共創により、
誰もが心おどる未来をつくる。



東京を走らせる力

私たち東京メトログループは、
首都圏の鉄道ネットワークの
中核を担う事業者として、
首都東京の都市機能を支え、
都市としての魅力と活力を引き出すとともに、
優れた技術力と創造力により、
安全・安心で快適なより良いサービスを提供し、
東京に集う人々の
活き活きとした毎日に貢献します。



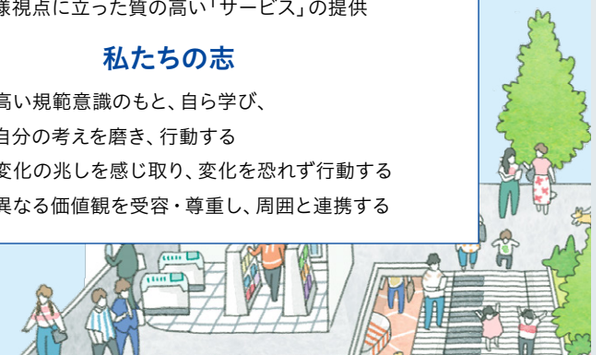
- 強靭な交通インフラを構築し、安全で安心な輸送で世界をリードして行きます
- 快適で利便性の高い移動体験を提供し、一人ひとりの毎日に寄り添ったサービスを展開します
- 多くの「ひと」と「まち」をつなぎ、沿線地域の豊かさを創出します
- 環境先進企業として、脱炭素・資源循環型社会の実現を牽引します
- 人権を尊重し、DE&Iを推進することで、人と技術の可能性を最大限に活かします

私たちの決意

- たゆみなき「安全」の追求
- お客様視点に立った質の高い「サービス」の提供

私たちの志

自律 高い規範意識のもと、自ら学び、自分の考えを磨き、行動する
挑戦 変化の兆しを感じ取り、変化を恐れず行動する
協働 異なる価値観を受容・尊重し、周囲と連携する



CONTENTS

イントロダクション
編集方針
CONTENTS
事業の全体像・セグメント構成
経営指針
すべてはお客様の「安全」のために
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

すべてはお客様の「安全」のために

たゆみなき「安全」の追求は、東京メトログループの企業価値の根幹であるスピリットです。全役員・社員が決意と志を常に持ち、安全を最優先にする企業風土を形成することで、すべてのお客様に「安全」という「あたりまえ」を提供できるように努めています。



私たちの決意

**私たちは、お客様の安全を第一に、
たゆみなき「安全」の追求と
お客様視点に立った質の高い「サービス」の提供によって、
すべてのお客様に「安心」をお届けすることを使命とし、
より一層取り組んでまいります。**

たゆみなき「安全」の追求

2000年3月8日、中目黒において日比谷線列車脱線衝突事故を起こしました。

私たちは、事故の反省に立って、このような悲惨な事故を決して繰り返さないという固い決意を持ち、輸送の安全に対する意識の改革や設備改良に取り組んできました。

私たちは「安全」を確保するためには、全社員がお客様の安全を第一に、たゆまぬ努力を継続することが必要であると考えます。日比谷線列車脱線衝突事故を風化させることなく、職種を問わず、新人からベテランに至る全社員が、安全を最優先する意識を持ち、組織能力としての「現場力」を高めるとともに、新技術の開発や導入等により、さらなる安全文化を築き上げることが私たちの大きな務めです。

たゆみなき「安全」の追求、これが鉄道を運行する私たち東京メトログループの使命です。

（注）「輸送の安全」とは、列車の運転のみならず、お客様が利用される施設や自然災害対策設備などを含むお客様の安全に係るすべてのものを指している。

安全文化の醸成

日常の業務において安全を最優先に、予防保全、事故の未然防止を念頭に、自ら考え行動を起こすことにより、さらなる安全文化の醸成に向け、取組みを進めています。

▶「安全の日」に係る取組み

鉄道の最も重要な使命である「安全」を誓う日として、毎年3月8日を「安全の日」と定め、慰霊、社長訓示、外部講師による講演会を実施し、二度と重大事故を繰り返さないよう決意を改めています。2025年度は、JR福知山線脱線事故に遭い、負傷された小椋聡氏を講師としてお招きし、「わたしたちはどう生きるのか —JR福知山線脱線事故から20年」についてご講演いただきました。

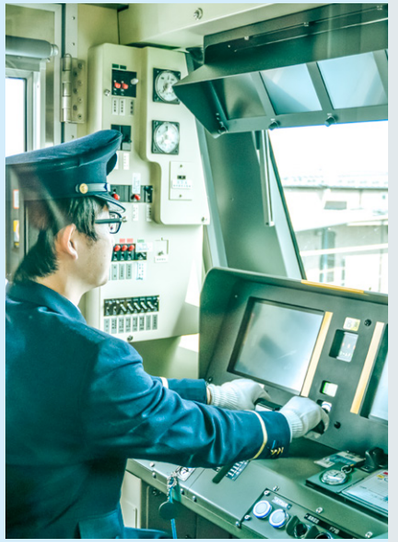
▶「安全繋想館（けいそう）」から受け継がれる安全への決意

「安全繋想館」は、私たちが決して忘れてはならない過去の事故や事件の教訓を風化させることなく、安全確保への強い決意を未来へとつないでいくことを目的とした研修施設です。

▶ 安全研修でつくる安全文化

「安全研修」は、日比谷線列車脱線衝突事故の反省と教訓を心に刻み、二度と繰り返さないという決意をもって、お客様の安全を第一に社員自らが「気づき、考え、行動」することで安全文化の向上に取り組むことを目的に、安全繋想館において実施する研修です。東京メトログループの全役員・社員が継続的に受講しており、2025年10月から5巡目の研修を実施しています。





CONTENTS

イントロダクション
編集方針
CONTENTS
事業の全体像・セグメント構成
経営指針
すべてはお客様の「安全」のために
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

Commitment

コミットメント

01

8 社長メッセージ
15 経営企画本部長メッセージ

CONTENTS

イントロダクション
01 コミットメント
社長メッセージ
経営企画本部長メッセージ
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

社長メッセージ



代表取締役社長

小坂 彰洋

確かな手応えとともに、「次の『あたりまえ』と『ワクワク』を」の実現を社員一人ひとりの手で形にしながら、次の成長ステージへ。

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント
社長メッセージ
経営企画本部長メッセージ

02 価値創造

03 戦略

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

06 データ

中期経営計画初年度を終えて

東京証券取引所プライム市場への株式上場後、中期経営計画「Run!～次代を翔けろ～」（以下「中計」という。）初年度となる2025年度は、コロナ禍で落ち込んだ需要が回復したことによる旅客運輸収入の伸びに支えられ、都市・生活創造事業を含む全事業で対前年増収増益を達成しました。営業収益は4,224億円（前期比＋3.6%）、営業利益は895億円（同＋3.0%）、親会社株主に帰属する当期純利益は590億円（同＋9.8%）となりました。

運輸業は、旅客運輸収入の伸び等により営業収益3,866億円（同＋3.8%）・営業利益761億円（同＋2.7%）となりました。2026年3月には、当社全路線全駅でホームドア整備が完了*1しました。これにより、お客様のホームからの転落や列車との接触事故減少に寄与しています。同年同月には、新乗車サービスとしてクレジットカード等のタッチ決済にも対応し、より便利で多様な乗車スタイルへの移行が進んでいると感じます。海外鉄道ビジネスでは、英国・ロンドンにおけるElizabeth line（エリザベス・ライン）の運営を受託し、初めてのO&M事業に着手したほか、都市鉄道整備事業において、ベトナムでのプロジェクトを完了し、フィリピンでは新たな案件を受注しました。都市・生活創造事業のうち、不動産事業では、TS青山ビルやメトロステージPLUS中野弥生町の取得・開業、渋谷マークシティの賃貸収入増加等により、営業収益146億円（同＋0.2%）・営業利益43億円（同＋4.7%）と増収増益を確保しました。ライフ・ビジネスサービス事業も、M'av浦安東口側（EAST）の開業等により、営業収益263億円（同＋2.5%）・営業利益85億円（同＋3.2%）と増収増益となりました。コンテンツ・IP分野では映画「8番出口」の製作委員会にも参画し、映画コラボ企画として謎解きゲームを開催するなど、鉄道の枠を超えた挑戦も少しずつ芽を出しています。人口動態や都心オフィス需要の面で今なお活力を保つ東京という基盤を追い風に、安定的に成果を積み上げています。

もっとも、こうした好調な業績の裏側で、特に運輸業では労務費や資材価格の上昇が重くのしかかりました。人件費が26億円、経費が75億円増加し、利益の伸びを押し下げる要因になっています。日本全体の景気回復や人手不足を背景に、賃金水準を引き上げなければ人財確保が難しい状況は、今後もしばらく続くでしょう。労働人口の減少に伴う労働力制約が一層強まる中、鉄道事業の持続性強化は、中長期的に見て最も本質的な経営課題の一つだと捉えています。だからこそ、人件費の総額を抑えるという発想ではなく、同じ仕事・同じサービスを、より少ない人手で担えるようにすることに軸足を置いています。そのために、自動運転に向けた取組み等を含む新技術やAIの活用、DXの推進を図り、2025年度末時点で9,391人となっている鉄道事業の運営体制について、2030年度を目処に9,000人規模でも十分に機能する体制を目指します。一方で、お客様の利便性向上に資する設備投資を通じ、中長期的な成長を実現する基盤を構築するためにも、経営努力を前提に、運賃改定や加算運賃等の各種制度の早期の実施・適用が必要になると考えています。

中計初年度を総括すると、ホームドア整備や新乗車サービスの導入、新線建設への取組み、既存の不動産開発等を着実に進めることができたと評価していますが、不動産の新規取得価格上昇により良い物件を思うように取得できなかった点や、DXの取組みが計画より少し



CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
社長メッセージ
経営企画本部長メッセージ
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

遅れた点は課題として挙げられるため、次年度以降注視していきます。

*1 大規模改良工事中の東西線南砂町駅の一部番線については工事進捗を踏まえて整備予定

変わらないもの、進化させ続けるもの

このような環境の変化に向き合いながらも、変わらずに大切にしている価値があります。それは、たゆみなき「安全」の追求と、お客様視点に立った質の高い「サービス」の提供です。これは当社グループのブランドイメージの中核であり、スピリット「私たちの決意」でもあります。鉄道事業においてこの価値をしっかり維持しているからこそ、都市・生活創造事業においても「東京メトロなら誠実に仕事をするだろう」という信頼のもとでお付き合いいただけているのだと感じています。ここは一丁目一番地として、譲れない領域です。

ただし、この変わらない価値を守り続けるためには、私たち自身が時代や環境の変化に応じて進化し続ける必要があります。その一つが、設備の状態への向き合い方です。これまでは一定周期での定期的な更新としていましたが、新たな保全の形として、周期によらない設備状態に基づいた更新へと移行してきました。こうした一つひとつの進化の繰り返しが、お客様からの信頼を積み重ねていくと考えています。

「次の『あたりまえ』と『ワクワク』を」の確かな浸透

2025年に、ミッション・ビジョン・バリュー・スピリットからなる経営指針を策定しました。ビジョン以外は既存の考え方を再編成したものですが、新しく掲げた「次の『あたりまえ』と『ワクワク』を」というビジョンがどれだけ浸透するか、大きな関心を持っていました。そこで、この一年は、経営層が各職場を訪問して社員と対話する「メトロキャラバン」や「チームメトロミーティング」といった場も活用しながら全職場を回り、社員一人ひとりとのコミュニケーションを重ねてきました。実際に社内の様子を見ていると、日々の会話の中で「あたりまえ」と「ワクワク」が自然と使われるようになっており、徐々に浸透していることを実感しています。

鉄道事業においては、「あたりまえ」の積み重ねが重要であり、そのために安全・サービスの維持・向上に力を注いでいます。その上で、鉄道を利用する中でも「ワクワク」していただきたいという思いから、謎解きイベントや、商業施設とタイアップしたお得なチケットの販売を進めてきました。都市・生活創造事業を通じて行きたくなる商業施設やレジャー施設を都市につくれば、そこに来ることで鉄道のお客様も増えます。「ワクワク」は、こうした新しい事業を生み出す原動力にもなっていると実感しています。

こうした思いを浸透させる発信の一つとして、社内メディアで自分の考えを伝えることにも力を入れてきました。趣味の話を書けば、いろいろな職場を訪問した際に「バンドやるんですか?」と聞かれます。社長就任時に真っ



社長と社員の座談会

CONTENTS

イントロダクション
01 コミットメント
社長メッセージ
経営企画本部長メッセージ
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

先に「社長ではなく小坂さんと呼んでください」とお願いしたところ、現場の社員が「小坂さん」と呼んでくれるようになりました。そうした小さな変化を、嬉しく感じています。就任後、最初の半年は駅を巡視していても気づかれないこともよくありましたが、半年を過ぎた頃からは、社員から気軽に声をかけてもらえる機会も増えました。一方で、各職場を回る中で社員から寄せられた声には、経営者としてきちんと回答することも大切にしています。必ずしも期待に沿える回答ができるとは限りませんが、それでも向き合い続けることが、社員一人ひとりが経営の方向性を自分の仕事に引き寄せて考え、率直に意見を交わせる風通しの良い組織風土の醸成につながると考えています。一年が経ち、社員の間にもこの考え方がだいぶ馴染んできたと感じており、引き続き浸透に力を入れていきます。


現業職場への巡視



事業を通じた新たな挑戦

当社グループは、鉄道事業を基盤としながらも、都市・生活創造事業を新たな収益の柱となる規模へと育てていく方針を掲げています。その一翼を担うのが不動産事業です。不動産事業については、規模の拡大に加えて、事業領域を広げていくことが重要だと考えています。これまでは、保有物件からの賃貸収入を中心とした事業を展開してきました。しかし不動産業には、取得した物件の価値を高めて売却する事業や、仲介、プロパティマネジメントまで、幅広い領域があります。物件の保有が事業展開の起点となる面もあるため新規取得は続けつつ、価値が高まった物件については、2024年に立ち上げた私募REIT「東京メトロプライベートリート投資法人」等への売却も活用しながら資産を回転させていきます。賃貸中心のストック型事業と、こうしたフロー型の取組みを、両輪で強化していきます。加えて、ホテル経営・運営事業への参画など、新しい事業領域にも裾野を広げていきたいと考えています。駅に直結した立地は最も鉄道事業とのシナジーが高いためメインに据えつつ、それだけでは案件の数が限られるため、徒歩圏内など沿線のまちづくりに寄与するエリアにも視野を広げていく考えです。

ライフ・ビジネスサービス事業においても、着実な成長を目指しています。駅ナカについては、使えるスペースはほぼ活用し尽くしていますが、廃止する定期券うりばの跡地など、新たに生まれるスペースをリテール等に活用できる可能性があります。2026年6月には、東西線浦安駅の高架下商業施設「M'av浦安」がグランドオープンしました。このように、古くなってきている高架下の店舗についても、大規模なリニューアルによって収益性を高めていきたいと考えています。

新しい挑戦は、必ずしも綿密な計画から生まれるわけではありません。むしろ担当者が、志を同じくするパートナーと出会うところから始まることが多くあります。フィットネスジム「LifeFit」のフランチャイジーとしての出店も、現場の担当者が株式会社FiTとの出会いの中で意気投合したことがきっかけでした。2025年度に3店舗、

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
社長メッセージ
経営企画本部長メッセージ
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

2026年度にはさらに1店舗を開業し、現在4店舗まで拡大しています。家庭料理のテイクアウトサービスを手がける株式会社マチルダとの協業や、2026年7月に出資したダンデライオン・チョコレート・ジャパン株式会社も同じように、現場発の出会いから始まったものです。いずれも、沿線の価値を高め、まちに新しい魅力を生み出していく取組みだと考えています。併せて、当社の鉄道運営のやり方を変革できる技術を持つスタートアップにも、関心を寄せています。こうした協業を進める上で私が大切にしているのは、やってみたいという社員の思いをまず尊重し、止めるのではなく後押しすることです。担当者自身が「ワクワク」しながら取り組んでいる案件は、話を聞いているこちらも「ワクワク」するものです。

こうした現場発の挑戦に加えて、当社にとって肝いりのプロジェクトである新線建設についても、一歩ずつ歩みを進めています。有楽町線の延伸は、東武スカイツリーライン等との相互直通運転により、埼玉県の東武線エリアから臨海部・都心部エリアへの新たな経路を生み出すとともに、東西線・日比谷線・千代田線の混雑緩和にもつながります。南北線の延伸は、羽田空港へのアクセスの拠点かつ将来のリニア中央新幹線の始発駅である品川エリアに、当社として初めて鉄道ネットワークを展開するものであり、都心西側へのアクセスの選択肢を広げる意義があります。両路線とも2024年11月に着工しており、建設キロは有楽町線4.8km・南北線2.5km、建設費は合計4,000億円（地下鉄補助2,376億円、都市鉄道融資1,624億円）、開業目標は2030年代半ばです。品川では2026年3月から杭打ちをはじめとする本格的な工事段階に入りました。こうした鉄道ネットワークの充実は、延伸開業後の周辺エリアの発展にとどまらず、東京全体の発展や国際競争力の強化にもつながっていくと考えています。

サステナビリティ経営の推進

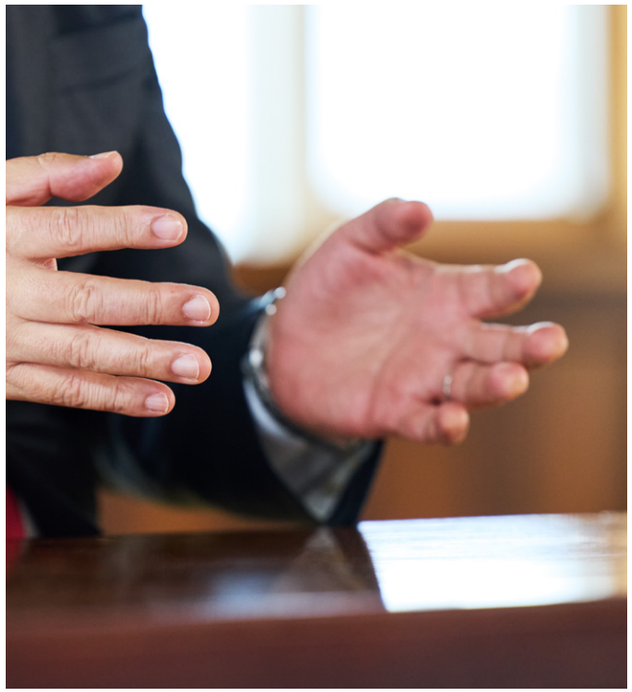
当社は前中期経営計画から、サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）を定め、社会や地球も含むあらゆるステークホルダーに対して責任ある企業運営を行っていくことを宣言しています。2025年度に就任した潮田副社長をサステナビリティ責任者とするサステナビリティ推進委員会を5回開催し、気候変動、人権尊重等のサステナビリティに関する方針や目標、戦略について議論を重ね、施策実施につなげています。再生可能エネルギーの調達やTCFD提言への賛同開示、人権尊重の取組み、グリーンボンド等のファイナンスも、その一環です。CO_2排出量については、長期環境目標「メトロCO_2ゼロ チャレンジ 2050」として掲げた2030年度53%削減*2・2050年度実質ゼロという目標に加え、2025年度には2035年度60%削減*2・2040年度73%削減*2という中間目標も新たに設けました。当社施設外の再生可能エネルギーの環境価値を調達するバーチャルPPAも活用しながら、目標の達成に向けて順調に歩みを進めています。

*2　2013年度比



CONTENTS

イントロダクション
01 コミットメント
社長メッセージ
経営企画本部長メッセージ
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ



人と組織の力を高める

当社グループのスピリット「私たちの志」では自律・挑戦・協働を掲げています。自律とは、人に強制されるのではなく、自分なりの基準を持ってそれに沿った行動ができるということです。私が社員に話す時は「まず自律ですよ」と伝えており、自律ができて初めて協働もできるようになると考えています。次に挑戦です。自分が担当している業務内容は変わらなくとも、社会環境の変化に伴って働き方そのものは変わっていきますから、新しいことを学び、これまでと違うやり方に挑戦してほしいと伝えています。自分がなかなか挑戦できない場合は、挑戦している人を後押ししてほしいとも話しています。協働については、従前から組織に根付いており、自律と挑戦を意識していれば、自然とうまくいくという手応えを持っています。

こうした自律・挑戦を後押しする具体的な取組みとして、社内で手を挙げてやりたいことに取り組める「社内複業制度」を設けています。勤務日の一部を活用して、所属部署とは異なる業務に挑戦できる仕組みで、普段はレールの保守をしながら、新規事業であるスケートボードパーク「RAMP ZERO」の事業検証をする社員もいました。2026年度からは社外での副業も認め、社員が自分のやりたいことを仕事に活かせる幅を広げています。併せて社内人材公募も行い、この仕事をやりたいと手を挙げれば異動できる仕組みも整えています。教育は押し付けても身につかないため、自分で学びたいことを選んで学べる環境を用意し、本業とは違う分野で新たな知見や技能を身につけることを促しています。

人財について語る上で、当社グループにとって切っても切り離せないのが多様性の確保という課題です。女性比率の向上を目標に掲げていますが、募集段階から応募が集まりにくく、その大きな要因の一つは宿泊を伴う勤務だと捉えています。女性用の施設も増え、女性が宿泊勤務を行う環境は整ってきていますが、出産・子育てのステージで仕事との両立が難しくなり、離職につながってしまうケースがあります。ここに丁寧に向き合うことで、女性の応募比率や定着率を上げていきたいと考えています。また、社外からの人財を迎え入れる流動性も、もっとあってよいと考えています。異なる企業文化や職務経験を持つ方から思ってもみない意見をもらえることは、私たちにとって大きな刺激になっています。社外の役員と接する中でも、外部ならではの視点に気づかされることが多くあります。

当社は社員が働く環境そのものも進化させています。老朽化していた上野本社建物の課題に対応するため、2026年夏、中央区日本橋箱崎町の新オフィスへ本社を移転しました。将来的には上野への再移転も見据えた一時的な移転ですが、老朽化への対応に加え、社員エンゲージメント調査で得られた意見も踏まえ、業務内容に応じて働く場所を選択する「ABW(Activity Based Working)」の考え方を取り入れることにしました。上野本社で10フロア以上に分散していた人員、他のビルにいた都市・生活創造本部の各部署も合わせて、3フロアに集約しました。実際に新しいオフィスでは、フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションが活発になることで働きやすさと効率の両方が高まっています。

CONTENTS

イントロダクション
01 コミットメント
社長メッセージ
経営企画本部長メッセージ
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

株主・投資家との対話

株主・投資家の皆様との対話も、上場後の大きな変化の一つです。国内でのスモールミーティング開催のほか、年に2回ほど北米、欧州、アジア等の海外IRに赴き、皆様のお考えを直接伺うとともに、当社の考え方をお伝えしています。関心事項や重視するテーマは投資家の方によって異なりますが、企業価値を上げてほしいという声は共通しています。「取組みを見えるようにしてほしい」「確信を持って投資できるよう発信してほしい」と、以前にも増して直接的に言われるようになったのが、上場後の変化です。対話を重ねる中で、当社の鉄道ネットワークや事業基盤に対して評価をいただく一方、資本効率の向上や成長投資の具体性、非運輸事業の成長戦略については、より高い期待の声もいただいています。こうした声は取締役会や経営会議にもフィードバックし、開示の充実や課題認識の共有に活かしており、2025年度の決算発表では、これらを踏まえて「鉄道事業の持続性強化」「新たな成長機会の追求」「成長投資の強化」「運賃改定の可能性等の検討」の4つを重要な経営テーマとして掲げました。

こうした声を真摯に受け止める一方で、心温まる場面もあります。非常に厳しいご意見をいただいた投資家の方が、面談の最後に「先日東京に行った際にメトロに乗ったが、本当に良かった」と声をかけてくださることが多いのも、印象深いです。投資家としては厳しい目で当社の経営を見ていても、一人のお客様としては嬉しい言葉をかけてくださる。これは大変ありがたく、励みになっています。ベストを尽くし、株主・投資家の皆様に納得して選んでいただける会社にしていきたいと考えています。

すべてのステークホルダーの皆様へ

当社は、投資家の皆様だけでなく、お客様、社員、取引先、地域・社会など、あらゆるステークホルダーの皆様から信頼していただける会社でありたいと考えています。上場という新しい一歩を踏み出したことで、これまで以上に多くの目に触れる会社になりました。だからこそ、すべてのステークホルダーの皆様に「東京メトログループと関わって良かった」と思っていただけるよう、これからも一つひとつの挑戦を積み重ねていきます。次の「あたりまえ」をつくり、次の「ワクワク」を届け続ける。それが、私たち東京メトログループが目指す姿です。皆様には、引き続きご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2026年10月
代表取締役社長
小坂彰洋



CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
社長メッセージ
経営企画本部長メッセージ
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ



代表取締役 専務執行役員
経営企画本部長

鈴木 信行

投資家の皆様との対話を重ねながら、規律ある資源配分で持続的な企業価値向上に取り組みます。

私の役割

私は経営企画本部長として、中期経営計画（以下「中計」という。）をはじめとするグループ全体の経営戦略の立案・推進を担っています。財務状況やリスクを踏まえながら、短期と中長期のバランスを取りつつ経営判断を支えることが私の責務であり、中でも、取締役会における意思決定に至るまでのプロセスを丁寧に整えることを大切にしています。

そのため、全社を幅広く見渡し、ESGや人財・人権といった領域も含め、当初想定していなかった事象が生じていないかを確認しています。戦略立案時には、想定されるリスクを網羅的に洗い出し、対応策まで整えた上で取締役会の意思決定に臨んでいます。取締役会への中計のフォローアップ報告では、単に進捗を説明するだけでなく、課題があればその打ち手まで踏み込んで議論する体制を整えてきました。こうしたプロセスを丁寧に積み重ねることは、戦略の実効性を高めるだけでなく、投資家の皆様に当社の考え方や取組みをより具体的に説明することにもつながると考えています。一方、投資家の皆様との対話は、当社から一方的に情報をお伝えするだけでは十分ではありません。対話を通じていただいたご意見を戦略や情報開示の改善に活かすことも重要です。社内の議論で明らかになった課題やネガティブなニュースはもちろん、社外から寄せられたご意見や評価も、率直に受け止めて次に活かす。この姿勢を社内外で一貫させながら、より良い経営判断や戦略の実行に活かすよう努めています。

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
社長メッセージ
経営企画本部長メッセージ
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

中期経営計画初年度を終えて

前中計では、「構造変革」と「新たな飛躍」を基本方針に掲げ、コスト構造の見直しや不動産投資の強化、新規事業への着手を進めました。この基盤の上に立つ現中計では、2027年度までを「変革と成長にドライブをかけるステージ」と位置付けています。

経営目標として掲げる4指標の2025年度実績は、連結ROEが8.1%、連結営業利益が895億円、連結EBITDAが1,635億円、連結純有利子負債／EBITDA倍率が6.1倍（新線建設推進長期借入金を除くと5.0倍）となりました。

こうした実績の一方で、対処すべき課題もあります。2025年度に生じていた労務費や資材価格の上昇がグループ全体に及ぼす影響について、迅速かつ正確な把握にはなお改善の余地がありました。より早く、正確に状況を認識できていれば、対策にも早く着手できたはずです。この課題を踏まえ、コストマネジメント強化のためのワーキンググループを立ち上げ、経営環境の変化をより機動的に捉える体制づくりを進めています。コスト上昇の影響は2026年度にも続いており、経営目標値の達成は容易ではありません。だからこそ、次に述べる資本効率や資源配分に関する規律を、これまで以上に徹底していく必要があると考えています。

財務戦略とPBR向上に向けて

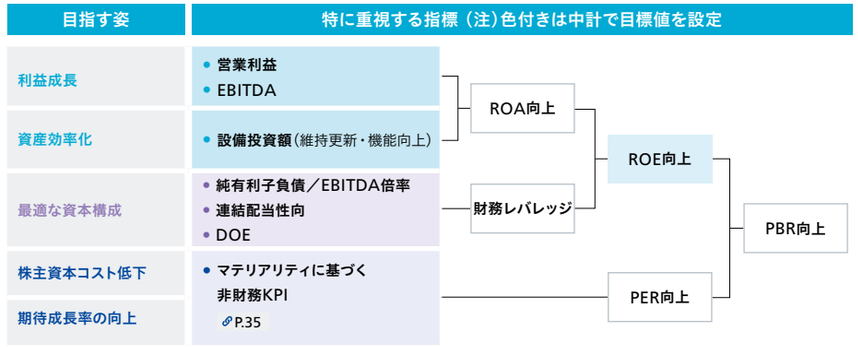
企業価値の向上には、資本コストや資本効率を意識した経営が不可欠です。これは単一の施策で実現できるものではなく、利益成長、資産効率化、最適な資本構成、株主資本コストの低下、期待成長率の向上という複数の要素を一体的に考える必要があります。

当社グループは運輸業を中心としているため、急激な利益成長の実現は難しいかもしれません。それでも、着実な利益成長の道筋を描けるかどうかが、何より重要だと考えます。中でもROEの向上は特に重要課題であり、鉄道事業・不動産事業を中心とした利益成長を軸に、持続可能なアプローチを基本としています。

資産効率化に向けては、保有資産の効率的な活用やアセットライトなど、様々な選択肢を検討しています。その上で、いたずらにレバレッジを高めて債務を増やすことは、財務健全性を損なうおそれがあるため、キャッシュフローや返済余力を踏まえた適切なデットキャパシティの水準について議論しています。こうした取組みに加え、株主還元も含め、資本効率の向上と最適な資本構成のあり方を検討していきます。

株主資本コストの低下及び期待成長率の向上に向けては、投資家の皆様との対話を丁寧に重ねるとともに、コーポレート・ガバナンスの強化や、人権・環境をはじめとする非財務面の取組みをグループ一体で推進しています。こうした取組みへのご理解を深めていただけるよう、情報発信も強化し、市場からの評価を高め、PBRの向上につなげていきます。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応



安全投資を土台とした資源配分

当社グループへの評価やブランド、信頼は、鉄道における安全・安心から生まれていると考えています。この信頼を損なうことは、決してあってはなりません。資本効率を意識する一方、たゆみなき「安全」の追求と、お客様視点に立った質の高い「サービス」の提供は、すべての事業活動の前提です。

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
社長メッセージ
経営企画本部長メッセージ
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

上場後、資本効率や株主還元への意識が高まっているからこそ、この前提に決して揺らぎがないことを丁寧に説明する必要があると考えています。安全対策、バリアフリー、車両更新など、鉄道の安全性・サービスの向上に必要な基礎的投資については、減価償却費相当分を原資に着実に行うという考え方のもと、3か年で2,190億円の設備投資計画を策定しており、これは成長投資1,250億円*1を上回る規模です。資本効率の向上にあたって、安全投資を削減する考えはありません。まず基礎的投資を着実に実施した上で、成長投資、株主還元、財務健全性のバランスを取りながらキャッシュを配分していくことが基本的な考え方です。

*1 鉄道戦略に関する成長投資240億円を含む、出資・M&A枠の1,000億円は含まない

成長投資とM&A

成長投資においては、当社グループにとって不足している領域を補うM&Aも重要な選択肢です。2026年4月には、出資・事業投資を担う専門組織を新設し、外部から経験者を迎え入れました。1,000億円の出資・M&A枠を用意していますが、枠ありきで投資を進めるのではなく、まずは投資対効果の高い案件をいかに絞り込むかを重要な検討課題としています。

案件の評価にあたっては、NPV*2やIRR*3といった定量指標に加え、既存事業との親和性なども踏まえて判断します。デュー・ディリジェンス等を通じて客観的に評価した上で、実行後も取締役会でモニタリングを行い、必要に応じて撤退を判断できる体制を整えています。

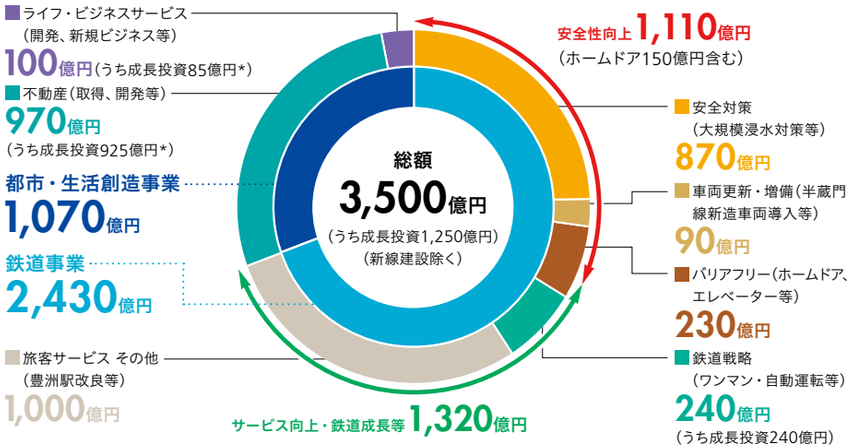
パートナーの選定では、沿線価値の向上や人流の創出につながるか、あるいは鉄道運営のあり方を変えるような技術を有しているかを基準としています。これは、CVC活動から出資・M&Aに至るまで一貫した考え方です。

*2 NPV(Net Present Value):正味現在価値。投資により将来得られるキャッシュフローを現在価値に割り引いて算出する投資採算性の指標
*3 IRR(Internal Rate of Return):内部収益率。投資採算性を評価するための収益率指標

株主還元の考え方

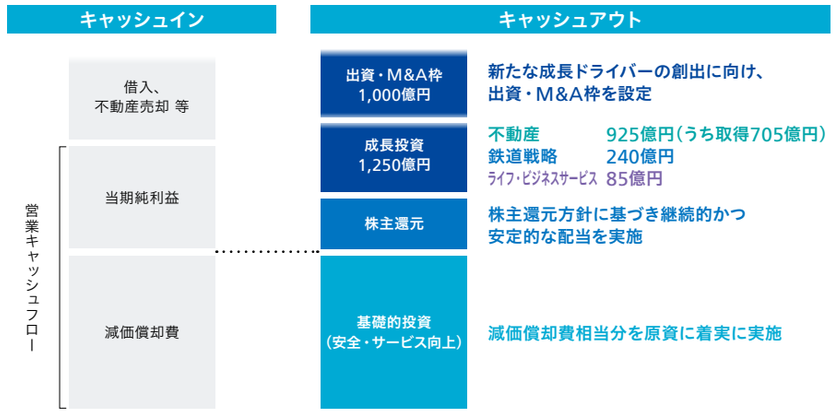
現中計期間においては、安定・継続的な還元を行うことを配当方針の基本としています。鉄道事業を中心とした着実なキャッシュ創出力を土台に、株主の皆様へ

設備投資計画



(注)グループ子会社による維持更新投資及びCVCをはじめ、成長に向けた出資等を除く
* 維持更新等の設備投資は除く

キャッシュアロケーション(2025年度～2027年度。新線建設(500億円)除く*)



* 新線建設は、地下鉄補助及び2022年度に入金されている都市鉄道融資により実施。なお、都市鉄道融資は「新線建設推進資金信託」として管理しており、事業の進捗に応じて取り崩しを行うが、工事費と相殺されるため記載していない。

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
社長メッセージ
経営企画本部長メッセージ
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

安定・継続的な配当をお届けしながら、非運輸事業をはじめとする成長投資にも計画的に取り組んでいきます。

連結配当性向40%以上に加え、DOE3.4%程度を確保する方針を掲げ、利益に増減があっても、安定・継続的な還元を行っていきます。実際、2026年度は当期純利益ベースで90億円程度の減益を見込んでいますが、それでも1株当たり44円への増配を予定しているのは、この考え方に基づくものです。

併せて、昨今の金利上昇を踏まえ、外部資金と自己資本の適切なバランスについても、改めて見直す必要があると考えています。財務の健全性を損なわない範囲で、最適な資本構成を検討していきます。

現在は、将来の成長に向けた仕込みの時期だと位置付けています。株主還元と成長投資のいずれか一方を選ぶのではなく、両立させながら、中長期的な利益成長を通じて株主の皆様の期待にお応えしていきます。



市場との対話を通じて

ここまで述べてきた資本効率の考え方、安全投資とのバランス、M&Aにおける規律、株主還元の方針は、社内での議論・検討に加え、投資家の皆様との対話を重ねる中で得られた気付きも踏まえ、形づくられてきたものです。

上場後、国内外の投資家・アナリストの皆様との対話を通じ、資本効率、成長投資、株主還元に対する関心の高さをあらためて実感しています。資本コストや株価を意識した経営を求める声も、上場後は以前にも増して直接的にいただくようになりました。一方で、株主・機関投資家の皆様が期待される時間軸は様々です。短期的な利益成長を求める声がある一方、長期にわたる着実なインカムゲインを期待する声もあります。

特に運賃改定については、インフレが進む中でなぜコストを転嫁しないのかという率直なご質問を、海外投資家の皆様を中心にいただくことが少なくありません。当社としても、経営努力を前提に、収入原価算定要領に基づく運賃改定や、加算運賃制度の適用等について、あらゆる選択肢を排除せずに検討を進めており、こうした声にも一つずつお応えしていきたいと考えています。

不動産事業、ライフ・ビジネスサービス事業、出資・M&Aといった分野についても、将来の収益貢献への期待をいただく一方で、その実現に向けた道筋をより丁寧に説明してほしいというご要望をいただいています。いずれの声にも真摯に向き合い、いつまでに、どのような成果を出していくのかを、できる限り具体的な時間軸でお示ししていく必要があると考えています。

すべてのステークホルダーの皆様へ

現在、当社グループの利益構成は、運輸業が大部分を占めています。将来を見据えると、運輸業の利益のみに依存し続けることは難しく、鉄道事業を持続的に支えていくためにも、非運輸事業における成長分野を着実に育てていく必要があります。

株主の皆様への毎期の還元を大切にしたいという思いがある一方で、それだけでは持続的な利益成長は実現できません。成長分野の期待成果の発現には一定の時間を要するかもしれませんが、いつまでにどのような成果を目指すのか、できる限り具体的な時間軸をお示ししていきます。その上で、こうした取組みが長期的な利益成長につながり、株主の皆様への還元をさらに充実させていくものであることをご理解いただければと考えています。

私たちの事業の根幹にあるのは、上場後も変わらない「安全」への信頼です。その信頼を守り抜くことを大前提とし、ESGやサステナビリティの観点も含め、企業としての評価をさらに高める取組みを進めていくことをお約束します。皆様からいただくご意見を真摯に受け止め、経営に活かしていく姿勢を大切にしながら、投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様との対話を重ね、企業価値の向上に取り組んでまいります。

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
社長メッセージ
経営企画本部長メッセージ
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

Value Creation

価値創造

02

20 東京メトログループの概要
20 数字で見る東京メトロ
21 事業エリア
22 価値創造の歴史
24 価値創造プロセス
25 東京メトログループのビジネスモデル
26 経営資本
27 強み

CONTENTS

イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
東京メトログループの概要
数字で見る東京メトロ
事業エリア
価値創造の歴史
価値創造プロセス
ビジネスモデル
経営資本
強み
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

数字で見る東京メトロ

営業収益
4,078億円
2024年度
↓
4,224億円
2025年度

営業利益
869億円
2024年度
↓
895億円
2025年度

親会社株主に帰属する当期純利益
537億円
2024年度
↓
590億円
2025年度

総資産
2兆297億円
2024年度
↓
2兆471億円
2025年度

ROE（自己資本当期純利益率）
7.8%
2024年度
↓
8.1%
2025年度

ROA（総資産営業利益率）
4.3%
2024年度
↓
4.4%
2025年度

売上高営業利益率
21.3%
2024年度
↓
21.2%
2025年度

営業活動によるキャッシュフロー
1,235億円
2024年度
↓
1,337億円
2025年度

設立
2004年

従業員数
11,328人
2024年度末時点
↓
11,441人
2025年度末時点

一日平均輸送人員
684万人
2024年度
↓
704万人
2025年度

営業キロ
9路線
195.0km

駅数
180駅
2025年度末時点

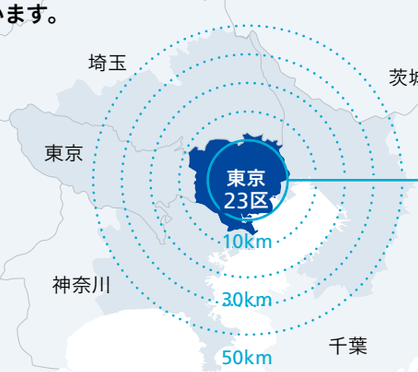
（注）財務・人員に関する指標はすべて連結ベース

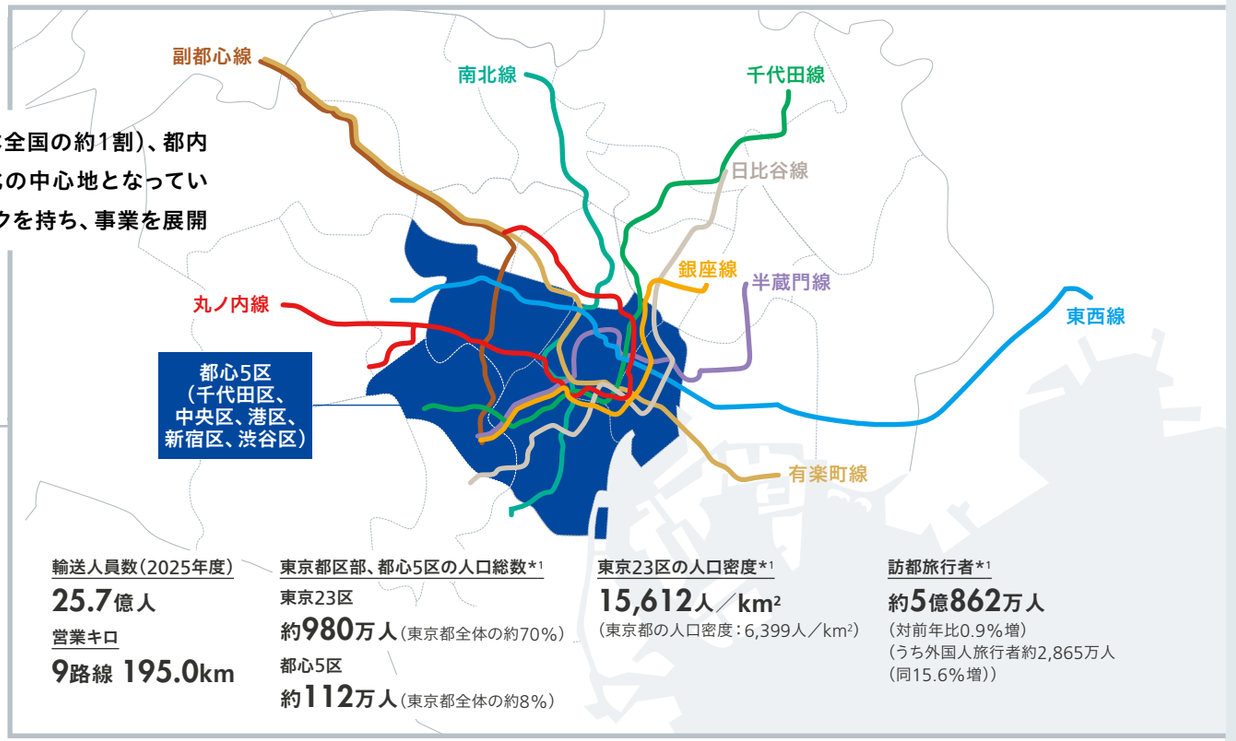
CONTENTS

イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
東京メトログループの概要
数字で見る東京メトロ
事業エリア
価値創造の歴史
価値創造プロセス
ビジネスモデル
経営資本
強み
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

事業エリア

東京メトログループの事業基盤である東京都の人口は約1,400万人（日本全国の約1割）、都内総生産は日本の国内総生産（GDP）の約2割に相当し、政治・経済・文化の中心地となっています。その中でも経済活動等が特に活発な都心5区に網羅的なネットワークを持ち、事業を展開しています。





輸送人員数（2025年度）
25.7億人

営業キロ
9路線 195.0km

東京都区部、都心5区の人口総数*1
東京23区
約980万人（東京都全体の約70%）
都心5区
約112万人（東京都全体の約8%）

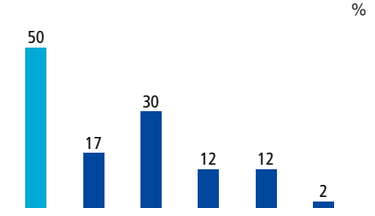
東京23区の人口密度*1
15,612人／km²
（東京都の人口密度：6,399人／km²）

訪都旅行者*1
約5億862万人
（対前年比0.9%増）
（うち外国人旅行者約2,865万人
（同15.6%増））

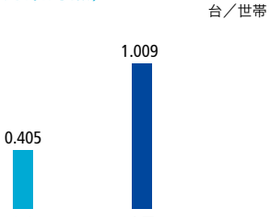
東京における鉄道の重要性

東京は世界各都市と比較しても特に鉄道の重要性が高くなっています。鉄道は規制業種で新規参入が難しい業界である上、東京における自家用乗用車普及率の低さや他の交通手段と比較した運賃の安さからも、東京における鉄道は代替性が低く、元来、ビジネスとして非常に高い安定性に特徴があります。

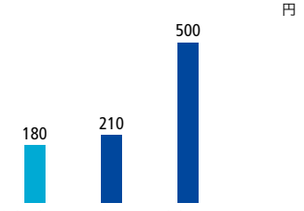
世界各都市・国内の交通手段別分担率における鉄道利用の割合*2



自家用乗用車の普及状況（2025年3月末時点）



東京都区部における他交通手段との初乗り運賃比較（2025年3月末時点）



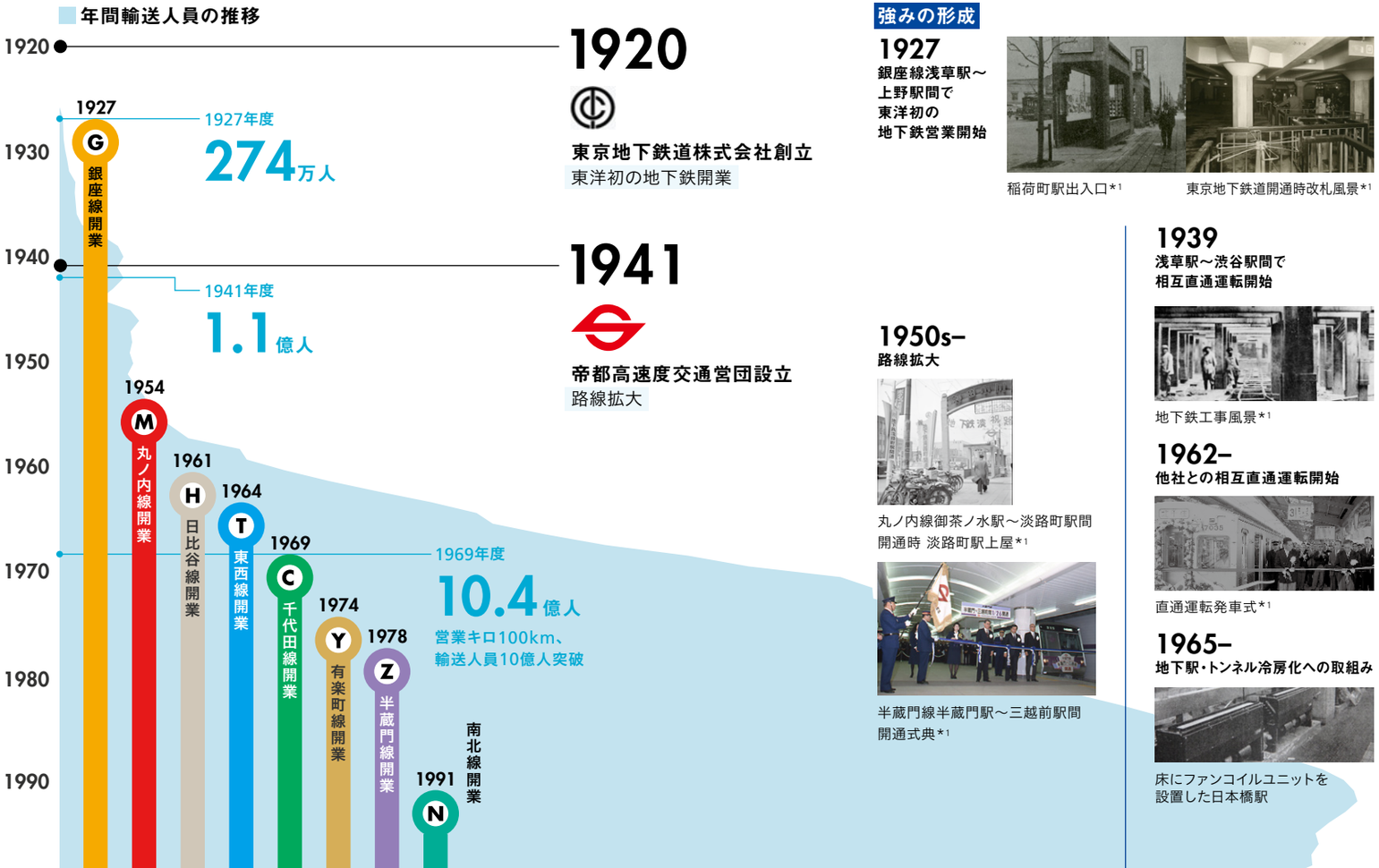
出所：各社開示資料、東京都都市白書、総務省統計局「令和2年国勢調査結果」、一般社団法人自動車検査登録情報協会「自家用乗用車の世帯普及台数」
（注）数値は四捨五入して表記
*1 東京都区部、都心5区の人口総数及び東京23区の人口密度は東京都の統計「住民基本台帳による東京都の世帯と人口令和8年1月」参照。都心5区については、同資料より当社にて計算。訪都旅行者は「令和7年東京都観光客数等実態調査」参照
*2 東京23区については2022年度の東京都都市整備局「CITY VIEW TOKYO version2.0」を参照。全国については総務省統計局「令和2年国勢調査結果」を参照　*3 鉄道駅バリアフリー料金制度導入後　*4 都営バスの初乗り運賃

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
東京メトログループの概要
数字で見る東京メトロ
事業エリア
価値創造の歴史
価値創造プロセス
ビジネスモデル
経営資本
強み
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

価値創造の歴史

東京メトログループは、前身である東京地下鉄道株式会社、帝都高速度交通営団の時代から、地下鉄ネットワークの拡充により東京の発展を支えてきました。

2004年、現在の東京地下鉄株式会社（東京メトロ）として新たなスタートを切り、お客様の安全を第一に、「たゆみなき『安全』の追求」「お客様視点に立った質の高い『サービス』の提供」に努めてきました。そして、2024年の東京証券取引所プライム市場への株式上場を契機に、変革と成長にドライブをかけるべく、さらなる鉄道の安全・サービス向上、新線建設の着実な推進に取り組んでいます。また、自動運転等の新技術開発・推進や鉄道需要の創出に加え、まちづくり・鉄道成長にも寄与する不動産事業をはじめとした都市・生活創造事業の拡大、新たなビジネスの取組みを推進し、さらなる価値創造を実現します。



強みの形成

1927
銀座線浅草駅～上野駅間で東洋初の地下鉄営業開始

稲荷町駅出入口*1

東京地下鉄道開通時改札風景*1

1939
浅草駅～渋谷駅間で相互直通運転開始

地下鉄工事風景*1

1962–
他社との相互直通運転開始

直通運転発車式*1

1965–
地下駅・トンネル冷房化への取組み

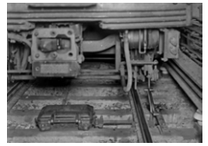
床にファンコイルユニットを設置した日本橋駅

1950s–
路線拡大

丸ノ内線御茶ノ水駅～淡路町駅間開通時 淡路町駅上屋*1

半蔵門線半蔵門駅～三越前駅間開通式典*1

1920–
安全を最優先とする企業風土の醸成
安全・安定輸送確保のための総合的な技術・ノウハウの蓄積


銀座線でATS（自動列車停止装置）導入*1

1959–
シールド工法をはじめとする地下建設技術の進化


日本初のルーフシールド工法

1961
日比谷線で国内初のATC（自動列車制御装置）導入


日比谷線3000系*1

1970s–
環境へ配慮した省エネルギー車両の導入


世界初の省エネ車両千代田線6000系の車内*1

CONTENTS

イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
東京メトログループの概要
数字で見る東京メトロ
事業エリア
価値創造の歴史
価値創造プロセス
ビジネスモデル
経営資本
強み
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

東京メトログループの概要

G M H T C Y Z N

2004

2004

東京メトロ

東京メトロとして新たなスタート

鉄道サービスの拡充・関連事業の拡大

2008

F 副都心線開業

2008年度

23.2億人

2010

2020

2024

株式上場

さらなる成長への取組み

2025年度

25.7億人

1993
関連事業経営等に係る国の包括認可取得



1994年にオープンしたメトロ・エム後楽園

2008
現在のメトロネットワーク完成



副都心線開業

2010s–
まちづくり・鉄道成長にも寄与する不動産開発を推進



PMO半蔵門

1988–
車両冷房化への取組み

1991
南北線に日本の地下鉄初のホームドア導入



南北線飯田橋駅ホームドア*1

2007–
PASMOサービス、Suicaとの相互利用開始

2017
直通先車両との仕様共通化



日比谷線13000系

2024–
新線建設の推進

2026
ホームドア整備完了*2

1993–
バリアフリー整備
自然災害対策の推進



新宿御苑前駅の耐震補強対策*1

2016–
社員の自律・挑戦・協働を促す研修の強化



総合研修訓練センター

2020s–
鉄道運営技術を活用した海外鉄道ビジネスの展開



エリザベス・ライン車両（出所：ロンドン市交通局）

2024
日本の地下鉄初のCBTC導入



丸ノ内線2000系

培ってきた強み

01 大都市東京に位置する事業エリア

02 首都圏鉄道ネットワークの中核

03 都市機能を支える社員の使命感・技術力

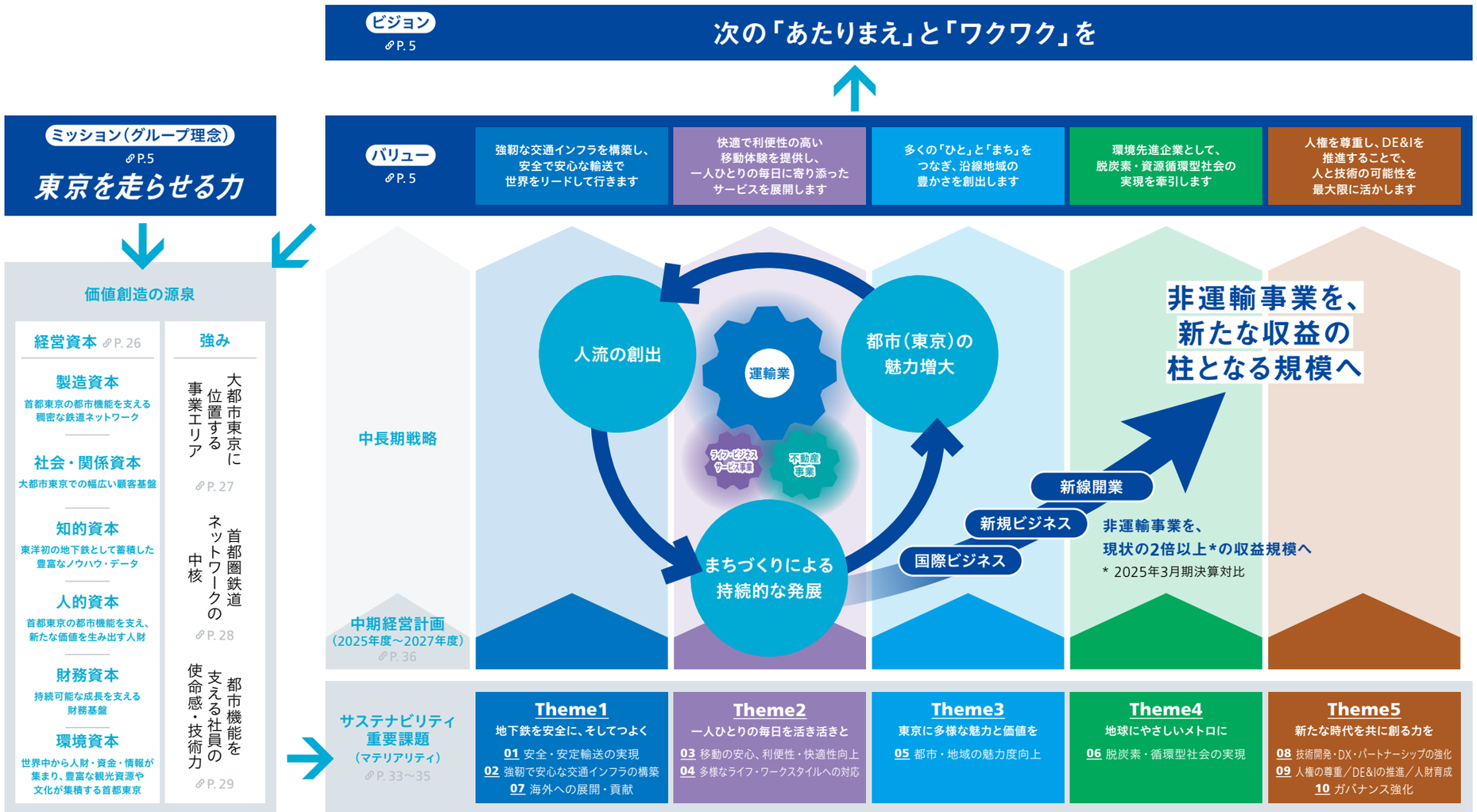
（注）各路線の開業年（部分開業を含む）を記載　*1 写真提供：地下鉄博物館　*2 大規模改良工事中の東西線南砂町駅の一部番線については工事進捗を踏まえて整備予定

CONTENTS

イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
東京メトログループの概要
数字で見る東京メトロ
事業エリア
価値創造の歴史
価値創造プロセス
ビジネスモデル
経営資本
強み
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

価値創造プロセス

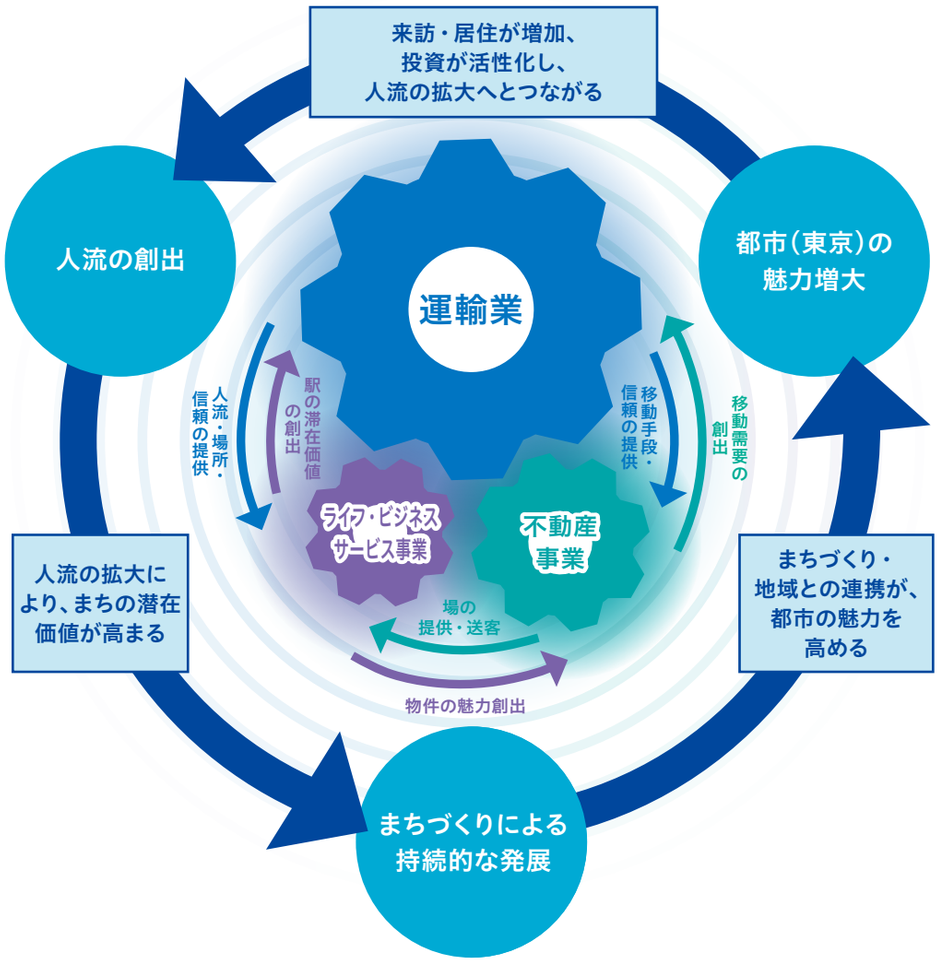
東京メトログループの3つの強みである「大都市東京に位置する事業エリア」「首都圏鉄道ネットワークの中核」「都市機能を支える社員の使命感・技術力」をもとに、運輸業を中心に不動産事業やライフ・ビジネスサービス事業とのシナジーを強化することで好循環を生み出し、ビジョンの実現を目指します。



CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
東京メトログループの概要
数字で見る東京メトロ
事業エリア
価値創造の歴史
価値創造プロセス
ビジネスモデル
経営資本
強み
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

東京メトログループのビジネスモデル
―運輸業を基盤とした3事業の連動と生み出される価値創造のサイクル―

当社グループは、運輸業を基盤とし、不動産事業及びライフ・ビジネスサービス事業とのシナジーを高めることで、人流の創出を起点に、まちづくりによる持続的な発展、都市（東京）の魅力増大を通じて、人流の拡大へとつながる循環を形成しています。
こうした循環により、運輸業の持続的な成長に加え、非運輸事業の収益拡大も図り、中長期的な成長・企業価値向上を目指します。



3つの事業の役割と機能

運輸業　基幹事業

当社グループが運営する195.0kmの路線網と180駅は、総路線距離556.6km（相互直通運転を含む）の首都圏鉄道ネットワークの中核として1日704万人の人流と安定的な収入を生み出す基盤です。そして、100年にわたり安全・安定輸送の確保に取り組んできた実績と、その中で培ったブランド・信頼により、価値創造の推進力の役割を果たします。

不動産事業　駅起点のハード整備

駅直結に加え、駅徒歩圏へと取得・開発を拡大し、オフィス・商業・住宅・ホテルといった様々な用途を通して駅周辺の都市開発と一体となった魅力的な空間を構築することで、まちの入り口としての駅の価値を高めていきます。

ライフ・ビジネスサービス事業　駅起点のソフト提供

首都圏の中枢、生活動線の中核を担う運輸業や不動産事業が生み出す価値基盤を活かし、物販・通信・教育等の多様なサービスを提供することで、駅の滞在価値、まちの魅力を高め、お客様の日常生活との接点を創出します。

3事業の連動が生み出す価値創造のサイクル

人流の創出

たゆみなき「安全」の追求・お客様視点に立った質の高い「サービス」の提供を通じて築くお客様との接点は、安定的な運輸収入を確保し収益基盤の根幹をなすとともに、非運輸事業における集客の土台となります。この構造こそが、当社グループの強みです。

まちづくりによる持続的な発展

創出された人流を、まちの入り口である駅を起点としたハード・ソフト一体の開発によって取り込むことで、お客様の行動を移動から滞在・消費・居住へと広げていきます。中でも、駅直結開発は、当社グループならではの付加価値をまちにもたらします。

都市（東京）の魅力増大

多様なパートナーとともに東京の魅力を高めることで、来訪者や居住者の増加、企業による投資が活性化し、人流の創出につながります。まちづくり・地域との連携による都市（東京）の価値向上が、当社グループの長期的な企業価値向上にも寄与します。

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
東京メトログループの概要
数字で見る東京メトロ
事業エリア
価値創造の歴史
価値創造プロセス
ビジネスモデル
経営資本
強み
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

経営資本

経営資本	強み	特徴	指標	主な強化策
製造資本	01 大都市東京に位置する事業エリア 02 首都圏鉄道ネットワークの中核 03 都市機能を支える社員の使命感・技術力	• 首都東京の都市機能を支える稠密な鉄道ネットワーク • 多数の直通路線との相互乗り入れ • まちの中心である駅	• **路線距離営業キロ195.0km** • **相互直通路線総距離*1556.6km** • **駅数180駅**	• 新線建設(有楽町線・南北線延伸)の着実な推進 • 有楽町線延伸部と東武スカイツリーライン・伊勢崎線・日光線との相互直通運転の取組みを推進 • 駅直結及び徒歩圏内の不動産の取得・開発により、駅周辺の価値向上 • 自然災害対策やバリアフリー環境整備等によるさらなる鉄道の安全・サービス向上
社会・関係資本		• 世界最大級の都市圏である東京圏での幅広い顧客基盤 • 地域、自治体との強固な信頼関係	• **一日平均輸送人員704万人** • **メトロポイントクラブ(メトポ)会員数104万人(2025年度)**	• 社会・地域コミュニティ活性化プロジェクトチームによる台東区、新線建設エリア等における魅力発信等の実施 • メトポ・アプリ・新乗車サービスを活用したデジタルマーケティングの推進
知的資本		• 東洋初の地下鉄として蓄積した豊富なノウハウ・データ • ノウハウ・データを活かした各種規程、マニュアル	• **1927年開業** • **論文研究発表件数55件(2025年度)**	• 鉄道オペレーションの進化を目指し、CBTCやCBM、自動運転(GOA2.5)など新技術の導入・DXの推進 • データとデジタル技術を積極的に活用するため、データ共有基盤の整備や生成AIの活用・DXの促進、XR事業への取組み
人的資本		• 首都東京の都市機能を支え、新たな価値を生み出す人財	• **グループ従業員数11,441人** • **従業員当たり研修受講時間71.5時間／人(いずれも2025年度)**	• 「採用強化」「働きやすさ向上」「やりがい創出」「人財育成」「福利厚生拡充」「健康経営推進」の観点から各種人事施策を実行 • エンゲージメント調査等を通じて人財戦略の実効性を検証し、検証結果に基づく各組織のアクションプランを策定・実行 • 各種研修・訓練による安全意識の高い企業風土の形成、人財の継続的な獲得・育成
財務資本		• 持続可能な成長を支える財務基盤	• **営業収益(連結)4,224億円** • **営業利益(連結)895億円** • **自己資本比率(連結)35.9%** • **純資産(連結)7,347億円** • **設備投資額(連結)1,017億円*2(いずれも2025年度)**	• 資本効率性・収益性・財務健全性を踏まえ、「連結ROE」「連結営業利益」「連結EBITDA」「連結純有利子負債／EBITDA倍率」を経営目標値として設定 • 維持・更新投資は減価償却費相当分を原資に着実に実施。また、資本コストを意識した成長投資を実施(必要に応じて借入を実施)
環境資本		• 世界中から人材・資金・情報が集まり、豊富な観光資源や文化が集積する首都東京	• **国内の外国人旅行者数約4,268万人(2025年)**	• 東京の魅力を凝縮した乗車券付き観光チケット「Tokyo City Pass*3」、「Tokyo Subway Ticket」の販売強化による東京観光のさらなる回遊性の向上 • クレジットカードのタッチ決済及びQRコード*4といった次世代乗車システム拡大の検討によるシームレスな移動体験の提供 • 各地域のコミュニティと連携した取組みの推進により、沿線地域の成長・発展に対し継続的にサポート

*1 当社線内及び相互直通運転区間の合計距離　*2 グループ子会社による維持更新等の設備投資を除く。期末における未払金等を勘案する「連結キャッシュ・フロー計算書」とは、数値が異なる。　*3 東京ならではの魅力ある観光施設や体験を凝縮した観光チケットと「Tokyo Subway Ticket(東京メトロ線全線及び都営地下鉄線全線が使用開始から24／48／72時間に限り乗り降り自由なお得な乗車券)」とのセット商品　*4 QRコードは株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
東京メトログループの概要
数字で見る東京メトロ
事業エリア
価値創造の歴史
価値創造プロセス
ビジネスモデル
経営資本
強み
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

01 大都市東京に位置する事業エリア

東京メトログループの事業エリアである東京は日本の政治・経済・文化の中心地。世界最大級の都市圏と言える東京には、日本のみならず世界中から人々が集まり、東京メトログループにとって多くの事業可能性が秘められています。

↗「東京」のポテンシャル

当社グループが事業基盤とする東京は、世界屈指の政治・経済・文化の中心都市であり、東京都区部の夜間人口は2045年まで安定した増加が見込まれています。また、東京都では新規オフィスビルの開発も活発であり、特に当社が路線を持つ都心5区におけるオフィスビル供給が大半を占めることから、その人流の増加が期待されます。

さらに、訪日外国人観光客数は過去最高水準で推移しており、東京に滞在する外国人の数は引き続き拡大傾向であることから、政府の2030年目標である訪日外国人旅行者数6,000万人に向けて、今後もさらなる増加が見込まれます。

東京では、当社沿線を中心に今後も複数の大規模複合施設の開業が計画されており、これらの開発が進むことで当社沿線のさらなる人流の増加が期待されます。

↗ 強みのさらなる強化

東京のポテンシャルをさらに引き出し、自社の成長に確実に結び付けるべく、移動の機会を創出するための施策を推進します。

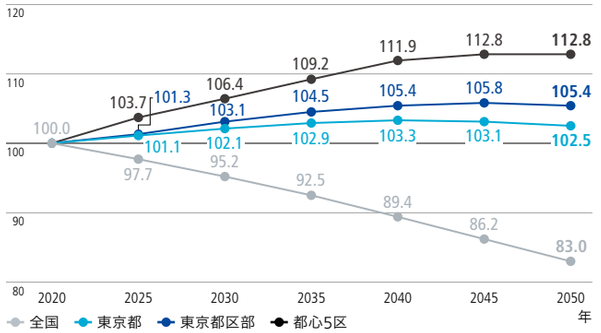
具体的には、東京の主要な観光施設のチケットと「Tokyo Subway Ticket」とのセット商品「Tokyo City Pass」等企画乗車券の販売強化・新商品開発によるインバウンド・旅行者向け東京観光の需要喚起、メトポ・「東京メトロmy! アプリ」を中心とした顧客接点を活かしたデジタルマーケティングの推進等に取り組みます。

また、駅直結及び駅周辺での不動産取得や保有不動産も積極的に活用した不動産開発の推進、大規模再開発ほかまちづくりとの連携強化により、新たな価値を創出します。

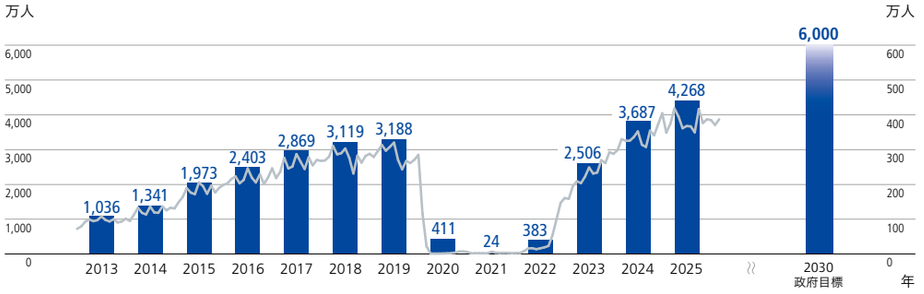
当社グループの事業エリア



夜間人口の推移及び将来推計（2020年の数値を100とした場合）*1



訪日外国人観光客数の推移（国内全体）*2



*1 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」より作成

*2 実績値は日本政府観光局「訪日外客統計」を参照。将来値は国土交通省「明日の日本を支える観光ビジョン」における2030年の訪日外国人旅行者数の政府目標6,000万人を参照

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

東京メトログループの概要

数字で見る東京メトロ

事業エリア

価値創造の歴史

価値創造プロセス

ビジネスモデル

経営資本

強み

03 戦略

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

06 データ

02 首都圏鉄道ネットワークの中核

東京都心を中心に東西南北、郊外部に向かって網の目状に結ばれている首都圏の鉄道ネットワークは、総路線距離556.6km（相互直通運転先を含む）にも及びます。その中核となる東京メトロは、安全・安心な鉄道サービスの提供や他社との連携強化を通じて、人々の暮らしやビジネスを支えています。

相互直通運転の状況



↗ 都市動脈として

当社は、日本の政治・経済・文化の中心地である東京の地下を網目状に走る9路線195.0kmを運営し、1日当たり約5,000本の列車を運行、平均約704万人のお客様にご利用いただいています。うち7路線で他社線との相互直通運転を実施し、総路線距離556.6km（相互直通運転先を含む）にも及ぶ首都圏ネットワークの中核として、人々の暮らしやビジネスを支えています。

東西線の輸送改善やCBTC路線の拡大等による既設路線の遅延解消、震災対策・激甚化する自然災害（大規模浸水等）への対策、セキュリティ強化やバリアフリー対策を引き続き実施することで、お客様のご利用動向や社会情勢の変化に応じた安全・安心な鉄道サービスを提供しています。

↗ 強みのさらなる強化

利便性のさらなる向上へ向け、クレジットカード等のタッチ決済による後払い乗車サービスの導入などを通じて、お客様や社会のニーズ変化に柔軟に対応していきます。併せて、技術革新を積極的に取り入れながら、鉄道事業者間の連携をさらに進め、安全・安心かつ便利でシームレスな鉄道ネットワークの価値向上を追求していきます。

さらに当社は、国土交通省交通政策審議会答申第371号及び国と東京都との合意に基づく十分な補助金等の公的支援を前提に、有楽町線延伸（豊洲・住吉間）、南北線延伸（品川・白金高輪間）の整備に向けて取り組み、2030年代半ばの開業を目指しています。特に、有楽町線延伸においては東武スカイツリーライン・伊勢崎線・日光線との相互直通運転に向けた取組みを推進しており、鉄道ネットワークの強化を通じて、臨海部・都心部へのアクセス利便性向上や沿線まちづくりへの寄与、東京圏の国際競争力の強化への貢献とともに新たな鉄道需要を創出していきます。

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
東京メトログループの概要
数字で見る東京メトロ
事業エリア
価値創造の歴史
価値創造プロセス
ビジネスモデル
経営資本
強み
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

03 都市機能を支える社員の使命感・技術力

首都東京を支える交通機関という重責を担う東京メトログループにとって、輸送の安全を確保することは、何よりも優先すべき使命です。当社グループでは、地下という特殊な環境下における安全・安定輸送を確保するために安全・防災対策として様々な設備を整備しているほか、万一事故・災害が発生した時のために日頃から様々な訓練等を行い、お客様の安全確保、事故・災害の早期復旧技術の習得に努め、万全の体制をとっています。

「さらなる安心」を支える技術

すべてのお客様の安全を確保し、安心を提供するため、研修や訓練などを通じて、必要な知識・技能を備えた人財を育成しています。2016年4月に開設した総合研修訓練センターでは、「いつでも」「失敗をおそれず」「本番さながら」の訓練を通じて、部門間の連携を深め、「協働」を育み知識や技能を磨くなど、当社グループの総合力を高めるための多様な人財育成に向けた取組みを行っています。

具体的な取組み



異常時総合想定訓練

毎年秋には、役員及び社員並びにお客様役のお客様モニターが参加し、事故・災害等を想定し、総合研修訓練センターを使用した実践的な「異常時総合想定訓練」を実施しているほか、各自治体、警察・消防機関主催による合同訓練にも積極的に参加しています。

当社グループは、約100年にわたり首都東京の公共交通を運営し、地下という特殊な環境下において、安全・安定輸送をはじめとした鉄道運営の技術・ノウハウを蓄積してきました。これらの知見を活かし、鉄道インフラの維持管理や設備保守の高度化に資する技術を開発・活用するとともに、当社グループ内にとどまらず、他の鉄道事業者へ広く展開しています。また、これらの技術については、鉄道業界の発展に寄与するものとして、鉄道技術展にて紹介しています。

新たな技術やサービスの詳細


鉄道技術展

強みのさらなる強化

当社グループ全役員・社員を対象に、安全繋想館を活用した安全研修等を実施し、安全を最優先とする企業風土を引き続き形成していきます。さらに、輸送の安全を支える人財を継続的に獲得・育成するため、今後も総合研修訓練センターを活用した各種研修・訓練を実施するほか、安全研修、コンプライアンス研修、ビジネス英語研修等の社員の自律・挑戦・協働を促す研修を実施します。また、デジタル技術の活用やデータ分析のさらなる推進のため、デジタル人財の育成を強化します。

加えて、「採用強化」「働きやすさ向上」「やりがい創出」「人財育成」「福利厚生拡充」「健康経営推進」の観点から各種人事施策を推進します。


総合研修訓練センター


安全繋想館

CONTENTS

イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
東京メトログループの概要
数字で見る東京メトロ
事業エリア
価値創造の歴史
価値創造プロセス
ビジネスモデル
経営資本
強み
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

Strategies

戦略

31 ビジョン実現に向けたストーリー

32 新線・未来コンセプト203X

33 サステナビリティ経営・サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）

36 中期経営計画（2025年度～2027年度）

37 事業戦略

- 37 各事業本部長メッセージ
- 38 運輸業（鉄道事業）
- 39 都市・生活創造事業（不動産事業）
- 40 都市・生活創造事業（ライフ・ビジネスサービス事業）

41 特集 新線建設

43 特集 経営環境の変化を踏まえた重要な経営テーマと対応方針

03

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

- ビジョン実現に向けたストーリー
- 新線・未来コンセプト203X
- サステナビリティ経営・サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）
- 中期経営計画（2025年度～2027年度）
- 事業戦略
  - 各事業本部長メッセージ
  - 運輸業（鉄道事業）
  - 都市・生活創造事業（不動産事業）
  - 都市・生活創造事業（ライフ・ビジネスサービス事業）
- 特集 新線建設
- 特集 経営環境の変化を踏まえた重要な経営テーマと対応方針

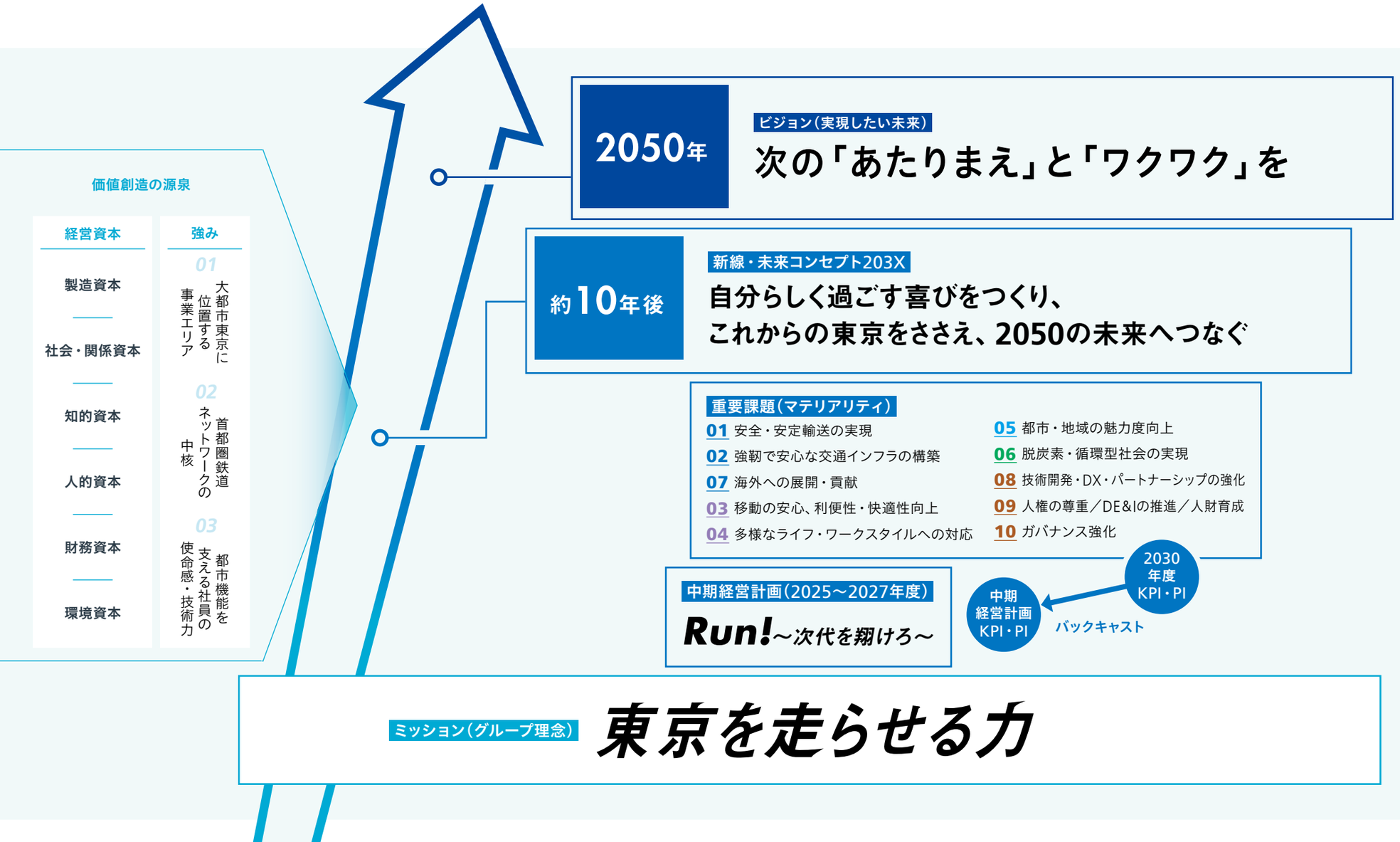
04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

06 データ

ビジョン実現に向けたストーリー

「次の『あたりまえ』と『ワクワク』を」というビジョンの実現に向け、新線開業時点で必要となるアプローチを「新線・未来コンセプト203X」として設定、また、「重要課題（マテリアリティ）」の解決に向け、中期経営計画期間ごとのKPI・PIを設定・管理しています。



CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
ビジョン実現に向けたストーリー
新線・未来コンセプト203X
サステナビリティ経営・サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）
中期経営計画（2025年度～2027年度）
事業戦略
各事業本部長メッセージ
運輸業（鉄道事業）
都市・生活創造事業（不動産事業）
都市・生活創造事業（ライフ・ビジネスサービス事業）
特集 新線建設
特集 経営環境の変化を踏まえた重要な経営テーマと対応方針
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

新線・未来コンセプト203X

2030年代半ばの開業を目指す有楽町線・南北線延伸を契機に、東京メトロの鉄道事業の未来を見据えた「新線・未来コンセプト203X」を策定し、
3つのアプローチによる各種施策を実行していきます。

新線・未来コンセプト203X

自分らしく過ごす喜びを**つくり**、これからの東京を**ささえ**、2050の未来へ**つなぐ**

アプローチ1
新しい移動体験

データとテクノロジーを活用し、一人ひとりに
合わせた新しい快適な移動体験を提供する

KEYWORDS

①パーソナライズされたサービスの提供
②ファースト&ラストワンマイルの拡充
③シームレス・ストレスフリーなモード連携の加速

アプローチ2
えき・まち一体の地域・社会

沿線地域・行政・開発パートナーとの共創から、
沿線での暮らしやビジネスの活力を生み出す

KEYWORDS

①沿線で暮らす人々の活力創出
②沿線地域の企業との協働
③えき・まち一体のコミュニティ形成

アプローチ3
サステナブルな未来

災害激甚化や社会インフラ老朽化、人口減少・少子高齢化等の社会問題を踏まえ、環境・多様性・持続可能性を配慮した安全・安心な鉄道を運営しつづける

KEYWORDS

①次世代に誇れる安全・安心なインフラづくり
②すべての人にやさしいサービスの提供・環境の構築
③最先端のテクノロジーによるスマートO&M*
④鉄道が牽引するカーボンニュートラル社会の実現

* O&M：「オペレーション」と「メンテナンス」

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
ビジョン実現に向けたストーリー
新線・未来コンセプト203X
サステナビリティ経営・サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）
中期経営計画（2025年度～2027年度）
事業戦略
各事業本部長メッセージ
運輸業（鉄道事業）
都市・生活創造事業（不動産事業）
都市・生活創造事業（ライフ・ビジネスサービス事業）
特集 新線建設
特集 経営環境の変化を踏まえた重要な経営テーマと対応方針
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

サステナビリティ経営・サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）

サステナビリティの考え方

当社グループは、ビジョンである「次の『あたりまえ』と『ワクワク』を」の実現を目指し、10のサステナビリティ重要課題（マテリアリティ）を定め、各事業を通じたバリューを提供することにより、環境、社会、経済の持続可能性に配慮したサステナビリティ経営を推進しています。

サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）特定プロセス

サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）は、GRIスタンダード等のガイドラインを参照し、右図のプロセスで10の重要な社会課題を特定、さらにそれを5つのThemeにまとめました。

サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）の見直し

2025年度の中期経営計画策定に伴い、次項目のサステナビリティ重要課題（マテリアリティ）を見直しました。

今後さらに海外事業の拡大による収益獲得を目指すとともに、環境にやさしい鉄道システムの実現による海外都市の発展への貢献を目指すべく、「07 海外への展開・支援」を「07 海外への展開・貢献」とし、Theme4からTheme1へ紐付けを見直しました。

当社グループは2023年に「DE&I宣言」を発表しており、「多様性（Diversity）」だけでなく、「公平性（Equity）」「包摂性（Inclusion）」も重視していくことから、「09 人権の尊重／ダイバーシティ推進／人財育成」を「09 人権の尊重／DE&Iの推進／人財育成」と見直しました。

特定プロセス

STEP1
社会課題の抽出・整理
2030年度に想定される社会課題を、SDGs、ISO26000、GRIスタンダード、SASBスタンダードといった国際的なコンセンサスやガイドラインを参考に抽出し、当社グループに関係する課題をまとめ31の社会課題に絞り込み

STEP2
社会課題の評価
31の社会課題を以下の2軸の観点で評価した上で、経営層による議論を通じて評価しマテリアリティマップを作成
縦軸：「社会に対する影響度」を客観的な視点から評価
横軸：「東京メトログループにとっての重要度」を中期経営計画や若手・中堅社員及び経営層による議論等を通じて評価

STEP3
妥当性の検証／マテリアリティの特定
社外の有識者とのダイアログ等における妥当性検証を経て、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）を取締役会にて議論・決議

特定したマテリアリティ



マテリアリティマップ	社会課題		マテリアリティ	Theme
	● 公共交通の安全確保・安定性向上	● 公共インフラの維持管理	01 安全・安定輸送の実現	
	● 社会インフラの強靭化 ● 災害時の復旧・避難	● インフラ・イベントへのテロ防止 ● サイバー攻撃・犯罪の抑止	02 強靭で安心な交通インフラの構築	Theme 1 地下鉄を安全に、そしてつよく
	● 海外への展開・貢献		07 海外への展開・貢献	
	● 交通ネットワークの効率・利便性向上 ● 交通分野における高齢化社会への対応（バリアフリー等）	● 新たな交通システムの普及	03 移動の安心、利便性・快適性向上	Theme 2 一人ひとりの毎日を活き活きと
	● 働き方改革・DE&Iの推進 ● 予防による健康維持・増進	● 人権の尊重・不平等の是正 ● 食の安全・ニーズ多様化への対応	04 多様なライフ・ワークスタイルへの対応	
	● グローバル都市としての機能・魅力度向上	● 地域の豊かさの創出	05 都市・地域の魅力度向上	Theme 3 東京に多様な魅力と価値を
	● 気候変動の緩和 ● 資源循環	● 水素インフラ・再生可能エネルギーの普及拡大 ● 大気・水・騒音等の環境配慮	06 脱炭素・循環型社会の実現	Theme 4 地球にやさしいメトロに
	● 技術開発・革新／デジタル化の促進	● パートナーシップの強化	08 技術開発・DX・パートナーシップの強化	
	● 人権の尊重・不平等の是正 ● 働き方改革・DE&Iの推進 ● 企業の社会的責任・人財育成	● 予防による健康維持・増進 ● 労働環境の整備（労働者の安全衛生等）	09 人権の尊重／DE&Iの推進／人財育成	Theme 5 新たな時代を共に創る力を
	● ガバナンスの充実（組織統治・適正な監査等）	● 人権の尊重・不平等の是正 ● 企業の社会的責任・人財育成	10 ガバナンス強化	

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
ビジョン実現に向けたストーリー
新線・未来コンセプト203X
サステナビリティ経営・サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）
中期経営計画（2025年度～2027年度）
事業戦略
各事業本部長メッセージ
運輸業（鉄道事業）
都市・生活創造事業（不動産事業）
都市・生活創造事業（ライフ・ビジネスサービス事業）
特集 新線建設
特集 経営環境の変化を踏まえた重要な経営テーマと対応方針
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

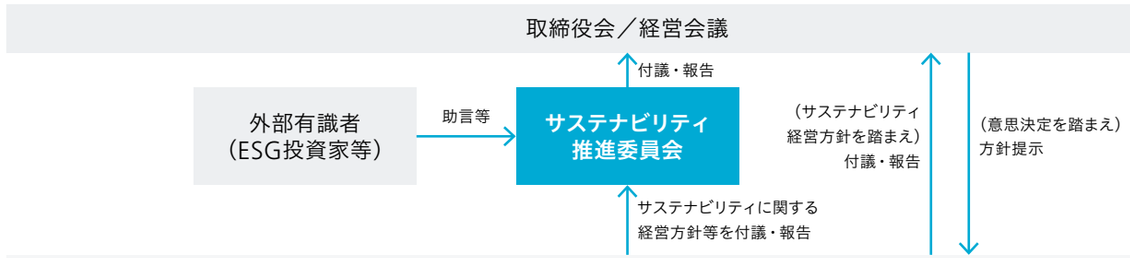
サステナビリティ経営の推進体制

当社グループのサステナビリティ経営を推進するために、取締役会の決議により選任されたサステナビリティ責任者を委員長、執行役員及び各部の長をメンバーとするサステナビリティ推進委員会*1を設置しています。必要に応じて外部有識者を交え、サステナビリティに関する経営方針や目標、戦略等について議論を行う体制を整えており、また、重要な案件は取締役会／経営会議*2に付議することで、サステナビリティ経営の推進の強化を図っています。

なお、その体制については、適宜見直しを行うとともに、必要に応じて外部有識者の助言を求める形としています。

*1 2025年度は5回開催
*2 毎年1回以上付議

サステナビリティ推進体制図



各部の業務

サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）		主な委員会	ステークホルダーへ約束する価値（バリュー）
Theme 1 地下鉄を安全に、そしてつよく	01 安全・安定輸送の実現 02 強靭で安心な交通インフラの構築 07 海外への展開・貢献	• 安全推進委員会 • 東京メトログループ安全委員会	強靭な交通インフラを構築し、安全で安心な輸送で世界をリードして行きます
Theme 2 一人ひとりの毎日を活き活きと	03 移動の安心、利便性・快適性向上 04 多様なライフ・ワークスタイルへの対応	• CS推進会議	快適で利便性の高い移動体験を提供し、一人ひとりの毎日に寄り添ったサービスを展開します
Theme 3 東京に多様な魅力と価値を	05 都市・地域の魅力度向上		多くの「ひと」と「まち」をつなぎ、沿線地域の豊かさを創出します
Theme 4 地球にやさしいメトロに	06 脱炭素・循環型社会の実現	• 環境委員会	環境先進企業として、脱炭素・資源循環型社会の実現を牽引します
Theme 5 新たな時代を共に創る力を	08 技術開発・DX・パートナーシップの強化 09 人権の尊重／DE&Iの推進／人財育成 10 ガバナンス強化	• 技術開発委員会 • 健康経営推進委員会 • 安全衛生委員会 • 海外安全委員会 • コンプライアンス・リスクマネジメント委員会 • DE&I推進委員会	人権を尊重し、DE&Iを推進することで、人と技術の可能性を最大限に活かします

Column

国連グローバル・コンパクトへの署名

国際連合が提唱する「国連グローバル・コンパクト（UNGC）」に署名し、2025年から参加しています。UNGCが求める、人権、労働、環境、腐敗防止に関わる10の原則に賛同し、その実現に向けて継続した努力を行います。

WE SUPPORT UN GLOBAL COMPACT

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
ビジョン実現に向けたストーリー
新線・未来コンセプト203X
サステナビリティ経営・サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）
中期経営計画（2025年度～2027年度）
事業戦略
各事業本部長メッセージ
運輸業（鉄道事業）
都市・生活創造事業（不動産事業）
都市・生活創造事業（ライフ・ビジネスサービス事業）
特集 新線建設
特集 経営環境の変化を踏まえた重要な経営テーマと対応方針
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

サステナビリティ経営の非財務KPI（Key Performance Indicator）

サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）はそれぞれに2030年度目標としてKPIを設定しています。
KPIを達成し、各事業を通じたバリューを提供することにより、環境、社会、経済の持続可能性に配慮したサステナビリティ経営を推進していきます。

2027年度目標値（中計）及び2025年度実績については、
サステナビリティセクションの各ページをご覧ください。
P. 44〜74

サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）		取組みの方向性		KPI	2030年度目標値
Theme 1 地下鉄を安全に、そしてつよく	01 安全・安定輸送の実現	安全の確保		鉄道運転事故件数*1（自社起因外を除く）	0件
				インシデント件数*2	0件
		安定性の向上		定時運行率*3	99%
	02 強靭で安心な交通インフラの構築	社会インフラの強靭化（自然災害対策）		浸水対策整備率	75%
	07 海外への展開・貢献	海外鉄道ビジネスの拡大		O&M受託件数	実績を報告（注）目標値については状況を踏まえて設定
Theme 2 一人ひとりの毎日を活き活きと	03 移動の安心、利便性・快適性向上	利便性・快適性向上	お客様満足度	JCSI（日本版顧客満足度指数）における「顧客満足」評点	75.0点以上
			バリアフリー	鉄道駅バリアフリー化率*4（ホームドア・エレベーター1ルート*5・バリアフリートイレ）	100%
		新たな乗車サービスの普及		メトポ会員数	130万人
	04 多様なライフ・ワークスタイルへの対応	開発の推進、新たな店舗展開		開発・開業物件数	20件（2028〜2030年度）
Theme 3 東京に多様な魅力と価値を	05 都市・地域の魅力度向上	移動促進を通じた地域の活性化		イベント・ラリー参加人数	50万人（2025〜2030年度）
Theme 4 地球にやさしいメトロに	06 脱炭素・循環型社会の実現	脱炭素社会の実現		当社グループ全事業におけるCO_2排出量	27.4万t-CO_2以下（2013年度比53%減）（注）参考：2050年度実質ゼロを目標とする
Theme 5 新たな時代を共に創る力を	08 技術開発・DX・パートナーシップの強化	技術開発		【定性目標】技術開発の推進	技術開発の成果について実績・概要を報告
				【定性目標】専門人材の育成	鉄道技術等に係る専門人材について実績・概要を報告
		DX		デジタル利活用人財の育成	実績を報告（注）目標値については状況を踏まえて設定
		パートナーシップの強化		【定性目標】外部企業等とのパートナーシップによる新たな企業価値の創出	外部企業等とのパートナーシップによって創出された新たな協業案件について実績・概要を報告
	09 人権の尊重／DE&Iの推進／人財育成	DE&Iの推進		女性社員比率*6	10.0%
				女性管理職比率*6	10.0%以上
				女性採用比率*7	35.0%
				障がい者雇用率*8	法定雇用率以上
				育児休職取得率	男女共に100%
		労働安全衛生		労働災害件数（鉄道重大災害件数）*9	0件
		人財育成		従業員1人当たり研修受講時間	前年度実績並み
		社員とその家族の健康と幸福		健康経営優良法人	健康経営優良法人認定
		社員の働きがい（働きやすさ・やりがい）の創出		社員エンゲージメント	調査実績を報告
	10 ガバナンス強化	人権の尊重		【定性目標】ステークホルダーの人権尊重	人権方針に基づく取組みの継続的な実施
		ガバナンス強化		業務上の組織的な刑法・行政法規違反件数	0件

*1 鉄道運転事故とは、鉄道事故等報告規則第3条の中で分類されている7つの事故を指す：列車衝突事故、列車脱線事故、列車火災事故、踏切障害事故、道路障害事故、鉄道人身障害事故、鉄道物損事故　*2 インシデントとは、鉄道運転事故が発生するおそれがあると認められる事態のこと　*3 全路線終日における5分以内の所要時間から算出　*4 全駅（180駅）のうち、ホームドア設置、エレベーター1ルート整備、バリアフリートイレ整備がすべて完了した駅数の割合　*5 エレベーター1ルートとは、エレベーターによる地上からホームまでのバリアフリー経路が1経路以上確保されていることを意味する。　*6 出向派遣者含む各年翌4月1日時点の人数から算出　*7 各年4月2日〜各翌年4月1日の間に入社した人数から算出　*8 出向派遣者含む当年6月1日時点の人数から算出
*9 各年（1〜12月）実績から算出

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
ビジョン実現に向けたストーリー
新線・未来コンセプト203X
サステナビリティ経営・サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）
中期経営計画（2025年度〜2027年度）
事業戦略
各事業本部長メッセージ
運輸業（鉄道事業）
都市・生活創造事業（不動産事業）
都市・生活創造事業（ライフ・ビジネスサービス事業）
特集 新線建設
特集 経営環境の変化を踏まえた重要な経営テーマと対応方針
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

中期経営計画（2025年度～2027年度）

基本方針

Run!～次代を翔けろ～

本中期経営計画は、株式上場を契機に変革と成長にドライブをかけるべく、自然災害対策やバリアフリー化を含めたさらなる鉄道の安全・サービス向上、新線建設の着実な推進に取り組むほか、自動運転等の新技術開発・推進や鉄道需要の創出に加え、まちづくり・鉄道成長にも寄与する不動産事業をはじめとした都市・生活創造事業の拡大、新たなビジネスの取組みを推進します。

事業戦略

運輸業（鉄道事業）
- 自然災害対策、ホームドア整備、バリアフリー化促進等の取組みによる鉄道事業の安全性・利便性向上
- 新線建設の着実な推進
- 有楽町線延伸部と東武スカイツリーライン・伊勢崎線・日光線との相互直通運転の取組みを推進
- CBTC路線の拡大等による遅延解消、新技術の導入及びDXによる鉄道オペレーションの進化・事業領域拡大
- メトポ・アプリ・新乗車サービス（クレジットカード・QR乗車券）を統合的に活用したデジタルマーケティングの推進
- 訪日外国人旅行者のご利用機会拡大
- 海外鉄道ビジネスの拡大

不動産事業
- 不動産開発、まちづくりとの連携強化
- ホテル経営・運営事業などビジネス領域の拡大

ライフ・ビジネスサービス事業
- 駅まちの魅力向上
- コンテンツビジネスへの参入などビジネス領域の拡大

その他（新たな取組み）
- オープンイノベーションを推進するコーポレートベンチャーキャピタル（CVC）活動

コーポレート戦略

サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）に基づくESGの取組み

環境（E）
- 省エネルギーの推進、再生可能エネルギーの活用等による脱炭素・循環型社会への貢献

社会（S）
- 沿線地域の成長・発展に対する継続的なサポート及び人権の尊重の推進

ガバナンス（G）
- コーポレート・ガバナンスのさらなる強化

人財戦略
- 社員一人ひとりが最大活躍できるための人事施策推進と採用競争力強化による人的資本経営の実現

デジタル戦略
- データ共有基盤の整備、生成AIの活用・DXの促進
- XR事業への取組み
- デジタル利活用人財の育成

経営目標値

財務指標については、資本効率性・収益性・財務健全性を重視し、連結ROEや連結営業利益を新たに経営目標として設定しました。また、非財務指標については、前中期経営計画に引き続き鉄道の安全・サービス及び環境・社会課題への当社グループの取組みについても定量的に示しました。

	経営目標	2025年度（実績）	2027年度（目標）
財務指標	連結ROE	2025年度末 **8.1%**	2027年度末 **7.7%**
財務指標	連結営業利益	2025年度 **895億円**	2027年度 **930億円**
財務指標	連結EBITDA	2025年度 **1,635億円**	2027年度 **1,740億円**
財務指標	連結純有利子負債／EBITDA倍率	2025年度末 **6.1倍** （注）新線建設推進長期借入金を除く 5.0倍	2027年度末 **6.3倍** （注）新線建設推進長期借入金を除く 5.2倍
非財務指標	鉄道運転事故件数*1	2025年度 **1件**	2025～2027年度 **毎年0件**
非財務指標	鉄道駅バリアフリー化率*2（ホームドア・エレベーター1ルート・バリアフリートイレ）	2025年度末 **99%**	2027年度末 **99%**
非財務指標	CO_2排出量*3	2025年度実績 **34.0万t-CO_2** （2013年度比41%減）	2027年度末 **29.2万t-CO_2以下** （2013年度比50%減）

*1 自社起因外を除く。鉄道運転事故とは、鉄道事故等報告規則第3条の中で分類されている7つの事故を指す：列車衝突事故、列車脱線事故、列車火災事故、踏切障害事故、道路障害事故、鉄道人身障害事故、鉄道物損事故

*2 全駅（180駅）のうち、ホームドア設置、エレベーター1ルート整備、バリアフリートイレ整備がすべて完了した駅数の割合

*3 当社グループ全事業におけるCO_2排出量

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
ビジョン実現に向けたストーリー
新線・未来コンセプト203X
サステナビリティ経営・サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）
中期経営計画（2025年度～2027年度）
事業戦略
各事業本部長メッセージ
運輸業（鉄道事業）
都市・生活創造事業（不動産事業）
都市・生活創造事業（ライフ・ビジネスサービス事業）
特集 新線建設
特集 経営環境の変化を踏まえた重要な経営テーマと対応方針
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

各事業本部長メッセージ

運輸業
鉄道本部長メッセージ

代表取締役専務執行役員
鉄道本部長
小川 孝行



鉄道事業では、通勤・通学需要に加え、東京都心部の開発進展やインバウンド旅行客の増加を背景に、旅客運輸収入が堅調に推移しています。一方、人手不足や物価上昇の影響による労務費・資材価格の上昇など、当社グループを取り巻く経営環境は大きく変化しています。

中期経営計画では、たゆみなき「安全」の追求とお客様視点に立った質の高い「サービス」の提供をスピリットとして掲げ、激甚化する自然災害への対策やバリアフリー化の促進、東西線等の輸送改善工事や混雑の平準化等の利便性向上に取り組んでいます。また、有楽町線・南北線の延伸工事の着実な推進に取り組むとともに、自動運転やCBM等の新技術導入・DXやシステムの共通化等によるコストの最適化、お出かけ情報提供や沿線地域連携等を通じた鉄道需要の創出を進めています。

2025年度は、全路線全駅でのホームドア整備完了*をはじめ、有楽町線銀座一丁目駅エレベーター1ルート整備完了、半蔵門線18000系車両導入完了などの安全性・利便性向上施策を推進しました。また、新乗車サービス(クレカ・QR乗車券)、「Tokyo City Pass」の展開・販売強化等を通じて、お客様サービスの向上を図りました。さらに、海外鉄道ビジネスでは英国・ロンドンでのエリザベス・ラインの運営事業参画など、事業展開を進めました。

今後、鉄道事業の安全性向上のために、事故・災害等の未然防止とともに発生時における初動対応やお客様の避難誘導を主眼とした訓練、駅構内及び車両内の防犯カメラの高度化等に引き続き取り組みます。バリアフリー化については、2026年12月に東西線中野駅エレベーター1ルート整備完了を、CBTCについては、2026年度中に日比谷線での導入完了を予定しています。海外鉄道ビジネスではO&M事業や海外技術コンサルティング事業での新規受注を目指していきます。

当社グループの信頼の根幹である安全・サービス水準の維持・向上を前提に、鉄道設備の修繕・更新の適正なタイミングでの実施により必要な修繕費を計画的に確保した上で、環境変化に対応したコストマネジメント、人財確保・エンゲージメント向上、労働人口減少へ対応した運営体制の構築を推進することで鉄道事業の持続性を強化していきます。

* 大規模改良工事中の東西線南砂町駅の一部番線については工事進捗を踏まえて整備予定

都市・生活創造事業
都市・生活創造本部長メッセージ

常務執行役員
都市・生活創造本部長
亀野 拓也



中期経営計画では、鉄道成長にも寄与する不動産事業をはじめとした都市・生活創造事業の拡大、新たなビジネスの取組みを推進しています。各施策は概ね計画に沿って進捗しており、不動産事業では、ストック型事業モデル*1(不動産賃貸業)を主軸としつつ、不動産の売却・取得・開発のサイクルを加速させ、資産効率性の高いフロー型事業モデル*2の強化を図っています。また、事業パートナーとの連携も含め、ホテル経営・運営事業への参画の具体化を進めています。ライフ・ビジネスサービス事業では、東西線高架下商業施設のリニューアルや、フィットネス領域をはじめとした沿線のお客様の生活を豊かにするサービスの推進、デジタルサイネージの設置拡大やコンテンツビジネスの推進に加え、第5世代通信サービス(5G)の導入を進めています。また、これらに加え沿線エリアのお客様の生活基盤を支えるサービスや、生活を豊かにするサービスを当社グループ自らの手で提供すべく、新たな領域への挑戦も行っています。

2025年度は、新宿駅西口地区をはじめとする開発計画を着実に推進するとともに、メトロステージ中目黒1・2、浅草スクエア、メトロステージS小竹向原等の取得*3及びメトロステージ亀有、メトロシティ神田淡路町の開業等により、収益基盤拡大に取り組みました。また、M'av浦安をはじめとする東西線高架下商業施設において、M'av浦安のリニューアルを進めたほか東西線原木中山駅東側の高架下への新たな店舗を開業、24時間フィットネスジム「LifeFit」について3店舗の運営を開始したことに加え、新機能ロッカー「東京メトロッカー+(Tokyo Metlocker PLUS)」の設置や映画「8番出口」等コンテンツビジネスへの参画など、新たなサービスの提供と収益機会の創出に取り組みました。

今後も、鉄道ネットワークの強みを活かし、人々の移動に加え、様々な都市生活を支える取組みを進めていきます。

*1 ストック型事業モデル…開発による資産価値向上・精力的なリーシング活動を行うことで、賃貸収益の拡大を目指す。
*2 フロー型事業モデル…売却・取得・開発のサイクルを加速させることで、早期の利益実現・資産効率向上を目指す。
*3 取得時から名称を改定

CONTENTS

イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
ビジョン実現に向けたストーリー
新線・未来コンセプト203X
サステナビリティ経営・サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)
中期経営計画(2025年度～2027年度)
事業戦略
各事業本部長メッセージ
運輸業(鉄道事業)
都市・生活創造事業(不動産事業)
都市・生活創造事業(ライフ・ビジネスサービス事業)
特集 新線建設
特集 経営環境の変化を踏まえた重要な経営テーマと対応方針
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ



運輸業 鉄道事業

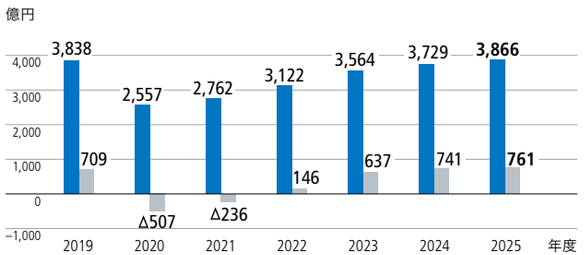
競争優位性
- 世界屈指の政治・経済・文化の中心都市である東京に位置する事業エリア
- 556.6km(相互直通運転先を含む)にも及ぶ巨大な首都圏の鉄道ネットワークの中核
- 長年培ってきた地下鉄の建設・運行に関する技術力

基本戦略

安全性向上に向けて、激甚化する自然災害への対策やセキュリティ強化を継続するとともに、2026年3月に全駅へのホームドア整備を完了*しました。また、利便性向上に向けて、エレベーター整備をはじめとするバリアフリー化を推進していきます。また、東京メトロmy! アプリや「Tokyo City Pass」を活用したデジタルマーケティングにより利用機会の拡大を図るほか、鉄道運営で培ったノウハウを活用し、O&M事業をはじめとする海外鉄道ビジネスの拡大に取り組みます。

さらに、新線建設については、2024年11月に着工した有楽町線・南北線延伸区間について、2030年代半ばの開業に向けて着実に工事を進めるとともに、2025年3月に基本合意を締結した有楽町線延伸部と東武スカイツリーライン・伊勢崎線・日光線との相互直通運転の取組みを推進していきます。

業績推移



(注)各セグメントの営業収益は、セグメント間取引を含む。

中期経営計画期間における取組み

- 震災対策、大規模浸水対策といった激甚化する自然災害への対策やセキュリティ強化を引き続き実施する。
- ホームドア整備・エレベーター整備ほかバリアフリー化を促進する。
- 2024年11月に着工した新線建設(有楽町線延伸(豊洲・住吉間)及び南北線延伸(品川・白金高輪間))について十分な公的支援をもとに、引き続き2030年代半ばの開業に向け、着実に取り組む。 P.41
- 2025年3月に基本合意を締結した有楽町線延伸部と東武スカイツリーライン・伊勢崎線・日光線との相互直通運転の取組みを推進する。
- 新線整備による鉄道ネットワークの拡大を図りつつ、東西線の輸送改善(南砂町駅の2面3線化・飯田橋駅〜九段下駅間の折返し設備整備)、CBTC路線の拡大等により既設路線の遅延解消等に取り組む。
- 労働人口減少等への対応として、2030年度には鉄道事業運営を9,000人体制で行うことを目指し、CBMや自動運転など新技術の導入やDX等により鉄道オペレーションの進化を図る。
- メトポ・アプリ・新乗車サービス(クレカ・QR乗車券)を統合的に活用しマーケティングを推進していく。
- 「Tokyo City Pass」の販売開始などを通じて、インバウンドのご利用機会の拡大に取り組む。
- 100年にわたり培ってきた鉄道運営に関する技術やノウハウを活用し、O&Mなど、グローバル市場も含めた事業領域の拡大を目指す。

2025年度の主な成果

▶ ホームドアの整備を進めて以降、2026年3月の東西線原木中山駅での供用開始をもって、全路線全駅での整備が完了*しました。転落事故の件数は、ホームドア整備率の増加とともに減少しています。



▶ 2026年3月からクレジットカード等のタッチ決済による後払い乗車サービス(クレカ乗車)を開始しました。

関東の鉄道11社局の対象エリアで相互利用が可能で、複数の鉄道路線をシームレスに乗り継いでご利用いただけます。



* 大規模改良工事中の東西線南砂町駅の一部番線については工事進捗を踏まえて整備予定

CONTENTS

イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
ビジョン実現に向けたストーリー
新線・未来コンセプト203X
サステナビリティ経営・サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)
中期経営計画(2025年度〜2027年度)
事業戦略
各事業本部長メッセージ
運輸業(鉄道事業)
都市・生活創造事業(不動産事業)
都市・生活創造事業(ライフ・ビジネスサービス事業)
特集 新線建設
特集 経営環境の変化を踏まえた重要な経営テーマと対応方針
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ



都市・生活創造事業 不動産事業

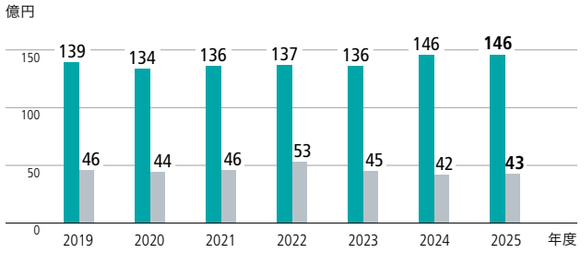
競争優位性
- 鉄道事業とのシナジーを活かした不動産の取得・開発・展開
- 駅徒歩圏内の物件が多いことによる空室率の低さ

基本戦略

東京においてまちづくり・鉄道成長にも寄与する不動産開発を強化していくとともに、駅周辺の都市開発と一体となった魅力的な空間の構築を図ることで、人々の快適な生活環境の形成に貢献していきます。

また、資本コストを考慮しつつ積極的な不動産取得を推進し、さらなる不動産開発につなげるとともに、ホテル経営・運営事業に参画し、事業領域を拡大していきます。

業績推移



(注)各セグメントの営業収益は、セグメント間取引を含む。

中期経営計画期間における取組み

- まちづくり・鉄道成長にも寄与する不動産開発を推進し、都市の新たな価値を創出する。
- 資本コストを考慮しつつ、駅直結物件や保有資産の隣接地に加え直通運転先も含めた駅徒歩圏まで不動産取得エリアを拡大し、オフィスビル・商業ビル・住宅・ホテル・開発用地などの不動産を取得する。
- 事業領域の拡大として、ホテル経営・運営事業に参画する。

2025年度の主な成果

メトロシティ神田淡路町、メトロステージ亀有、浦和戸建住宅、MPR(M PLACE REVIVE)池袋三丁目の開業、浅草スクエア、メトロステージ中目黒1、2及びメトロステージS小竹向原を取得し、事業基盤の拡大に取り組みました。

また、新宿駅西口地区開発計画においては2024年度に引き続き新築工事を推進し、北青山三丁目PJにおいては、複合施設の開発着手に向け、事業パートナーと連携しながら計画の具体化を進めました。


新宿駅西口地区開発計画

CONTENTS

イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
ビジョン実現に向けたストーリー
新線・未来コンセプト203X
サステナビリティ経営・サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)
中期経営計画(2025年度～2027年度)
事業戦略
各事業本部長メッセージ
運輸業(鉄道事業)
都市・生活創造事業(不動産事業)
都市・生活創造事業(ライフ・ビジネスサービス事業)
特集 新線建設
特集 経営環境の変化を踏まえた重要な経営テーマと対応方針
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ



都市・生活創造事業 ライフ・ビジネスサービス事業

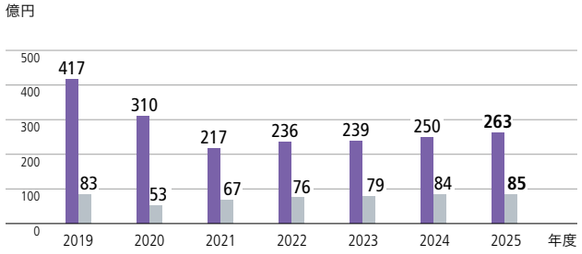
競争優位性
- 鉄道事業とのシナジーを活かした「駅」を中心とした店舗展開
- 駅・車両など地下空間の特性を活かした広告展開

基本戦略

東西線高架下の商業施設をリニューアルし、まちと一体となったにぎわいを創出するほか、駅ナカの様々なサービスを拡充させることによって、駅まちの魅力を向上していきます。

また、沿線エリアのお客様の生活基盤を支えるサービスや、生活を豊かにするサービスを当社グループ自らの手で提供するとともに、これまで未活用だった発車メロディや駅案内標等を活用した広告商品の開発、東京に集う人々が関心を寄せワクワクするような体験を提供するコンテンツビジネスを推進し、ライフ・ビジネスサービス事業の拡大を加速していきます。

業績推移



(注)2025年度から流通・広告事業のセグメントをライフ・ビジネスサービス事業に変更。各セグメントの営業収益は、セグメント間取引を含む。2021年度から収益認識会計基準を適用。

中期経営計画期間における取組み

- 高架下商業施設のリニューアルや駅ナカのサービス拡充により、駅まちの魅力を向上させる。
- 事業領域の拡大として、フィットネス領域をはじめとした生活を豊かにするサービスへの参画及び東京に集う人々が関心を寄せワクワクするような体験を提供するコンテンツビジネスへの参画を目指す。

2025年度の主な成果

▶ ライフサービス事業においては、東西線原木中山駅東側の高架下を新たに開発し、店舗を開業しました。また、ホテル配送サービスや事前予約機能を備えた新機能ロッカー「東京メトロッカー＋(Tokyo Metlocker PLUS)」を東京駅など20駅に設置するとともに、24時間・無人フィットネスジム「LifeFit」のフランチャイズ運営を葛西駅店・上池袋店・東陽町店の3店舗で開始しました。



東京メトロッカー＋



LifeFit

▶ ビジネスサービス事業においては、鉄道資産を活用した新たな広告商品として、ポケモンに登場する「メタモン」が半蔵門線の路線マークとコラボした特別デザイン「半蔵“モン”線」マークを公開するとともに、コンテンツIPビジネスの取組みとして、映画「8番出口」の製作委員会への参画や、映画と連携した脱出ゲームの開催などを推進しました。



©2025映画「8番出口」製作委員会
©映画「8番出口」東京メトロ脱出ゲーム製作委員会





ポケモンに登場する「メタモン」と「半蔵“モン”線」のコラボ
© Pokémon/Nintendo/Creatures/GAME FREAK

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
ビジョン実現に向けたストーリー
新線・未来コンセプト203X
サステナビリティ経営・サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)
中期経営計画(2025年度～2027年度)
事業戦略
各事業本部長メッセージ
運輸業(鉄道事業)
都市・生活創造事業(不動産事業)
都市・生活創造事業(ライフ・ビジネスサービス事業)
特集 新線建設
特集 経営環境の変化を踏まえた重要な経営テーマと対応方針
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

特集 新線建設

有楽町線・南北線の延伸とその事業運営は、東京メトログループの未来への成長戦略です。十分な公的支援をもとに着実に工事を推進します（2024年11月に両線着工済）。また、東武スカイツリーライン・伊勢崎線・日光線との相互直通運転に向けた取組み*1の推進による鉄道ネットワークの拡大を通じて、臨海部・都心部へのアクセス利便性の向上や沿線まちづくりへの寄与、東京圏の国際競争力の強化に貢献していきます。 有楽町線・南北線延伸 新線プロジェクト

新線建設の概要

	有楽町線延伸（豊洲・住吉間）	南北線延伸（品川・白金高輪間）
路線概要	建設キロ：**4.8**km　開業目標：**2030年代半ば**	建設キロ：**2.5**km　開業目標：**2030年代半ば**
整備効果	**臨海地域とのアクセス向上** 東京圏北東方面から臨海部へのアクセス利便性の向上を図ります。 **既存路線の混雑緩和** 本路線の整備により、東西線の最混雑区間である木場駅から門前仲町駅間の混雑率が、国の目標値である180%以下となることが想定され、その他の周辺鉄道路線においても車内混雑の緩和が期待されます。 **リダンダンシーの確保** 例えば、既存の有楽町線に輸送障害が発生した場合、都心部からの豊洲駅への代替輸送は、現状ゆりかもめのみですが、本計画により、2ルートに増加します。 **鉄道空白地帯の解消** 中間新駅を整備することにより、鉄道空白地帯（既存駅から徒歩10分圏外の地域）が解消されます。	**六本木・赤坂エリアと品川エリアのアクセス利便性の向上** 現状、六本木一丁目駅から品川駅への移動には、所要時間約19分、乗換2回が必要となりますが、所要時間が約9分に短縮され、乗換も不要となります。 **都心部とのリダンダンシーの確保** 本計画により、品川と都心部を結ぶ新たなアクセスルートが確保されることで、品川と都心部を結ぶ鉄道に、運転休止や遅延などのトラブルが発生した場合でも、これを補完する移動ルートとして南北線の延伸区間の利用が期待されます。 **周辺鉄道路線の混雑緩和** 品川駅から新橋駅を経由し赤坂方面へ向かう旅客の流動などが本路線に転換することにより、銀座線等の路線の混雑緩和が期待されます。
輸送人員予測	**30.3**万人／日（需要定着年次2040年度）	**15.4**万人／日（需要定着年次2040年度）

建設費・資金のスキーム*2

建設費：4,000億円
（有楽町線延伸：2,690億円
南北線延伸：1,310億円）

資金：地下鉄補助 2,376億円／都市鉄道融資 1,624億円

地下鉄補助
国及び自治体から交付される補助金。なお、補助金分は圧縮記帳されるため償却対象資産にならない。

都市鉄道融資
2022年度に全額借入。借入分は「新線建設推進資金信託」として管理し、事業の進捗に応じて取り崩していく。

- 返済期限：40年
- 返済方法：元金均等返済
- 据置期間：13年
- 利率：固定1.5%



*1 住吉駅～押上駅間は半蔵門線と線路共用　*2 両路線の延伸部は、地下鉄補助及び鉄道・運輸機構による都市鉄道融資（財政融資資金）により建設。2026年度以降、国の地下鉄補助は当年度一括交付から複数年度交付へ変更された。交付時期の後ろ倒しによる各年度の支払い資金については、当面、2022年度に全額借入した都市鉄道融資を活用することで必要額を確保していく。　*3 新駅の名称は仮称

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
ビジョン実現に向けたストーリー
新線・未来コンセプト203X
サステナビリティ経営・サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）
中期経営計画（2025年度～2027年度）
事業戦略
各事業本部長メッセージ
運輸業（鉄道事業）
都市・生活創造事業（不動産事業）
都市・生活創造事業（ライフ・ビジネスサービス事業）
特集 新線建設
特集 経営環境の変化を踏まえた重要な経営テーマと対応方針
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

新線建設の工事進捗（2026年4月時点）

有楽町線延伸・豊洲駅改良工事については、各工区において各種調査及び道路・民地内施設物を撤去・移設する工事を進めています。
南北線延伸工事については、各工区において、各種調査及び道路施設物を撤去・移設する工事を進めており、品川工区では杭打ちを開始しました。

有楽町線延伸（豊洲・住吉間）

A 豊洲運河
地質調査



B 豊洲駅ホーム増設
道路施設物処理



C 枝川橋
地質調査



D 旧井住橋・豊住橋
試掘調査



E 枝川工区
道路施設物処理（ガードレール仮設化）





F 汐見運河
地質調査



G 東陽町工区
道路施設物処理

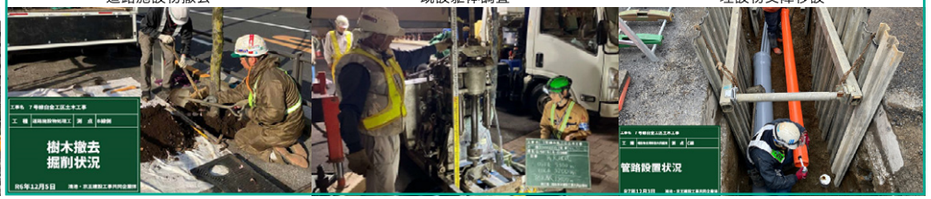


H 千石工区
試掘調査



南北線延伸（品川・白金高輪間）

A 白金工区
道路施設物撤去 / 既設躯体調査 / 埋設物支障移設





B 品川工区
道路施設物撤去（中央分離帯） / 道路線形切替 / 杭打ち



CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
ビジョン実現に向けたストーリー
新線・未来コンセプト203X
サステナビリティ経営・サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）
中期経営計画（2025年度～2027年度）
事業戦略
各事業本部長メッセージ
運輸業（鉄道事業）
都市・生活創造事業（不動産事業）
都市・生活創造事業（ライフ・ビジネスサービス事業）
特集 新線建設
特集 経営環境の変化を踏まえた重要な経営テーマと対応方針
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

特集 経営環境の変化を踏まえた重要な経営テーマと対応方針 —変化に対応して、持続性と成長を両立する—

労務費・資材価格等の上昇、労働人口減少、鉄道における安全・安定性の維持に対する社会的関心の高まりなど、東京メトログループを取り巻く経営環境は大きく変化しています。
こうした変化を事業全体に影響する重要な経営課題として捉え、鉄道事業の持続性強化、新たな成長機会の追求、成長投資の強化、運賃改定の可能性等の検討を重要な経営テーマとし、スピード感をもって推進していきます。

主な経営環境の変化

労務費・資材価格の上昇
鉄道事業経費の上振れによる収益圧迫

労働人口の減少
人財確保・事業運営への影響

鉄道の安全・安定性の維持に対する社会的関心の高まり
安全・サービスに対する期待上昇

4つの重要な経営テーマとその対応方針を策定

重要な経営テーマと対応方針

1. 鉄道事業の持続性強化

当社グループの信頼の根幹である安全・サービス水準の維持・向上を前提に以下の取組みを実施

- 鉄道設備の修繕・更新を適正なタイミングで実施し、必要な修繕費を計画的に確保
- 環境変化に対応したコストマネジメント
  ライフサイクルコストを意識した仕様の最適化、他鉄道事業者と連携した仕様の共通化、施工時間帯の見直し、新技術の導入等を推進
- 人的資本経営のさらなる推進による人財確保・エンゲージメント向上
- 労働人口減少への対応
  自動運転に向けた取組み*、CBMの導入、AIの活用、DXを推進することで、2030年度を目処に鉄道事業を9,000人で運営できる体制の構築を目指す

2. 新たな成長機会の追求

- 鉄道事業及び都市・生活創造事業において、様々な事業パートナーと連携し、当社の強みを活かして事業領域・規模を拡大
- 有楽町線・南北線の延伸については、2030年代半ばの開業目標に向け、着実に建設を推進
- 不動産事業においては、リノベーション等により不動産の価値向上を図るとともに、東京メトロプライベートリート投資法人等へ売却することで、資産効率性の高いフロー型ビジネスを強化

3. 成長投資の強化

- 新たな成長ドライバーの創出に向け、出資・M&Aを実施すべく、2026年度より専門組織を新設
- 出資・M&A枠を新たに設定（2026年度及び2027年度の2か年で1,000億円）

4. 運賃改定の可能性等の検討

- お客様の利便性向上に資する設備投資を通じて中長期的な成長を実現する基盤を構築するため、経営努力を前提に、加算運賃等各運賃改定制度の適用可能性、対象とする事業等について検討

* 丸ノ内線においてGOA2.5（係員付き自動運転）の実証実験を実施。9路線のうち4路線においては全線でワンマン運転（GOA2相当）を導入し、順次拡大を検討

変化に対応して、持続性と成長を両立する

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
ビジョン実現に向けたストーリー
新線・未来コンセプト203X
サステナビリティ経営・サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）
中期経営計画（2025年度～2027年度）
事業戦略
各事業本部長メッセージ
運輸業（鉄道事業）
都市・生活創造事業（不動産事業）
都市・生活創造事業（ライフ・ビジネスサービス事業）
特集 新線建設
特集 経営環境の変化を踏まえた重要な経営テーマと対応方針
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

Sustainability

サステナビリティ

04

45 Theme 1 地下鉄を安全に、そしてつよく
50 Theme 2 一人ひとりの毎日を活き活きと
56 Theme 3 東京に多様な魅力と価値を
59 Theme 4 地球にやさしいメトロに
66 Theme 5 新たな時代を共に創る力を
74 TOPICS 事業活動を通じたソーシャルインパクトの創出

CONTENTS

イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
Theme 1 地下鉄を安全に、そしてつよく
Theme 2 一人ひとりの毎日を活き活きと
Theme 3 東京に多様な魅力と価値を
Theme 4 地球にやさしいメトロに
Theme 5 新たな時代を共に創る力を
TOPICS 事業活動を通じた ソーシャルインパクトの創出
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

Theme 1
地下鉄を安全に、そしてつよく

安全に関する情報は下記報告書で
詳しく報告しています。

安全報告書2026

約束する価値（バリュー） 強靭な交通インフラを構築し、安全で安心な輸送で世界をリードして行きます

マテリアリティ：01 安全・安定輸送の実現、02 強靭で安心な交通インフラの構築、07 海外への展開・貢献

取組みの方向性	KPI	2025年度実績	2027年度目標値（中計）	2030年度目標値
安全の確保	鉄道運転事故件数*1（自社起因外を除く）	1件（鉄道物損事故）	0件	0件
	インシデント件数*2	0件	0件	0件
安定性の向上	定時運行率*3	99%	99%	99%
社会インフラの強靭化（自然災害対策）	浸水対策整備率	61%	68%	75%
海外鉄道ビジネスの拡大	O&M受託件数	1件	2件	実績を報告 （注）目標値については状況を踏まえて設定

*1 鉄道運転事故とは、鉄道事故等報告規則第3条の中で分類されている7つの事故を指す：列車衝突事故、列車脱線事故、列車火災事故、踏切障害事故、道路障害事故、鉄道人身障害事故、鉄道物損事故
*2 インシデントとは、鉄道運転事故が発生するおそれがあると認められる事態のこと
*3 全路線終日における5分以内の所要時間から算出

安全・安定輸送の実現、強靭で安心な交通インフラの構築

安全に関する考え方

安全方針

社長は、輸送の安全の確保を第一の課題として、「たゆみなき安全の追求」のために、安全に関する基本的な方針を次のとおり定める。

1.安全の最優先
過去の悲惨な事故を繰り返してはならないという強い決意のもと、自らの使命と責任を認識し、安全を最優先する意識を持つ。

2.継続的改善による事故未然防止及び災害対応
自ら業務の改善に努めるとともに、予防保全を推進することにより、事故の未然防止及び災害による被害の防止に取り組み、東京メトログループ一体となって安全を追求する。

行動規範・行動基準

安全管理の体制（運輸安全マネジメント）

「安全」を確保するために、経営トップから現場までが一丸となり安全管理体制の構築・改善を行い、輸送の安全性を向上させることが運輸安全マネジメントです。社長を最高責任者として、安全統括管理者及び各管理者等の責務を明確にし、全社員がたゆまぬ努力を継続することによって、たゆみなき「安全」の追求に努めています。

列車運行・鉄道施設の維持管理

列車の運行に際し、総合指令所における一元的な輸送管理体制のもと、駅係員・乗務員（運転士・車掌）への確実な情報共有とお客様への的確な情報発信を行っています。

また、車両や線路、トンネル、駅設備、信号や電気設備などの鉄道施設について、車両、工務及び電気の技術部門が互いに連携し、技術基準に基づき計画的な点検・保守を行い、健全な状態を維持することで、安全・安定輸送の確保に努めています。

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
Theme 1 地下鉄を安全に、そしてつよく
Theme 2 一人ひとりの毎日を活き活きと
Theme 3 東京に多様な魅力と価値を
Theme 4 地球にやさしいメトロに
Theme 5 新たな時代を共に創る力を
TOPICS 事業活動を通じたソーシャルインパクトの創出
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

TOPICS 安全防災の取組みとセキュリティの強化

従前から取り組んできた自然災害対策に加え、近年、日本各地で発生した自然災害の被害状況を踏まえた基準等の改正や被害想定の見直しを受け、追加対策を進めています。また、テロ行為や犯罪に備えたさらなるセキュリティレベルの向上を図ります。



1 震災発生時に備えた取組み

お客様の帰宅が困難となった場合、一時的に駅構内に滞在できる環境を整えるため、飲料水やアルミ製ブランケット等の防災用品・非常用品を配備しています。

2 列車の非常停止

非常停止合図器の操作や転落検知マットが検知した場合にATC信号を遮断し、列車を非常停止させる連動化装置の整備を進めています。

3 火災対策

火災発生時に備え、各駅へ避難誘導設備、排煙設備、消火設備等を整備しています。

4 ホーム転落や接触の防止

ホームからのお客様の転落、線路内への侵入、列車との接触等の危険を防ぐため、ホームドアの設置を推進し2026年3月末で整備が完了*しました。また、列車とホームの間隙対策として、間隙の大きい箇所には可動ステップや転落防止ゴムを設置し、乗降時の転落防止に努めています。

* 大規模改良工事中の東西線南砂町駅の一部番線については工事進捗を踏まえて整備予定

5 大規模浸水対策

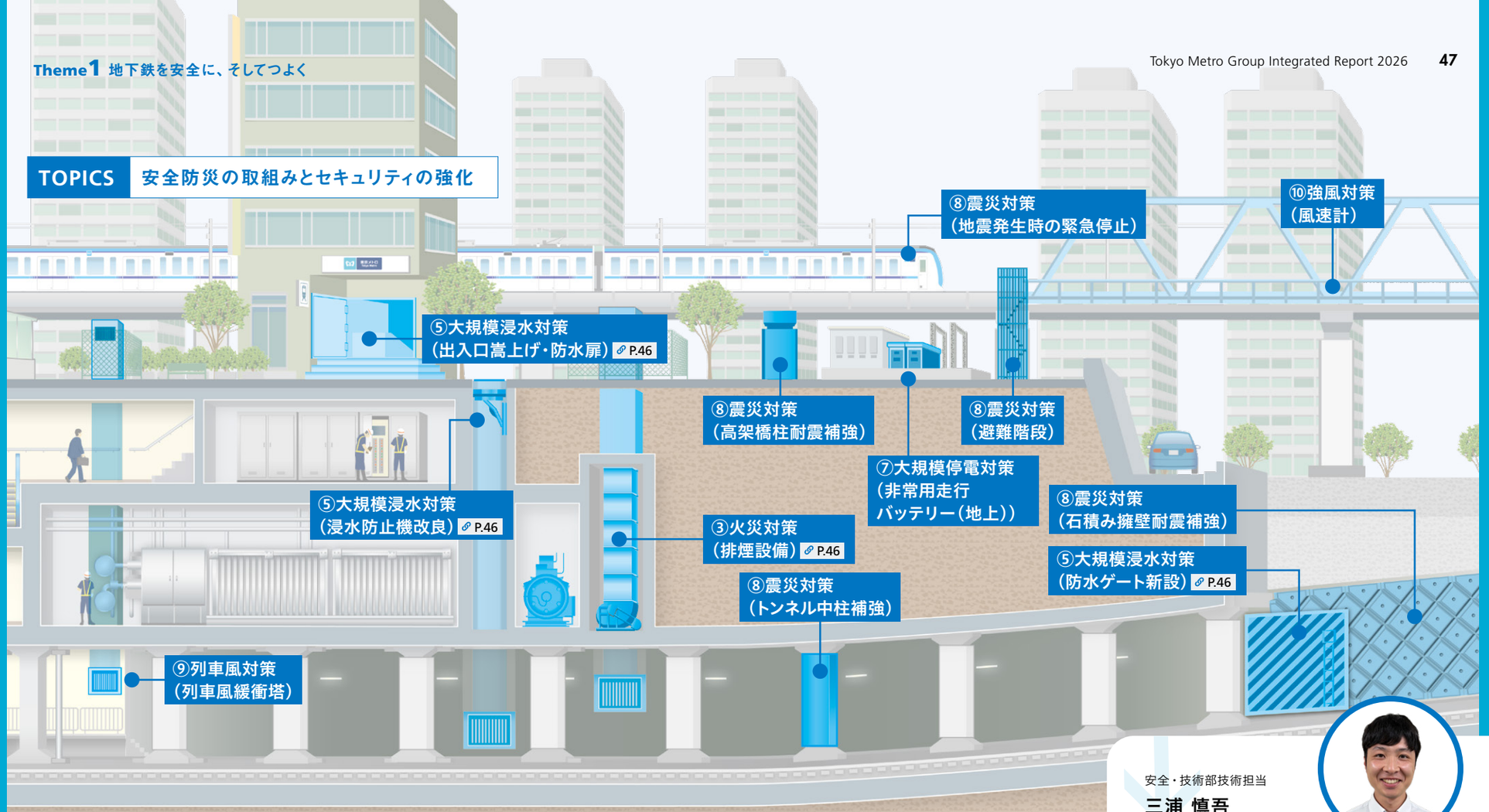
荒川氾濫の被害想定に基づき浸水被害の防止・軽減による早期復旧を目的として、駅出入口等の改良や防水ゲートの新設を行っています。

6 セキュリティカメラの設置

テロ行為や駅構内及び車内の犯罪に備えて、セキュリティカメラを全駅、全車両に設置しています。

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
Theme 1 地下鉄を安全に、そしてつよく
Theme 2 一人ひとりの毎日を活き活きと
Theme 3 東京に多様な魅力と価値を
Theme 4 地球にやさしいメトロに
Theme 5 新たな時代を共に創る力を
TOPICS 事業活動を通じたソーシャルインパクトの創出
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

TOPICS 安全防災の取組みとセキュリティの強化



⑦ 大規模停電対策

大規模停電が発生した際、駅間や長大橋りょうに停止した列車が最寄り駅まで走行できるよう、非常用走行バッテリーの整備を完了しています。

⑧ 震災対策

地震発生時に列車を安全に停止させるため、強い揺れを予測・検知した際に自動的に列車を停止させる仕組みを整えています。

また、震度7クラスの地震でも鉄道施設の崩壊が起きないための耐震補強工事は完了し、さらに震災発生後の復旧性向上を目的とした耐震補強工事を進めています。

⑨ 列車風対策

列車の進入・進出により発生する駅構内での列車風対策として緩衝塔を設け、風の低減を図っています。

⑩ 強風対策

風の影響を受けやすい湾岸部や橋りょうには風速計を設置し、総合指令所にて風速の監視をしており、風速に応じた運転規制を実施しています。

MESSAGE

安全・技術部技術担当
三浦 慎吾

安全・技術部では激甚化する大規模水害や地震等の自然災害への対策、駅構内及び車両内のセキュリティカメラの高度化等の取組みを行っています。今後も安全・安心なより良い鉄道サービスを多くのお客様へ提供できるよう、安全防災の取組みとセキュリティの強化を着実に進めていきます。

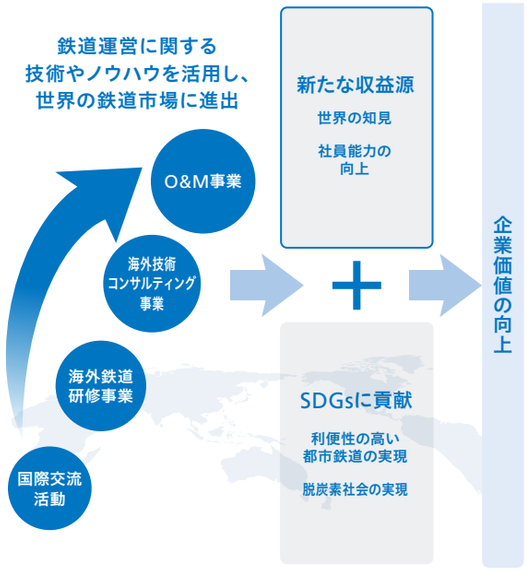
CONTENTS

イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
Theme 1 地下鉄を安全に、そしてつよく
Theme 2 一人ひとりの毎日を活き活きと
Theme 3 東京に多様な魅力と価値を
Theme 4 地球にやさしいメトロに
Theme 5 新たな時代を共に創る力を
TOPICS 事業活動を通じたソーシャルインパクトの創出
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

海外への展開・貢献

海外鉄道ビジネスの役割

- 今後の成長の牽引役の一つとして、海外鉄道ビジネスの取組みを強化します。
- 100年にわたり培ってきた鉄道運営に関する技術やノウハウを活用し、世界のO&M市場に進出し、新たな収益源を獲得していきます。
- 環境にやさしい鉄道技術の展開を通じて世界各都市の持続可能な発展に貢献します。
- 「O&M事業」「海外技術コンサルティング事業」「海外鉄道研修事業」「国際交流活動」を柱として海外鉄道ビジネスのフィールドを広げていきます。



O&M事業

O&M事業*として、英国・ロンドンにおけるElizabeth line(エリザベス・ライン)の運営事業を着実に推進するとともに、これに続く具体案件への参画に向けて関係者との協議を進め、世界のO&M市場においてさらなる受注を目指しています。

* 鉄道の運行管理(O)、車両や施設の維持管理(M)又はその両方の業務について、政府・自治体等の鉄道管理者から一定期間請け負うビジネス、又はこれに関してアドバイスを行う事業

●英国における鉄道運営事業の開始

2024年11月、英国・ロンドンにおけるエリザベス・ラインの運営権を住友商事株式会社及びThe Go-Ahead Group Limitedと共に獲得しました。本事業は当社グループとして初めての海外鉄道運営事業であり、2025年5月から英国・ロンドン市交通局からの委託を受け開始したものです。当社グループの鉄道運行に関するノウハウを活かし、現地ステークホルダーと連携しながら、お客様満足度、定時運行率や安全性の向上に取り組んでいます。 → Message P.49



エリザベス・ライン車両(出所:ロンドン市交通局)

海外技術コンサルティング事業

新線建設から運行・維持管理まで一貫して担う当社グループの強みを活かし、JICA(独立行政法人国際協力機構)や現地行政機関が発注する技術コンサルティング業務及び人材育成業務の新規受注を目指しています。

●ベトナムにおける都市鉄道整備事業の取組み

2017年から参画していた「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」及び2022年から参画していた「ベトナム国鉄道学校における都市鉄道研修能力強化プロジェクト」は共に役割を果たし、2025年度に業務を完了しました。引き続き、現地法人ベトナム東京メトロ(VIETNAM TOKYO METRO ONE MEMBER LIMITED LIABILITY COMPANY)と連携し、都市鉄道の建設が進むベトナムにおいて運営会社の能力強化支援や人材育成に貢献していきます。



2024年12月開業のホーチミン1号線



ベトナム鉄道学校教室での講義

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
Theme1 地下鉄を安全に、そしてつよく
Theme2 一人ひとりの毎日を活き活きと
Theme3 東京に多様な魅力と価値を
Theme4 地球にやさしいメトロに
Theme5 新たな時代を共に創る力を
TOPICS 事業活動を通じた
ソーシャルインパクトの創出
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

●フィリピンにおける都市鉄道整備事業の取組み

フィリピン初の地下鉄として建設が進んでいるマニラ地下鉄やマニラ地下鉄と直通運転が予定されているマニラ南北通勤鉄道南線の技術コンサルティング事業に携わってきました。また、2018年から都市鉄道の人材育成に従事しており、2026年1月には「フィリピン国持続的開発に向けたフィリピン鉄道訓練センター技術支援プロジェクト」をJICAから受注しました。今後も都市鉄道の整備や人材育成に貢献していきます。



フィリピン・マニラでの会議の様子



日本での研修の様子

海外鉄道研修事業

●「Tokyo Metro Academy（オンライン講座・訪日研修）」

海外の鉄道事業者等を対象にオンライン講座と訪日研修を行う「Tokyo Metro Academy」を運営するとともに、鉄道に関する研修プログラム開発等の新規受注を目指しています。「Tokyo Metro Academy」は、2022年3月にオンライン配信を開始（訪日研修は2023年11月開始）しました。各研修を通して、これまで当社グループが培ってきた都市鉄道における安全・安定運行実現のための鉄道運営のノウハウや経験を紹介しています。2026年には海外の教育機関向けに先方のニーズに応じたより実践的な訪日研修も実施しました。今後もこれらの取組みを通じ、現地交通サービスの発展支援につながる様々なニーズに応え、世界各都市の持続可能な発展に貢献することを目的としています。



訪日研修の様子



軌道実習講座の様子

国際交流活動

世界各地の鉄道事業者や関係省庁等からの視察受入れ及び意見交換を実施し、積極的に国際社会との交流の場を設けています。また、国際会議・展示会の場を通じて当社グループの都市鉄道システムをPRするとともに、他都市の先進的な取組みや業界の最新動向についても情報を取得しています。これらの活動を通して、さらなるプレゼンス強化や国際的な信頼性の向上を図るとともに、新たなビジネス案件の形成を目指しています。



総合研修訓練センターでの視察受入れの様子（2025年度）



国際会議でのプレゼン

MESSAGE

国際ビジネス部海外プロジェクト担当
井上 篤史



2025年5月から、The Go-Ahead Group Limited及び住友商事株式会社と共同出資したGTS Rail Operations Limitedを通じ、ロンドン市交通局からの委託を受けてエリザベス・ラインの運営に参画しています。ロンドン市交通局を含むステークホルダーとの連携のもと、当社からも2人が現地に常駐し、当社グループが100年にわたり培ってきた安全性・定時性に優れた鉄道運営のノウハウを活かして、質の高い鉄道運営に貢献することを目指しています。日英双方の視点で課題や改善について意見交換を行い、相互理解と信頼関係を深め、さらなる運行改善に努めていきます。

CONTENTS

イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
Theme 1 地下鉄を安全に、そしてつよく
Theme 2 一人ひとりの毎日を活き活きと
Theme 3 東京に多様な魅力と価値を
Theme 4 地球にやさしいメトロに
Theme 5 新たな時代を共に創る力を
TOPICS 事業活動を通じたソーシャルインパクトの創出
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

Theme 2
一人ひとりの毎日を活き活きと

約束する価値（バリュー） 快適で利便性の高い移動体験を提供し、一人ひとりの毎日に寄り添ったサービスを展開します

マテリアリティ：03 移動の安心、利便性・快適性向上、04 多様なライフ・ワークスタイルへの対応

取組みの方向性		KPI	2025年度実績	2027年度目標値（中計）	2030年度目標値
利便性・快適性向上	お客様満足度	JCSI（日本版顧客満足度指数）における「顧客満足」評点	68.6点	72.0点以上	75.0点以上
	バリアフリー	鉄道駅バリアフリー化率*（ホームドア・エレベーター1ルート・バリアフリートイレ）	99%	99%	100%
新たな乗車サービスの普及		メトポ会員数	104万人	108万人	130万人
開発の推進、新たな店舗展開		開発・開業物件数	6件	20件（2025～2027年度）	20件（2028～2030年度）

* 全駅（180駅）のうち、ホームドア設置、エレベーター1ルート整備、バリアフリートイレ整備がすべて完了した駅数の割合

移動の安心、利便性・快適性向上

サービスに関する考え方

鉄道業界におけるお客様満足度ナンバーワンを目指し、当社グループ全役員・社員が一体となって質の高いサービスを提供していきます。

サービス行動規範

1. 私たちは、輸送の安定を確保するため的確に職務を遂行します。
2. 私たちは、多様化する「お客様の声」に耳を傾け、お客様に喜ばれるサービスを迅速に提供します。
3. 私たちは、あらゆるお客様に安心してご利用いただけるよう、感謝の気持ちを持って親切・丁寧に対応します。
4. 私たちは、自らの技術がお客様の満足につながるよう、常に工夫を重ねていきます。
5. 私たちは、お客様に便利で快適にご利用いただけるよう、サービスの向上に挑戦し続けます。

サービス向上のための活動

当社グループでは、お客様からのご意見・ご要望の収集やお客様モニター調査等を通じて「お客様の声」を具体的なサービスに反映させるよう努めています。

2025年度 お客様モニター調査結果（抜粋）

お客様モニターの声

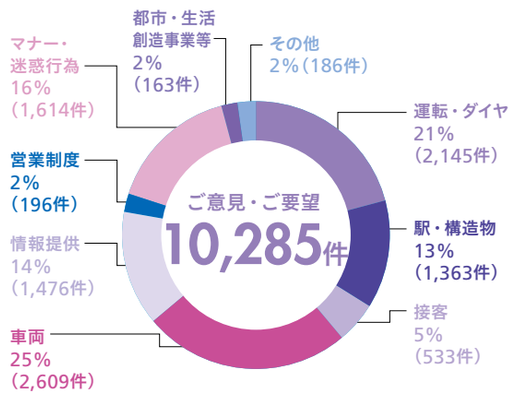
- 不審者対応などを強化していただけると助かります。（40代・女性）
- イベントなど明らかに人が多く乗るだろうとわかる時は本数を増やしてほしいです。（50代・女性）
- クレジットカード利用の対応を希望（60代・男性）

当社の取組み

- 車内非常時におけるお客様の安全性向上を目的とし、記録型の車内セキュリティカメラ映像を、総合指令所等にてリアルタイムで確認する機能の整備を促進
- 神宮外苑花火大会開催に合わせ、銀座線で列車を増発
- クレジットカード等のタッチ決済による後払い乗車サービス（クレカ乗車）を2026年3月より開始

東京メトロお客様モニター

お客様からのご意見・ご要望（2025年度）



CONTENTS

イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
Theme 1 地下鉄を安全に、そしてつよく
Theme 2 一人ひとりの毎日を活き活きと
Theme 3 東京に多様な魅力と価値を
Theme 4 地球にやさしいメトロに
Theme 5 新たな時代を共に創る力を
TOPICS 事業活動を通じたソーシャルインパクトの創出
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

TOPICS

すべての人に便利に安心してご利用いただくために

バリアフリー化の推進

すべてのお客様に安心をお届けできるよう、ハード・ソフト両面でのバリアフリー化を推進しており、主にエレベーターや車内の車いすスペースなどの整備に取り組んでいます。

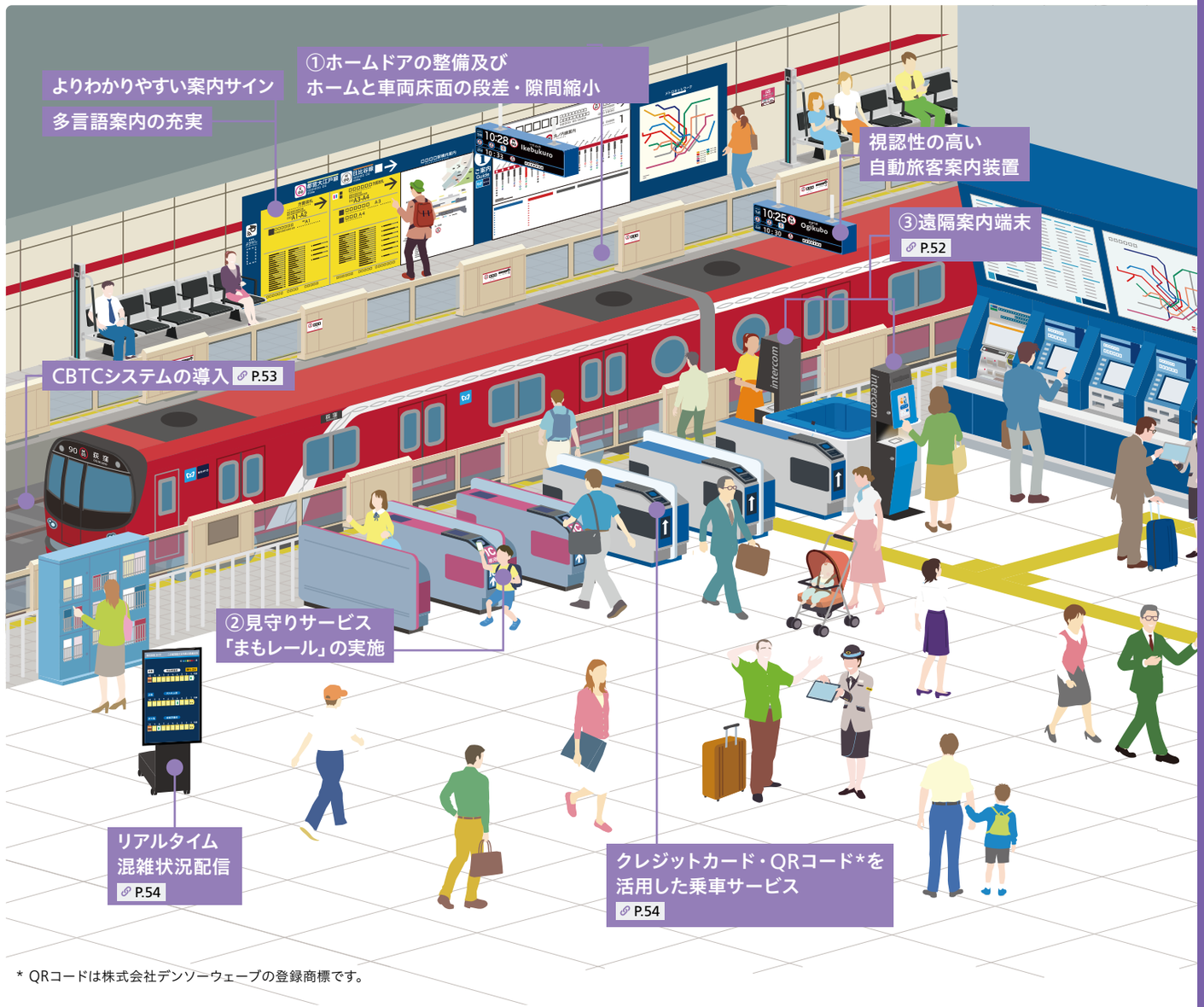
安心してご利用いただくための社員の取組み

新入社員等のサービス介助士資格未取得者に対して資格取得を促進し、全駅社員の資格保持に取り組むとともに、バリアフリー研修を実施しています。

❶ **ホームドアの整備及びホームと車両床面の段差・隙間縮小**
ホームドアの整備については、2026年3月末で完了*しました。その他の整備状況はWebサイトをご覧ください。 整備状況

＊ 大規模改良工事中の東西線南砂町駅の一部番線については工事進捗を踏まえて整備予定

❷ **見守りサービス「まもレール」の実施**
2020年4月から改札通過情報配信サービスを導入しており、2025年4月からはお子様・シニア・障がいのあるお客様に加え、18歳以上のお客様に対象を拡大しています。



＊ QRコードは株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

CONTENTS

イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
Theme 1 地下鉄を安全に、そしてつよく
Theme 2 一人ひとりの毎日を活き活きと
Theme 3 東京に多様な魅力と価値を
Theme 4 地球にやさしいメトロに
Theme 5 新たな時代を共に創る力を
TOPICS 事業活動を通じたソーシャルインパクトの創出
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ



*1 他社への管理委託駅(日比谷線北千住駅、中目黒駅、中野駅、西船橋駅、代々木上原駅、和光市駅、半蔵門線・副都心線渋谷駅、目黒駅)を除く171駅
*2 QRコードは株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

③ 遠隔案内端末
労働人口の減少が進む中でも持続可能な駅運営体制を維持するため、2026年3月以降東京メトロ全駅*1を対象に順次、遠隔案内端末を導入しています。多言語やバリアフリーに対応したタブレット端末型のインターホンを通じ、駅社員が遠隔でお客様のご案内やICカードの精算等を実施します。

④ 誘導ブロック、音響、音声案内の整備

⑤ エレベーターの整備
2026年3月末時点のエレベーター1ルート整備率99%

⑥ 視覚障がい者向けナビゲーションシステム「shikAI」
視覚障がい者の方に安心して駅をご利用いただくため、誘導ブロックに設置したQRコード*2を専用アプリで読み込み、目的地までの進路や距離を音声案内します。

shikAI

「みえるアナウンス」
聴覚障がいのある方や増加する訪日外国人旅行者など多様なお客様への情報提供の充実を図るため、駅構内アナウンスの音声を多言語で文字表示できる「みえるアナウンス」を2025年に本導入し、東京メトロ全駅*1に展開しています。

みえるアナウンス

スムーズメトロ
お客様の円滑な移動のため、ホームと車両間の段差・隙間等に関するバリアフリー情報発信サービス「スムーズメトロ」を2020年7月から提供しています。

スムーズメトロ

お客様ご案内用アプリ(社員用)の導入と相互直通運転先との情報連携強化
介助を必要とされるお客様のよりスムーズで正確なご案内実現のため、ご案内情報を共有・連携するアプリを導入し、東急電鉄株式会社とアプリ連携しています。

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
Theme 1 地下鉄を安全に、そしてつよく
Theme 2 一人ひとりの毎日を活き活きと
Theme 3 東京に多様な魅力と価値を
Theme 4 地球にやさしいメトロに
Theme 5 新たな時代を共に創る力を
TOPICS 事業活動を通じたソーシャルインパクトの創出
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

東西線輸送改善プロジェクト

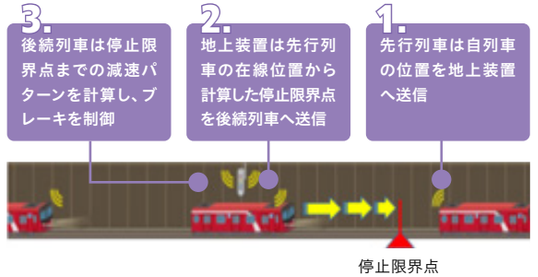
輸送改善に向け、南砂町駅における混雑緩和を目的としたホームの2面3線化、飯田橋駅～九段下駅間の折返し設備整備を着実に進めています。南砂町駅においては、一時閉鎖していた3番出入口の供用を2026年3月に再開しました。



南砂町駅改良工事後

CBTCシステムの導入

2024年12月に丸ノ内線で導入したCBTCシステム(Communications-Based Train Control System)について、先駆性と実用性が「無線式列車制御で進化する都市鉄道」として高く評価され、日本鉄道賞表彰選考委員会による特別賞を受賞しました。高い遅延回復性能と確実な運行を実現している丸ノ内線に引き続き、2026年度日比谷線での運用開始を目指し、走行試験を実施しています。



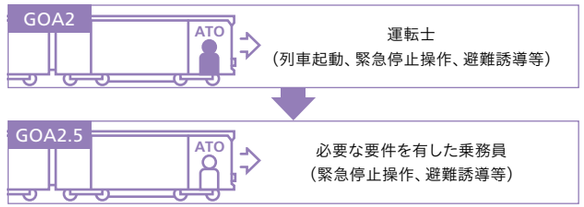
CBTCシステム導入後の運行(イメージ)

自動運転(自動化レベルGOA2.5)の走行試験

これまで積み重ねてきた自動運転技術とワンマン運転のノウハウ、並びにCBTCの機能を活かし、必要な要件を有した乗務員が先頭車両に乗務する自動運転(GOA2.5)導入を目指し、2025年度から丸ノ内線で営業運転終了後に走行試験を開始しました。

乗務形態イメージ

( )内は係員の主な作業



(注)ATO:Automatic Train Operation(自動列車運転装置)

メトロポイントクラブ(メトポ)を活用した取組み

●オフピークプロジェクト

東西線における朝ラッシュ時間帯のオフピーク通勤・通学を促進するため、メトポを活用した「東西線オフピークプロジェクト」を実施しています。2026年3月末時点で、約16,000人のお客様に継続的にご参加いただきました。また、2025年10月には、日比谷線において沿線施設等と連携したオフピークアクション「ヒビ活」のデジタルスタンプラリーを実施しました。

●メトポの「ランク制度」

当社線の毎月のご利用状況に応じて会員ランクが判定され、ランクに応じてポイントが進呈される「ランク制度」を導入しています。上位ランクになるほど高いポイント進呈率(最大10%)を設定しており、乗れば乗るほどお得にご利用いただけます。また、会員ランクがシルバーランク以上のお客様を対象とした「メトポ会員証サービス」を通年で実施しており、2025年9月には対象施設を拡大し、沿線の164店舗(2026年5月末時点)でご利用いただけます。

●休日メトロ放題

事前に登録料月額2,000円をお支払いいただくと、1か月の土日祝日が実質乗り放題になる「休日メトロ放題」のサービスを通年で実施しています。



東京の地下鉄のサービス一体化

お客様の利便性向上に向け、東京都交通局と連携し、両地下鉄のサービスの一体化を進めており、2026年3月から、旅行者向けの両地下鉄共通乗車券「Tokyo Subway Ticket」のQRコード*による利用を開始し、サービス向上を図りました。

* QRコードは株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
Theme 1 地下鉄を安全に、そしてつよく
Theme 2 一人ひとりの毎日を活き活きと
Theme 3 東京に多様な魅力と価値を
Theme 4 地球にやさしいメトロに
Theme 5 新たな時代を共に創る力を
TOPICS 事業活動を通じたソーシャルインパクトの創出
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

東京メトロmy!アプリを活用した取組み

「東京メトロmy!アプリ」では、経路検索、リアルタイム混雑情報等の鉄道運行に関する情報を提供しているほか、沿線を中心にアクティビティやエンタメコンテンツ等の様々な目的地やサービスとの連携も進め、人々の都市生活をサポートしています。



東京メトロ
my!アプリ

新たな乗車サービスの推進

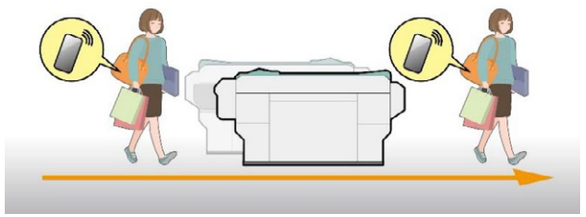
●後払い乗車サービス(クレカ乗車)

国内外の多様なお客様の利便性向上を目的として、2026年3月に、東京メトロ全線でクレジットカード等のタッチ決済による後払い乗車サービス(クレカ乗車)を導入し、関東の鉄道事業者11社局の路線を対象とした相互利用を開始しました。 → Message



●タッチレス改札機の実証試験

次世代乗車システムの拡大に向けた検証として、2026年3月に、国内初の駅でのBluetooth Low Energyを用いたタッチレス改札機の当社社員向け実証試験を実施しました。



「着座確率」を考慮した「座れるルート検索」提供開始

2026年3月から、株式会社ナビタイムジャパンと共同で、「乗換NAVITIME」アプリの有料会員向けに「座れるルート検索」の本格提供を開始しました。朝ラッシュ等の混雑している車内において、途中駅到着時に多くのお客様が降車される号車を可視化し、1本列車を見送ることで座りやすくなる等の追加提案をしています。



号車ごとのリアルタイム混雑状況配信

全路線の号車ごとのリアルタイム混雑状況を東京メトロmy!アプリで配信しています。2024年度からは千代田線北千住駅と町屋駅に新設したディスプレイでも乗車直前に混雑状況を確認でき、2025年度からは日比谷線三ノ輪駅と入谷駅、東西線の南砂町駅と葛西駅と浦安駅にも新設し、同様のサービスを提供しています。



5分以上の遅れが発生した場合に運行情報を配信

これまでは「列車の運行に15分以上の遅れが発生、又は見込まれる場合」に運行情報を配信していましたが、2026年3月からは「5分以上の遅れが発生、又は見込まれる場合」に配信基準を拡充し、迅速に運行情報をお届けします。

MESSAGE



鉄道統括部運輸システム課
西川 祥子

相互直通運転でご利用になるお客様のサービス向上を念頭に、11社局で連携し、クレカ乗車の相互利用を実現しました。今後の広がりにも期待しています！

この先は、鉄道利用の「あたりまえ」を一段進化させるべく、スムーズで快適な移動を実現するタッチレス改札機の実証試験を重ね、実用化につなげていきたいです。

CONTENTS

イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
Theme 1 地下鉄を安全に、そしてつよく
Theme 2 一人ひとりの毎日を活き活きと
Theme 3 東京に多様な魅力と価値を
Theme 4 地球にやさしいメトロに
Theme 5 新たな時代を共に創る力を
TOPICS 事業活動を通じたソーシャルインパクトの創出
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

多様なライフ・ワークスタイルへの対応

賃貸住宅の開発

人々の快適な生活環境の形成に貢献することを目指し、2018年まで社員向け家族寮として活用していた足立区中川の土地を開発し、2025年9月に賃貸住宅「メトロステージ亀有」を竣工し入居を開始しました。多様なライフ・ワークスタイルに応えられるよう、全48戸・8タイプの間取りを用意し、ワークスペースと無料Wi-Fiを備えています。



魅力的な店舗展開

駅構内や高架下、駅直結の地上物件等において、お客様のニーズや周辺店舗・まちのイメージに合わせた店舗展開を行っています。東西線高架下商業施設リニューアルの一環として、2025年3月に第1期としてM'av浦安東口側(EAST)の開業、2026年2月に東西線原木中山駅高架下に商業施設を開業、2026年3月にメトロ・エム高島平のリニューアルを実施しました。また、Echika等の商業施設についても店舗入替を行いました。

「東京メトロッカー＋(Tokyo Metlocker PLUS)」の導入

新機能ロッカー「東京メトロッカー＋」を、半蔵門線押上駅への設置を皮切りに、東京駅、池袋駅など20駅に導入。これまでの一時手荷物預かりサービスに加え、事前予約機能、ホテル配送サービスがご利用いただけます。 → Message



フィットネスジム開業

豊かな生活の基礎となる心身の健康への寄与を目的として、誰もが気軽に健康づくりができる環境の提供を目指し、2025年4月に24時間フィットネスジムの当社フランチャイズ1号店として「LifeFit 葛西駅店」を開業。さらに9月に「LifeFit 上池袋店」、2026年3月に「LifeFit東陽町店」と2025年度に3店舗を開業しました。



子ども向けロボットプログラミング教室の開校

未来を担う子どもたちの「夢を実現するチカラ」を育むことを目指し、ロボットプログラミング教室「東京メトロ×プログラボ」を展開しています。プログラボでは、ロボットプログラミングにおける問題発見・考察・実践と試行錯誤を重ねる経験を通じて、「筋道を立てて考える力」「目標に向かい最後までやり抜く力」等の非認知能力を育みます。2025年11月にシンガポールで開催された「WRO シンガポール大会」などの世界大会に、当社運営校の生徒が3年連続で出場しています。また、2026年4月には志木校が開校しました。

ProgLab
プログラボ



沿線のお客様の子育てを支援

沿線地域の子育てを支援するため、行政や保育事業者と連携し、待機児童数の多いエリアに保育所を開設しています。2026年3月末現在、計8か所で保育所を展開しています。

MESSAGE



ライフサービス事業部
ステーションサービス担当
石井 楓乃

お客様の毎日に寄り添ったサービスを提供すべく、自動販売機などの駅ナカ物件の拡充に努めています。東京を訪れる観光客の増加に伴いコインロッカー需要が高まる中、新機能を備えた「東京メトロッカー＋」の設置を進めています。今後も利便性向上と快適な移動環境の実現に向け、お客様の声を丁寧に取り入れていきます。

CONTENTS

イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
Theme 1 地下鉄を安全に、そしてつよく
Theme 2 一人ひとりの毎日を活き活きと
Theme 3 東京に多様な魅力と価値を
Theme 4 地球にやさしいメトロに
Theme 5 新たな時代を共に創る力を
TOPICS 事業活動を通じたソーシャルインパクトの創出
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

Theme 3
東京に多様な魅力と価値を

約束する価値（バリュー） 多くの「ひと」と「まち」をつなぎ、沿線地域の豊かさを創出します

マテリアリティ：05 都市・地域の魅力度向上

取組みの方向性	KPI	2025年度実績	2027年度目標値（中計）	2030年度目標値
開発の推進、新たな店舗展開	開発・開業物件数	6件	20件 （2025～2027年度）	20件 （2028～2030年度）
移動促進を通じた地域の活性化	イベント・ラリー参加人数	32.3万人	25万人 （2025～2027年度）	50万人 （2025～2030年度）

都市・地域の魅力度向上

まちの活性化×駅の利便性向上

不動産デベロッパーや他の鉄道会社と連携し、拠点となるターミナル駅の再整備などを通じて地域のまちづくりに寄与するとともに、都市創造の担い手として開発を主導し、新たな価値の創出に取り組みます。北青山三丁目PJ及び南青山五丁目PJ等開発のほか、新宿駅西口地区開発計画では共同事業者と連携し、新築工事を推進しています。また、東上野四丁目A-1地区及び飯田橋四丁目5・6・7番地区においては、再開発準備組合に事業協力者として参画し、沿線価値の向上につながるまちづくりを進めています。



北青山三丁目PJ（表参道駅）



新宿駅西口地区開発計画（新宿駅）



南青山五丁目PJ（表参道駅）



（仮称）東上野四丁目A-1地区
第一種市街地再開発事業（上野駅）

台東区との包括連携に関する協定

沿線地域の多様なコミュニティとのさらなる連携強化を目的として、2023年6月に社会・地域コミュニティ活性化プロジェクトチームを設置しました。また、2024年3月に「台東区と東京地下鉄株式会社との包括連携に関する協定」を締結し、台東区立小学校の子どもたちへ鉄道教室やランニング教室を提供するなど、各分野において連携を推進しています。

行政や地域とのまちづくり連携

有楽町線延伸部をはじめとした当社沿線において、子育て世代やシニア世代に選ばれるまちづくりに貢献し、沿線自治体及び関係者の皆様と協力しながら、沿線価値の向上を目指します。

インバウンド・旅行者向け東京観光の需要喚起

旅行者向け企画乗車券「Tokyo Subway Ticket」と、東京の主要な観光スポットや魅力的な体験やグルメをセットにした観光商品「Tokyo City Pass」を発売しています。また、2026年3月に「Tokyo Subway Ticket」を対象にQRコード*を活用した乗車サービスを開始するなど、商品の開発・販売の拡充を進めています。



* QRコードは株式会社デンソーウェーブの登録商標です。



CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
Theme 1 地下鉄を安全に、そしてつよく
Theme 2 一人ひとりの毎日を活き活きと
Theme 3 東京に多様な魅力と価値を
Theme 4 地球にやさしいメトロに
Theme 5 新たな時代を共に創る力を
TOPICS 事業活動を通じた
ソーシャルインパクトの創出
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

移動データを核としたイベント支援サービスの開始

2025年より株式会社メトロアドエージェンシー及び株式会社unerryと業務提携のもと「東京における移動データを核としたマーケティングプラットフォームの共創」を推進し、2026年春からは、移動データを活用したイベント支援サービス「イベント設計ナビ」の提供を開始しました。

移動促進を通じた沿線地域の活性化

●沿線地域等の魅力を活かした施策の展開



東京メトロ24時間券の認知度向上と沿線地域の活性化を目的に、東京メトロ24時間券と沿線商業施設でお得に利用できるクーポンブックをセットにした「ものみゆさんくーぽん」を発売しました。また、沿線施設等と連携したスタンプラリー等を実施しているほか、東京でまだ知らない“楽しい”や“おいしい”との出会いとなるフリーペーパー「Alku Tokyo」の発行等を通じて、お出かけ機会の創出に努めています。

●大規模謎解きイベントの開催







東京中に仕掛けられた謎を解きながらゴールを目指す回遊型の“ナゾトキ街歩きゲーム”「地下謎への招待状2025」を2025年10月～2026年3月に開催しました。

映画「8番出口」(配給：東宝)とのコラボ企画として、東京の地下鉄を舞台にした“異変探し謎解きゲーム”「映画『8番出口』東京メトロ脱出ゲーム」を2025年8月～11月に開催しました。

©2025 映画「8番出口」製作委員会
©映画「8番出口」東京メトロ脱出ゲーム 製作委員会

KIDS(子ども・体験・教育)

鉄道・地下鉄コンテンツを活用し、未来を担う子どもたちへ多様な体験・成長機会を提供しています。

●キッザニア東京への出展





2015年度から、子ども向け職業・社会体験施設「キッザニア東京」に、オフィシャルスポンサーとして「地下鉄」パビリオンを出展しています。2025年度は、「地下鉄」パビリオンオープン10周年を記念し、江東区立小学校に通う小学生とその保護者を対象に貸切イベントを実施しました。

●「メトロファミリーパーク in AYASE 2025」

2025年11月、東京メトロ綾瀬車両基地にて、車両基地イベント「メトロファミリーパーク in AYASE 2025」を、2019年以来6年ぶりに開催しました。「車両吊上げ＆車両綱引き」や「こども制服撮影会」などの体験型ブース、鉄道各社やバス各社によるグッズ販売など、ご来場のお客様にお楽しみいただける様々な企画を実施しました。

●JFAこころのプロジェクト「夢の教室」への協賛

2013年度から、公益財団法人日本サッカー協会が実施している「夢の教室」に協賛しています。2025年度は市川市及び江東区の小学校で冠授業を行いました。

2025年度開催数 5校／17クラス

●東京メトロきっずチャレンジの開催



2025年度から、小学1年生から中学3年生を対象としたお仕事体験イベント「東京メトロきっずチャレンジ」を開始し、3つのプログラムを実施しました。

●鉄道ワークショップの開催



2013年度から東京大学生産技術研究所次世代育成オフィスと連携し、中高生向けに鉄道を題材とした「リアルなSTEAM教育*」そして「将来を考えるきっかけ」となるプログラムを提供しています。

* STEAM教育：Science(科学)、Technology(技術)、Engineering(工学)、Arts(芸術)and Mathematics(数学)のそれぞれの頭文字を取ったもので理数教育に創造性教育を加えた教育手法のこと

●鉄道施設体験学習会の開催



2017年度から鉄道を安全にご利用いただくことを目的に、総合研修訓練センターにおいて、都立文京盲学校の生徒を対象に鉄道施設体験学習会を開催しています。

CULTURE(文化・芸術・歴史)

地域に根差した文化・芸術・歴史を地域住民等と共に盛り上げ、次世代につないでいきます。

●街の御用聞き

沿線地域のお祭りイベントに参画し、子ども用制服を着用した撮影会や着ぐるみによる賑やかしなどを通じ、地域の魅力発信と活性化に取り組んでいます。

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
Theme 1 地下鉄を安全に、そしてつよく
Theme 2 一人ひとりの毎日を活き活きと
Theme 3 東京に多様な魅力と価値を
Theme 4 地球にやさしいメトロに
Theme 5 新たな時代を共に創る力を
TOPICS 事業活動を通じたソーシャルインパクトの創出
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

●地域のアート活動支援

日本橋・京橋エリアを中心に行われている日本最大級の都市型アートフェスティバル「T3 PHOTO FESTIVAL TOKYO」に協力し、銀座駅構内にインフォメーションセンターを設置しました。



●地下鉄博物館の運営支援

当社は、公益財団法人メトロ文化財団による地下鉄博物館事業の支援を行っています。地下鉄博物館では、地下鉄の歴史のほか、都市生活の中での役割などを「みて、ふれて、動かして」学習できることをコンセプトに展示を行っています。また、次の100年を見据え、地下鉄博物館リニューアル計画の検討を進めています。

2025年度来館者数　約166,000名

●音楽イベントの開催

公益財団法人メトロ文化財団では、気軽に楽しく音楽に触れていただくため、クラシックコンサートなど様々な音楽イベントを開催しています。



2025年度音楽イベント開催数
16回

WELLNESS（豊かなライフスタイルの実現）

地域住民等のウェルビーイング（身体的・精神的・社会的な健康）の実現に向けてサポートしています。

●東京マラソン等への参画

スポーツと文化が融合した東京の魅力を実感できる「東京マラソン」を2007年の第1回大会から特別協賛社として支え、東京の発展に貢献しています。2009年の大会から当社グループ社員やその家族が給水ボランティアとして参加し、大会を支えています。また、「東京2025世界陸上」についてもプリンシパルサポーターとして協賛しました。


©東京マラソン財団

●ウェルビーイング推進施策の実施

楽しみながら身体を動かし、健康促進を図ることを目的として、「メトロウェルネスラリー」及び「ロゲイニングイベント」を開催し、沿線地域のにぎわい創出に貢献しました。



●女子駅伝部の活動

東京メトロ女子駅伝部は、2024年度に創部5年目で「全日本実業団対抗女子駅伝競走大会（クイーンズ駅伝）」へ初出場を果たし、2年連続で出場しています。今後も、同大会での優勝、さらにはトラック種目及びマラソンでの上位成績を目指し練習を行うとともに、当社沿線地域を中心に子ども向けランニング教室の開催などを通してスポーツ振興に貢献していきます。 → Message

東京メトロ女子駅伝部

●パラスポーツの普及・認知度向上に向けた取組み

障がいの有無、性別、年齢を超えて楽しむことができるパラスポーツの発展に向けて、2017年にパラフェンシングの安直樹選手を正社員として採用し、選手活動の支援に加えて、活動報告等を積極的に発信しています。東京都が主催するパラスポーツイベントへ出演するなど、パラスポーツの普及・認知度向上に向けた取組みを実施しています。また、共生社会の実現に貢献するため、「第25回夏季デフリンピック競技大会 東京2025」に協賛しました。

●Tokyo Prideへの参加

LGBTQ+への理解促進を通じて、地域・社会の活性化に貢献するため、「Tokyo Pride 2025 Pride Festival & Pride Parade」に協賛し、ブースを初出展しました。



地域共創サイト「TEAMメトローカル」の開設

地域・社会に対する企業姿勢や地域連携施策を紹介し、沿線地域の企業や団体との連携を促進することを目的として、地域共創サイト「TEAMメトローカル」を開設しました。地域・社会への取組みを伝えるコミュニケーションツールとして積極的に情報発信を行っています。



TEAMメトローカル

MESSAGE

女子駅伝部
上杉 真穂選手



2025年度は、昨年に引き続きクイーンズ駅伝に出場し、2分30秒以上タイムを縮めることができ、チームとして成長を感じた一年でした。個人としても、ロサンゼルスオリンピックにつながる、MGCの出場資格を取ることができました。2026年度は、クイーンズ駅伝で8位入賞、マラソンで2時間20分切りを目標に頑張っていきたいです。

CONTENTS

イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
Theme 1 地下鉄を安全に、そしてつよく
Theme 2 一人ひとりの毎日を活き活きと
Theme 3 東京に多様な魅力と価値を
Theme 4 地球にやさしいメトロに
Theme 5 新たな時代を共に創る力を
TOPICS 事業活動を通じたソーシャルインパクトの創出
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

Theme4
地球にやさしいメトロに

約束する価値（バリュー） 環境先進企業として、脱炭素・資源循環型社会の実現を牽引します

マテリアリティ：06 脱炭素・循環型社会の実現

取組みの方向性	KPI	2025年度実績	2027年度目標値（中計）	2030年度目標値
脱炭素社会の実現	当社グループ全事業におけるCO_2排出量	**34.0万t-CO_2（2013年度比41％減）**	29.2万t-CO_2以下（2013年度比50％減）	27.4万t-CO_2以下（2013年度比53％減）（注）参考：2050年度実質ゼロを目標とする

脱炭素社会の実現

当社は、脱炭素社会の実現に向けて2022年3月、金融安定理事会（FSB）により設置された「気候関連財務情報開示タスクフォース（以下「TCFD」という。）」提言への賛同を表明しています。以下に、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の観点で当社の取組みを示します。

ガバナンス

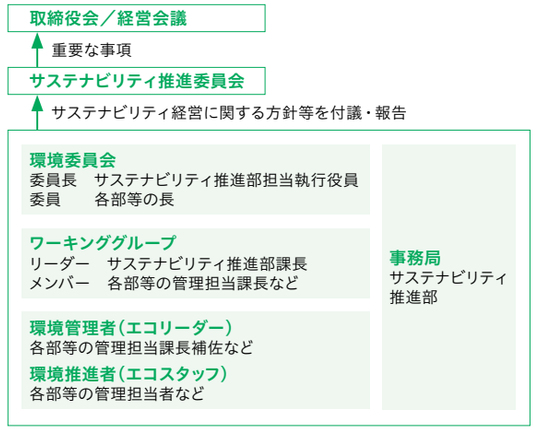
気候変動や資源循環関連対応を中心とした環境保全活動を全社的に推進するため、サステナビリティ推進部担当執行役員が委員長を務める環境委員会を設置し、年2回以上開催しています。

環境委員会は、環境基本方針に基づく事項の議論及び進捗管理を担い、PDCAサイクルによる検証・見直しを通じて、環境に関するガバナンス及びマネジメント体制の実効性向上を図っています。

特に、サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）の一つであるTheme4「地球にやさしいメトロに」の実現に向けて定めた環境方針、長期環境目標及び気候変動関連の非財務指標（KPI）については、取締役会の決議により選任されたサステナビリティ責任者を委員長とするサステナビリティ推進委員会をはじめ、経営会議及び取締役会に原則として年1回以上付議・報告しています。これらの場を通じて、気候関連リスク及び機会に関する検討、承認並びにフォローアップを行い、経営としての監督・意思決定に反映しています。環境委員会及びサステナビリティ推進委員会の関係性については、以下に記載の体制となっています。

（注）循環型社会の実現も同様のガバナンス体制とする。

環境マネジメント推進体制



環境マネジメント推進体制におけるPDCAサイクル



環境基本方針

サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）におけるTheme4の「地球にやさしいメトロに」の実現に向けて、東京メトログループの一人ひとりが取り組むべき、より具体的な環境保全活動の方向性を示した環境基本方針を定めています。

1. 私たちは、事業のあらゆる場面で先端技術を用い、更なる省エネルギー化と再生可能エネルギーの活用を推進し、温室効果ガスの削減を通じ、気候変動の緩和に努めます。
2. 私たちは、資源循環の推進や環境に優しい物品の調達を通じ、環境負荷の軽減に貢献します。
3. 私たちは、事業を通じ生じる廃棄物・排気・排水・騒音などの環境負荷の低減を図り、地域社会との調和を目指します。
4. 私たちは、エネルギー効率の高い交通手段である地下鉄の国内外における利便性向上と利用促進を通じて、地球環境の改善に貢献します。
5. 私たちは、事業が環境に与える影響を把握・分析し社会に開示する他、関連する法規制を遵守し、環境汚染の予防に努めます。
6. 私たちすべての役員・社員は、教育・研修等を通じ、環境への意識を啓発し向上させます。

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
Theme1 地下鉄を安全に、そしてつよく
Theme2 一人ひとりの毎日を活き活きと
Theme3 東京に多様な魅力と価値を
Theme4 地球にやさしいメトロに
Theme5 新たな時代を共に創る力を
TOPICS 事業活動を通じたソーシャルインパクトの創出
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

戦略

気候変動のシナリオについては、脱炭素社会実現シナリオ（移行リスク／機会）と温暖化進展シナリオ（物理的リスク／機会）の2つを設定しています。脱炭素社会実現シナリオ（移行リスク／機会）は、今世紀末までの平均気温の上昇を2℃未満／1.5℃に抑えた世界観のもと、脱炭素社会への移行に伴う社会変化が当社事業に影響を及ぼす可能性が高い社会を、温暖化進展シナリオ（物理的リスク／機会）は、今世紀末までの平均気温が4℃以上上昇する可能性があり温度上昇による気候の変化が、当社事業に影響を及ぼす可能性が高い社会を想定しています。各シナリオにおいて、2030年までを短中期、2050年までを長期と定義し、影響を受ける可能性と大きさの2軸から、12のリスクと5の機会を特定し、各々における取組みの方向性を示しています。

シナリオ分析の結果を、当社グループでは重要な経営課題と認識し、長期的な視点で脱炭素戦略を策定しています。CO_2排出量の大半は電力使用に起因していることから、省エネルギーの推進及び再生可能エネルギーへの転換を通じて、電力由来CO_2排出量の削減を進めています。また、電力以外の燃料由来CO_2排出量については、クレジット等の活用によるオフセットを行う方針としています。これらの取組みを一層推進するため、インターナルカーボンプライシングを導入しており、低炭素社会への移行に伴うリスク低減と機会の創出を図っています。

主な移行リスク／機会（脱炭素社会実現シナリオ：2℃未満／1.5℃の場合）

種類	外部環境の変化（シナリオ別）	生じる影響	リスク機会	時間軸	影響	取組みの方向性
政策・法規制	炭素税の導入	素材価格の高騰	リスク	長期	中	より低炭素な製品調達
		電気料金の上昇	リスク	短中期	中	●安価で大量の再エネ電力調達（PPA等） ●省エネ効果の高い車両、設備等の導入・更新
		ガソリン代高騰による車離れ	機会	短中期	中	公共交通の利用促進（利便性向上やPRなど）
市場	エネルギーミックスの変化	電気料金の上昇	リスク	短中期	大	（上記「炭素税の導入：電気料金の上昇」の記載と同様）
		電力供給の不安定化による停電増加	リスク	長期	中	BCPに沿った対応の徹底、必要に応じた計画の改善
	環境にやさしい交通手段の普及	燃料電池バス・EV、自転車等を組み合わせたMaaSの進展	機会	長期	中	多様なパートナーと連携した「my!東京MaaS」の推進
評判	ステークホルダーの環境意識の高まり	お客様の通勤機会の減少	リスク	長期	中	●環境にやさしい交通手段である鉄道の利用促進（「my!東京MaaS」の推進等） ●新たなお出かけ機会の創出（東京の都市内観光「City Tourism」による需要創出等）
		環境優位性の評価によるお客様の需要増加	機会	長期	大	
		ESG評価を重視した新たな投資家層の拡大	機会	短中期	中	ESGに関する情報開示の推進

参照シナリオ　・Sustainable Development Scenario（出所：IEA「WEO2020」「WEO2021」「ETP2020」）
・Net Zero Emissions by 2050 Scenario（出所：IEA「WEO2021」「Net Zero by 2050」）

主な物理的リスク／機会（温暖化進展シナリオ：4℃以上の場合）

種類	外部環境の変化（シナリオ別）	生じる影響	リスク機会	時間軸	影響	取組みの方向性
急性	豪雨の激甚化、洪水の頻発化	鉄道施設の損傷	リスク	短中期	大	●駅出入口、換気口、トンネル出入口等の浸水防止対策の継続実施 ●浸水被害軽減のためのBCPの継続的な改善（早期復旧策含む） ●関係自治体、河川管理者等との連携体制の構築
		運休の発生	リスク	短中期	中	
		沿線地域の被災	リスク	短中期	大	
		浸水想定域拡大に伴う設備投資増	リスク	短中期	中	
慢性	平均気温の上昇	新型感染症の発生	リスク	短中期	大	新型コロナウイルス感染症対策で培った知見の活用（窓開け、換気設備、混雑状況発信、消毒液設置等）
		空調需要の増加	リスク	長期	中	地下駅や車両の空調効率化
		夏季の出控え	リスク	長期	中	●利用状況に応じた輸送の見直し ●新たなお出かけ機会の創出（東京の都市内観光「City Tourism」による需要創出等） ●「駅・まち一体」開発の推進（地上に出ない移動環境の提供）
		気温上昇による地上移動の忌避	機会	長期	中	「駅・まち一体」開発の推進（地上に出ない移動環境の提供）

参照シナリオ　・RCP8.5（出所：IPCC「AR5」）　・SSP5-8.5（出所：IPCC「AR6」）

（注）・時間軸　短中期：2030年度　長期：2050年度
・影響（影響を受ける可能性（3点満点）×影響を受ける大きさ（3点満点））　リスク大：9点　中：6点　機会大：6点　中：4点

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
Theme1 地下鉄を安全に、そしてつよく
Theme2 一人ひとりの毎日を活き活きと
Theme3 東京に多様な魅力と価値を
Theme4 地球にやさしいメトロに
Theme5 新たな時代を共に創る力を
TOPICS 事業活動を通じたソーシャルインパクトの創出
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

省エネの取組み

車両における省エネ対策：鉄道業界において最高水準となる高効率の永久磁石同期モータ（PMSM）やSiC素子を採用したVVVFインバータ等をメーカーと共に技術開発し、導入してきました。「同期リラクタンスモーターシステム」等、先端技術を導入しさらなる省エネ技術を追求していきます。

車両走行キロ当たり電車用電力実使用量 **1.80kWh／C・km**（2025年度実績）

駅設備における環境負荷低減：駅構内照明のLED化、非内照式案内サインの導入、駅補助電源装置*の設置を進めています。2025年度から、変電所電圧の適正化等を進め、回生電力をさらに有効活用しています。また、大手町駅等7駅においては駅冷房等に使用する熱のCO_2排出量が実質ゼロとなるメニューを地域熱供給会社と契約し、CO_2排出量の削減に努めています。

* 列車がブレーキをかけた時に発生する回生電力のうち、他の列車の運行用電力として消費しきれなかった分を照明や空調、エスカレーターなどの駅施設やその他鉄道施設用の電力に変換する装置

駅構内照明のLED化 **69.4%**（170駅中118駅）（2025年度実績）

駅補助電源装置の活用によるCO_2削減量 **1,161t-CO_2**（設置箇所数18か所）（2025年度実績）

不動産物件の省エネ化：建物の新築時にZEB化を検討するとともに、建築物の環境認証の取得を目指します。「新宿駅西口地区開発計画」の事務所用途において「ZEB Ready」を、渋谷マークシティのオフィスフロア及びメトロステージ亀有において、「極めて優れた『環境・社会への配慮』がなされた建物」として、DBJ Green Building認証4つ星を取得済みです。

再エネの取組み

地上駅での太陽光発電システムの導入：地上駅でのホーム屋根上で太陽光発電システムを稼働し、ホームドアやエスカレーターなどの駅設備で活用しています。

太陽光発電によるCO_2削減量 **559t-CO_2**（設置箇所数11駅）（2025年度実績）

再エネの調達：2024年4月から丸ノ内線・南北線で使用するすべての電力を水力発電由来の再エネに置き換え、東西線では、家庭用太陽光発電の余剰電力の環境価値を調達し、使用する一部電力を実質再エネ化して運行しています。


太陽光発電システム

また、バーチャルPPA*1により、太陽光、風力、小水力など多様な電源の調達を行っています。2025年12月には、地下鉄初となる国内材を活用したバイオマス発電所によるバーチャルPPA契約を締結しました。

さらに、アワリーマッチング比率*2の向上に資するフィジカルPPA*3を契約し、2026年4月から電力供給を開始しています。

*1 PPA（Power Purchase Agreement：電力購入契約）のうち、需要家の敷地外に立地する専用発電所で発電された再エネの環境価値のみを需要家が調達する手段
*2 電力使用量と再生可能エネルギーの発電量を1時間単位で照合し、一致している電力量の割合を示す指標
*3 PPAのうち、需要家の敷地外に立地する専用発電所で発電された再エネの電力と環境価値を併せて需要家が調達する手段

フィジカルPPAによる再エネ調達予定量*

電源種別	年間調達予定量（CO_2削減量）
合計	約358万kWh（1,618t-CO_2）

* 2026年度時点での予定量

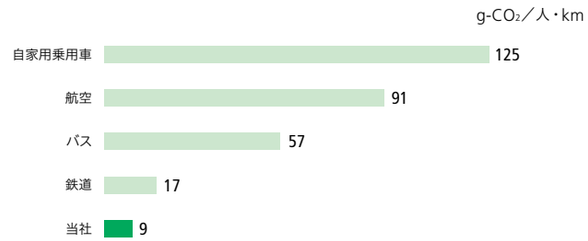
バーチャルPPAによる再エネ調達予定量*

電源種別	年間調達予定量（CO_2削減量）
太陽光（蓄電池併設型含む）	約7,230万kWh（32,680t-CO_2）
小水力	約3,500万kWh（15,820t-CO_2）
陸上風力	約2,100万kWh（9,492t-CO_2）
バイオマス	約5,100万kWh（23,052t-CO_2）
合計	約17,930万kWh（81,044t-CO_2）

* 2029年度時点での予定量

再エネの調達によるCO_2削減量 **88,190t-CO_2**（2025年度実績）

旅客輸送機関別 単位輸送量当たりCO_2排出量



出所：国土交通省「運輸部門における二酸化炭素排出量」（2024年度）
当社実績は2025年度（実績値四捨五入）

●東京の都市機能を支える環境にやさしい輸送機関

省エネ及び再エネの取組みの結果、当社の単位輸送量当たりのCO_2排出量（1人を1km運ぶために排出するCO_2量）の2025年度実績は、9g-CO_2／人・kmという結果になりました。

今後もより多くのお客様にご利用いただくことで、少ないエネルギーで多くのお客様を運べるエネルギー効率の良い輸送機関であるという鉄道の長所を活かし、東京のCO_2削減に貢献していきます。

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
Theme1 地下鉄を安全に、そしてつよく
Theme2 一人ひとりの毎日を活き活きと
Theme3 東京に多様な魅力と価値を
Theme4 地球にやさしいメトロに
Theme5 新たな時代を共に創る力を
TOPICS 事業活動を通じたソーシャルインパクトの創出
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

●水害対策と気候変動による財務的影響

当社は、従前から台風や大雨による浸水への備えはもちろん、荒川の氾濫という非常事態への対応を織り込み、駅への浸水を防ぐ出入口の止水板・防水扉・完全防水型の出入口の設置、浸水状況確認カメラの設置、道路面の換気口からの浸水を防ぐ浸水防止機の設置・更新、トンネル開口部からの浸水を防ぐ防水ゲートの設置等のハード面の対策と、駅ごとの避難確保・浸水防止計画や車両退避計画等のBCP(事業継続計画)の策定、自治体等との連携等のソフト面の対策を合わせた総合的な浸水防止対策を行っています。

浸水防止対策

駅出入口の止水板
アルミ製のパネルを2〜3段設置することで、水の流入を防止する。



浸水防止機
道路面の換気口からの浸水を防ぐ浸水防止機。水深2m又は6mの水圧に対応。



防水ゲート
トンネルの断面を閉鎖することができる防水ゲートを設置。



防水扉
出入口全体を閉鎖できる防水扉を設置。

出入口嵩上げ
歩道より高い位置に嵩上げを実施。



完全防水型の出入口
周囲を強化ガラスで覆い、全面をスチール扉で閉扉することで、想定浸水深2m以上に対応。



防水壁
地盤の低い地域にある坑口には両脇に防水壁を設置。



これまでに講じた浸水防止対策により、荒川の氾濫等甚大な水害をもたらすような事態が生じない限りは、鉄道施設の大きな損傷に至ることはないとみています。

引き続き、荒川氾濫への対策を推進するとともに、頻発化・激甚化する風水害の状況に注意を払いながら、より一層の浸水防止対策の強化を図っていきます。

(注) 浸水防止対策の投資額
・2025年度までの実績額：163億円
・2026年度から2036年度まで：236億円(予定)

今般、特に影響が大きい荒川の氾濫を想定した「鉄道施設の損傷」について、財務的影響を試算しました。この財務的影響については、現在当社が推進している総合的な浸水防止対策の遂行により、最小化を目指します。

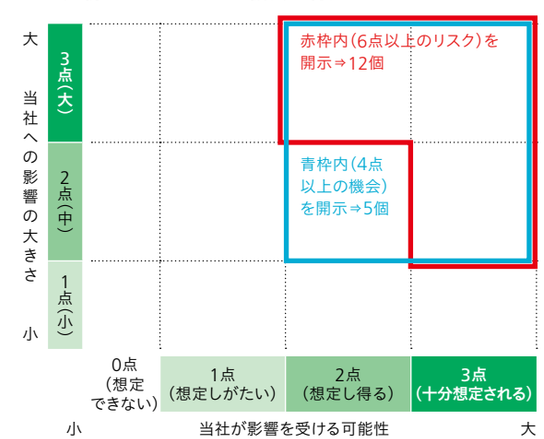
	ケース	財務的影響
	現在	6億円／年
想定シナリオ	脱炭素社会実現シナリオ(2℃未満／1.5℃の場合)	13億円／年
	温暖化進展シナリオ(4℃以上の場合)	26億円／年

(注) ・荒川の氾濫は国土交通省「荒川水系河川整備基本方針」における計画規模降雨量で発生するものを想定している。
・想定の数値は、現時点で入手できる情報をもとに当社が独自に試算したものであり、実際に生じる結果と異なる可能性がある。
・想定シナリオは P.60 参照

リスク管理

脱炭素社会実現シナリオ(移行リスク／機会)、温暖化進展シナリオ(物理的リスク／機会)の各シナリオ分析に基づき外部環境の変化から生じる影響を、「可能性」(3：十分想定される、2：想定し得る、1：想定しがたい、0：想定できない)と「大きさ」(3：大、2：中、1：小、0：ほぼなし)を掛け合わせることで、リスクにおいては6点以上、機会については4点以上を当社における12のリスク(移行リスク5つ、物理的リスク7つ)、5の機会(移行機会4つ、物理的機会1つ)を重要項目として特定しています。今後は、設定したリスクについてサステナビリティ推進委員会においてTCFD提言に基づく気候関連リスクのフォローアップを実施するとともに、グループ全体のリスクマネジメントとの連携も含めた気候関連リスクの管理体制構築の検討を進めます。

シナリオ分析に基づくリスクと機会の特定



CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
Theme1 地下鉄を安全に、そしてつよく
Theme2 一人ひとりの毎日を活き活きと
Theme3 東京に多様な魅力と価値を
Theme4 地球にやさしいメトロに
Theme5 新たな時代を共に創る力を
TOPICS 事業活動を通じたソーシャルインパクトの創出
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

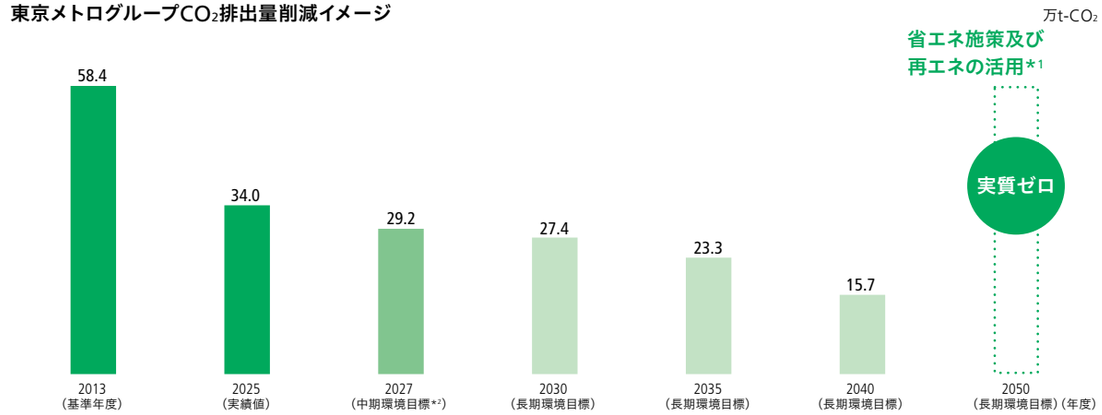
指標と目標

気候変動への対応状況を適切に把握・管理するため、主要な非財務指標として下表のとおりCO_2排出量を設定しています。長期環境目標として、「メトロCO_2ゼロ チャレンジ 2050」を掲げ2050年度に実質ゼロを目指し、達成に向けた中間目標として、2030年度△53%、2035年度△60%、2040年度△73%（すべて2013年度比）を設定しています。なお、2025年度実績として記載したCO_2排出量は、第三者保証を取得済みです。

長期環境目標と2025年度実績

指標	目標	基準年度（2013年度）	2025年度実績
CO_2排出量（Scope1,2）	2030年度 △53%	58.4万t-CO_2	34.0万t-CO_2（基準年度比 △41%）
	2035年度 △60%		
	2040年度 △73%		
	2050年度 実質ゼロ		

東京メトログループCO_2排出量削減イメージ



*1 再エネ由来電力利用のほか、水素等の代替エネルギーの活用等を検討
*2 基準年度比 △50%

東京メトログループのインプット・アウトプット

●**対象範囲：**当社グループ各社*3の鉄道事業及び都市・生活創造事業の施設、事務所

●**対象期間：**2025年4月1日～2026年3月31日

INPUT

エネルギー関連使用量
826.2万GJ
（当社単体：812.7万GJ）

電力	911,029千kWh（うち敷地内太陽光発電分1,263千kWh）
都市ガス	1,556千m³
LPG	57t
熱	26万GJ
ガソリン	91kL
灯油	66kL
軽油	157kL
A重油	10kL

資源使用量

水	2,675千m³
紙	103.7t

OUTPUT

CO_2排出量
34.0万t-CO_2
（当社単体：33.3万t-CO_2）

電力	32.3万t-CO_2
その他（都市ガス、LPG、熱、ガソリン、灯油、軽油、A重油）	1.7万t-CO_2

排水量

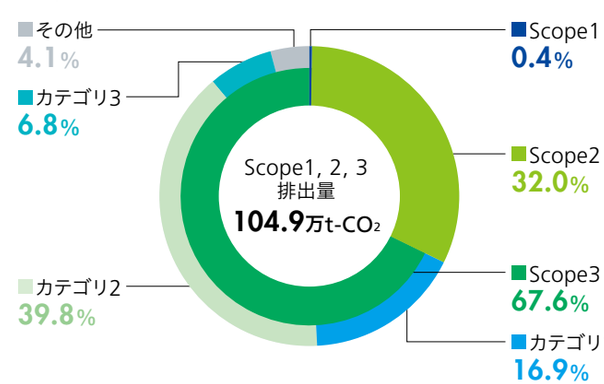
水	2,388千m³
トンネル排水	2,480千m³

（うち河川への放流量：約188千m³）

廃棄物排出量

一般廃棄物	2,524t
産業廃棄物	3,282t

Scope1, 2, 3のCO_2排出量の内訳（連結）



*3 東京地下鉄株式会社、株式会社メトロセルビス、株式会社メトロコマース、株式会社メトロステーションファシリティーズ、メトロ車両株式会社、株式会社メトロレールファシリティーズ、メトロ開発株式会社、東京メトロ電気メインテナンス株式会社、東京メトロ都市開発株式会社、株式会社メトロプロパティーズ、株式会社メトロアドエージェンシー、株式会社メトロライフサポート、株式会社メトロビジネスアソシエ、株式会社メトロフルール、東京メトロアセットマネジメント株式会社　計15社

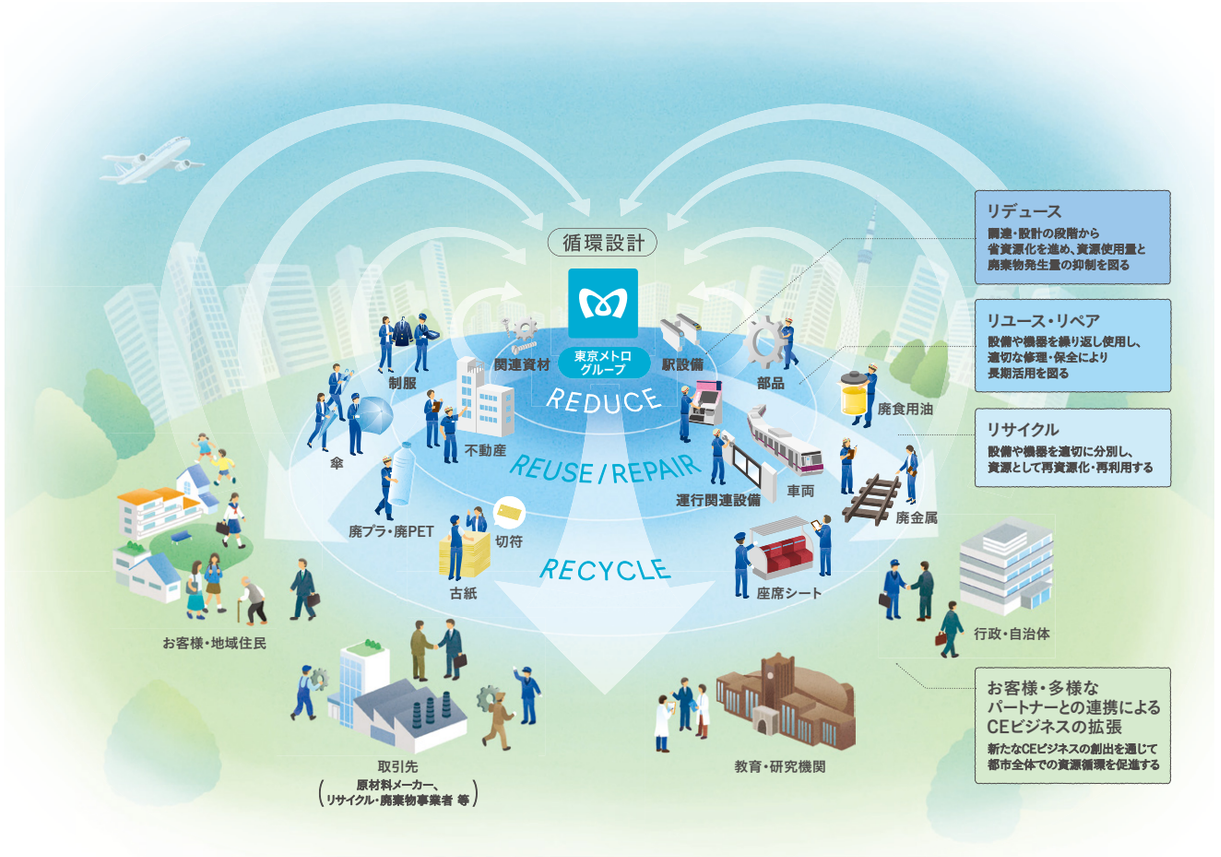
CONTENTS

イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
Theme 1 地下鉄を安全に、そしてつよく
Theme 2 一人ひとりの毎日を活き活きと
Theme 3 東京に多様な魅力と価値を
Theme 4 地球にやさしいメトロに
Theme 5 新たな時代を共に創る力を
TOPICS 事業活動を通じたソーシャルインパクトの創出
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

循環型社会の実現

サーキュラーエコノミー方針の策定

当社グループの事業や地下鉄ネットワークでつながるお客様や多様なパートナーと連携し、資源が循環する仕組みを構築することで、持続可能な東京の実現を目指しています。この実現に向けて、グループ事業全体における資源循環の高度化を図るため、サーキュラーエコノミー方針を策定しました。本方針では、企画・設計段階から回収・再利用・再資源化までを一体的に組み込んだ「循環設計」を基盤とし、リデュース、リユース・リペア、リサイクルを推進します。これにより資源効率とコスト競争力の向上を図るとともに、多様なパートナーとの共創による資源循環ビジネスを創出し、併せて、社内外の連携強化により実行力を高めていきます。



廃棄予定の素材を活用したアップサイクル商品の開発

江東区の事業者と連携し、定期的に張り替えている車両シート生地を活用した長座布団を製作し、江東区ふるさと納税返礼品に出品しました。また、丸ノ内線引退車両の車両シート生地を活用した一眼カメラ用ネックストラップの製作・販売も実施しました。今後も素材を活かしたアップサイクル商品の開発を推進し、環境負荷低減に取り組むとともに、お客様に新たな価値を提供していきます。 → Message P.65



アップサイクル長座布団



アップサイクルカメラ用ネックストラップ

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
Theme1 地下鉄を安全に、そしてつよく
Theme2 一人ひとりの毎日を活き活きと
Theme3 東京に多様な魅力と価値を
Theme4 地球にやさしいメトロに
Theme5 新たな時代を共に創る力を
TOPICS 事業活動を通じたソーシャルインパクトの創出
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

SAF製造に向けた取組みへの協力と「Fry to Fly Project」への参加



使用済み食用油を持続可能な航空燃料SAF(Sustainable Aviation Fuel)に利用し、脱炭素社会の実現を目指す取組みに賛同し、廃食用油をSAF等へ再利用する取組みに協力しています。当社グループではグループ会社が運営する店舗・食堂等から排出される廃食用油(年間5,600kg)を提供しています。併せて、国内資源循環による脱炭素社会実現に向けた「Fry to Fly Project」に参加し、車内ビジョン等で情報を発信しています。本プロジェクトの参画企業である株式会社大丸松坂屋百貨店と連携し、2026年5月に台東区等が実施する「循環生活コトハジメ」にて廃食用油回収も実施しました。

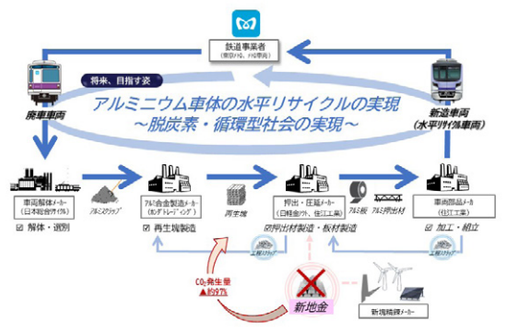
アルミニウム車体の水平リサイクルの実現

2025年11月、東京地下鉄株式会社、メトロ車両株式会社、株式会社ホンダトレーディング、日本総合リサイクル株式会社、日軽金アクト株式会社、住江工業株式会社は共同で、半蔵門線8000系車両から半蔵門線18000系車両へのアルミニウム水平リサイクル*1を実現しました。2024年度に着手した「アルミニウム車体の水平リサイクルに関する共同研究」において、廃車となった半蔵門線8000系車両の車体をアルミ合金種別ごとに選別したアルミスクラップとし、ダウングレードさせることなく水平リサイクルし、半蔵門線18000系新造車両の車両内装部品へ循環利用することに成功しました。これにより、国内の地下鉄車両において、初めてアルミニウム水平リサイクルを実現し、CO_2排出量を約8t削減できました。

今後は、地下鉄車両のアルミニウム水平リサイクルの適用範囲の拡大を目指すために、今回の研究で得た知見を活かし、より一層の品質管理が必要となる車体構体への循環利用の実現に向けた共同研究を推進していきます。

本共同研究を通して、新造車両製造時のCO_2サプライチェーン排出量の削減等*2、鉄道業界におけるさらなる脱炭素・循環型社会の実現に寄与し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

*1 水平リサイクル:同一純度や同一組成の合金に還流させ、純度や合金組成を維持するリサイクルのこと。劣化を抑えるために、厳密な選別・調整が必要となる。
*2 アルミニウムのリサイクル効果:アルミニウムはボーキサイトから新地金を製造する際に多量のエネルギーを必要とし、CO_2を多量に発生させる。リサイクルする際には新地金製造時と比較して、必要エネルギー量3.4%、CO_2発生量2.8%と言われている(2023年3月 一般社団法人日本アルミニウム協会LCA調査委員会「展伸材用スクラップ溶解のインベントリ分析報告書」より引用)。





その他の主な取組み

実施項目		2025年度実績
3R(リデュース・リユース・リサイクル)の推進	使用済み乗車券・定期券リサイクル	100%
	車体車両のリサイクル・リユース	100%
	車両自動洗浄機における再利用水の活用	90.5%
	建設副産物のリサイクル	① 建設発生土、アスファルト・コンクリート塊、コンクリート塊 100% ② 建設泥土 100%
循環型社会に関する施策の実施		沿線地域での清掃、環境月間(6月)、食品ロス削減月間(10月)の実施
環境教育		全社員向けサステナビリティ研修の実施、役員研修会の実施

MESSAGE



サステナビリティ推進部
推進担当
三上 孝英

資源循環に関するグループでの取組みを一層強化するため、当社グループでは新たに「サーキュラーエコノミー方針」を策定しました。これまでも、廃棄予定の車両座席シートを活用した長座布団や、制服等のリサイクルによって生まれた再生ポリエステルを使用したハンカチの製作・販売など、資源循環につながる取組みを進めてきました。今後は、同方針のもと、こうした取組みをさらに発展させ、資源の有効活用や循環利用を通じた新たな価値の創出に取り組んでいきます。

CONTENTS

イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
Theme1 地下鉄を安全に、そしてつよく
Theme2 一人ひとりの毎日を活き活きと
Theme3 東京に多様な魅力と価値を
Theme4 地球にやさしいメトロに
Theme5 新たな時代を共に創る力を
TOPICS 事業活動を通じたソーシャルインパクトの創出
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

Theme 5
新たな時代を共に創る力を

約束する価値（バリュー） 人権を尊重し、DE&Iを推進することで、人と技術の可能性を最大限に活かします

マテリアリティ：08 技術開発・DX・パートナーシップの強化、09 人権の尊重／DE&Iの推進／人財育成、10 ガバナンス強化

取組みの方向性	KPI	2025年度実績	2027年度目標値（中計）	2030年度目標値
技術開発	【定性目標】技術開発の推進	**自動運転、CBMの技術開発とAI等を活用したDXを推進**	技術開発の成果について実績・概要を報告	技術開発の成果について実績・概要を報告
	【定性目標】専門人材の育成	**複数人が鉄道技術等に係る専門資格を取得**	鉄道技術等に係る専門人材について実績・概要を報告	鉄道技術等に係る専門人材について実績・概要を報告
DX	デジタル利活用人財の育成	**1,457人**	2,000人（2027年度）	実績を報告（注）目標値については状況を踏まえて設定
パートナーシップの強化	【定性目標】外部企業等とのパートナーシップによる新たな企業価値の創出	**株式会社FiTに対して、協業強化等を目的に出資を実施。また、優良な企業を探索していくため、ジャフコグループ株式会社が運営するファンドに対してLP出資を決定**	外部企業等とのパートナーシップによって創出された新たな協業案件について実績・概要を報告	外部企業等とのパートナーシップによって創出された新たな協業案件について実績・概要を報告
DE&Iの推進	女性社員比率*1	**7.9%**	9.5%	10.0%
	女性管理職比率*1	**2.9%**	前年度比増	10.0%以上
	女性採用比率*2	**19.1%**	30.0%	35.0%
	障がい者雇用率*3	**2.7%**	法定雇用率以上	法定雇用率以上
	育児休職取得率	**男性：97.0%　女性：100%**	男女共に100%	男女共に100%
労働安全衛生	労働災害件数（鉄道重大災害件数）*4	**0件**	0件	0件
人財育成	従業員1人当たり研修受講時間	**71.5時間**	前年度実績並み	前年度実績並み
社員とその家族の健康と幸福	健康経営優良法人	**健康経営優良法人2026認定**	健康経営優良法人認定	健康経営優良法人認定
社員の働きがい（働きやすさ・やりがい）の創出	社員エンゲージメント	**※**	調査実績を報告	調査実績を報告
人権の尊重	【定性目標】ステークホルダーの人権尊重	**人権尊重推進ワーキンググループを設置 各ステークホルダーに対する影響調査を実施・報告**	人権方針に基づく取組みの継続的な実施	人権方針に基づく取組みの継続的な実施
ガバナンス強化	業務上の組織的な刑法・行政法規違反件数	**0件**	0件	0件

※ 全社員を対象に調査を実施。強み、弱みの領域に大きな変化はなかったが、これまでの調査を踏まえた全社的な取組みや各組織のアクションプラン策定・実行により前年度よりもエンゲージメントが向上する結果となった。
*1 出向派遣者含む各年翌4月1日時点の人数から算出　*2 各年4月2日～各翌年4月1日の間に入社した人数から算出　*3 出向派遣者含む当年6月1日時点の人数から算出　*4 各年（1～12月）実績から算出

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
Theme 1 地下鉄を安全に、そしてつよく
Theme 2 一人ひとりの毎日を活き活きと
Theme 3 東京に多様な魅力と価値を
Theme 4 地球にやさしいメトロに
Theme 5 新たな時代を共に創る力を
TOPICS 事業活動を通じたソーシャルインパクトの創出
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

技術開発・DX・パートナーシップの強化

新技術の開発・導入

労働人口減少等を見据え、2030年度には鉄道事業運営を9,000人体制で行うことを目指し、「将来にわたる安心の提供」の実現と「社員の新たな働き方」の確立に向けて、CBMなど新技術の導入やDX等により鉄道オペレーションの進化を図ります。

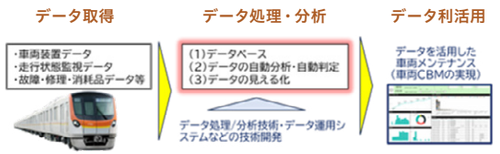
CBM（状態基準保全）の技術開発

先端技術を設備保全に活用し、設備状態を常に把握することで検査の効率化を図るとともに、通常時と異なる設備挙動を故障予兆と捉えて事故や故障を未然に防止するCBM（状態基準保全）の技術開発に取り組んでいます。このCBM技術を取り入れることで、さらなる輸送の安全・安定性の向上及び社員にとって働きがいのある保全の姿を構築し、鉄道事業運営の持続的な成長を目指します。

●データを活用した車両メンテナンス（車両CBM）

走行中の車両装置データ等の利活用により、車両の安全・安定輸送のさらなる向上と車両メンテナンスの効率化、最適化を実現します。 → Message

- 予兆把握による故障の未然防止、早期復旧を実現
- 検査効率化と劣化予測による装置更新時期を最適化
- 遠隔での分析や車両状態に応じたメンテナンスによる社員の柔軟な働き方の創出



●営業車両を用いた軌道の管理（軌道CBM）

線路の状態を遠隔監視できる線路設備モニタリングシステムを導入することで、効率的な軌道のメンテナンスを実現します。

- 2024年度から千代田線で構築した新たなメンテナンス体系を他路線にも拡大

●トンネル打音点検の効率化（トンネルCBM）

移動型3Dレーザーを活用した鉄道施設（トンネル等）の計測サービスであるMetroLiDARで取得した点群データとAIの活用により、トンネル打音点検の効率化を実現します。

- 2024年度より、MetroLiDARによるトンネル展開画像取得を開始
- 今後、トンネル展開画像からはく落リスク箇所を自動検出するAIを順次導入

●データを活用した電気設備メンテナンス（電気設備CBM）

各種センサーを用いて電気設備の稼働データを遠隔・自動で収集します。またデータ蓄積・分析を行う基盤であるREFMa CoRE（レフマコア）を構築します。REFMa CoREは鉄道電気設備保守管理システムのREFMaと連携し、データ取得から検査までを自動化します。

例

転てつ機CBM：銀座線及び東西線において導入済みであり、今後、他路線についても導入を拡大予定



DXの活用

DX推進の一環として、生成AI及びAIエージェントは単なる業務効率化ツールにとどまらず、業務のスピード及び質を根本から引き上げる基盤的な業務ツールとなりつつあります。生成AI及びAIエージェントを必須の業務ツールとして積極的に利活用を推進するとともに、その特性に起因するリスクを正しく理解し、適切に管理します。

外部連携による新たな価値の提供

スタートアップ企業との協業や出資による連携強化を加速するため、2027年度までに30億円の出資枠を設けたCVC活動「Tokyo Metro Ventures」を2025年3月から開始しました。当社グループのアセットと外部企業の技術やアイデアを掛け合わせることで、革新的なサービスを生み出し、社会実装を推進します。2026年3月までの間に、株式会社サムライインキュベート及びジャフコグループ株式会社が運営するファンド、フィットネスジムを運営する株式会社FiTに出資しています。

MESSAGE



安全・技術部研究開発担当

有馬 潤太

私たちは、経営指針に掲げるたゆみなき「安全」の追求のもと、車両部・工務部・電気部と連携してCBM施策を推進しています。DXやAIを活用した車両・設備データの分析により保全の最適化と業務の効率化を図り、故障の未然防止と安定した鉄道サービスの提供を通じて、将来にわたる鉄道事業の信頼性向上に取り組んでいます。

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

04 サステナビリティ

Theme 1 地下鉄を安全に、そしてつよく

Theme 2 一人ひとりの毎日を活き活きと

Theme 3 東京に多様な魅力と価値を

Theme 4 地球にやさしいメトロに

Theme 5 新たな時代を共に創る力を

TOPICS 事業活動を通じたソーシャルインパクトの創出

05 コーポレート・ガバナンス

06 データ

人権の尊重／DE&Iの推進

東京メトログループ人権方針

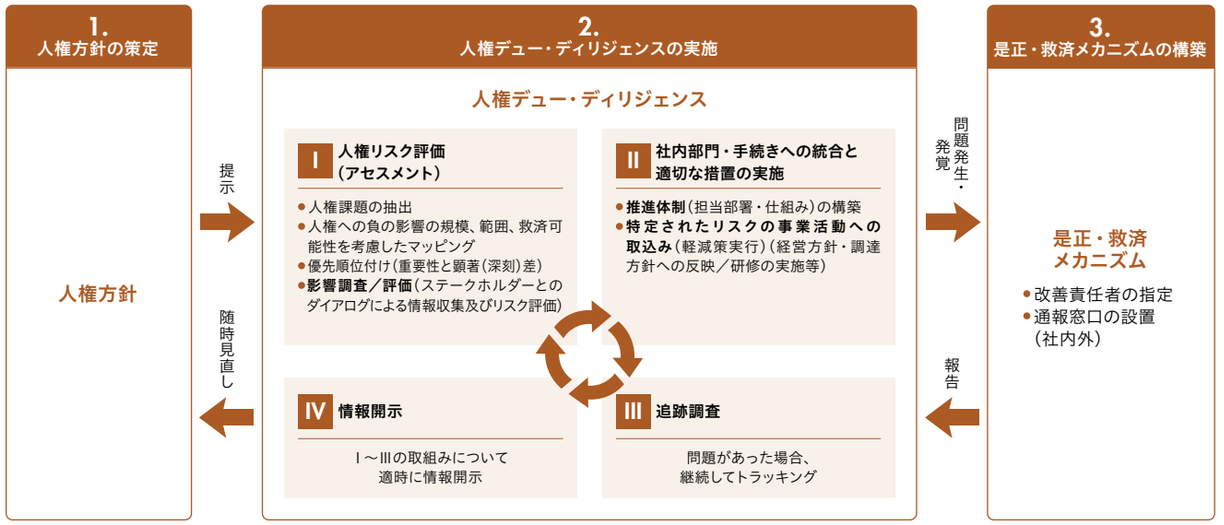
当社グループは、2023年に「東京メトログループ人権方針」を制定しました。本方針は、経営指針、行動規範・行動基準に基づき、人権尊重の取組みについての約束を示すもので、人権に関する国際規範「ビジネスと人権に関する指導原則」等を踏まえ、当社グループのすべての役員及び社員（雇用形態を問わない）に適用するとともに、取引先・パートナー等に対しても本方針への理解と支持を求め、共に人権尊重を推進するものです。

人権に関する取組み

人権デュー・ディリジェンスの実施

ステークホルダーへの人権リスクを特定し、停止、予防、軽減、是正するための仕組みを通じて、人権への負の影響の防止、軽減に取り組んでいます。

人権尊重の取組みの流れ



優先して取り組むべき人権課題

有識者とのダイアログを踏まえ、当社グループとして取り組むべき人権重要課題を7つ設定しました。これらの課題は、社会の変化や事業の動向等を踏まえ、適宜見直しを図ります。

- 安全に商品・サービスの提供を受ける権利の侵害
- 安全かつ健康的な作業・生活環境を享受する権利の侵害
- 過重労働の発生、休息・余暇を持つ権利の侵害
- ハラスメントの発生
- プライバシーの侵害
- 雇用条件・待遇における差別
- 機会・評価における差別

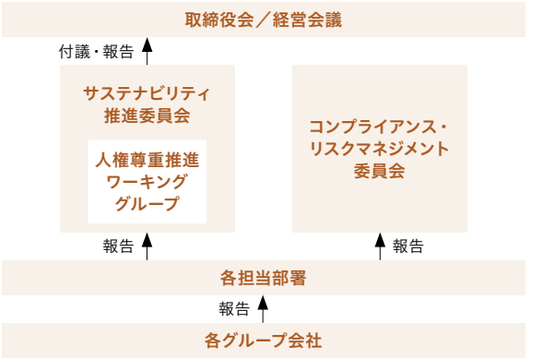
●影響調査の実施

2025年度は、取引先、お客様、従業員へ影響調査を実施しました。調査の結果、取引先については、即座に是正対応が必要となる取引先は確認されませんでした。お客様については、「提供する施設の安全衛生」等を人権課題として認識している可能性があることが判明しましたが、調査を開始した2023年度以降、その割合が減少していることを確認しています。今後も引き続き、各種清掃業務の着実な実施や、バリアフリー移動経路情報等を伝える「東京メトロmy!アプリ」「バリアフリー便利帳」のさらなる周知を図っていくほか、お身体の不自由なお客様をはじめとしたすべてのお客様に安心してご利用いただけるよう、エレベーター、エスカレーター及びバリアフリートイレの整備を進めます。従業員については、「労働環境の安全と衛生」や「相談窓口の利用に係る不安」等に課題が見られました。人権研修を通じて、相談窓口の周知徹底・信頼性向上を推進し、人権尊重の理解促進につながる内容を実施していきます。

今後も影響調査を通じて、各ステークホルダーとのエンゲージメントの強化に引き続き努めていきます。

●人権尊重の取組みの推進体制

当社の取締役会決議により選任されたサステナビリティ責任者が委員長を務める、サステナビリティ推進委員会を中心とした推進体制を構築しており、サステナビリティ推進部担当執行役員がリーダーを務める人権尊重推進ワーキンググループを設置し、当社グループ全体で人権尊重の取組みを進めています。



CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
Theme 1 地下鉄を安全に、そしてつよく
Theme 2 一人ひとりの毎日を活き活きと
Theme 3 東京に多様な魅力と価値を
Theme 4 地球にやさしいメトロに
Theme 5 新たな時代を共に創る力を
TOPICS 事業活動を通じたソーシャルインパクトの創出
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

●人権に関する啓発・浸透

当社グループにおいて、すべての社員を対象に人権研修を実施しています。2025年度は「ビジネスと人権」「ハラスメント」等をテーマとした研修を実施しました。受講者数は約13,500人です。

●カスタマーハラスメントに関する取組み

「東京メトログループ人権方針」に基づき、カスタマーハラスメントの抑制を図り、当社グループ従業員(以下「従業員」という。)の安全な就業環境を確保するため、「東京メトログループカスタマーハラスメント対応ポリシー」を制定しています。お客様等には本ポリシーへの理解を求め、共に人権を尊重し、お客様等と当社グループとのさらなる健全な関係の構築を推進していきます。本ポリシーに基づき、お客様等から従業員に対する要求・言動がカスタマーハラスメントに該当すると当社グループが判断した場合、原則として以降のお客様対応をお断りします。また、必要に応じて、警察への通報及び刑事手続き並びに法的措置を含めた適切な措置を講じ、カスタマーハラスメントに毅然と対応します。

従業員のプライバシー侵害やカスタマーハラスメントの発生を未然に防止することを目的とした取組みとして、お客様の前で業務を行う際等には名札の着用を省略しています。

加えて、従業員自身が取引先等に対しカスタマーハラスメントを行うことがないよう、啓発に取り組みます。なお、令和8年10月1日施行の「労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律等の一部を改正する法律(令和7年法律第63号)」に伴う各種義務化等への対応を実施しています。

●責任ある調達の推進

当社グループ一体で取引先とのパートナーシップの強化を図るため、「東京メトログループ調達方針」及び「東京メトログループ調達ガイドライン」を策定しています。サプライチェーンにおいて当社グループの取引先・パートナー等が人権への負の影響を引き起こしている場合、当該関係者に対し、人権を侵害しないよう働きかけを行います。

調達情報(物品・工事・役務)

是正・救済メカニズムの構築

当社グループでは、コンプライアンスの一層の充実を図るため、人権に関する是正・救済メカニズムの構築を推進しています。

●通報窓口対象者の拡大

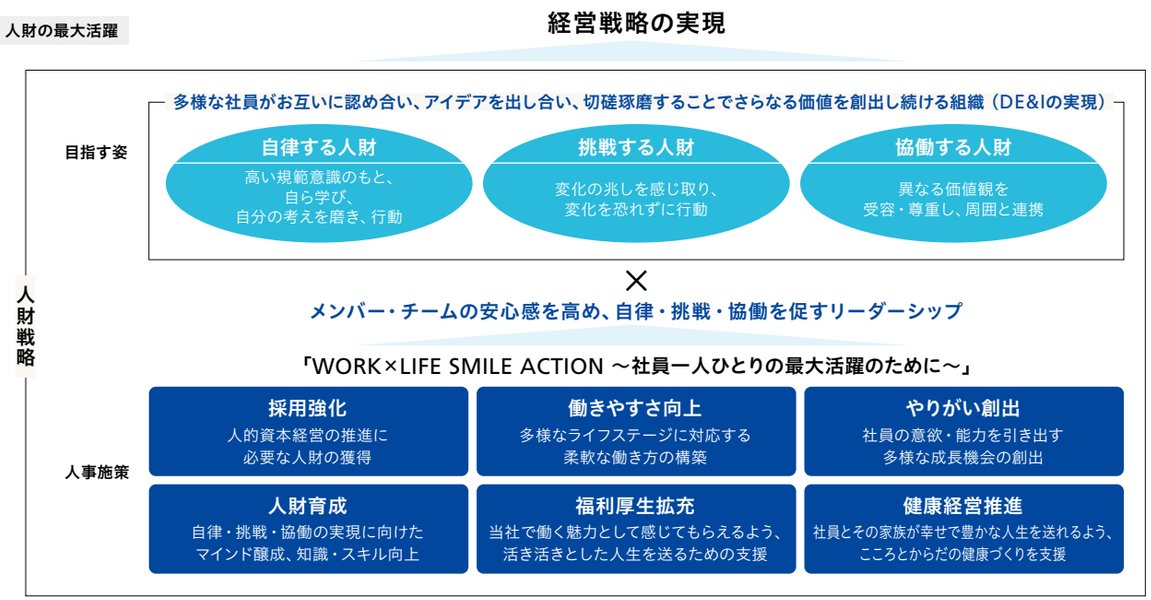
当社グループにおける人権侵害の早期発見及び是正措置を実施するため、「企業倫理向上窓口」の利用対象者に当社グループの取引先を含めており、当社グループの取引先から人権侵害を含むコンプライアンス違反を通報できるよう「お取引先様コンプライアンス通報窓口」を設置しています。

人財育成

人的資本経営の推進

当社グループが、ミッション(グループ理念)である「東京を走らせる力」を実現し、安全・サービスの質を向上させていくことはもちろん、都市・生活創造事業等の拡大によってさらに収益を向上させていくために、これまで以上に経営戦略と連動した、より実効性の高い人財戦略を策定し、各種人事施策を展開していきます。

人財の最大活躍



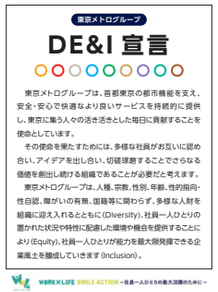
CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
Theme 1 地下鉄を安全に、そしてつよく
Theme 2 一人ひとりの毎日を活き活きと
Theme 3 東京に多様な魅力と価値を
Theme 4 地球にやさしいメトロに
Theme 5 新たな時代を共に創る力を
TOPICS 事業活動を通じた
ソーシャルインパクトの創出
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

目指す組織像の実現

鉄道事業を中心として成長してきた当社グループですが、今後も、都市・生活創造事業を含め、多様化するお客様のニーズに応えていくことで、選ばれ続ける企業であることを目指しています。これまでの経験等の延長線上で「答え」を出すことが難しくなっていることを踏まえ、“上位職が経験に基づき決定し下位職が実行する”ということだけでなく、“多様な社員がお互いに認め合い、アイデアを出し合い、切磋琢磨することでさらなる価値を創出し続ける”組織を目指していきます。

DE&Iの実現

目指す組織像の実現に向けて、DE&Iを推進していきます。多様化するお客様のニーズに応えることはもちろん、人財確保の観点からも、多様な人財を組織に迎え入れるとともに、社員一人ひとりの置かれた状況や特性に配慮した環境や機会を提供することにより、社員一人ひとりが能力を最大限発揮できる企業風土を醸成していきます。そして、エンゲージメント向上やイノベーションによる新たな価値創造へとつなげていきます。2023年5月に人事部担当執行役員を委員長とした「DE&I推進委員会」を設置し、DE&I推進に係る事項を協議・報告する場を設けました。なお、同年8月には「東京メトログループDE&I宣言」を制定し、女性活躍など、DE&I推進のための各種取組みを加速させています。


東京メトログループ
DE&I 宣言

東京メトログループは、首都東京の都市機能を支え、安全・安心で快適なより良いサービスを持続的に提供し、東京に集う人々の活き活きとした毎日に貢献することを使命としています。

その使命を果たすためには、多様な社員がお互いに認め合い、アイデアを出し合い、切磋琢磨することでさらなる価値を創出し続ける組織であることが必要だと考えます。

東京メトログループは、人種、宗教、性別、年齢、性的指向・性自認、障がいの有無、国籍等に関わらず、多様な人財を組織に迎え入れるとともに(Diversity)、社員一人ひとりの置かれた状況や特性に配慮した環境や機会を提供することにより(Equity)、社員一人ひとりが能力を最大限発揮できる企業風土を醸成していきます(Inclusion)。

WORK×LIFE SMILE ACTION ～社員一人ひとりの最大活躍のために～

人財戦略の中核となる目指す人財像

人的資本経営を推進するにあたり、「目指す人財像(自律・挑戦・協働する人財)」を策定しました。「目指す人財像」とは、経営戦略実現に向けて必要な人財像を明確化したものであり、人財戦略の中核として位置付けています。

目指す人財像・背景

自律する人財
高い規範意識のもと、自ら学び、自分の考えを磨き、行動

安全・安定輸送の責務を全うするために、私たちは高い規範意識を持つことを大切にしてきました。これは鉄道事業に限らずあらゆる事業において私たちの強みであり、ステークホルダーと新たな価値を創造していくにあたっても、信頼関係のベースとなるため、引き続き大切にします。また、経験等の延長線上で「答え」を出すことが難しくなっている中においては、私たち一人ひとりが志を持ち、学び、考えを発信し役割を果たしていくことが会社を持続的に成長させるための起点となります。

挑戦する人財
変化の兆しを感じ取り、変化を恐れずに行動

私たち一人ひとりが、社内外の変化へのアンテナを高く持つことで、機会を捉え、効率的な事業運営や新たな価値の創造につなげます。また、現場で起こる様々な異変に速やかに気づくことで事業運営上のリスクを最小限に抑えます。機会を捉えたり、異変に気づいたりしたとしても、それに対応できなければ意味がありません。私たちは、変化を恐れず、獲得した機会とリスクに対応するため、行動します。挑戦により得た成功は自信にし、失敗は糧にして、すべてをやりがいにつなげ、好循環を生み出します。

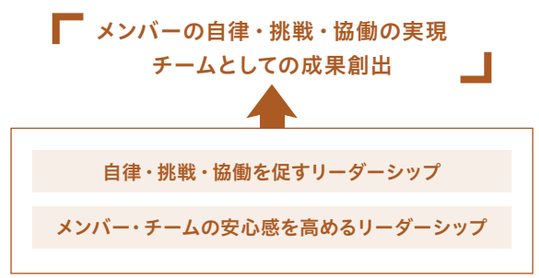
協働する人財
異なる価値観を受容・尊重し、周囲と連携

組織として成果を創出する上で重要なことは、周囲の考え・価値観を受容・尊重することです。その上で、組織の目標達成に向けて、職位を問わず、誰もが役割や状況に応じて協力しながら業務を遂行していくことが大切です。職場内はもとより、他職場や他社ともこれまで以上に連携し、多様な考え・価値観を掛け合わせることで、安全・安定輸送を確保するとともに、アウトプットの磨き込みや新たな価値の創出につなげます。

人財戦略で目指す姿

メンバー・チームの安心感を高め、自律・挑戦・協働を促すリーダーシップ

「目指す人財像」を社員に体現してもらうためには、リーダーがメンバー・チームの安心感を高め、メンバーの自律・挑戦・協働を促していく必要があります。これは、メンバー・チームの安心感を高めることで、メンバーは気兼ねなく意見を伝えることができたり、周囲の反応を恐れずに行動できたりするためです。そのため、まず「安心感を高める」ことを基本とし、その上で自律・挑戦・協働を体現できるように後押ししていきます。このようなリーダーシップは、各組織におけるDE&I実現のために不可欠であり、その先にメンバーの自律・挑戦・協働の実現やチームとしての成果創出があると考えています。 → Message P.71



CONTENTS

イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
Theme 1 地下鉄を安全に、そしてつよく
Theme 2 一人ひとりの毎日を活き活きと
Theme 3 東京に多様な魅力と価値を
Theme 4 地球にやさしいメトロに
Theme 5 新たな時代を共に創る力を
TOPICS 事業活動を通じたソーシャルインパクトの創出
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

人事施策「WORK×LIFE SMILE ACTION ～社員一人ひとりの最大活躍のために～」

「WORK×LIFE SMILE ACTION ～社員一人ひとりの最大活躍のために～」をテーマに掲げ、人財戦略の実現に向け、「採用強化」「働きやすさ向上」「やりがい創出」「人財育成」「福利厚生拡充」「健康経営推進」の観点から、各種人事施策を推進しています。

WORK×LIFE SMILE ACTION ～社員一人ひとりの最大活躍のために～

人事施策「WORK×LIFE SMILE ACTION」

人的資本経営推進に向けた重点テーマ	方向性	主な施策
採用強化	人的資本経営の推進に必要な人財の獲得	●広報・宣伝の強化 ●社会人採用の拡大 ●女性・障がい者雇用の促進
働きやすさ向上	多様なライフステージに対応する柔軟な働き方の構築	●より働きやすい職場環境整備 ●フレックスタイム制導入（本社） ●短時間勤務制度の拡充（育児・介護・高年齢者） ●次世代型業務変革プロジェクトの推進 ●女性管理職の積極登用 ●休職制度（育児・介護等）の拡充・活性化 ●労働安全衛生の推進 ●DE&I推進委員会の設置・推進
やりがい創出	社員の意欲・能力を引き出す多様な成長機会の創出	●人的資本経営の推進 ●評価・報酬制度の見直し ●キャリア実現制度の拡充（社内人材公募・社内複業制度の活性化等）
人財育成	自律・挑戦・協働の実現に向けたマインド醸成、知識・スキル向上	●社員の自律的な学びの促進 ●社内外人財との交流機会の拡大 ●部長研修 ●新任マネジメント層への研修
福利厚生拡充	当社で働く魅力として感じてもらえるよう、活き活きとした人生を送るための支援	●住宅支援最適化 ●福利厚生施設の改良等
健康経営推進	社員とその家族が幸せで豊かな人生を送れるよう、こころとからだの健康づくりを支援	●健康経営重点施策の強化（禁煙支援対策・睡眠の質向上に資する取組み等） ●健康経営推進委員会の設置・推進

重点テーマの実効性を検証するための指標（2025年度実績→2027年度目標値（中計））

女性採用比率 19.1%*1→30.0%	女性社員比率 7.9%*2→9.5%
女性管理職比率 2.9%*2→前年度比増	障がい者雇用率 2.7%*3→法定雇用率以上
育児休職取得率 男性：97.0% 女性：100% →男女共に100%	労働災害件数（鉄道重大災害件数） 0件*4→0件
年次有給休暇取得率 99.1%*4→90%以上	平均超過労働時間 21.9時間→前年度実績に応じて設定
3年離職率 10.1%→10%以下	従業員1人当たり研修受講時間 71.5時間→前年度実績並み
DE&I研修受講者率 100%→100%	部長研修受講率 100%→100%
新任マネジメント層への研修受講率 99.3%→100%	健康経営優良法人 2026認定取得→認定取得
非喫煙率 72.9%*5→75%	運動習慣がある社員のうち、1日30分以上の運動を週2回以上実施している社員の割合 34.6%*5→35%
睡眠により休養が取れている者の割合 84.5%*5→86%	

（注）上記の指標以外に、介護休職者数、目指す人財像の認知度調査、社内複業制度利用者についても経過を確認　*1 2025年4月2日～2026年4月1日入社　*2 2026年4月1日時点（出向派遣者含む）　*3 2025年6月1日時点　*4 2025年1～12月実績　*5 2026年7月1日時点



人事部労務担当

姥浦 徳香

MESSAGE

鉄道事業から都市・生活創造事業まで、幅広い領域で「次の『あたりまえ』と『ワクワク』を」提供すべく、社員の自律・挑戦・協働を促す人事施策の企画・運営をしています。私たちが大切にしていることは、社員一人ひとりの思いを形にできる多様な選択肢と機会を用意し、その具現化を後押しすることです。今後も、当社グループの資本である「人財」を原動力に、組織・事業のさらなる発展を実現する人財戦略を推進していきます。

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

04 サステナビリティ

Theme 1 地下鉄を安全に、そしてつよく

Theme 2 一人ひとりの毎日を活き活きと

Theme 3 東京に多様な魅力と価値を

Theme 4 地球にやさしいメトロに

Theme 5 新たな時代を共に創る力を

TOPICS 事業活動を通じたソーシャルインパクトの創出

05 コーポレート・ガバナンス

06 データ

採用強化

自律・挑戦・協働ができる人財を獲得できるよう、母集団形成の強化を図るとともに、都市・生活創造事業等の成長分野の即戦力強化を目的に、採用手法・時期等の多様化を行っています。

取組み例

- 総合職事務系仕事体験の複数日程での実施及び内容の拡充（2025年度開始）
- 採用イベント、高等学校訪問の実施回数増加、YouTubeを活用した採用プロモーションの実施、Instagram新卒採用アカウントの開設（2025年度より開始）、進路担当教員向けイベントへの登壇（2025年度より開始）
- 新たな業務や即戦力を要する業務への経験者採用（2025年度実績：都市・生活創造事業、デジタル事業等）を拡大
- 経験者採用の入社時期の柔軟化（経験者採用の10月入社等）
- 奨学金の返済支援（技術系・デジタル系を対象に2026年度より開始）
- カムバック採用
- 採用活動等におけるハラスメント防止方針を策定するとともに、相談窓口を設置　等


総合職事務系の仕事体験で新宿駅西口地区再開発工事を見学する様子

働きやすさ向上

●仕事と育児・介護・治療の両立支援

社員が仕事と家庭を両立し、仕事へのやりがいや充実感を持って働き続けられるよう、様々な支援制度を用意しています。外部評価として、次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画の策定・実施等により、「くるみん認定」を受けています。

●多様な働き方の拡充

多様な働き方の実現に向け、制度拡充等の取組みを進めています。

制度・取組み例

- 時間単位有給休暇
- 柔軟な服装での勤務「装い改革」
- 働きやすさ向上や多様性尊重を目的とした、駅社員・乗務員の身だしなみルールの改正
- テレワーク
- フレックスタイム制（コアタイムなし）
- 子育て／介護を行う社員を対象とした短時間勤務制度
- 高年齢者の単日勤務制度（2026年度より導入）
- ドナー休暇（2026年度より導入）
- 仕事と治療の両立支援短時間勤務（2026年度より導入）　等

●職場環境整備・労働安全衛生

長期的な計画に基づき、職場環境の整備等を推進することにより、誰もが長く活躍できる職場を実現していきます。また、社員の安全確保と健康保持、職場環境の維持向上を図るため、職場ごとに安全衛生委員会等を設置し、労働災害の防止、疾病の予防等について調査・審議しています。また、当社グループと取引先が一体となって安全意識の向上を図るため、ヒヤリ・ハット情報を集約し、活用を図っています。さらに、夏場の暑さが厳しくなっていることを踏まえ、従前から導入している空調ベストや速乾性や通気性に優れたTシャツ等の着用を推進していきます。また、2026年度からは特に身体を動かす機会の多い職種の社員に飲料のデジタルチケットを配付することにより、熱中症対策を強化しています。

●LGBTQ+に関する取組み

性的指向・性自認にかかわらず、社員一人ひとりが能力を最大限発揮できる企業風土の醸成に向けた取組みを推進しています。外部評価として、LGBTQ+に関する取組評価指標「PRIDE指標2025」において、認定基準の5つすべてを達成したことを示す最高評価の「ゴールド」を受賞しました。

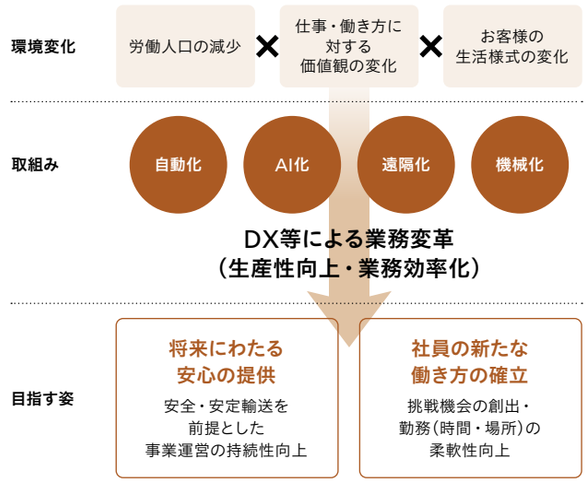
制度・取組み例

- LGBTQ+に関する外部専門相談窓口の開設
- 法律婚以外のパートナーがいる社員への制度拡充
- 組織風土醸成に向けた啓発活動
- 外部団体への協賛　等

●次世代型業務変革プロジェクト

「将来にわたる安心の提供」の実現と「社員の新たな働き方」の確立を目的に「次世代型業務変革プロジェクト」を推進しています。労働人口の減少や、仕事・働き方に対する価値観の変化、お客様の生活様式の変化を捉え、DX等による業務変革を行うことで事業運営の持続性の向上を図っていきます。

次世代型業務変革プロジェクト概要



CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
Theme 1 地下鉄を安全に、そしてつよく
Theme 2 一人ひとりの毎日を活き活きと
Theme 3 東京に多様な魅力と価値を
Theme 4 地球にやさしいメトロに
Theme 5 新たな時代を共に創る力を
TOPICS 事業活動を通じたソーシャルインパクトの創出
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

やりがい創出

制度・取組み例



社内複業制度：社員が新たな知見・スキルを獲得し、新たな価値の創出へとつなげることを目的として、本業のほかに職種・部門の垣根を越えて他の業務にも従事する制度を2022年度から導入しています。

社外副業制度：社員が新たな知見・スキルを身に付ける機会を拡大し、これまで以上にキャリアオーナーシップを発揮できるよう、社外での業務にも従事できる制度を2026年度から導入しています。

社内人材公募制度：社員一人ひとりのキャリアビジョンの実現を目的として、社内人材公募制度を導入しています。2026年度からは、従来の新規ポジションに対する公募に加え、さらに対象枠を拡大します。これにより、社員のキャリアビジョンの選択肢の拡充と組織全体の挑戦意欲向上を通じた活性化を一層促進していきます。



企業価値向上活動表彰：安全性・サービス向上、収益向上、業務効率化、費用削減等により企業価値向上に貢献した社員の活動を広く発表し、表彰する制度を設けています。

人事制度の見直し（評価制度等）：人財育成・処遇面から社員のモチベーションを維持・向上させることを目的とし、社員一人ひとりの活躍に応じた適切な評価、役職・評価結果に応じたメリハリのある報酬、適切な評価による登用・配置等が実現できるよう各種人事制度を検証し、見直しを行います。当取組みの第一弾として、2026年度からは、従来の資格支援制度に加えて指定の資格保持者を対象とした「技能手当」を導入し、さらなる社員のモチベーション向上を実現しています。

人財育成

新たに定めた「私たちの決意」と「私たちの志」からなる「スピリット（大切にする精神）」のもと、安全を最優先とする企業風土の形成P.6に加え、「私たちの志」で目指す人財像である自律・挑戦・協働する人財を育成するために、以下の重点テーマを設定しています。また、人財育成におけるDXを推進し、自らが学びたいことをいつでも・どこでも学べる環境の整備等を通じて、確実なノウハウの継承と社員の次の挑戦につなげるリスキリングの促進を実現しています。

自律	高い規範意識を持つ
	キャリアを描き、自ら成長する
挑戦	社内外の変化に気づく
	変化を恐れず行動する
協働	多様性を活かす
	担当・職場・部門を超えてつながる

各テーマに基づく主な取組み



自律：全社員対象の安全研修・コンプライアンス研修、1on1ミーティングの実施、キャリアシートの導入　等

挑戦：自律的な学び（リスキリング）促進、社外交流機会の創出、次世代リーダー育成、社内人材公募制度、デジタル人財育成　等

協働：全社員対象のDE&I研修、リーダーシップの開発（心理的安全性向上研修、1on1ミーティングキックオフ／フォロー研修）、部門を超えた鉄道総合技術アカデミー、部門横断訓練　等

福利厚生拡充

社員が活き活きとした生活を送ることができるよう、様々な福利厚生を用意しています。

福利厚生導入例



住宅支援：独身アパート8か所、家族住宅を5か所設置

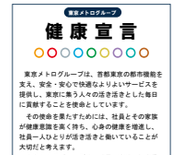
保養施設：直営保養施設（伊東・軽井沢）をはじめ、提携のリゾートホテルを多数用意

カフェテリアプラン：社員に毎年ポイントを付与し、各自のニーズに合った福利厚生メニューを選んで利用可能

健康経営推進

社員一人ひとりが活き活きと働くための土台である、社員本人とその家族のこころとからだの健康づくりを支えています。人事部担当執行役員を委員長とした「健康経営推進委員会」において、健康課題を着実に解決していくために重点取組項目（喫煙対策・運動・睡眠等）の目標値を定め、組織的かつ計画的に健康づくり活動を推進しています。

社員が心身共に健康で働ける職場づくりに向けた取組みを実施した結果、優良な健康経営を実践している企業として、2026年3月に健康経営優良法人2026（大規模法人部門（ホワイト500））に認定されました。



CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

04 サステナビリティ

Theme 1 地下鉄を安全に、そしてつよく

Theme 2 一人ひとりの毎日を活き活きと

Theme 3 東京に多様な魅力と価値を

Theme 4 地球にやさしいメトロに

Theme 5 新たな時代を共に創る力を

TOPICS 事業活動を通じたソーシャルインパクトの創出

05 コーポレート・ガバナンス

06 データ

TOPICS 事業活動を通じたソーシャルインパクトの創出

ソーシャルインパクト

東京メトロでは、事業を通じて社会に与えているバリューの定量化、活用を進めています。また、その**バリュー**の活用を通じてソーシャルインパクトを創出しています。

安全・安定輸送

Theme 1 Theme 2

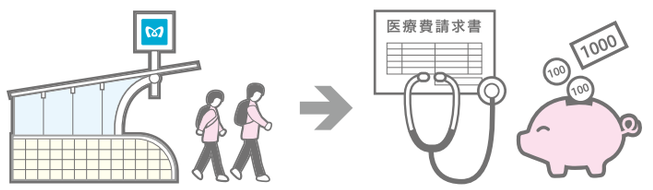


待ち時間短縮により得られる時間	時間的経済価値
約170万時間／年	約56億円／年

当社グループの様々な取組みにより終日の定時運行率が上がったことで**「約170万時間／年」**の待ち時間が短縮され、**「約56億円／年」**の時間的経済価値が創出されました。

健康（ウェルビーイング）

Theme 2 Theme 3

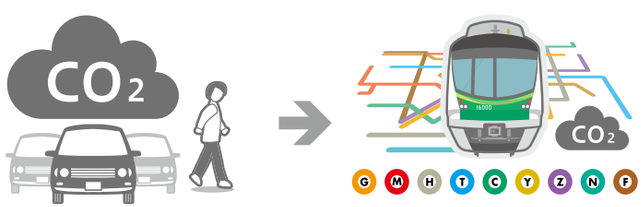


1人当たりの歩数増加	医療費抑制効果
約9万歩／年	約50億円／年

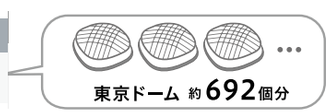
東京メトロが存在することで、1人当たり**「約9万歩／年」**歩数が増え、東京都全体で**「約50億円／年」**の医療費が削減されています。

環境

Theme 4



CO_2削減貢献量
約176.9万t-CO_2／年



東京メトロは、年間の輸送人員がすべて自動車で移動した場合と比べて**「約176.9万t-CO_2／年」**CO_2の排出量が少ない、環境にやさしい交通手段です。

例えば…



東京メトロに3回乗車して、その分クルマに乗ることを控えると、**スギの木1本を植えるのと同等のCO_2削減効果**が期待できます。

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
Theme 1 地下鉄を安全に、そしてつよく
Theme 2 一人ひとりの毎日を活き活きと
Theme 3 東京に多様な魅力と価値を
Theme 4 地球にやさしいメトロに
Theme 5 新たな時代を共に創る力を
TOPICS 事業活動を通じた
ソーシャルインパクトの創出
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ

Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス

05

76 ガバナンス at a glance
77 社外取締役座談会
82 役員一覧
84 取締役会の構成
85 コーポレート・ガバナンス
90 コンプライアンス・リスクマネジメント
92 ステークホルダーエンゲージメント
93 株主・投資家との対話

CONTENTS

イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
ガバナンス at a glance
社外取締役座談会
役員一覧
取締役会の構成
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス・リスクマネジメント
ステークホルダーエンゲージメント
株主・投資家との対話
06 データ

ガバナンス at a glance

機関設計

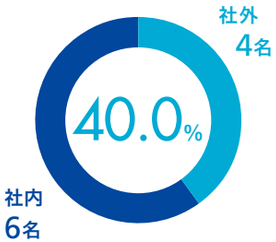
監査役会設置会社

役員構成

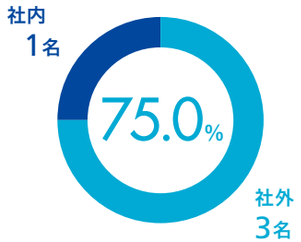
取締役 10名

監査役 4名

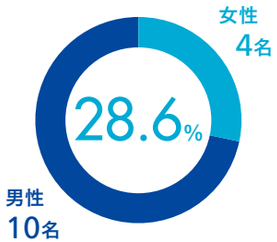
独立社外取締役比率



社外監査役比率



女性役員比率



取締役会開催回数

18回（出席率98.9%）

監査役会開催回数

15回（出席率100%）

指名・報酬委員会の構成

独立社外取締役3名＋社内取締役2名

（委員長は社外取締役）

指名・報酬委員会開催回数

7回（出席率97.1%）

（注）役員構成、各種役員比率については2026年7月1日現在

コーポレート・ガバナンスの強化

当社グループは、すべてのステークホルダーへの提供価値を高め、より信頼される企業になるため、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・公正性を確保するとともに、迅速な業務遂行に努め、より効率的な企業経営による経営基盤の強化を目指しています。

今後も、社会情勢の変化、法令改正の状況等を踏まえ、コーポレート・ガバナンスのさらなる充実に向けて随時取り組んでいきます。

ガバナンス強化への変遷

- 2017年
  - 社外取締役1名を選任
- 2019年
  - 政策保有株式の保有方針を策定
- 2022年
  - 指名・報酬委員会を設置
  - 取締役会実効性評価の開始
- 2023年
  - 執行役員制度の導入
  - 社外取締役を4名に増員（女性取締役2名を含む）
- 2025年
  - 2025年3月期通期決算から決算の翌月内開示を開始
  - 取締役・執行役員を対象とした株式報酬制度の導入

P. 88〜90

コーポレート・ガバナンス

CONTENTS

イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
ガバナンス at a glance
社外取締役座談会
役員一覧
取締役会の構成
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス・リスクマネジメント
ステークホルダーエンゲージメント
株主・投資家との対話
06 データ

社外取締役座談会



社外取締役
加藤 一誠

社外取締役
井村 順子

社外取締役
武井 奈津子

社外取締役
小林 英三

DIALOGUE

中期経営計画「Run!～次代を翔けろ～」（以下「中計」という。）は1年目を終え、東京メトログループは変化する経営環境の中で新たな成長へ向けた取組みを本格化させています。

本座談会では、経営環境の変化への対応や今後の成長戦略、取締役会の実効性や小坂社長就任後の経営・組織等について、社外取締役の小林氏、武井氏、井村氏、加藤氏が意見を交わしました。その内容をお届けします。

経営環境の変化と中計初年度の評価

小林 中計初年度は、全路線全駅でのホームドアの整備が完了*し、新線建設や新規事業、不動産事業における成長に向けた取組み等についても着実に進んでいることから、概ね順調だと評価しています。一方で、労務費や資材価格の上昇は、長らく続いたデフレ環境下では十分に想定されてこなかった変化であり、対応は容易ではありません。こうした環境変化と向き合いながら、長期的な視点で成長戦略を描くことが、今後の経営を考える上での大きな課題だと認識しています。

プライム市場への株式上場を経て資本市場からの評価が重視される中で、資本コストを超えるリターンを確保できているかが問われるのは当然です。その上で、中長期的な企業価値を考える上では、ステークホルダー全体の利益も重要であることを併せて強調したいと思います。私自身は、企業価値とはステークホルダー全体の利益を含むものだと考えています。当社グループは交通インフラという公共性の高い重要な機能を担っており、その機能を安定的に発揮し続けることは、当社グループの企業価値を支える重要な基盤です。今後は中長期的な企業価値を高めながら株主・投資家の期待にも応えていくバランスの取れた視点が、さらに必要になってくるはずです。当社グループとしても、その両立に向けた検討を進めています。

* 大規模改良工事中の東西線南砂町駅の一部番線については工事進捗を踏まえて整備予定

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
ガバナンス at a glance
社外取締役座談会
役員一覧
取締役会の構成
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス・リスクマネジメント
ステークホルダーエンゲージメント
株主・投資家との対話
06 データ

武井 私も同様に、初年度は概ね想定通りに進んだ一方で、経営環境の変化はより大きくなっていると感じています。取締役会としても、人件費や経費の上昇といった変化を重視し、対応方針を重点的に議論しています。こうした変化は当社グループにとって厳しい面もありますが、鉄道事業の持続性強化を抜本的に考える大きなチャンスでもあります。新技術の導入やAIの活用、DX推進など、取締役会での議論は一段と活発になっています。これまでとは異なる経済局面を迎えたことで、従来とは違うやり方でコストをマネジメントする試みにも着手しています。

井村 現中計は策定当初、慎重なスタンスで作られた印象を持っていましたが、想定以上に労務費や資材価格の上昇が短期間で進んでおり、今後の業績にも影響を及ぼすことが見込まれます。取締役会で対応を議論する中で、私が重視していることが3点あります。

第1に、当社グループのミッション(グループ理念)である「東京を走らせる力」のもと、鉄道の安全・安定輸送に必要な資源を着実に確保することが大前提だということです。安全や信頼など、鉄道の根幹を維持できなければ、当社グループの存在意義が失われるためです。第2に、鉄道網の維持には多大なコストを要する一方、運賃を容易に変更できないという事業特性を踏まえ、鉄道事業をさらに筋肉質にしていただきたいということです。コロナ禍において一定のコスト構造改革を進めてきたと伺っていますが、鉄道事業における資産の稼働率をより高めるなど資本効率の観点から事業をさらに見直していく必要があると感じています。第3に、非運輸事業についても資本効率を常に念頭に置きつつ、「東京を走らせる力」というミッションへの適合性を持ち続けてほしいということです。

加藤 皆さんのお話に共通する課題は、日本社会がこの30年間経験してこなかった水準のインフレという現象をどう吸収していくかだと思います。資材価格の高止まりやさらなる上昇も想定され、鉄道をはじめとする交通インフラ全体が直面する課題です。つまり、交通インフラがビジネスモデルの転換期を迎えているということではないでしょうか。

併せて重視しているのが、公共性と効率性・収益性のバランスです。技術革新によるコスト削減も重要ですが、安全で持続可能な交通サービスの提供に必要なコストについて、社会の理解をどのように得ていくかという「社会受容性」が鍵になると思います。鉄道のプロ集団として、当社グループの価値をいかにわかりやすく伝え、ス





テークホルダーの皆様にご理解いただくことができるか。経営における効率性の追求は、最終的には交通インフラの維持という公共性につながります。そうした大義を伝えることを、この1年意識してきました。

変化に対応する成長投資のあり方

武井 今後も安全運行のための投資は欠かせません。ここを堅持していくことは、取締役会としての責任です。同時に、当社グループが今拡大を目指す非運輸事業をどの分野で展開していくかは、将来どのような会社になりたいかということと同義です。その答えを見つけていくためにも、様々な機会を模索する中で何を学び、次にどう活かすかを問い続けることが大切だと考えています。

しかし、新たなことへの挑戦は決して簡単ではありません。鉄道の現場では、一つの判断の誤りが重大な事故につながり得るという意識を持つことが徹底されています。頭では新規事業と鉄道現場が別の領域だと理解していても、人の心は一つです。「失敗を恐れず挑戦しよう」という言葉を、そのまま持ち込むのは容易ではないと感じていますが、こうした文化を根付かせていくことが、

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
ガバナンス at a glance
社外取締役座談会
役員一覧
取締役会の構成
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス・リスクマネジメント
ステークホルダーエンゲージメント
株主・投資家との対話
06 データ



非運輸事業を育てていく上で重要です。また、これまで培ってきた安全・安心・信頼といった強みに加え、困難な状況にも柔軟に対応し、乗り越えていく力、すなわちレジリエンスこそが、新しい価値を生み出す原動力にもなり得ます。東京という魅力的な都市を支えるインフラとして、もっと便利に、もっと楽しく、もっと快適にという価値をどう高めていくか。当社グループだからこそできることは何か。不確実な中でどこまで見極め、どこから試していくのか。こうした挑戦を通じて何を学び、何を変えていくのかを、取締役会でも議論していきたいと思います。強みを守ることと、新しいことに挑戦することは、決して対立する概念ではありません。この強みを次の価値創造につなげながら、経営陣が自信を持って一歩を踏み出す、責任ある挑戦を後押ししていきたいと思います。



加藤 鉄道事業を考える上では、収益性の追求と沿線価値の向上を同時に果たしていくことが重要だと考えています。一般的に交通事業では、地域が発展した結果として利用者が増えるという関係で語られることが多いと思います。しかし当社グループではそれにとどまらず、地域の価値を高めることそのものにも能動的に関わっていく、双方向の関係を大切にしています。特に、新線建設においては、まちづくりによって沿線の魅力や利便性を高めることで、地域の価値を積極的に引き上げていく役割を果たしたいと考えています。こうした双方向の関係を築いていくことが、これからも求められている重要な役割だと捉えています。

武井さんもお話しされた安全・安定運行のための投資についても公共交通機関として重要な視点です。例えば、丸ノ内線で導入されたCBTCは既存システムよりも列車間の間隔を短くすることができるようになり、高い遅延回復効果が得られます。運行の安定性向上は、利用者にとって大きな価値であるだけでなく、鉄道への信頼性を高める社会的便益も非常に大きいものです。こうした取組みは、目に見えにくい面もありますが、長期的にはお客様からの信頼獲得を通じて、収益性の向上にも良い影響を与えると考えています。

井村 安全という基盤を守りながら、新しい挑戦も後押しする一方で、それが着実に実行され、成果につながっているかを確認することも、私たちの重要な役割です。新線建設や不動産取得、出資・M&Aといった重要な投資案件について、承認後の進捗や成果がKPIに基づき執行側から報告されている点は評価しています。新規投資案件については、許容可能なリスクとのバランスや、成長戦略における位置付けも多角的な視点で議論されており、適切なモニタリングが行われていると感じています。

一方で、鉄道事業への投資は長期にわたり、収益性や資本効率性といった財務指標だけでなく、公共性や安全性、お客様の利便性まで含めて評価する必要があります。投資とリターンのタイムラグも大きいため、そのリターンをどう評価していくかは、今後の検討課題だと考えています。「経営環境の変化への対応方針」に掲げる鉄道事業の持続性強化に向け、コストマネジメントや成長戦略



CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
ガバナンス at a glance
社外取締役座談会
役員一覧
取締役会の構成
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス・リスクマネジメント
ステークホルダーエンゲージメント
株主・投資家との対話
06 データ

に関するワーキンググループでの議論を取締役会で共有し、外部環境の変化というリスクへの対応状況をモニタリングすることで、監督機能が成長戦略の後押しにも貢献する体制を築いていきたいと思います。

小林 こうした投資面の監督に加えて、人財面のガバナンスも欠かせない要素です。指名・報酬委員会は、社外取締役を中心に構成され、長期的な企業価値向上に資する人財像を議論することが役割だと考えています。上場前後には業績連動報酬をより一層拡充しました。今後の課題としては、様々な場面における女性の参加比率がまだ低い点が挙げられます。世の中の大きな流れも踏まえながら、あるべき姿に向けた議論を始めているところです。

取締役会の実効性とサポート体制

小林 コーポレートガバナンス・コード等の要請も踏まえ、取締役会の実効性については外部機関によるインタビュー等も活用しながら継続的に評価・改善が行われており、資料提供や事前説明の体制も極めて充実していると感じています。さらに踏み込んで、経営環境の変化に対応するために設けた各種ワーキンググループの議論を、より迅速に共有していただき、そこから実りある議論につなげていくことが、今後の課題です。

武井 私も情報提供・情報共有は十分であり、簡潔で要点を絞った説明に改善されていると感じています。特に、取締役会に先立つ事前説明の場は、議案に関する基礎的な理解を深めるとともに、多様な視点を踏まえた議論の場として重要な役割を果たしています。鉄道事業はもちろん、鉄道以外の事業でもこうした場が引き続き議論を促進する上で有益だと思います。また、小坂さんのコメントが取締役会の冒頭で共有されるようになったことで、社長の考えがより深く理解できるようになったことも歓迎しています。

井村 非運輸事業に関連するような難易度の高い新規案件についても、取締役会への情報提供が早い段階から行われることで、実行前から深く議論できる点が、実効性の向上につながっていると感じています。事前に依頼した確認事項への回答が速いだけでなく、期待以上の内容で返ってくることも、日頃の信頼を後押ししています。



加藤 私も、事前説明の場でお互いに率直な意見を交わせることや、依頼した確認事項に対して想定以上に踏み込んだ回答が返ってくることを、実効性の高まりとして感じています。また、任意参加の役員研修会など、社外役員同士が学び合う機会が設けられていることも、優れた点だと思います。

小坂社長体制1年を経て

小林 小坂さんは、経営環境が大きく変わる中でも極めてチャレンジングに対応してこられたと評価しています。先ほどの武井さんのお話にもあるように、取締役会の開催ごとにご自身の見解を述べられ、社外取締役の意見にも耳を傾けています。また、現場にもよく足を運ばれ、社員全体への気配りもうかがえます。新しいことへの挑戦にも非常に柔軟な姿勢で臨まれており、私たちもその挑戦をサポートしたいと感じさせられます。今後、当社グループが成長に向けたチャレンジをしていくにあたって、投資に対するリターンと、それにかかるコストとのバランスをどう見極めていくかという点で、私たちも新しい気づきを提供できればと考えています。

武井 現場を重視したボトムアップの姿勢や、経営陣とのオープンな対話、新規事業への挑戦を楽しむ雰囲気が、社員にも波及していると感じています。また、問題を先送

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
ガバナンス at a glance
社外取締役座談会
役員一覧
取締役会の構成
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス・リスクマネジメント
ステークホルダーエンゲージメント
株主・投資家との対話
06 データ

りにしない姿勢や、必要な場面での決断が速い点も信頼しています。社外取締役とのコミュニケーションの質や量も、この1年でさらに進化しており、非運輸事業や新規事業に対する受容的なスタンスが、挑戦をする社員に良い影響を与えている印象です。こうした環境のもとで、我々もチャレンジを安心して後押しできると感じます。

井村 「『小坂さん』と呼んでね」と社員に伝え回っており、各職場を訪問される姿勢からも、社員にとって親しみやすいお人柄がうかがえます。こうしたオープンなカルチャーは、いざという大事な場面での情報伝達にもつながっていると評価しています。また、その姿勢は取締役会の運営にも表れています。冒頭で前回からの動向や進捗をご報告いただくことで、経営の動きが理解できるだけでなく、小坂さんご自身の視点もより深く理解できるようになりました。こうしたきめ細かな情報共有が、取締役会における議論の充実にもつながっていると感じています。

加藤 皆さんのお話にもあったように、小坂さんには技術者としての一面が随所に表れていると感じます。何かが起きた際に、その原因を的確に見抜き、平易な言葉で私たちに伝えてくれます。これは、複雑な鉄道技術を理解する上で大きな助けになっています。また、「実際にやってみないとわからない」「見てみないとわからない」という、技術者ならではの感覚も垣間見えます。就任当初から足元の課題について活発に議論してきましたが、我々から中長期的な視点での議論も提起し、現在は長期的なテーマについての議論も一層深まってきたと感じています。非運輸事業も含め、多くのことに挑戦している最中ですが、提案をどんどんしていこうという姿勢を強く感じています。

企業価値向上に向けて、私たちが果たす役割

小林 当社グループは、まさに変化の途上にあると感じています。リターン・コスト・リスクをしっかりと見据えることは、決して後ろ向きな姿勢ではなく、前に進むために必要な備えだと捉えています。投資家の皆様には、中長期的な視点で企業価値向上に取り組むことが、持続的な鉄道サービスやお客様へのより良い価値の提供につながることをご理解いただき、引き続きご支援をお願いしたいと思います。

武井 安全・快適・清潔という、利用者が「あたりまえ」と感じている価値こそ、決して変えることなく進化させ続けたいと思います。それを支える社員の真摯な姿勢や、安全と信頼を大切にする企業文化を引き続き醸成しながら、新規事業も当社グループらしく育つ土壌を大切にしたいと考えています。歴史を積み重ねてきた東京の魅力を高めるプラットフォームとして、新しい価値を生み出せるよう、取締役会として経営をサポートしていきたいと思います。

井村 引き続き、会計士としての知見を活かし、資本効率や投資判断の議論を通じて企業価値向上に貢献したいと考えています。会計監査人には高い倫理観と信頼の確保が求められてきたことから、その経験は、守りの観点からのガバナンス強化に活かせると感じています。企業は一度信頼を失うと、その回復には長い時間がかかります。鉄道事故に限らず、不正の防止や倫理的行動の徹底を支援することが、信頼の基盤を支え、持続的な成長につなげる自身の重要な任務だと捉えています。

加藤 この1年で学んだこととして、当社グループが長期的に見て多くの良い取組みを重ねている一方で、それらをいかに社会にご理解いただくかという点が、今後の課題だと感じています。交通インフラの専門的視点から多面的な見方を示すことを心がけており、そうした視点で当社グループの成長に貢献していきたいと思います。



CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
ガバナンス at a glance
社外取締役座談会
役員一覧
取締役会の構成
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス・リスクマネジメント
ステークホルダーエンゲージメント
株主・投資家との対話
06 データ

役員一覧 （2026年7月1日現在）

取締役



小坂 彰洋 指・報
こさか あきひろ

代表取締役社長
社長執行役員

在任年数：9年

1986.4 帝都高速度交通営団入団
2013.4 当社経営企画本部投資計画部長及び渋谷駅基盤整備担当部長
2017.6 同 取締役
2021.6 同 常務取締役
2023.6 同 代表取締役専務執行役員
2025.6 同 代表取締役社長 社長執行役員（現在に至る）



上原 淳
うえはら あつし

代表取締役副社長
コンプライアンス・リスクマネジメント責任者

在任年数：1年

1987.4 運輸省入省
2020.7 国土交通省鉄道局長
2023.7 同 国土交通審議官
2024.7 同 顧問
2024.11 一般財団法人運輸総合研究所理事長
2025.6 当社代表取締役副社長 コンプライアンス・リスクマネジメント責任者（現在に至る）



潮田 勉
うしおだ つとむ

代表取締役副社長
サステナビリティ責任者

在任年数：1年

1985.4 東京都入都
2017.8 同 オリンピック・パラリンピック準備局長
2020.7 同 財務局長
2021.10 同 副知事
2024.12 東京臨海熱供給株式会社代表取締役社長
2025.6 当社代表取締役副社長 サステナビリティ責任者（現在に至る）



小川 孝行
おがわ たかゆき

代表取締役
専務執行役員
鉄道本部長

在任年数：9年

1986.4 帝都高速度交通営団入団
2013.4 当社鉄道本部営業部長
2017.6 同 取締役
2021.6 同 常務取締役
2023.6 同 代表取締役専務執行役員 鉄道本部長（現在に至る）



鈴木 信行
すずき のぶゆき

代表取締役
専務執行役員
経営企画本部長

在任年数：3年

1990.4 帝都高速度交通営団入団
2016.4 当社財務部長
2023.6 同 取締役執行役員
2025.6 同 代表取締役 専務執行役員 経営企画本部長（現在に至る）



堂免 敬一 指・報
どうめん けいいち

取締役
常務執行役員
人事部担当

在任年数：3年

1990.4 帝都高速度交通営団入団
2016.4 当社広報部長
2023.6 同 取締役執行役員
2025.6 同 取締役 常務執行役員 人事部担当（現在に至る）



小林 英三 指・報
こばやし えいぞう

社外取締役 独立役員

在任年数：3年

1972.4 日本銀行入行
2002.6 同 理事
2006.5 アフラック（アメリカンファミリー生命保険会社）シニア・アドバイザー
2007.7 同 副会長
2010.5 日本証券金融株式会社顧問
2010.6 同 専務取締役
2012.6 同 代表取締役社長
2019.6 同 執行役会長
2019.6 日本電子計算株式会社社外取締役
2019.6 日本ビルディング株式会社社外取締役
2023.6 当社社外取締役（現在に至る）
2026.4 日本証券金融株式会社特別顧問（現在に至る）



武井 奈津子 指・報
たけい なつこ

社外取締役 独立役員

在任年数：3年

1983.4 ソニー株式会社（現：ソニーグループ株式会社）入社
2013.6 同 業務執行役員SVP法務部門長
2021.6 同 常務法務部シニアゼネラルマネジャー
2023.6 当社社外取締役（現在に至る）
2023.6 株式会社TBSホールディングス社外取締役（現在に至る）
2024.6 日本電信電話株式会社（現：NTT株式会社）社外取締役（現在に至る）

指・報 指名・報酬委員会構成員

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
ガバナンス at a glance
社外取締役座談会
役員一覧
取締役会の構成
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス・リスクマネジメント
ステークホルダーエンゲージメント
株主・投資家との対話
06 データ

取締役



井村 順子 指・報
いむら じゅんこ

社外取締役 独立役員

在任年数：3年

1983.4 宇宙開発事業団（現：宇宙航空研究開発機構）入社
1990.10 朝日新和会計社（現：有限責任あずさ監査法人）入社
1993.5 太田昭和監査法人（現：EY新日本有限責任監査法人）入社
2005.5 新日本監査法人（現：EY新日本有限責任監査法人）パートナー
2011.6 新日本有限責任監査法人（現：EY新日本有限責任監査法人）シニアパートナー
2015.9 多摩大学大学院MBAコース客員教授（現在に至る）
2018.7 井村公認会計士事務所代表（現在に至る）
2019.6 株式会社商船三井社外監査役
2019.12 長谷川香料株式会社社外監査役
2020.6 三菱UFJ信託銀行株式会社 社外取締役監査等委員（現在に至る）
2023.6 当社社外取締役（現在に至る）
2026.6 株式会社NTTドコモ社外取締役（監査等委員）（現在に至る）



加藤 一誠
かとう かずせい

社外取締役 独立役員

在任年数：1年

1993.4 関西外国語大学短期大学部専任講師
2005.4 日本大学経済学部教授
2007.12 政策研究大学院大学客員教授
2008.6 航空政策研究会理事
2015.4 慶應義塾大学商学部教授（現在に至る）
2022.2 軽自動車検査協会理事（非常勤）
2022.6 損害保険料率算出機構理事（非常勤）（現在に至る）
2025.6 当社社外取締役（現在に至る）
2025.7 航空政策研究会会長（現在に至る）



坂井 辰史
さかい たつふみ

社外監査役 独立役員

在任年数：1年

1984.4 株式会社日本興業銀行入行
2011.4 株式会社みずほコーポレート銀行執行役員 企画グループ統括役員付シニアコーポレートオフィサー
2012.4 株式会社みずほフィナンシャルグループ 執行役員グループ企画部長
2013.4 同 常務執行役員投資銀行ユニット長
2014.4 同 常務執行役員国際ユニット長
2016.4 みずほ証券株式会社取締役社長
2018.4 株式会社みずほフィナンシャルグループ 執行役社長（グループCEO） 株式会社みずほ銀行取締役 みずほ信託銀行株式会社取締役 みずほ証券株式会社取締役
2018.6 株式会社みずほフィナンシャルグループ 取締役兼執行役社長（グループCEO）
2022.2 同 取締役
2022.4 同 理事
2022.7 同 特別顧問（現在に至る）
2024.6 日本曹達株式会社取締役（現在に至る）
2025.6 当社社外監査役（現在に至る）



延與 桂
えんよ かつら

社外監査役

在任年数：4年

1984.4 東京都入都
2021.10 同 オリンピック・パラリンピック準備局長
2022.6 公益社団法人東京都障害者スポーツ協会 代表理事・会長（現在に至る）
2022.6 当社社外監査役（現在に至る）

監査役



佐久間 妙子
さくま たえこ

常勤監査役

在任年数：1年

1988.4 帝都高速度交通営団入団
2019.4 当社監査役室長
2021.6 同 総務部長兼秘書室長
2023.4 同 秘書室長
2025.6 当社常勤監査役（現在に至る）



櫛引 雅亮
くしびき まさあき

社外常勤監査役 独立役員

在任年数：1年

1983.4 日商岩井株式会社（現：双日株式会社）入社
2007.4 双日株式会社主計部長
2014.4 同 理事主計部長
2015.4 同 執行役員リスク管理企画、リスク管理担当役員
2017.4 同 常務執行役員人事総務担当役員
2019.4 同 常務執行役員人事、総務・IT業務担当本部長
2020.4 同 顧問
2020.6 同 常勤監査役
2021.6 公益財団法人 双日国際交流財団 監事（現在に至る）
2024.7 株式会社プロネッド副社長執行役員
2025.6 当社社外常勤監査役（現在に至る）

執行役員

常務執行役員

資産管理部及びまちづくり連携プロジェクトチーム担当
徳永 幸久

国際ビジネス部担当
山上 範芳

広報部及び社会・地域コミュニティ活性化プロジェクトチーム担当
福田 至

鉄道本部工務部及び改良建設部担当
大石 敬司

鉄道本部営業部及び運転部担当
是澤 正人

経営企画本部経営管理部及びIR室担当
大井 康弘

都市・生活創造本部長
亀野 拓也

総務部担当
田地 朗

執行役員

財務部長
坂田 香奈

鉄道本部車両部及び電気部担当
清水 忠

指・報 指名・報酬委員会構成員

CONTENTS

イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
ガバナンス at a glance
社外取締役座談会
役員一覧
取締役会の構成
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス・リスクマネジメント
ステークホルダーエンゲージメント
株主・投資家との対話
06 データ

取締役会の構成

取締役会の構成に対する考え方

当社は、取締役会による監督（モニタリング）機能の充実を図っていく観点から、取締役の員数は定款の定めに従い15名以内、独立社外取締役を取締役の3分の1以上とする体制としています。社外取締役ではない取締役については、各事業分野に精通し、様々な知識及び経験を有する者、社外取締役についても、各人の経歴等に基づく豊富な知識及び経験を当社の経営に活かすことができる者により構成しています。また、経営のダイバーシティの観点からジェンダー等の多様性にも留意しています。

スキル項目の要件と選定理由

当社は、経営戦略に照らして備えるべき取締役のスキルとして、一覧に記載の8項目を設定しています。一覧のうち「安全・輸送サービス」「まちづくり・不動産・都市生活創造」については、当社特有の項目として、当社の事業戦略を踏まえ、鉄道の安全性・利便性向上、持続的な成長に向けた都市・生活創造事業の拡大に係るスキルが取締役会に必要不可欠であると考え、設定しています。

取締役のスキルマトリックス

当社取締役会は、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性が確保されるよう努めています。

役職	氏名	経営	財務・会計	法務・リスクマネジメント	人事・労務・人財開発	安全・輸送サービス	まちづくり・不動産・都市生活創造	技術開発・DX	サステナビリティ
代表取締役社長 社長執行役員	小坂 彰洋	●			●		●	●	●
代表取締役副社長 コンプライアンス・リスクマネジメント責任者	上原 淳	●		●	●	●			
代表取締役副社長 サステナビリティ責任者	潮田 勉	●	●		●				●
代表取締役 専務執行役員 鉄道本部長	小川 孝行			●	●	●	●		
代表取締役 専務執行役員 経営企画本部長	鈴木 信行	●	●	●		●			
取締役 常務執行役員 人事部担当	堂免 敬一				●		●		●
社外取締役	小林 英三	●	●		●				
社外取締役	武井 奈津子	●		●					●
社外取締役	井村 順子		●		●				●
社外取締役	加藤 一誠	●	●			●			

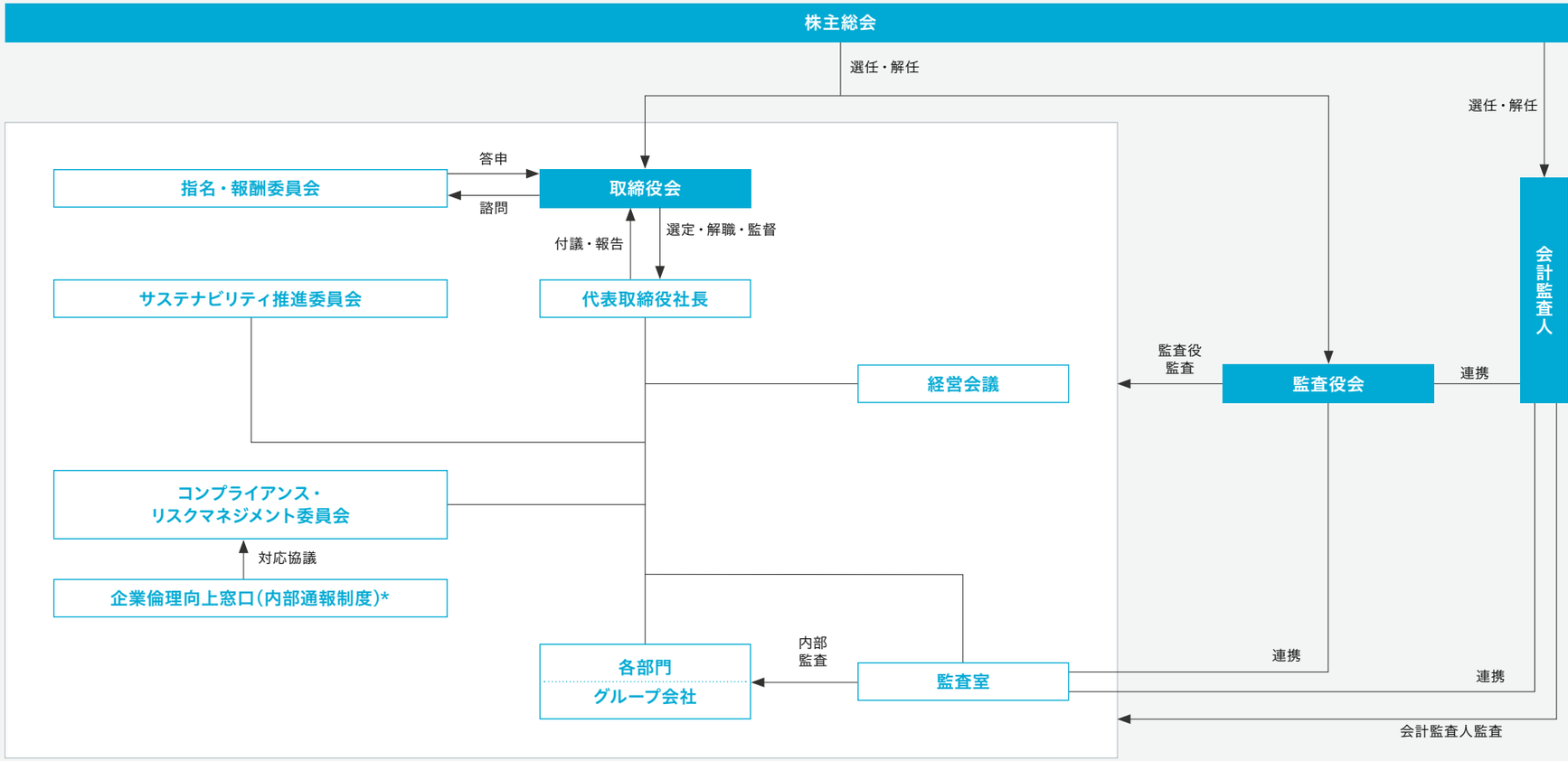
（注）各取締役が有するすべてのスキルを表すものではない。

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
ガバナンス at a glance
社外取締役座談会
役員一覧
取締役会の構成
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス・リスクマネジメント
ステークホルダーエンゲージメント
株主・投資家との対話
06 データ

現在の機関設計（監査役会設置会社）を採用している理由

当社は設立以来、監査役会設置会社として企業活動を行ってきました。監査役及び監査役会が独立した立場から取締役会を監査することで、業務執行の適正性を確保していると認識しているため、引き続き監査役会設置会社の形態を採用しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



* 当社は、東京メトログループの全役員・社員及びその取引先からコンプライアンスに関する相談・通報を受け付ける窓口として「企業倫理向上窓口」を設置している。このうち、当社役員等（役員、執行役員、相談役及び顧問）を対象とする通報については、社外の弁護士事務所に専用窓口を設けている。相談・通報内容に対しては、事実関係の調査、対策方針等の検討を行うとともに、必要に応じてコンプライアンス・リスクマネジメント委員会で協議し適切に対応している。

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
ガバナンス at a glance
社外取締役座談会
役員一覧
取締役会の構成
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス・リスクマネジメント
ステークホルダーエンゲージメント
株主・投資家との対話
06 データ

主な機関の構成

取締役会

当社の取締役会は、社外取締役4名を含む10名で構成され、原則月1回の開催により、法令又は定款に規定するもののほか、経営に関する重要な事項についての決定及び業務執行の監督を行っています。2025年度は18回開催し、取締役の年度内の出席率は98.9%でした。

● 主な決議・報告事項

2025年度の取締役会における主な議題は次のとおりです。新たに策定した中期経営計画の初年度として適切に進捗のモニタリングを実施したほか、企業価値向上に向けて「経営戦略」「ガバナンス」「リスクマネジメント」「新線建設」などの社会や当社グループを取り巻く環境の変化に合わせた幅広い内容について議論を行いました。

第1四半期

- 中期経営計画の公表
- 前中期経営計画の進捗モニタリング
- 投資家との対話状況
- 取締役会決議事項の進捗状況
- 新線建設の進捗状況
- 取締役会実効性評価
- 内部統制に関する事項
- コンプライアンス・リスクマネジメント取組状況
- 関連当事者取引に関する事項

第2四半期

- 現中期経営計画の進捗モニタリング
- 投資家との対話状況
- 取締役会決議事項の進捗状況
- 新線建設の進捗状況
- 安全報告書の公表
- 東新宿駅構内転てつ器損傷等に伴う再発防止対策
- 労働基準監督署からの指摘への対応の進捗状況
- 内部監査に関する事項
- 監査役監査計画

第3四半期

- 現中期経営計画の進捗モニタリング
- 投資家との対話状況
- 取締役会決議事項の進捗状況
- 新線建設の進捗状況
- 資本コスト及びROE水準に関する事項
- 政策保有株式等の保有適否
- 当社のDX戦略に関する事項
- 東新宿駅構内転てつ器損傷等に伴う再発防止対策の進捗
- 役員のコンプライアンス事案に対する再発防止対策
- 内部統制に関する事項
- コンプライアンス・リスクマネジメント取組状況

第4四半期

- 現中期経営計画の進捗モニタリング
- 投資家との対話状況
- 取締役会決議事項の進捗状況
- 新線建設の進捗状況
- 今後の成長戦略、人財確保に関する事項
- 事業計画の策定
- サステナビリティに関わる活動報告・取組計画
- 「安全防災対策の重点目標」の設定
- 「サービス推進の重点目標」の設定
- 広告・宣伝戦略
- 人権尊重に関する事項
- 従業員エンゲージメントに関する事項
- コンプライアンス・リスクマネジメント取組計画
- 内部監査計画

経営会議

社長の諮問機関である経営会議は、代表取締役、執行役員及び必要に応じて社長の指名する者が出席することとしており、経営に関する重要な事項について審議し、迅速かつ適切な業務執行を行っています。

監査役会

当社は監査役制度を採用しており、3名の社外監査役を含む監査役4名で構成され、監査役会の開催のほか、取締役会その他重要な会議への出席、重要な決裁書類の閲覧など、取締役の職務執行について厳正な監査を行っています。2025年度における監査役会は15回開催し、監査役の年度内の出席率は100%でした。

2025年度の重点監査項目

- コーポレート・ガバナンスの体制強化の取組状況
- コンプライアンス及びリスクマネジメントの取組状況
- 安全確保のための取組状況
- サステナビリティ経営の取組状況

● 監査体制（会計監査人及び内部監査との連携）

監査役は、会計監査人から監査計画の説明や、適切な職務遂行を確保するための体制、KAM*の協議及び不正の兆候の共有、監査結果、会計監査人が把握した内部統制の状況について報告を受けるとともに、意見交換を行う等、緊密に連携しています。また、監査室から、内部監査及び財務報告に係る内部統制評価の計画及び結果の報告を受けています。

また、当事業年度から監査役、会計監査人、監査室による三様監査ディスカッションを実施しました。それぞれの監査の目的、また役割も異なることから、三様の監査の状況を知り意見交換を行うことなどにより、監査の品質をより高めていくこととしました。

* KAM（Key Audit Matters）：監査上の主要な検討事項

指名・報酬委員会

取締役等の指名・報酬等に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的として、指名・報酬委員会を2022年7月に設置しています。本委員会は、委員3名以上で構成し、委員長を務める独立社外取締役のもと、客観的かつ公正な観点から、取締役等の指名・報酬等について審議の上、その結果を取締役会に報告しています。2025年度は、7回の委員会を開催しました。

主な付議事項

- 個人別の役員報酬額
- 役員賞与の個人評価指標
- 取締役の異動（辞任）

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
ガバナンス at a glance
社外取締役座談会
役員一覧
取締役会の構成
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス・リスクマネジメント
ステークホルダーエンゲージメント
株主・投資家との対話
06 データ

取締役会の実効性

当社では、取締役会の機能を向上させ、ひいては企業価値を高めることを目的として、取締役会の実効性につき、自己評価・分析を実施しています。

評価プロセス概要

2025年12月に取締役会の構成員であるすべての取締役及び監査役を対象にアンケートを実施しました。なお、外部機関に直接回答することで匿名性を確保しています。また、一部の取締役に対して、外部機関によるインタビューを実施しました。外部機関からの集計結果の報告を踏まえた上で、2026年4月の取締役会において、分析・議論・評価を行い、2026年5月の取締役会において、抽出された課題への対応の方向性を決定しました。

● 実効性向上にかかる取組み

外部機関にて実施

全取締役・全監査役に対するアンケートの実施

アンケート項目
- 取締役会のあり方
- 取締役会の構成
- 取締役会の運営
- 経営戦略・経営計画
- 内部統制・リスク管理
- 取締役・監査役に対する支援体制
- 株主（投資家）との対話
- 総括

アンケートの回答結果を踏まえ、一部の取締役に対し、個別インタビューを実施

アンケート及びインタビューの結果を踏まえ、取り組むべき課題について取締役会にて議論

課題を踏まえたアクションプランを取締役会にて決議

評価結果概要

アンケート・インタビューの回答からは、闊達な議論を行える環境への評価や取締役への事前説明、役員研修会、株主との対話状況に関するフィードバック等、情報提供の機会が充実していると評価する意見が多く確認されました。これらの意見を踏まえ、取締役会全体の実効性は確保されていると認識しています。一方で、成長戦略に関する議論の充実や審議時間の確保等の課題についても共有しました。

今後、当社の取締役会では本実効性評価を踏まえ、課題について十分な検討を行った上で迅速に対応し、取締役会の機能を高める取組みを継続的に進めていきます。

実効性評価を踏まえた主な課題と今後の対応策

課題テーマ	今後の対応策
取締役会の活性化	**議案の最適化** ● 経営戦略に関する議論の充実を見据えた議案選定 **運営の最適化** ● 十分な審議時間の確保の取組み ● 闊達な議論環境の整備 ● 論点の明確化による効果的な審議の支援 **社外役員等への情報提供強化** ● 執行側の議論内容を事前に共有 ● 社長と社外役員の1on1実施 ● 社外役員への経営情報の提供強化
経営戦略に係る議論の充実	**経営戦略に係る議論テーマの設定** ● 中長期視点での成長戦略、人財確保、AI活用等についてオフサイトの場を含めた議論テーマとして設定

取締役・監査役に対する支援

取締役会の機能発揮のため、当社では取締役・監査役に対する支援体制を整え、取締役会の適切な運営に努めています。取締役会メンバーを対象とした役員研修会を定期的に実施し、各取締役・監査役の役割・役務を果たすために必要な知識の習得・更新に努めています。加えて、社外取締役に対しては、就任時に会社の事業・財務・組織等に関する詳細な説明を行うとともに、取締役会へ付議される議案の事前説明や資料の事前配付、さらには取締役会メンバー等との意見交換会を定期的に実施しています。

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
ガバナンス at a glance
社外取締役座談会
役員一覧
取締役会の構成
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス・リスクマネジメント
ステークホルダーエンゲージメント
株主・投資家との対話
06 データ

役員報酬

役員報酬体系

当社の役員報酬制度は、役位に応じた職責等を踏まえた基本報酬、事業年度ごとの業績に連動する役員賞与（短期インセンティブ）、株主目線での経営の促進（株主との利害の共有）や中長期の企業価値増大の動機付けを目的とした株式報酬（中期・長期インセンティブ）で構成しています。株式報酬のうち、中期インセンティブは中期経営計画の目標値に連動しその結果に応じて株式を付与する業績連動型、長期インセンティブは役位に応じた一定の株式を毎年付与する業績非連動型としており、いずれも、付与する株式には退任時までの譲渡制限を付しています。詳細は、右表に記載のとおりです。

なお、在任期間中に重大な法令違反の事実があった場合等、役員報酬に係るリスク管理の手段として、株式報酬（中期・長期インセンティブ）に対するマルス・クローバック条項を導入しています。

決定方針

当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針について、2025年5月16日開催の取締役会の決議により決定しています。その内容は次のとおりです。

1 基本方針

当社は、社外取締役でない取締役に対し、役位に応じた職責等を踏まえた基本報酬及び事業年度ごとの業績に連動する役員賞与を金銭にて支給するとともに、株主目線での経営の促進（株主との利害の共有）、中長期の企業価値増大の動機付けとすることを目的として、株式報酬による中期・長期インセンティブを付与します。社外取締役に対しては、その職責に鑑み、基本報酬のみを支給します。なお、取締役の金銭報酬の総額及び株式報酬の総額については、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内とします。

	業績非連動報酬	業績連動報酬		業績非連動報酬
	金銭報酬		株式報酬	
	基本報酬（固定報酬）	インセンティブ報酬		
		短期インセンティブ 役員賞与	中期インセンティブ パフォーマンス・シェア・ユニット（PSU）	長期インセンティブ 譲渡制限付株式報酬（RS）
目的	役員の役割・責任に対する対価	年度計画（全社・部門）の達成に向けた動機付け 年度計画に対する個人の貢献への評価	中期的な企業価値増大（中期経営計画達成）への動機付け 株主目線での経営の促進（株主の皆様との利害の共有）	安全・安心をはじめとしたサステナビリティ経営の実現による長期的な企業価値増大への動機付け 株主目線での経営の促進（株主の皆様との利害の共有）
対象者	全取締役	社外取締役でない取締役		
報酬全体に占める割合	5	1	2	2
取締役の報酬限度額	年額300百万円以内		中期経営計画の事業年度数に150百万円を乗じた額以内（中期経営計画が三事業年度の場合：3年総額450百万円以内）	
対象取締役に発行又は処分する普通株式の総数の上限	—		中期経営計画の事業年度数に100,000株を乗じた株数以内（中期経営計画が三事業年度の場合：3年合計300,000株以内）	
支給物（スキーム）	金銭		譲渡制限付株式（業績連動型）	譲渡制限付株式
業績反映	—	毎年（単年度）の業績を反映	中期経営計画最終年度の業績を反映	—
業績評価指標 （ ）内は支給率の変動幅	—	・連結営業利益（0～150%） ・個人評価指標	財務指標 連結ROE（0～150%） 75% 非財務指標 鉄道運転事故件数（0又は100%） 10% 非財務指標 鉄道駅バリアフリー化率（0又は100%） 8% 非財務指標 顧客満足評点（0～150%） 2% 非財務指標 CO_2排出削減量（0～150%） 3% 非財務指標 女性管理職比率（0又は100%） 2%	—
支給頻度	毎月支給	毎年支給	中期経営計画終了時に付与（退任時までの譲渡制限付）	毎年付与（退任時までの譲渡制限付）

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
ガバナンス at a glance
社外取締役座談会
役員一覧
取締役会の構成
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス・リスクマネジメント
ステークホルダーエンゲージメント
株主・投資家との対話
06 データ

2 取締役の個人別の報酬の内容についての決定に関する事項

取締役の個人別の報酬額の決定については、取締役会において決議の上、代表取締役社長に一任します。代表取締役社長は、透明性及び公正性を確保する観点から、委員の過半数が独立社外取締役で構成される指名・報酬委員会に諮り、当該委員会の審議結果を踏まえてこれを決定します(株式報酬については、取締役会で定める基準に従い決定します)。

なお、株式報酬については、支給対象となる取締役が、法令、当社の規程等に関して重要な点で違反があった場合その他一定の事由に該当する場合は、指名・報酬委員会に諮り、当該委員会の審議結果を踏まえ、取締役会において、株式報酬を受ける権利のすべての没収、又は支給済みの株式報酬のすべてもしくは相当額の金銭の返還について、当該取締役に請求するか否か決定します。

3 基本報酬の決定に関する方針

基本報酬は、月例による固定報酬とし、役位に応じた職責、当社の業績、他社水準、従業員給与の水準等を勘案し決定します。

4 業績連動報酬(役員賞与)の決定に関する方針

役員賞与は、事業年度ごとの業績に連動する指標として当社の業績、役位に応じた職責、代表権の有無、業績に対する個人の貢献等を勘案して決定し、金銭報酬として毎年一定の時期に支給します。

5 株式報酬(PSU／RS)の決定に関する方針

① 中期インセンティブ:パフォーマンス・シェア・ユニット(PSU)

株主目線での経営の促進(株主との利害の共有)に加え、中期的な企業価値増大への動機付けを目的として、中期経営計画に掲げる目標値の達成度等に応じて変動する業績連動型の株式報酬(譲渡制限付株式)を中期経営計画終了後に付与します。

② 長期インセンティブ:譲渡制限付株式報酬(RS)

株主目線での経営の促進(株主との利害の共有)に加え、安全・安心をはじめとしたサステナビリティ経営の実現による長期的な企業価値増大への動機付けを目的として、役位に応じた一定の株式報酬(譲渡制限付株式)を毎年付与します。

6 取締役の個人別の報酬(基本報酬・役員賞与・株式報酬(PSU／RS))の額に対する割合の決定に関する方針

社外取締役でない取締役の基本報酬、役員賞与、株式報酬(PSU／RS)の割合については、すべての業績指標等が目標に達した時に、基本報酬、役員賞与、PSU、RSがおおよそ5:1:2:2となるように構成します。

業績連動報酬に係る指標、その選定理由及び実績

各業績連動報酬に係る指標については、短期インセンティブ(役員賞与)は年度計画の達成に向けた動機付け及び年度計画に対する個人の貢献への評価を、中期インセンティブ(PSU)は中期的な企業価値増大(中期経営計画達成)への動機付け及び株主目線での経営の促進(株主の皆様との利害の共有)を目的に設定しています。このうち、単年度の業績を反映させる短期インセンティブ(役員賞与)については、指標である連結営業利益の実績が89,588百万円となり、目標達成となりました。支給にあたっては、これに個人指標である担当組織の財務指標、運営(マネジメント)指標等を加味し、個人別の支給額を決定しています。

なお、中期インセンティブ(PSU)については、現中期経営計画の経営目標値・KPIの中から、連結ROE(目標値:7.7%)、鉄道運転事故件数(目標値:0件)、鉄道駅バリアフリー化率(目標値:99%)、顧客満足評点(目標値:JCSI(日本版顧客満足度指数)における「顧客満足」評点72.0点以上)、CO_2排出削減量(目標値:29.2万t-CO_2以下)及び女性管理職比率(目標値:前年度比増)を指標として設定し、各指標のウェイトに応じて報酬額を算出の上合算しますが、指標の実績は中期経営計画最終年度(2027年度)終了後に評価します。

取締役及び監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

取締役の報酬限度額については、2004年3月24日開催の創立総会において、年額300百万円以内とすることを決議しています(同創立総会終結時点での取締役の員数12名(うち社外0名))。また、2025年6月25日開催の第21期定時株主総会において、取締役(社外取締役を除く。)に対する譲渡制限付株式報酬付与のため、上記報酬限度額とは別枠として、当該譲渡制限付株式付与のために支給する金銭報酬債権の総額を当社の各中期経営計画期間当たり当該中期経営計画期間に含まれる事業年度数に150百万円を乗じた額以内(中期経営計画期間が3事業年度の場合は450百万円以内)とし、かつ、当該金銭報酬債権の全部を当社に現物出資させることと引換えに当社が発行又は処分する当社普通株式の総数を当社の各中期経営計画期間当たり当該中期経営計画期間に含まれる事業年度数に100,000株を乗じた株数以内(中期経営計画期間が三事業年度の場合は300,000株以内)とすることを決議しています(同総会終結時点での取締役(社外取締役を除く。)の員数7名)。

監査役の報酬限度額については、2004年3月24日開催の創立総会において、年額70百万円以内とすることを決議しています(同創立総会終結時点での監査役の員数4名(うち社外3名))。

上記報酬限度額の設定は、当社の事業規模及び同業他社の報酬水準に鑑み、適切な水準であると判断しています。

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
ガバナンス at a glance
社外取締役座談会
役員一覧
取締役会の構成
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス・リスクマネジメント
ステークホルダーエンゲージメント
株主・投資家との対話
06 データ

コンプライアンス・リスクマネジメント

決定の手続き

当社においては、取締役会の委任決議に基づき代表取締役社長が取締役の個人別の報酬等の具体的内容を決定しています（株式報酬については、取締役会で定める基準に従い取締役会が決定します。）。これらの権限を委任した理由は、当社グループ全体の業績を俯瞰し、各取締役の職責を勘案して報酬内容を決定するには、業務執行を統括する代表取締役社長が適しているためです。なお、決定にあたっては、透明性及び公正性を確保する観点から、委員の過半数が独立社外取締役で構成され、独立社外取締役が委員長を務める指名・報酬委員会に諮り、当該委員会の審議結果を踏まえ決定されていることから、取締役会は、その内容が取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に沿うものであると判断しています。

2025年度の報酬構成

2025年度において、当社の取締役及び監査役に支払った報酬等は以下表のとおりです。

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬の種類別の総額（百万円）				対象となる役員の員数（名）
		基本報酬	業績連動報酬（役員賞与）	パフォーマンス・シェア・ユニット（PSU）	譲渡制限付株式報酬（RS）	
取締役（社外取締役を除く）	264	154	34	35	39	9
監査役（社外監査役を除く）	21	21	(—)	(—)	(—)	2
社外役員	79	79	(—)	(—)	(—)	10

（注）1 上記には、2025年6月25日をもって任期満了により退任した取締役3名及び監査役3名並びに2025年10月10日をもって辞任により退任した取締役1名を含めています。
2 報酬等の総額は単位未満切捨てにつき単純合算とは一致しません。
3 上記業績連動報酬（役員賞与）は、当期中に役員賞与引当金として費用計上した額です。
4 上記パフォーマンス・シェア・ユニット（PSU）は、当期中に株式報酬引当金として費用計上した額です。

政策保有株式

方針

取引や事業戦略上、特に必要である場合にのみ、他社株式を取得・保有することを基本とし、毎年度、取締役会において、全保有銘柄を対象に、保有目的、中長期的な便益や将来の見通しを踏まえ、保有に伴うリスク・リターンが目標とする資本効率性に係る水準に見合っているかなどを考慮し、その保有の適否を検証した上で、必要と認められなくなったものは縮減を図ることとしています。

また、政策保有株式については、すべての議案に対して議決権を行使しています。各議案については、政策保有株式の保有目的と整合が取れているか確認し、投資会社の企業価値を中長期的に損ねるなど、当社グループに不利益をもたらすおそれがないかを踏まえ、総合的に賛否を判断しています。

政策保有株式保有状況

● 銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数（銘柄）	貸借対照表計上額の合計額（百万円）
非上場株式	13	852
非上場株式以外の株式	1	142

（当事業年度において株式数が増加した銘柄）

	銘柄数（銘柄）	株式数の増加に係る取得価額の合計額（百万円）	株式数の増加の理由
非上場株式	1	660	協業による企業価値創造のため
非上場株式以外の株式	—	—	—

（当事業年度において株式数が減少した銘柄）

	銘柄数（銘柄）	貸借対照表計上額の合計額（百万円）
非上場株式	1	1
非上場株式以外の株式	—	—

基本的な考え方

コンプライアンスについては、法令の遵守だけでなく企業倫理の徹底や環境問題への取組み等を含めて捉え、体制強化に取り組んでいます。また、リスクマネジメントでは、会社を取り巻く様々なリスクに対して、適切な対応を行うために、リスクマネジメントの推進・運用に関する基本的事項を定めた「リスクマネジメント基本方針」に基づき実施しています。

推進体制

取締役会／経営会議

決議／審議

コンプライアンス・リスクマネジメント委員会の協議事項のうちの重要事項

↑

コンプライアンス・リスクマネジメント委員会

協議

- リスクマネジメント基本方針及びコンプライアンス行動基準の策定並びに改定に関する事項
- コンプライアンス及びリスクマネジメントへの取組みについての計画策定並びに取組みの成果集約に関する事項
- 内部通報に関する事項
- 危機もしくはコンプライアンス上問題がある事案が発生した、又は発生するおそれがある場合の対応に関する事項
- その他コンプライアンス及びリスクマネジメントに関する事項

コンプライアンス

コンプライアンス意識の浸透・定着

当社グループの全役員・社員が、あらゆるステークホルダーに配慮した公正な企業活動を行うとともに、そのために必要な心構えを

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
ガバナンス at a glance
社外取締役座談会
役員一覧
取締役会の構成
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス・リスクマネジメント
ステークホルダーエンゲージメント
株主・投資家との対話
06 データ

自覚し実践するため、以下のとおり、コンプライアンス意識の浸透・定着に取り組んでいます。なお、当社社員に対する不適切な言動による取締役の辞任を踏まえた再発防止策として、役員登用時の資質チェックを導入するとともに、役員向けコンプライアンス研修を拡充し継続的に実施していきます。

1 コンプライアンス行動基準の制定

- 当社グループの全役員・社員がステークホルダーに対して果たすべき責任と、役員及び社員としての心構えをまとめた「東京メトログループコンプライアンス行動基準」を制定
- 行動基準に基づき、高い規範意識と使命感を持った行動を促すため、名刺サイズの「コンプライアンス行動基準携帯カード」を配付

2 コンプライアンス啓発活動

- コンプライアンスに関して社員一人ひとりがそれぞれの立場に応じた知識を習得し、グループ全体での意識向上を図るため、様々な機会で研修等の啓発活動を実施
- 贈収賄防止のための取組みとして、贈答品授受の禁止、虚礼の廃止、接待の申入れの固辞等を定期的に周知

3 ハラスメント防止に向けた取組み

- 研修の実施、啓発教材の作成・活用等のほか、社内外に相談・通報窓口を設置し、相談受付から対策検討に至る体制を整え、繰り返し周知
- 「業務上の指導におけるパワーハラスメント防止に関するガイドライン」を作成し、「指導」と「パワーハラスメント」の違いを理解するための手助けとして職場で活用

4 内部通報制度

- 企業倫理向上窓口を設置し、外部機関も活用しながら、当社グループの全役員・社員及び取引先等からのコンプライアンスに関する相談・通報を受け付け、相談・通報内容について社内調査を実施し必要な対策を講じる
- 当社役員等（役員、執行役員、相談役及び顧問）を対象とする通報を受け付ける窓口を社外の弁護士事務所に設置

リスクマネジメント

リスクマネジメントプロセス

当社グループでは、当社グループを取り巻くリスクについてリスク評価を実施し、その重要度に応じて、各リスクの軽減に取り組んでいます。具体的には、当社グループ全社を対象に実施したアンケート・ヒアリング結果等をもとに、当社グループにとっての影響度及び発生可能性を踏まえて、当該リスク自体の重要度（固有リスク）と、それぞれのリスクに対する対策（統制）の導入・実施後も残存するリスク（残存リスク）について専門家の知見を得ながら分析・評価し、重要度の高いリスクを特定しています。その結果を踏まえて年度計画を策定の上、それに基づき当社グループ全体でリスクマネジメントに取り組んでおり、取組みの進捗状況についてコンプライアンス・リスクマネジメント委員会で定期的に確認するとともに、経営会議・取締役会に報告することによりリスクマネジメントの実効性を確保しています。

併せて、ステークホルダーに重大な影響を及ぼす事態の発生時には、コンプライアンス・リスクマネジメント委員会を中心に、迅速に対応できる体制を構築しているほか、大規模地震や大規模水害等を想定した事業継続計画（BCP）を策定し、優先的に実施する業務や要員確保など、継続的な運用を図ることができる仕組みを整えています。

個人情報の保護

定期券購入者情報、To Me CARD*会員情報、各種ワークショップをはじめとするイベント参加者情報等、多くのお客様の個人情報をお預かりしていることから、個人情報の保護及び適正な取扱いについて定めた「個人情報保護規程」及び「個人情報保護方針（駅やWebサイトに掲出）」を制定し、厳正な管理を行うとともに、社員への教育を徹底しています。また、法改正等に合わせて、個人情報の保護及び取扱いの見直しを適切に行っています。

* Tokyo Metro To Me CARD（トゥーミーカード）：当社が発行するPASMOを組み込んだクレジットカード

サイバーセキュリティ

サイバーセキュリティの基本的な考え方

当社では事業活動において取り扱うお客様情報、情報システム、情報通信ネットワーク等を適切に保護し、会社の適切かつ効率的な業務運営に寄与するため、以下に掲げる事項に取り組んでいます。

- サイバーセキュリティ関連法令を遵守するとともに、関係機関との連携及びサイバーセキュリティリスクへの対応等に係る情報開示を実施します。
- サイバーセキュリティ管理体制を確立し、役割及び責任を明確にします。
- サイバーセキュリティに係るリスクに対し、適切な対策を実施します。
- サイバーセキュリティに関する事故等が発生した際には、被害の最小化及び事業の継続に努めます。
- 役職員等に対し、サイバーセキュリティに関する教育・啓発及び訓練を実施します。
- グループ会社及び取引先に対し、社会情勢、取引慣行等に応じて、サイバーセキュリティに関する役割及び対策の連携を求めます。
- 社会環境の変化、事業活動の状況等に応じて、上記の取組みの継続的な改善を図ります。

主なサイバーセキュリティ対策

- 情報システムの認証機能の強化、ネットワークセキュリティ機器の導入等の基本的な対策を実施しています。
- マルウェア対策及びセキュリティオペレーションセンター（SOC）によるサイバー脅威の検知、分析及び防御を実施しています。
- すべての役員及び社員に対して、サイバーセキュリティに関する研修を定期的に実施しています。
- 業務委託先に対して、サイバーセキュリティ確保のために必要な役割等を契約上明確にしています。

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
ガバナンス at a glance
社外取締役座談会
役員一覧
取締役会の構成
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス・リスクマネジメント
ステークホルダーエンゲージメント
株主・投資家との対話
06 データ

ステークホルダーエンゲージメント

東京メトログループは、様々な取組みを通じ、お客様、株主・投資家、社員、取引先、地域・社会をはじめとするステークホルダーの皆様とコミュニケーションを図ります。

東京メトログループのステークホルダー

ステークホルダー	主な対話方法	2025年度の主な取組み・成果
お客様	• お客様センター • お客様モニター制度、CS調査 • Webサイト、SNS　等	• お客様センターへのお問い合わせ、ご意見、ご要望（405,760件）への対応 • お客様モニターへのアンケート（6回）、オンライングループインタビュー（1回）、CS調査（4回）の実施 • 有楽町線・南北線延伸 新線プロジェクトに係る特設サイト • X及びInstagram公式アカウントの運営　等
株主・投資家	• 株主総会、株主通信、個人投資家向け説明会 • 決算説明会、面談 • ファクトブック、統合報告書 • IRサイト　等	• 定時株主総会の実施 • 個人投資家向け説明会の実施（東京／大阪／オンラインの計3回） • 四半期ごとのアナリスト・投資家向け決算説明会や個別面談の実施　等 P. 93  個人投資家向け会社説明会の様子
社員	• 労働組合との協議 • チームメトロミーティング（経営層と社員のコミュニケーション） • エンゲージメント調査 • 1on1ミーティング • 社内外相談窓口 • イントラネット・社内報　等	• 労働組合と経営層での協議会（6回） • チームメトロミーティングの実施（125回） • 2025年度エンゲージメント調査の実施（年1回） • グループ報「めとろはーと」の配信（月2回程度）　等
取引先	• ビジネスパートナーとの定期的なコミュニケーション（サプライヤー、テナント、協業先等との対話） • 取引先アンケート • 相談窓口 • Webサイト　等	• 日常的なコミュニケーションによる信頼関係の構築 • 社会面、環境面に配慮した責任ある調達の実施 • 「お取引先様コンプライアンス通報窓口」の設置 • Webサイトを活用した調達情報の発信　等
地域・社会	• 各職場における地域・社会との連携 • 各種イベント • 政府機関、国際協力機関との連携　等	• まちづくりとの連携（地域企業・行政等との対話） • 地域の魅力の掘り起こし（自治体、商店街との連携、スタンプラリー開催） • KIDS（子ども・体験・教育）▶産学連携ワークショップ、地下鉄のお仕事体験、小学生向け環境授業の開催 • CULTURE（文化・芸術・歴史）▶地域のお祭りブース出展、地域のアート活動支援、公益財団法人メトロ文化財団の活動支援 • WELLNESS（豊かなライフスタイルの実現）▶ウェルビーイング推進及び共生社会実現に向けた施策の実施 • 海外都市鉄道整備支援事業への参画　等

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
ガバナンス at a glance
社外取締役座談会
役員一覧
取締役会の構成
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス・リスクマネジメント
ステークホルダーエンゲージメント
株主・投資家との対話
06 データ

IR室担当役員コラム



常務執行役員 経営企画本部
経営管理部及びIR室担当
大井 康弘

当社は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様と積極的に対話を行うとともに、対話によって得られたご意見を経営会議・取締役会に四半期ごとに報告し、経営及びIR活動に反映することで、企業価値向上を目指しています。

実際の対話においては、旅客運輸収入の中長期的な見通し、インフレを背景とした人件費や経費の動向とその管理方針、運賃改定への考え方や見通し、不動産事業における今後の戦略や重点エリアなど、多くのご質問・ご意見をいただいています。

株主・投資家の皆様の声は経営戦略を立てる上で重要な要素と認識し、より一層建設的な対話の充実、長期的な信頼関係の構築に努めてまいります。

資本コストや株価を意識した経営について

中期経営計画(以下「中計」という。)では、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」として、当社の資本コストや株価の現状分析を行った上で、中計において掲げる各種取組みを、資本コストを意識しつつ推進することとしており、これらの取組みによるさらなる成長を通じて当社の株価・企業価値の向上に努めます。詳細については、当社Webサイト(IR情報)において開示しています。

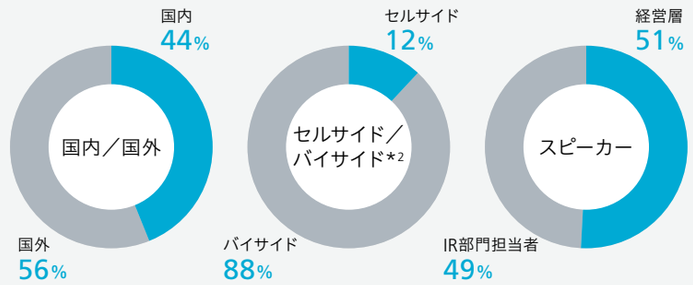
資本コストや株価を意識した経営・投資家との対話

対話実績

主な活動内容	実績(2025年度)
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4回
アナリスト・機関投資家との個別ミーティング	361件(29件*1)

*1 証券会社主催カンファレンスで実施した面談
*2 セルサイド:株式を売る側(証券会社等)のアナリスト
バイサイド:証券会社等から株式を購入する側(機関投資家等)

対話相手の属性情報／当社スピーカー



投資家からの主な質問

	主な質問	回答
全事業	**今後のキャッシュアロケーション** ▶ 成長投資、株主還元等の優先順位の考え方	• キャッシュアロケーションは、基礎的投資と安定配当を確保した上で、財務規律を保ちながら成長投資に機動的に資金を配分していく考えです。 • 鉄道の安全・サービスを支える維持・更新等の基礎的投資は、減価償却費の範囲内で継続的に着実に行っていきます。株主還元については、連結配当性向40%以上を目指す方針のもと、利益成長に応じた還元の充実を基本としています。現中計期間ではDOE3.4%程度を確保することとしており、減益局面でも安定的な配当を実施していきます。成長投資については、現中計期間で1,250億円を計画しているほか、最大1,000億円の出資・M&A枠を設定しています。
	金利上昇局面における資金調達方針の変更可能性	• 既存債務はすべて固定金利で調達しているため、金利上昇による短期的な影響は限定的であり、現行の資金調達方針を大きく変更する必要はないと考えています。一方で、今後の新規調達や借換にあたっては金利上昇の影響を受けるため、調達時期、年限、調達先、調達手段等を工夫しながら、利息の支払いが過多にならないよう対応していきます。
鉄道事業	**営業費用** ▶ 増加要因	• 2026年度の営業費は、経費・人件費の増加等により前年度比228億円増を見込んでいます。 • 経費のうち、修繕費、外注費の増加を要因別に分解すると、労務費・資材価格の上昇に伴う単価増が約4割、今後のインフレを見据えて鉄道設備の修繕・交換タイミングを一部前倒ししたこと等による数量増が約4割、2026年度のみに発生する一過性の修繕等が約2割となっています。 • 人件費は、人財確保の観点での単価増等に伴い、増加しています。直近では、定期昇給、ベースアップ等を合わせて約5%の賃上げを実施しました。
	コスト削減に向けた具体的施策	• 当社グループの信頼の根幹である鉄道の安全・サービス水準の維持・向上を前提にコストマネジメントを強化していきます。具体的には、ライフサイクルコストを意識した仕様の最適化、他鉄道事業者と連携した仕様の共通化、施工時間帯の見直し、新技術の導入等を進めていきます。 • また、今後、労働人口が減少していく中でも持続的な鉄道事業の運営を実現していくために、2030年度を目処に鉄道事業を9,000人で運営できる体制の構築を目指しています。その実現に向けて、ワンマン運転、CBM(状態基準保全)の推進、遠隔案内端末の導入、電気設備保守管理業務の効率化等に取り組んでいます。
非鉄道事業	**不動産事業における今後の成長戦略** ▶ 取得、開発の方針	• 当社グループの不動産事業は、沿線エリアにおけるストック型事業モデル(不動産賃貸業)を主軸としつつ、不動産の取得・開発・売却のサイクルを加速させることで、資産効率性の高いフロー型事業モデルの強化も図っています。 • 取得フェーズにおいては、自社施設・保有不動産の隣接地を中心とした賃貸用不動産の取得を進めるとともに、これまで獲得したノウハウを活かし、不動産取得エリアを駅徒歩圏まで拡大します。開発フェーズにおいては、リノベーション、駅との接続等を通じて資産価値を高めていきます。その上で、個別に保有・売却を判断し、売却により回収した資金は新たな不動産の取得・開発に再投資していきます。
	出資・M&A枠 ▶ 想定投資対象領域	• 現時点で公表できる個別案件はありませんが、当社グループの中長期的な成長や鉄道事業の持続性強化に資する領域を中心に、出資・M&Aの機会を検討していきます。具体的には、鉄道事業のオペレーション改善・効率化に資するデジタル技術や保守技術を有する会社、施工能力やサプライチェーンの安定化につながる会社、不動産事業をはじめとした成長の足がかりとなる会社などを想定しています。

(注)決算説明会での主なQ&Aは当社Webサイト(IR情報)に掲載

決算短信・決算説明会資料

CONTENTS

イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
ガバナンス at a glance
社外取締役座談会
役員一覧
取締役会の構成
コーポレート・ガバナンス
コンプライアンス・リスクマネジメント
ステークホルダーエンゲージメント
株主・投資家との対話
06 データ

Data

データ

06

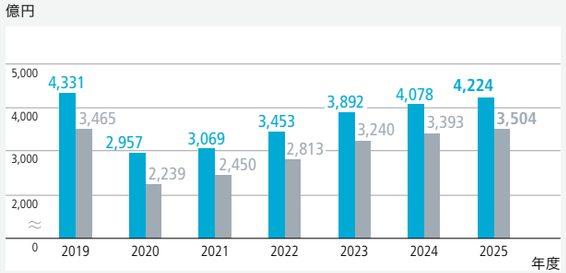
95 財務・非財務ハイライト
97 11か年財務データ
98 6か年非財務データ
99 会社データ

CONTENTS

イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ
財務・非財務ハイライト
11か年財務データ
6か年非財務データ
会社データ

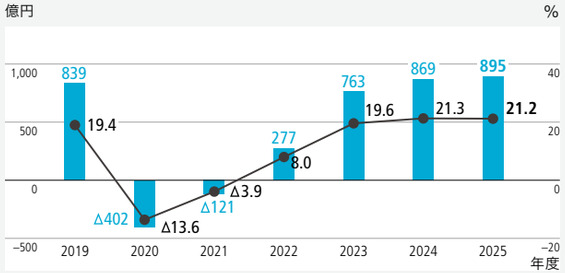
財務データ（連結）

営業収益・旅客運輸収入



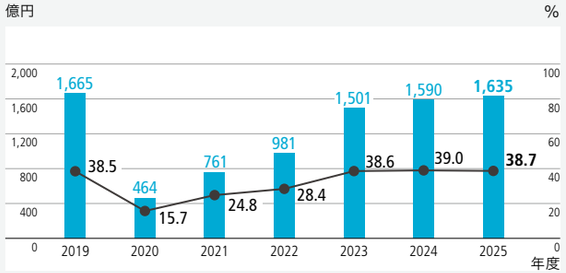
旅客運輸収入が引き続き好調に推移したこと等により、増収となりました。

営業利益（損失）・売上高営業利益率



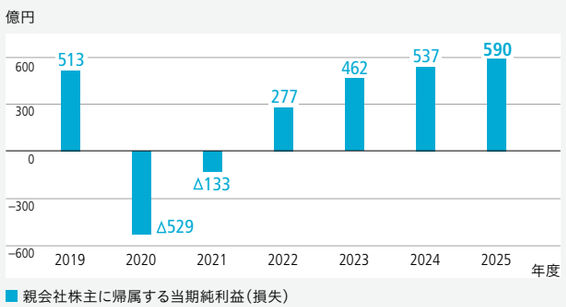
経費・人件費の増加等により営業費は増加したものの、旅客運輸収入の増加等により、増益となりました。

EBITDA*1・EBITDAマージン



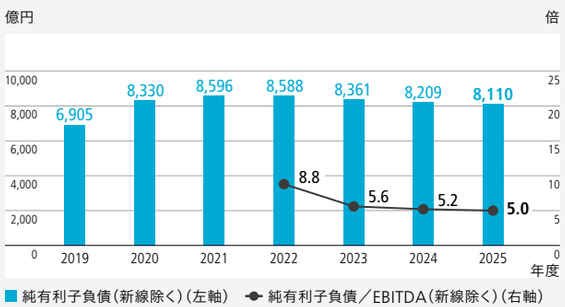
旅客運輸収入の増加等を受けた増益により、EBITDAは増加しました。

親会社株主に帰属する当期純利益（損失）



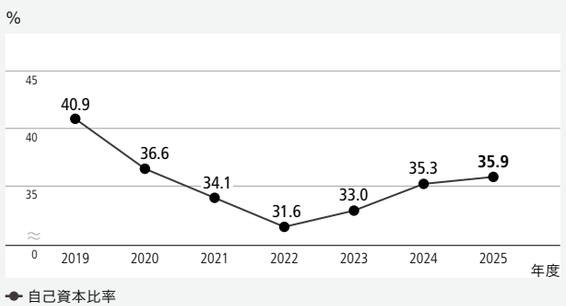
退職給付制度改定益を計上したこと等により、増益となりました。

純有利子負債（新線除く）*2・純有利子負債／EBITDA（新線除く）



純有利子負債（新線除く）は、流動負債における1年内返済予定の長期借入金の返済等により前年度比98億円減の8,110億円、純有利子負債／EBITDA（新線除く）は前年度比0.2ポイント減の5.0倍となりました。

自己資本比率



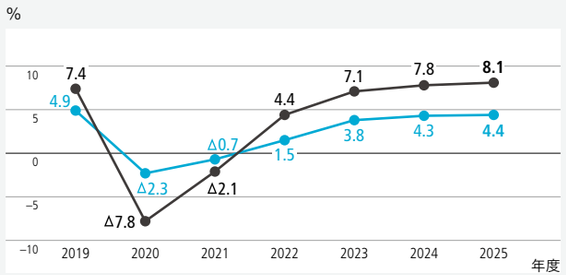
親会社株主に帰属する当期純利益の計上等により純資産が増加したことから、自己資本比率は前年度比0.6ポイント改善の35.9%となりました。

*1 EBITDA＝営業利益＋減価償却費
*2 純有利子負債（新線除く）＝有利子負債残高（新線建設推進長期借入金を除く）－現金及び現金同等物

CONTENTS

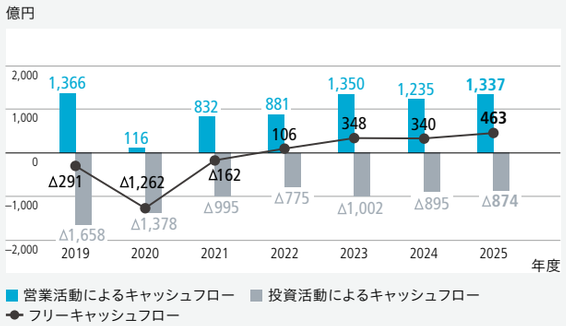
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ
財務・非財務ハイライト
11か年財務データ
6か年非財務データ
会社データ

ROA*1・ROE*2



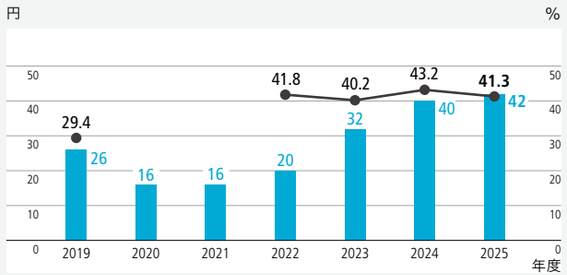
旅客運輸収入の増加等を受けた増益により改善し、新型コロナウイルス感染症の感染拡大前と同程度の水準まで回復しています。

キャッシュフロー*3



旅客運輸収入の増加等を受けた増益により、フリーキャッシュフローは前年度比プラスとなりました。

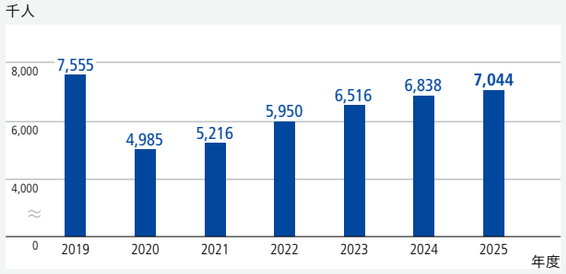
1株当たり配当金・配当性向*4



連結配当性向40%以上の分配を目指し、継続的かつ安定的な配当を行うことを基本方針としています。この基本方針のもと、本中期経営計画期間（2025年度～2027年度）においてはDOE（純資産配当率）3.4%程度を確保しています。また、2025年度より、中間配当を実施しています。

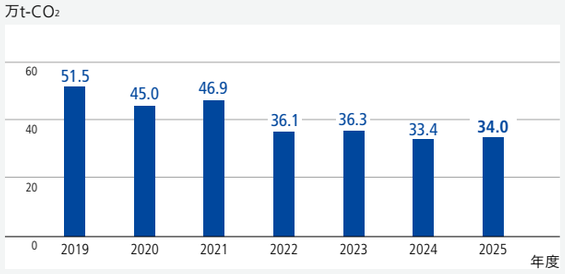
非財務データ

一日平均輸送人員



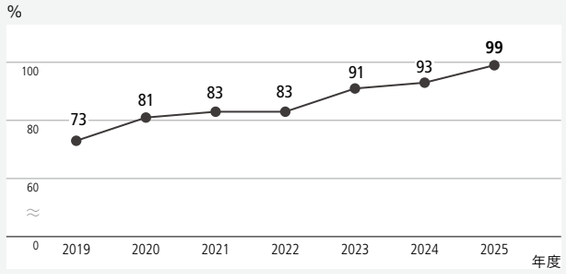
通勤需要の増加や沿線における好調な社会経済活動を受け、前年度と比較し、増加しました。

CO_2排出量（Scope1＋Scope2）



再生可能エネルギー活用量は増加したものの、猛暑による空調需要増に伴うエネルギー使用量の増加に加え、排出係数の上昇も影響し、CO_2排出量は増加しました。

鉄道駅バリアフリー化率



ホームドアは2026年3月末で整備が完了*5しました。

*1 ROA＝営業利益÷総資産（期中平均）×100　*2 ROE＝親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本（期中平均）×100　*3 2022年度は投資キャッシュフローから新線建設推進資金信託を控除した数値を表示。2022年度の新線建設推進資金信託の設定による支出を含めた数値は△269,674百万円　*4 2020年度及び2021年度は、親会社株主に帰属する当期純利益がマイナスとなったため、配当性向は算出していない。　*5 大規模改良工事中の東西線南砂町駅の一部番線については工事進捗を踏まえて整備予定

CONTENTS
イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ
財務・非財務ハイライト
11か年財務データ
6か年非財務データ
会社データ

11か年財務データ

	連・単	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
連結貸借対照表（百万円）												
資産合計	連結	1,371,065	1,451,901	1,550,132	1,676,081	1,734,788	1,762,461	1,812,967	2,002,821	2,022,524	2,029,745	**2,047,168**
負債合計	連結	831,261	865,061	915,202	997,102	1,024,682	1,118,049	1,194,607	1,369,476	1,354,128	1,313,215	**1,312,416**
純資産合計	連結	539,803	586,840	634,930	678,978	710,106	644,412	618,360	633,344	668,395	716,529	**734,751**
連結損益計算書（百万円）												
営業収益												
全事業	連結	408,239	415,413	425,821	434,894	433,147	295,729	306,904	345,370	389,267	407,832	**422,414**
運輸業	連結	364,657	371,200	379,184	386,531	383,889	255,784	276,255	312,260	356,467	372,917	**386,618**
不動産事業	連結	11,981	12,234	12,989	13,632	13,913	13,474	13,630	13,740	13,654	14,663	**14,694**
ライフ・ビジネスサービス事業*1	連結	37,394	37,881	39,926	40,992	41,750	31,086	21,746	23,656	23,920	25,017	**26,388**
その他	連結	1,514	1,939	2,930	3,250	3,402	3,160	3,308	3,707	3,726	4,066	**3,994**
内部消去・調整額	連結	△7,307	△7,842	△9,209	△9,513	△9,808	△7,776	△8,035	△7,994	△8,500	△8,832	**△9,281**
営業利益												
全事業	連結	101,470	101,077	97,187	98,566	83,917	△40,299	△12,117	27,777	76,359	86,942	**89,588**
運輸業	連結	90,583	90,118	85,318	85,996	70,999	△50,791	△23,656	14,604	63,785	74,161	**76,189**
不動産事業	連結	4,276	4,200	4,218	4,626	4,667	4,499	4,609	5,347	4,563	4,200	**4,399**
ライフ・ビジネスサービス事業*1	連結	6,527	6,503	7,324	7,742	8,327	5,344	6,793	7,687	7,969	8,406	**8,527**
その他	連結	47	205	282	104	52	43	40	35	△64	62	**349**
内部消去・調整額	連結	35	49	42	95	△129	604	96	103	106	112	**120**
経常利益	連結	88,657	89,117	87,719	89,191	74,910	△47,689	△20,497	19,694	65,866	77,008	**79,234**
親会社株主に帰属する当期純利益	連結	57,696	62,256	60,370	60,709	51,391	△52,927	△13,397	27,771	46,262	53,748	**59,015**
連結キャッシュフロー計算書（百万円）												
営業活動によるキャッシュフロー	連結	128,566	128,356	138,683	140,104	136,626	11,622	83,295	88,177	135,066	123,544	**133,764**
投資活動によるキャッシュフロー	連結	△124,079	△130,822	△156,473	△159,914	△165,822	△137,831	△99,500	△269,674	△100,230	△89,504	**△87,400**
財務活動によるキャッシュフロー	連結	△16,557	3,835	14,946	49,889	25,326	131,486	57,049	158,814	△33,153	△50,943	**△51,846**
フリーキャッシュフロー*2	連結	4,486	△2,466	△17,789	△19,810	△29,196	△126,208	△16,205	△181,496	34,836	34,039	**46,364**
主な経営指標												
収益性指標												
売上高営業利益率（%）	連結	24.9	24.3	22.8	22.7	19.4	△13.6	△3.9	8.0	19.6	21.3	**21.2**
EBITDA（営業利益＋減価償却費）（百万円）	連結	168,719	170,973	172,238	176,134	166,580	46,475	76,101	98,155	150,106	159,042	**163,509**
EBITDAマージン（%）	連結	41.3	41.2	40.4	40.5	38.5	15.7	24.8	28.4	38.6	39.0	**38.7**
ROA（総資産営業利益率）*3（%）	連結	7.5	7.2	6.5	6.1	4.9	△2.3	△0.7	1.5	3.8	4.3	**4.4**
ROE（自己資本当期純利益率）*4（%）	連結	11.1	11.1	9.9	9.2	7.4	△7.8	△2.1	4.4	7.1	7.8	**8.1**
財務健全性指標												
純有利子負債*5（百万円）	連結	—	—	—	—	—	—	—	1,051,006	1,028,233	1,013,049	**1,003,219**
純有利子負債（新線除く）*5,6（百万円）	連結	559,522	581,330	609,784	645,399	690,508	833,052	859,630	858,886	836,113	820,929	**811,099**
純有利子負債／EBITDA*7（倍）	連結	3.3	3.4	3.5	3.7	4.1	17.9	11.3	10.7	6.9	6.4	**6.1**
純有利子負債／EBITDA（新線除く）*6,7（倍）	連結	—	—	—	—	—	—	—	8.8	5.6	5.2	**5.0**
D/Eレシオ（有利子負債比率）*8（倍）	連結	1.11	1.05	1.02	1.05	1.06	1.40	1.57	1.80	1.67	1.52	**1.46**
自己資本比率（%）	連結	39.4	40.4	41.0	40.5	40.9	36.6	34.1	31.6	33.0	35.3	**35.9**
投資関連指標												
1株当たり配当金（円）	—	24.00	26.00	26.00	26.00	26.00	16.00	16.00	20.00	32.00	40.00	**42.00**
EPS（1株当たり当期純利益）*9（円）	連結	99.30	107.15	103.91	104.49	88.45	△91.10	△23.06	47.80	79.63	92.51	**101.63**
BPS（1株当たり純資産）*10（円）	連結	929.09	1,010.05	1,092.82	1,168.64	1,222.21	1,109.14	1,064.30	1,090.09	1,150.42	1,233.27	**1,265.51**
配当性向（%）	連結	24.2	24.3	25.0	24.9	29.4	—	—	41.8	40.2	43.2	**41.3**
DOE（純資産配当率）*11（%）	連結	2.7	2.7	2.5	2.3	2.2	1.4	1.5	1.9	2.9	3.4	**3.4**
その他（百万円）												
減価償却費	連結	67,249	69,896	75,051	77,568	82,662	86,775	88,218	70,377	73,747	72,099	**73,921**
設備投資額*12		126,909	151,160	166,761	173,808	162,184	126,151	101,585	78,636	98,570	118,061	**101,725**
うち安全対策向上への投資額（百万円）		53,878	58,098	54,493	69,179	73,149	46,606	49,632	41,603	39,788	25,369	**34,059**

*1 2016年度から報告セグメントの区分を変更したため、2015年度の数値を変更後のセグメント区分に組み替えて表記。また、2025年度にも報告セグメントを変更しており、2024年度以前はライフ・ビジネスサービス事業ではなく、流通・広告事業の数値　*2 フリーキャッシュフローは営業キャッシュフローと投資キャッシュフローの合計
*3 ROA＝営業利益÷総資産（期中平均）×100　*4 ROE＝親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本（期中平均）×100　*5 純有利子負債＝有利子負債－現金及び現金同等物　*6 新線建設推進長期借入金を除く。　*7 純有利子負債／EBITDA＝（有利子負債残高－現金及び現金同等物）／（営業利益＋減価償却費）　*8 D/Eレシオ＝債務残高÷純資産（期末）　*9 EPS＝親会社株主に帰属する当期純利益÷発行済株式数　*10 BPS＝純資産（期末）÷発行済株式数　*11 DOE＝配当総額÷純資産（期中平均）　*12 グループ子会社による維持更新等の設備投資を除く。期末における未払金等を勘案する「連結キャッシュ・フロー計算書」とは、数値が異なる。

CONTENTS

イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ
財務・非財務ハイライト
11か年財務データ
6か年非財務データ
会社データ

6か年非財務データ

社会関連

	連・単	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
安全・サービス関連データ							
年間輸送人員(千人)	ー	1,819,487	1,903,782	2,171,910	2,384,731	2,495,750	2,571,229
一日平均輸送人員(千人)	ー	4,985	5,216	5,950	6,516	6,838	7,044
朝ラッシュ最混雑区間の混雑率(%)	ー	123	128	140	162	163	163
鉄道事故等総発生件数*1(件)	ー	27	20	26	13	17	23
鉄道運転事故(件)	ー	5	4	4	2	4	4
輸送障害(件)	ー	22	14	22	11	12	19
電気事故(件)	ー	0	2	0	0	2	0
定時運行率*2(%)	ー	99.7	99.6	99.5	99.2	98.9	98.9
鉄道駅バリアフリー化率(%)	ー	81	83	83	91	93	99
ホームドア設置駅数(駅)	ー	147	150	159	166	169	180
ホームドア整備率(%)	ー	82	83	88	92	94	100
エレベーター1ルート整備率(%)	ー	98	98	98	98	98	99
人財関連データ							
従業員数(人)♦	連結	11,818	11,794	11,571	11,390	11,328	11,441
女性社員比率*3(%)♦	連結	8.1	8.6	9.0	9.2	9.4	9.8
従業員数(人)♦	単体	9,881	9,880	9,721	9,551	9,462	9,532
女性社員比率(%)♦	単体	6.1	6.5	6.8	7.0	7.2	7.6
労働組合員数(人)♦	単体	9,622	9,555	9,510	9,284	9,298	9,384
女性管理職人数*4(人)	単体	8	9	10	12	14	12
女性管理職比率*5(%)	単体	2.3	2.3	2.5	3.0	3.3	2.9
障がい者雇用率*6(%)	連結	2.98	3.07	3.03	3.05	3.19	2.70
採用人数*7(人)	単体	285	234	196	235	277	365
女性採用比率*8(%)	単体	23.5	23.1	23.5	19.6	20.6	19.1
3年離職率(%)♦	単体	6.3	9.7	11.1	14.9	9.3	10.1
平均年齢(歳)	単体	37.8	38.2	38.6	39.1	39.5	39.7
平均勤続年数(年)♦	単体	16.6	17.0	17.3	17.7	18.1	18.1
離職率(定年退職者除く)(%)♦	単体	1.5	1.7	1.4	1.5	1.4	1.4
労働災害件数(死亡災害)(件)	単体	0	0	0	0	0	0
労働災害件数(鉄道重大災害件数)*9(件)	単体	0	2	0	1	0	0
平均超過労働時間(時間／月)	単体	23.3	25.2	24.8	23.8	23.9	21.9
年次有給休暇取得率(%)	単体	83.1	91.9	105.8	100.6	96.1	99.1
育児休職取得率(%)	単体	23.9	35.8	79.3	96.0	98.5	97.3
男性*10(%)	単体	16.0	30.6	96.7	95.7	98.3	97.0
女性(%)	単体	100	100	100	100	100	100
介護休職取得者数*11(人)	単体	0	3	3	13	12	18
従業員1人当たりの年間平均研修受講時間(時間)	単体	67.1	68.2	71.5	75.6	74.9	71.5
平均年間給与(円)	単体	7,202,535	7,204,583	7,286,480	7,620,379	7,950,155	8,365,521
男女の賃金差異(全労働者)*12(%)	単体	ー	ー	60.7	61.9	59.9	67.3
正規雇用労働者(%)	単体	ー	ー	66.7	68.3	65.6	68.9
パート・有期労働者(%)	単体	ー	ー	113.2	115.6	141.9	219.8

	連・単	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
お客様関連データ							
「お客様の声」受付総件数(件)	ー	231,679	260,299	364,451	366,884	376,568	405,760
ご意見(件)	ー	7,656	6,876	8,506	9,454	9,530	10,285
お誉め(件)	ー	780	899	1,106	1,231	1,135	1,141
照会(件)	ー	223,243	252,524	354,839	356,199	365,903	394,334
お客様満足度(総合評価)*13(10段階評価)	ー	8.1	8.0	8.4	8.4	8.2	8.2

環境関連

	連・単	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
エネルギー使用量(万GJ)	連結	989.0	966.7	900.3	808.3	818.3	826.2
CO_2排出量(Scope1)*14(万t-CO_2)	連結	0.6	0.6	0.5	0.5	0.5	0.5
CO_2排出量(Scope2)*14(万t-CO_2)	連結	44.5	46.4	35.6	35.8	33.0	33.5
CO_2排出量(Scope3)(万t-CO_2)	連結	ー	ー	54.5	63.7	72.1	70.9*15
再生可能エネルギー活用量*16(千kWh)	連結	1,096	2,319	5,468	5,668	165,350	196,373
再生可能エネルギーの活用によるCO_2排出削減量(非化石証書等含む)*16(t-CO_2)	連結	484	1,040	2,472	2,269	71,253	88,760
車両走行キロ当たり電車用電力実使用量(kWh／C・km)	ー	1.74	1.76	1.78	1.79	1.79	1.80
ひと1人を1km運ぶためのCO_2排出量(g-CO_2／人・km)	ー	15.6	16.3	11.5	11.0	9.2	9.1
紙使用量(t)	連結	176.9	167.7	161.2	144.7	141.0	103.7
水使用量(千m^3)	連結	1,706	2,030	1,974	2,108	2,443	2,675
一般廃棄物・産業廃棄物のリサイクル率(%)	連結*17	98.1	98.3	97.7	99.7	98.5	98.0

ガバナンス関連

	連・単	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
取締役会の取締役人数*18(名)	単体	15	14	14	11	11	10
うち女性取締役人数(名)	単体	0	0	0	2	2	2
うち社外取締役人数(名)	単体	1	1	1	4	4	4*19
取締役の取締役会出席率(%)	単体	99.2	100.0	100.0	99.5	99.2	98.9
監査役会人数(名)	単体	4	4	4	4	4	4
うち女性監査役人数(名)	単体	1	1	1	1	1	2
うち社外監査役人数(名)	単体	3	3	3	3	3	3*20
監査役の監査役会出席率(%)	単体	100.0	98.1	100.0	100.0	100.0	100.0

知財関連

	連・単	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
論文研究発表件数(件)	単体	91	74	70	80	46	55

(注)♦のデータについては、各年度末時点の数値

*1 内訳の用語の定義及び件数の詳細は「安全報告書2026」を参照　*2 全路線終日における5分以内の所要時間から算出　*3 在籍人員(非稼働人員を含む)をもとに計算　*4 出向派遣者含む各年翌4月1日時点の人数　*5 出向派遣者含む各年翌4月1日時点の人数から算出　*6 当年6月1日時点の人数から算出　*7 各年4月2日～各翌年4月1日の間に入社した人数　*8 各年4月2日～各翌年4月1日の間に入社した人数から算出　*9 鉄道重大災害とは「触車」「墜落」「感電」を指す。1～12月の実績　*10 2022年度は2022年10月1日～2023年3月31日の間の人数から算出(2022年4月1日～2022年9月30日：77.0%)　*11 年度において新しく介護休職を取得した人数　*12「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出。「正規雇用労働者」及び「パート・有期労働者」共に同一労働の賃金に差はなく、「正規雇用労働者」間での賃金の差異は勤続年数、平均年齢の違いなどにより、「パート・有期労働者」間での賃金の差異は労働時間の違いにより生じている。　*13 お客様モニターによる当社への総合評価　*14 2022～2025年度は第三者保証取得済。2019～2021年度の数値は省エネ法に基づき算出。CO_2排出量は小数点第二位を切り上げた数値　*15 Scope3の対象カテゴリはカテゴリ1：24.9%、カテゴリ2：58.9%、カテゴリ3：10.1%、その他：6.1%　*16 太陽光発電計測装置の不具合箇所については推計値を使用　*17 2021年度以前は単体の数値、2022年度以降は連結の数値　*18 各年6月末時点の人数　*19 社外取締役4名は独立役員として届け出　*20 社外監査役のうち2名は独立役員として届け出

CONTENTS

イントロダクション
01 コミットメント
02 価値創造
03 戦略
04 サステナビリティ
05 コーポレート・ガバナンス
06 データ
財務・非財務ハイライト
11か年財務データ
6か年非財務データ
会社データ

会社概要

名称	東京地下鉄株式会社（Tokyo Metro Co., Ltd.）
本店所在地	東京都台東区東上野3-19-6
本社事務所	東京都中央区日本橋箱崎町19-21
設立	2004年4月1日
資本金	581億円

東京メトログループ（2026年4月1日現在）

	名称	事業内容
	東京地下鉄株式会社	旅客鉄道事業及び都市・生活創造事業の運営
●	株式会社メトロセルビス	清掃業務全般及び警備業務
●	株式会社メトロコマース	物販、サービス業務及び駅務業務
●	株式会社メトロステーションファシリティーズ	駅設備関係保守管理業務
●	メトロ車両株式会社	車両関係保守業務
●	株式会社メトロレールファシリティーズ	工務関係保守業務
●	メトロ開発株式会社	高架下の運営管理及び建設関連業務
●	東京メトロ電気メインテナンス株式会社	電気関係保守業務
●	東京メトロ都市開発株式会社	不動産開発、オフィスビル等の賃貸・運営管理
●	東京メトロアセットマネジメント株式会社	宅地建物取引業、金融商品取引業（投資運用業）及びこれらに付帯・関連する業務
●	株式会社メトロプロパティーズ	駅構内店舗、商業ビル等商業施設の運営管理及び外食事業運営管理
●	株式会社メトロアドエージェンシー	広告媒体管理及び広告代理業務
○	東京メトロエデュケーショナル株式会社	教育施設の運営、教育・学習支援サービスの企画及び実施
●	株式会社メトロライフサポート	人事・厚生関係業務
●	株式会社メトロビジネスアソシエ	人事・経理・システム管理に係る事務系業務
●	株式会社メトロフルール	建物等の清掃業務
○	VIETNAM TOKYO METRO ONE MEMBER LIMITED LIABILITY COMPANY	ベトナム都市鉄道整備事業の支援

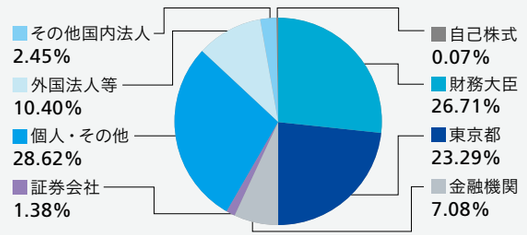
（注）●印は連結子会社、○印は連結対象外

	公益財団法人メトロ文化財団	博物館運営をはじめとする公益事業

株式情報（2026年3月31日現在）

上場証券取引所	東京証券取引所（プライム市場）
証券コード	9023
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
発行可能株式総数	2,324,000,000株
発行済株式総数	581,000,000株
株主数	290,678名

所有者別株式分布状況



大株主

順位	株主名	所有株式数（株）	持株比率（%）
1	財務大臣	155,171,600	26.73
2	東京都	135,328,400	23.31
3	日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	28,120,500	4.84
4	東京メトロ従業員持株会	18,922,196	3.26
5	NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT （常任代理人　香港上海銀行東京支店 セキュリティーズ・サービシズ・オペレーションズ）	8,862,455	1.53
6	J.P.MORGAN SECURITIES PLC （常任代理人　ＪＰモルガン証券株式会社）	4,919,464	0.85
7	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 （常任代理人　株式会社みずほ銀行決済営業部）	3,621,686	0.62
8	株式会社日本カストディ銀行（信託口）	3,555,800	0.61
9	JP MORGAN CHASE BANK 385781 （常任代理人　株式会社みずほ銀行決済営業部）	3,415,000	0.59
10	野村信託銀行株式会社（投信口）	3,358,000	0.58

（注）1. 持株数上位10名を示している。
2. 持株比率は、発行済株式の総数から自己株式を除いて計算している。

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

06 データ

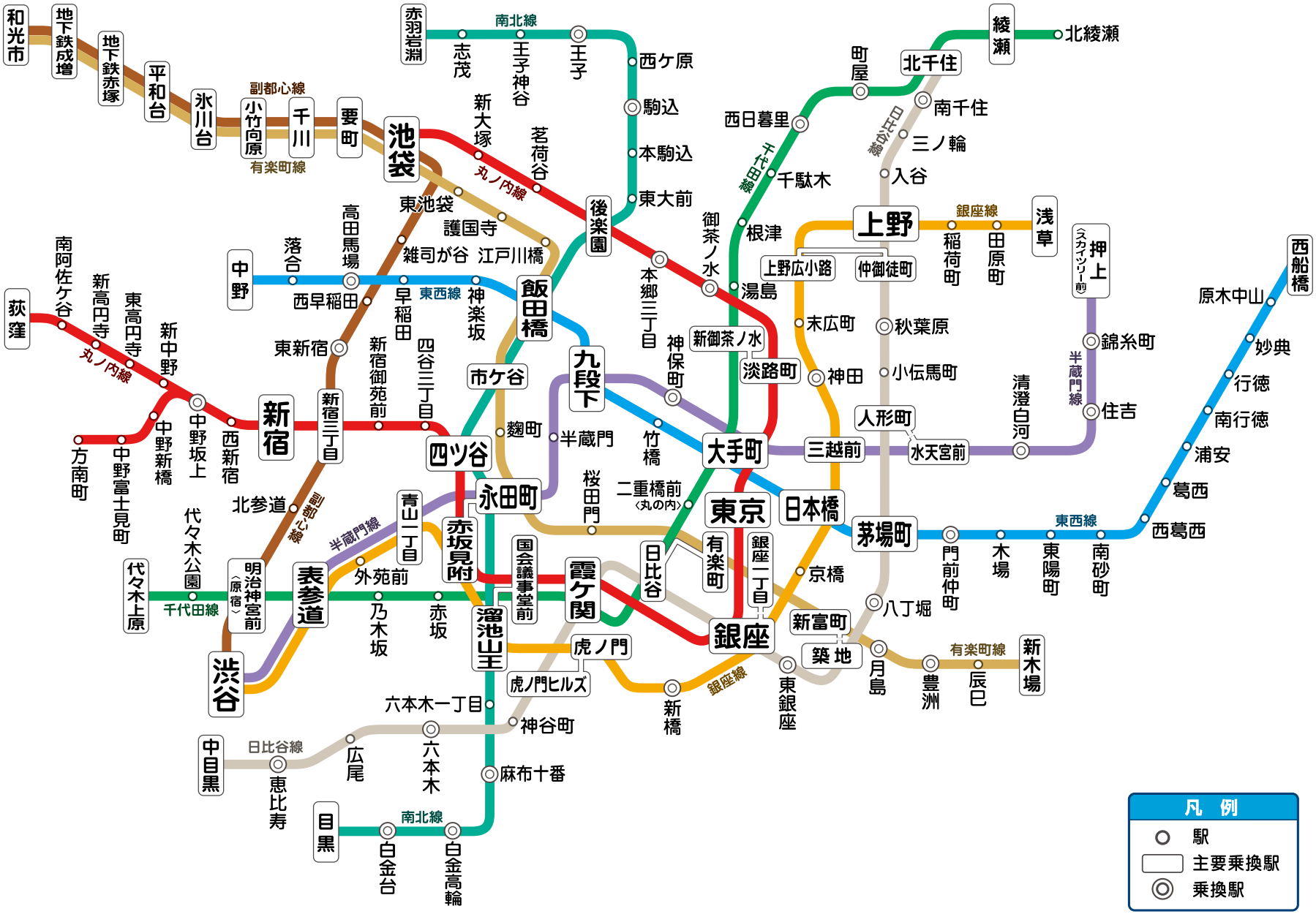
財務・非財務ハイライト

11か年財務データ

6か年非財務データ

会社データ

メトロネットワーク
Metro Network



凡　例

- 駅
- 主要乗換駅
- 乗換駅

東京地下鉄株式会社

UD FONT

2026年10月発行