



東京を 走らせる力

統合報告書2025



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



東京メトロは、2024年10月23日、
東京証券取引所プライム市場へ新規上場いたしました。
これまでの皆様のご支援、ご高配に心より御礼申し上げます。

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、
お客様の安全を第一に様々な取組みを進めてきました。

新たにビジョン(実現したい未来)として掲げた「次の『あたりまえ』と『ワクワク』を」の実現に向け、
東京メトログループの価値創造プロセスを推進すべく、
引き続き、お客様の安全を第一に、すべてのお客様に安心してご利用いただけるよう、
中期経営計画に基づき各種施策に取り組めます。
また、ステークホルダーの皆様との対話をより一層深め、
経営における創意工夫の発揮、経営の自立性・柔軟性を向上したスピード感のある意思決定、
資本効率を意識した経営規律の徹底、一層のガバナンス向上等により、
持続的な企業価値の向上を図ります。
これらの取組みにより、すべてのステークホルダーから信頼され、選択され、
支持される企業グループを目指してまいります。

ミッション(グループ理念)

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、
東京に集う人々の生き活きとした毎日に貢献します。

東京の発展と共に歩む東京メトロ

創立

● 1920 「東京地下鉄道株式会社」創立

大正時代、都市の発展に伴う東京の交通渋滞を解消するため、“地下鉄の父”早川徳次が地下鉄開業を決意。1920年に「東京地下鉄道株式会社」を創立し、1927年には東洋初の地下鉄を浅草～上野間(現・銀座線)に開業。

営団の設立

● 1941 「帝都高速度交通営団」設立

東京の地下鉄を建設及び運営するため、「東京地下鉄道株式会社」を含む地下鉄事業者を統合し、特殊法人^{*1}として「帝都高速度交通営団(営団地下鉄)」が設立される。

営団地下鉄は、国・東京都等の出資を受け、新線の建設及び開業を進めていった。

東京メトロの誕生

● 2004 「東京地下鉄株式会社」設立

「地下鉄ネットワークの概成に伴い、営団地下鉄は特殊会社^{*1}化する」という政府の方針に基づき、2004年に「東京地下鉄株式会社(東京メトロ)」が誕生。営団地下鉄時代に引き続き国(財務大臣)と東京都が株主となる。

株式上場

● 2024 東証プライム市場に新規株式上場

東京地下鉄株式会社法の規定^{*2}及び国土交通省交通政策審議会答申第371号に基づき、2022年に株主である国と東京都から東京メトロ株式の売却に関する方針が示された。その後、上場に向けた各種手続きを進め、2024年10月23日に「東京証券取引所プライム市場」へ上場。

^{*1} 公共の利益又は国家の政策上の必要性から、特別の法律によって設立された法人を特殊法人、会社を特殊会社という。

^{*2} 東京地下鉄株式会社法附則第2条「国及び東京都は、できる限り速やかにこの法律の廃止、その保有する株式の売却その他の必要な措置を講ずるものとする」

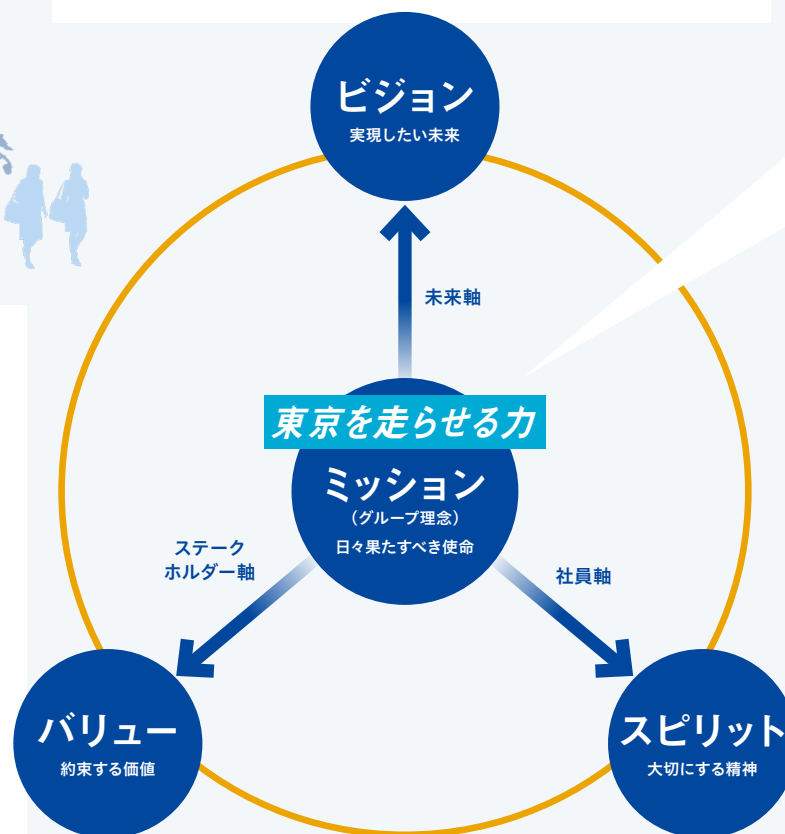
株式上場を契機に、東京メトログループのミッションである「東京を走らせる力」を中心に、実現したい未来である「ビジョン」、約束する価値である「バリュー」、大切にする精神である「スピリット」からなる経営指針を新たに策定しました。



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。

- 強靱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



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、
東京に集う人々の生き活きとした毎日に貢献します。



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

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。



東京メトログループがサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)を解決することにより約束する価値を「バリュー」として、以下のように定義しています。



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」の提供からなる「私たちの決意」と、
自律・挑戦・協働からなる「私たちの志」を大切にします。

私たちの決意

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などにより、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。

お客様視点に立った質の高い「サービス」の提供

東京メトログループでは、様々なお客様の声に耳を傾け、お客様の声を具体的なサービスに反映するよう努めてきました。

一方、少子高齢化、駅周辺の再開発、訪日外国人の増加などによる社会の構造変化等に伴い、お客様のニーズはますます多様化し、今後一層これらに対応する質の高い「サービス」の提供が求められています。

このような認識のもと、「お客様の声」がグループ理念を実現する貴重な経営資源であることを全社員が心に留めながら、「地下鉄をわかりやすく快適に」ご利用いただくため、様々なアイデアを形にしていきます。

東京メトログループは、こうした取り組みを通じて、鉄道業界におけるお客様満足度ナンバーワンとなることを目指します。

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

運輸業



鉄道事業

- ▶ 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っています。
- ▶ 556.6km(相互直通運転を含む)の鉄道ネットワークの中心で、東京の主要駅を網羅する上、郊外を走る鉄道各社との直通運転も実施し、都心への移動のハブとしての役割を果たしています。

営業路線(2025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

都市・生活創造事業



不動産事業

- ▶ まちづくり・鉄道成長にも寄与する不動産開発を推進し、都市に新たな価値を創出しています。
- ▶ 渋谷マークシティ、チャームスイート旗の台など、オフィスビル・住宅・ホテルを中心とした不動産の開発・賃貸などを行っています。

ライフ・ビジネス
サービス事業

(旧:流通・広告事業)

- ▶ 当社駅構内で営業するEchikaをはじめ、当社資産を活用して商業施設の運営等を行うライフサービス事業、主として駅構内や車両内の広告を取り扱うアドバタイジングサービス事業、光ファイバーケーブルの賃貸等を行うコミュニケーションサービス事業などを行っています。

「統合報告書2025」公開にあたって

東京メトログループは、ミッションである「東京を走らせる力」のもと、「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へ、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、2025年度から、これまで発行していた「サステナビリティレポート」に代わり「統合報告書」を発行することとしました。

本報告書においては、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「競合優位性」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を明示するほか、中長期的な価値創造に向けての経営方針・成長戦略、ガバナンス体制等についても記載しています。また、2025年4月に公表した、新たな中期経営計画「Run!～次代を翔けろ～」の内容を織り込み、株式上場を契機に新たな経営フェーズに向かう当社グループの経営戦略を明確にしています。

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
東京メトログループ本社(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.100

● 報告対象期間
2024年4月～2025年3月
(ただし、継続的な取組みや重要な事項については、2025年度及び2024年度以前の情報を含めています)

● 発行時期
2025年10月

参考にしたガイドライン

- 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、東京メトロ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になる場合がありますことをご承ください。

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

- 3 果たすべき使命
- 4 経営指針
- 5 ビジョン(実現したい未来)
- 6 バリュー
(ステークホルダーへ約束する価値)
- 7 スピリット(大切にする精神)
- 8 事業領域
- 9 編集方針
- 10 CONTENTS

01 コミットメント

- 12 社長メッセージ
- 19 経営戦略担当役員メッセージ

02 価値創造

- 24 At a Glance
- 27 歴史
- 29 価値創造プロセス
- 30 経営資本
- 31 強み

03 戦略

- 35 ビジョン実現に向けたストーリー
- 36 サステナビリティ重要課題
(マテリアリティ)
- 37 前中期経営計画
「東京メトロプラン2024」の総括
- 39 中期経営計画(2025年度～2027年度)
- 41 特集：新線建設
- 43 事業戦略
 - 43 運輸業(鉄道事業)
 - 44 不動産事業
 - 45 ライフ・ビジネスサービス事業

04 サステナビリティ

- 47 サステナビリティ経営
- 49 **Theme 1** 地下鉄を安全に、そしてつよく
- 54 **Theme 2** 一人ひとりの毎日を生き活きと
- 60 **Theme 3** 東京に多様な魅力と価値を
- 63 **Theme 4** 地球にやさしいメトロに
- 69 **Theme 5** 新たな時代を共に創る力を
- 77 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

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

06 データ

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

01

コミットメント

12 社長メッセージ

19 経営戦略担当役員メッセージ



**株式上場を機に、
成長を具体化し、
さらなる価値創造を
実現します。**

代表取締役社長

小坂 彰洋

私に課せられた使命

2025年6月、社長に就任いたしました小坂です。

私は1986年、当社の前身・帝都高速交通営団(以下「営団」という。)に土木技術者として入団しました。16年間にわたり建設本部で新線建設業務に従事し、その後は一般管理部門で経営管理や株式上場などに携わってきました。その中で実感したのは、「プロジェクトは一つの組織だけでは完結しない」ということです。行政や地域と連携し、多くの関係者と密にコミュニケーションを重ねながらプロジェクトを進める中で、その重要性を痛感しました。当社内においても、現場と本場でフィールドが異なり、円滑なコミュニケーションなくして業務が進まない点は共通しています。自分たちが理想を語っても、関係するステークホルダーが応じなければ成果にはつながらないのです。対話を重ね、協働して進める姿勢こそが、私の原点であり、今も変わらぬ信念です。今後も社員はもとより、すべてのステークホルダーの皆様とも密にコミュニケーションを取りながら経営していきたいと考えています。

そして、本格的なアフターコロナの時代を迎えた今、私に託されているのは「成長を実現すること」だと捉えています。東京メトログループは2010年代以降、バリアフリー化を長期的な計画で進めており、社会的責務を果たすために前倒しで計画を実行すべく、総力を挙げて取り組んできました。減価償却費を大きく上回る設備投資を決断し、環境整備を急ピッチで進めていた矢先に新型コロナウイルス感染症の拡大という未曾有の事態に直面しました。これを受けて鉄道利用者は大幅に減少し、「投資抑制」の方向に舵を切らざるを得ませんでした。2020、2021年度は最終損失となりましたが、社員一人ひとりの努力が結実し、2022年度には最終利益を計上して業績回復を果たしました。2024年度には東京証券取引所プライム市場への上場を実現し、新たなステージへと歩み始めています。そして、今はまさに回復の先

を見据え、攻勢に転じるべき時を迎えています。コロナ禍によって思うように推進できなかった成長を具体化し、真に実現していかねばなりません。その責任を果たす覚悟を胸に、私は当社グループの舵を取っていきます。

上場を機に「変わること」「変わらないこと」

2024年10月23日、当社は東京証券取引所プライム市場に上場しました。その背景には、政府による特殊法人の民営化の大きな流れがあり、当社に関しても「東京地下鉄株式会社法」において、国及び東京都が保有する当社株式についてできる限り速やかに売却することが規定されています。こうした考え方のもと、長年にわたり株式上場を目指して取り組んできましたが、ついにその努力が実を結びました。



企業が上場する目的の一つは、資金調達手段の多様化、いわゆるファイナンス面の変化です。しかし、当社は営団時代から社債(旧・東京交通債券)を発行し、安定的に市場から資金を調達してきた実績があり、ファイナンス面で上場が喫緊の課題だったわけではありません。では、当社にとっての上場の意義は何か。それは、一般株主の方々が新たなステークホルダーとして加わることです。リターンを重視する株主の視点を経営に取り入れ、創意工夫を発揮して経営の自立性・柔軟性を向上し、スピード感のある意思決定を行うことが、これからの当社に求められます。また、資本効率を意識した経営規律の徹底も不可欠となります。加えて、機関投資家の方々の多くは投資先企業のカバナンズも重視



**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」の提供は、
企業価値の根幹であり、不変です。**



しています。当社はこれまでにガバナンス体制を整えてきており、すでに東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コードにフルコンプライしていますが、より一層のガバナンス向上を目指します。

一方、社員からは「上場したことで、安全に対する意識、サービスの水準が変わってしまうのか」といった声も届いています。確かにステークホルダーの構成に一部変化はありましたが、社員が日々接するのは、これまでと変わらず「お客様」「地域・社会」「取引先」です。たゆみなく安全を追求すること、お客様視点に立った質の高いサービスを提供することには何ら変わりはありません。むしろ、そうした日々の業務こそが、上場企業としての信頼を支える根幹であると考えています。また、当社は「家族的な会社」の一面を持っています。現場では泊まり勤務もあり、長い時間を共に過ごす中で自然と強いチームワークが育まれているのです。こうした温かく協力し合う職場の雰囲気や文化を、これから先も大切に守っていきたいと思います。

経営指針に込めたもの

新たな経営指針の策定にあたっては、「ミッション」を中心に据え、そこから「ビジョン」「バリュー」「スピリット」が連動する構造に再設計しました。

スピリットでは、「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」からなる「私たちの決意」と、自律・挑戦・協働からなる「私たちの志」を明示しました。

バリューにおいては、「サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)」に向き合い、その解決の先にバリューが生まれる」という考え方を軸にしています。

ビジョンには、「次の『あたりまえ』」と「次の『ワクワク』」という2つのキーワードを掲げました。策定にあたっては、「『あたりまえ』という言葉を経営指針に入れてよいのか」という議論もありましたが、私はこの言葉が持つ意味をととても大切にしました。例えば、電車が来て、乗車し、予定どおり目的地に着くことが「あたりまえ」とされますが、これを維持するために現場では多くの「あたりまえでない努力」が行われています。大きな地震が発生した際には、技術部門の社員が線路上を

歩き、安全確認を行ってから運転を再開します。東日本大震災の時には終夜運転を実施し、翌朝には全線で通常運転を再開しました。その際、お客様から「電車は『あたりまえ』に走るものだと思うけど、そうではないのですね」と驚きと感謝の言葉をいただきました。この言葉は社員の励みとなり、「あたりまえ」を守る姿勢が日々の安全・安心を支えていると実感しました。

そして、「あたりまえ」は、常に進化してきました。かつて、トンネル内では携帯電話が通じませんでしたが、通信事業者との連携により、今では通信が可能です。今やこれは「あたりまえ」ですが、当時はそうではありませんでした。また、駅のホームから線路への転落や電車との接触を防ぐためのホームドアについても、2025年度には大規模改良工事中の東西線南砂町駅西船橋方面ホームを除き、全駅での設置が完了する見込みで、「あたりまえ」になりつつあります。こうした「あたりまえ」の進化を今後もさらに実現していきたいと考えています。

そしてもう一つのキーワードである「ワクワク」には、地下鉄のイメージを変えたという思いが込められています。「乗っ

て出かけたくなる地下鉄」を目指し、休日に行きたくなる場所を沿線につくり、沿線全体の魅力を高める。また、沿線の企業やデベロッパー、商店などと連携し、沿線そのものの価値を高めていく。そうした取り組みにより、都市に次の「ワクワク」を求めて訪れる人々を増やしていきたいと考えています。

前中期経営計画の推進を通じて得た気づき

「構造変革」と「新たな飛躍」を基本方針とした前中期経営計画「東京メトロプラン2024」(以下「前中計」という。)では、掲げた経営指標をすべて達成することができました。これは大きな成果と言えますが、一方で、コロナ禍という先行きが不透明な状況下で策定したため、目標設定はやや保守的だったとも感じています。2年目には経営目標値を上方修正しましたが、それでも「100%満足か」と問われれば、必ずしもそうではありません。こうした経緯を踏まえて、これからは、明確に成長に軸足を置いた戦略へとシフトしていきたいと考えています。

鉄道事業は当社グループの基盤であり、最大の強みです。しかし、コロナ禍のような外的要因で鉄道利用が激減した際、鉄道以外の収益源が少ないことの脆弱性を痛感しました。実際、鉄道事業者であっても不動産事業の比率が高い企業は業績全体への影響が抑えられていました。この経験から、当社グループにも「鉄道以外のもう一つの柱」が必要であると強く感じました。

また、「聖域はない」ということにも気づかされました。お客様の利便性を守るためには、現在提供しているサービスは削れないという固定観念がありました。しかし、一部のサービスを見直してみると、時代の変化に伴い、意外にもお客様から期待されていなかったり、ほとんど利用されていないという状況がありました。利用実態を踏まえ、柔軟に見直すという発想は、今回の経験を通じて得た重要な気づきです。

このように、前中計を遂行する中で多くの気づきや学びを得ることができました。今後の中長期的な成長を見据える上でも、非常に有意義な3年間でした。



運輸業と都市・生活創造事業との相乗効果を発揮させ、今後10年間で非運輸事業の収益を倍増させます。

東京メトログループが描く価値創造ストーリー

運輸業と都市・生活創造事業、両輪による成長を目指す

当社グループは「運輸業」を基軸としながら、都市の魅力を高める「都市・生活創造事業」を展開しています。中でも不動産事業は、駅という利便性の高い空間に隣接した不動産を開発することで、その価値を駅周辺から地域全体へと広げられ、鉄道との相乗効果が大きい分野です。こうした開発をすべて自社で行う必要はなく、デベロッパーや地域、行政と連携して東京圏の都市全体の魅力を高めることが、結果として当社グループの企業価値向上にもつながると考えています。多くのデベロッパーが駅に隣接した不動産開発に目を向けるのは、資産価値の向上が期待できるた

めです。鉄道事業者にとっても、人の流れが生まれることで乗客数の増加につながるため、双方にとって好循環が生まれます。また、不動産事業と共に都市・生活創造事業を支えるライフ・ビジネスサービス事業では、駅やまちの魅力をさらに高めるため、駅構内や高架下などの空間を活用し、お客様の利便性向上を目指しています。

現在、当社グループの営業収益構成比は運輸業が約9割、非運輸事業が約1割となっています。今後は非運輸事業の拡大を図る方針ですが、構成比の変更自体を目的にはしていません。というのも、非運輸分野は競争が激しく、案件ごとに投資対効果を見極めながら慎重に展開する必要があるため、目的先行で拡大を急ぐべきではないと考えています。ただし、社内外の目線をそろえるため、今後10年間で非運輸事業を現状の2倍以上の収益規模にするという方針

を掲げています。一方で運輸業も成長を目指しているため、結果として構成比が変わらない可能性もあります。私たちが重視しているのは、比率の変化ではなく、各事業が持続的に成長していくことです。

今回策定した中期経営計画「Run! ～次代を翔けろ～」(以下「中計」という。)では、本格的な成長ステージに移行します。タイトルに用いた「かける」という言葉は、「駆ける」ではなく「翔ける」という漢字を使いました。これは、懸命に走り続けて加速し、やがて浮上し、さらに上昇して成長していくことを目指す、という意味を込めたものです。

成長を実現する上では、当社グループが持つ強みを最大限に活かすことが鍵です。

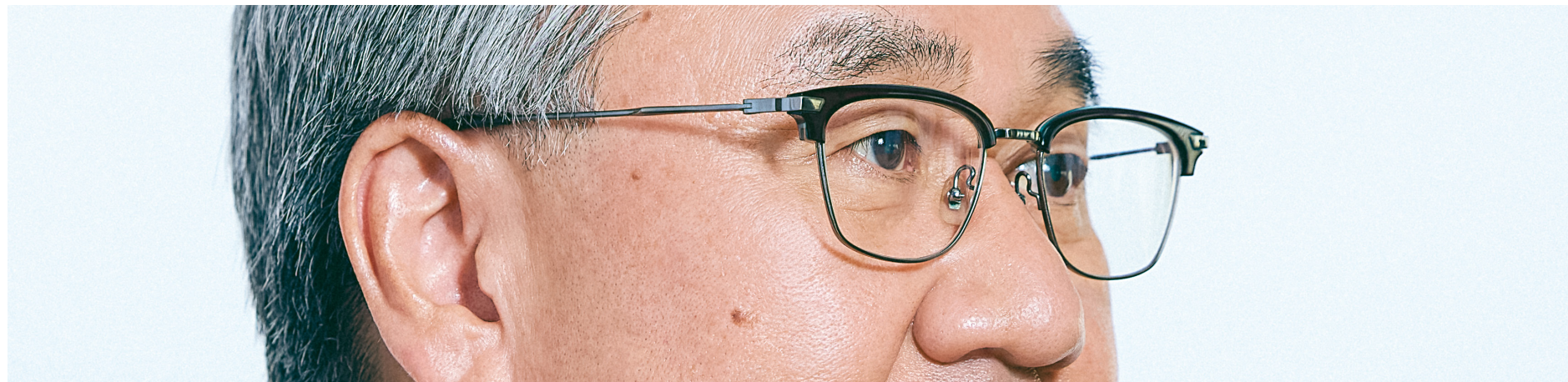
東京都区部を網羅する鉄道ネットワークを保有していることは、他にない大きな強みです。これは、1927年の浅草～上野間の地下鉄開業以来、長年にわたり先人たちが少しずつ積み上げ、国や多くの関係者の協力、補助制度などを通じて築いてきた資産です。私たちは、この資産を「預かっている」という意識を持ち、その価値を最大限に活かし、次の時代につないでいく責任があります。さらに、当社グループには、鉄道運行や保守など、幅広い領域で高度な技術力を持つ社員が多数在籍しており、それもまた当社グループの大きな資本です。これまで磨いてきた知見や技術、人財の力を、国内外で活用していきたいと考えています。

事業環境

当社グループの事業基盤である東京都区部の夜間人口は、2045年まで増加が見込まれています。都心5区のオフィス状況を見ても、延床面積は年々拡大する一方で空室率は低下傾向にあり、日中に都心で活動する人々が増えていることを示しています。加えて、インバウンド需要も着実に増加しており、当社グループにとっては追い風と言える状況です。一方、定期券をご利用いただいているお客様の数は、コロナ禍前と比較して8割程度にとどまっています。今後は、定期券以外をご利用のお客様により多くご乗車いただき、都心へと足を運んでもらえるような取組みに注力していきたいと考えています。

鉄道の安全とサービス向上

昨今、自然災害は激甚化しつつあり、当社としては耐震化や浸水対策を継続的に進めています。また、犯罪やテロといったリスクに備え、セキュリティの強化も欠かせません。現在、駅構内及び車両内には防犯カメラを設置していますが、今後は全車両においてリアルタイムでの監視が可能なカメラへの更新を進め、有事の際にもより迅速に対応できる体制を整備します。バリアフリーの面では、ホームドアは2025年度に全駅設置完了予定です(大規模改良工事中の東西線南砂町駅西船橋方面ホームを除く)。また、エレベーターを使用し、ホームから地上まで移動ができる1ルートについても、整備完了の見通しが



ついてきました。そのほか、東西線での混雑緩和を目指した輸送改善や、丸ノ内線で導入した遅延回復効果の高い新しい信号システム(CBTC^{*1}システム)の他路線への展開を進めています。

^{*1} CBTC(Communications-Based Train Control):
無線式列車制御

新線建設の着実な推進

現在、有楽町線及び南北線の延伸工事に着手しています。この延伸は、長期的に見ればビジネスチャンスであり、当社グループの成長を加速させるプロジェクトです。2030年代半ばの開業を予定していますが、それまでは収入を生まないため、事業化を決定する際には慎重な協議を重ねながら「全額公的資金による整備」というスキームを採用してスタートしました。リスクを最小限に抑えながら将来的な価値を生み出す、極めて戦略的な取組みとなっています。なお、このほかに、今後当社が整備主体となって新たな路線を建設するという考えは現時点では持っていません。

新技術開発と推進

当社のメンテナンス部門では、従来のTBM^{*2}から、CBM^{*3}への転換を進めて

います。TBMは一定の期間が経過した設備を定期的に交換・整備する方式ですが、CBMは設備の実際の状態に基づいてメンテナンスを行うものです。これにより、設備の交換・整備をより柔軟かつ適切に実施できるようになり、不要な作業やコストの削減が可能となります。CBM導入で重要なのは、リアルタイムで設備の状態を監視できる体制の構築です。これにより異常を即座に把握でき、安全性向上に加え、メンテナンス作業の効率化にもつながります。軌道、電気設備、トンネルといったインフラ等へのCBM導入が進めば、現地に行かず状態を判断できるようになり、労働生産性が向上します。

また、自動運転技術も段階的な導入を検討しています。自動車と言うところの自動運転レベル5に相当するGOA^{*4}では、乗務員が完全に不要となる無人運転が実現されます。しかし、鉄道の場合、緊急時対応を考慮すると、完全無人化には課題も残ります。そのため、まずは丸ノ内線で、GOA2.5相当の、障害物検知など緊急時の対応のみを人が担い、それ以外は全自動で運転を行うシステムの導入に向けた研究を進めています。将来的には、乗務員が運転席に常駐せず、車内を巡回

しながら状況に応じて対応できるような運用を目指し、技術開発にも取り組んでいます。

^{*2} TBM(Time-Based Maintenance): 時間基準保全

^{*3} CBM(Condition-Based Maintenance): 状態基準保全

^{*4} GOA(Grades of Automation): 自動運転レベル

まちづくり・鉄道成長に寄与する

不動産事業の展開

不動産事業では、仕入れとなる不動産の獲得が極めて重要であり、場所を選ばずに進められるものではありません。これまでは鉄道事業との相乗効果を重視し、駅直結の物件を中心とした開発を進めてきました。不動産部門の実力も着実に向上しており、今後は駅徒歩圏エリアへの展開も視野に入れています。

当社グループの不動産事業は「所有資産から収益を得る」いわゆる大家型のモデルが中心ですが、今後は「ノウハウで稼ぐ」モデルへの転換を進めたいと考えています。単に不動産を保有するのではなく、テナントのリーシングや施設運営を自社で担い、さらには自社保有不動産を活用し自ら事業を行うといった、収益源の多様化を図っていく方針です。また、2024年には自社のグループが運用する私募REITである東京メトロ



プライベートリート投資法人を立ち上げ、すでに約200億円分の物件を同投資法人に売却し、その資金を新たな物件の取得・開発に活用しています。こうした資源循環型の仕組みを活用することで、不動産事業が自立的に資金循環し、持続可能な成長を実現する体制づくりを進めています。

投資におけるリターンを確実に上げていくためには、最終的には土地や物件の選別眼が問われます。最近では「地価が高騰しているため、利回りが出にくいのでは」と懸念される声もありますが、当社では投資基準を明確に定めており、それを超える案件のみに厳選して取り組んでいます。基準を満たさない案件には手を出さないという姿勢を徹底し、リスクを適切にコントロールしながら、安定的かつ高い収益性の確保を目指していきます。

株主還元

当社は株主還元を重要視しており、今後ともその充実に取り組んでいきます。具体的には、連結配当性向40%以上を目指し、継続的かつ安定的な還元を行う方針です。さらに、中計では、さらなる安定的な配当を実施できるよう、毎年度の利益をもとに

した配当性向だけでなく、DOE(純資産配当率)を新たな指標として採用しました。

もちろん、将来的な価値創造のために必要な成長投資にも積極的に取り組んでいます。利益のすべてを株主還元に戻すのではなく、「成長への投資」と「株主への還元」の両立により、株主の皆様の期待に応えていきたいと考えています。

サステナビリティへの取り組み

公共性の高い交通インフラを担う企業として、サステナビリティの推進を極めて重要な経営課題と捉えています。今後もその姿勢を変えることなく、取り組みを着実に進めていきます。環境面では、CO₂排出量の削減目標について、2030年度に2013年度比50%削減としていた目標を53%削減へと見直しました。また、人権の尊重やDE&Iの推進にも力を入れています。特に現業部門における女性社員比率の向上は長年の課題です。引き続き、働き方や職場環境の見直しを進めることで、より多くの方に「働きたい」と思ってもらえる企業を目指します。こうしたサステナビリティの取り組みを支え、成長を遂げていくための

基盤は、人財の力に他なりません。当社グループには、真面目に働き、強い使命感を持つ人財が数多く在籍しています。私自身、それらを体現している多くの社員に出会ってきました。お客様の様々なご要望に丁寧に対応する姿や、毎朝、確実に電車を走らせる姿をこの目で見て、仕事への使命感や覚悟の深さを感じました。

運輸業と都市・生活創造事業では、求められる人財の特性には違いがありますが、どちらも柔軟な発想や挑戦する姿勢が重要です。大きな挑戦に限らず、日々の業務での小さな変化に挑むことが、やがて大きな成長につながるはずですので、社員が好奇心を持って新しいことに取り組める文化を育んでいきたいと考えています。人財の適性を活かしながら、育成・採用の両面から組織力の強化を図っていきます。

ステークホルダーの皆様に向けて

私たちは「東京を走らせる力」というミッションのもと、東京に集う人々の生き生きとした毎日に貢献することを目指しています。その実現に向け、東京の鉄道ネットワークの中核を担う企業として、安全の

確保とサービスの向上に挑み続けることを約束します。加えて、新技術の開発やワクワクする目的地づくり、旅客需要の創出、都市・生活創造事業を通じた価値創出にも積極的に取り組んでいきます。そして何より、私の信念の根幹をなすコミュニケーションを大切に、ステークホルダーの皆様との対話の場を設け、いただいた声を真摯に受け止め、経営に反映させながら、共に未来の東京をつくり上げていく決意です。どうぞ変わらぬご支援とご協力を賜りますようお願い申し上げます。

コンプライアンス体制の強化

これまで当社はコンプライアンス体制の強化に努めてまいりましたが、当社社員に対して不適切な言動を行ったことにより、2025年10月に取締役が辞任するという事案が生じました。社長として、本事案を厳粛に受け止め、今後、再発防止策を策定し、コンプライアンス遵守体制を一層充実してまいります。

2025年10月
代表取締役社長

小坂 彰 洋

ステークホルダーの皆様との 対話を重ねながら、 持続的な企業価値向上に取り組めます。

私の役割

私は1993年に帝都高速度交通営団に入団し、経理、経営管理、営業推進、秘書、株式上場など幅広い業務を経験してきました。現在は常務執行役員として経営管理・IRを管掌し、主に数字に基づいた視点から戦略を着実に実践する役割を担っています。

株式上場後初となる2025年度からの中期経営計画の策定にあたっては、当社の持続的な成長を図るべく、株価と資本コストも意識した財務的な視点を加え、取締役会での議論を通して、経営資源の戦略的な配分を検討し、実効性の高い経営戦略の具現化に努めました。新線建設についても、資金調達から事業化に至る

までのプロセスを設計し、プロジェクト全体をマネジメントしています。また、IR室の担当として、国内外の株主・投資家の皆様に対し、当社の価値を正しく伝えることに努めています。今後とも、株主・投資家の皆様との対話を通じて得た視点も経営に反映させながら、持続的な企業価値の向上を目指していきます。

前中期経営計画の振り返り

2022年度から始まった前中期経営計画（以下「前中計」という。）では、「構造変革」と「新たな飛躍」を基本方針に掲げました。

前中計はコロナ禍という先行き不透明な環境下で始まりましたが、当社は、コロナ禍



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

を一過性の危機とは捉えず、いずれ来るであろう働き方や生活様式等の変化が前倒しで顕在化したものと認識しました。この認識のもと、社長をトップに創設された経営改革会議において、コスト構造や業務の見直しといった「構造変革」に取り組んだ結果、電気料金を除いた鉄道事業経費はコロナ禍前（2019年度）比で約16.5%減の982億円となり、大幅な固定費削減を実現しました。

「新たな飛躍」としては、将来の持続的な成長に向け、鉄道とシナジーのある不動産投資を強化するとともに、新規事業や海外展開といった未開拓分野にも着手しました。

これら経営基盤の強化に取り組んだ結果、財務・非財務共に前中計で掲げた経営目標を達成しました。

前中計最終年度にあたる2024年度は、営業収益4,078億円、営業利益869億円、当期純利益537億円（いずれも連結）となり、4年度連続の増収増益を達成しました。足元の労務費・原材料費等の物価上昇等により人件費や修繕費などの営業費が増加したものの、経済活動の活性化等に伴い、鉄道利用が都心部を中心に堅調に推移したことから、2025年3月の旅

客運輸収入はコロナ禍前（2019年2月1日～2020年1月31日）比で95.9%まで回復しました。また、サステナビリティ経営の実現に向けたマテリアリティに基づく非財務面での取組みにも注力し、ホームドアやエレベーター1ルート整備などを積極的に進め、鉄道駅のバリアフリー化率も向上しました。

新中期経営計画

2025年度から始まった新中期経営計画（以下「中計」という。）は、2027年度までの3年間で「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。ステークホルダーの皆様との対話を重ねながら、お客様の安全を第一に、持続的な企業価値向上を図るべく成長戦略を着実に実行することで、経営目標の達成を目指します。

経営目標値

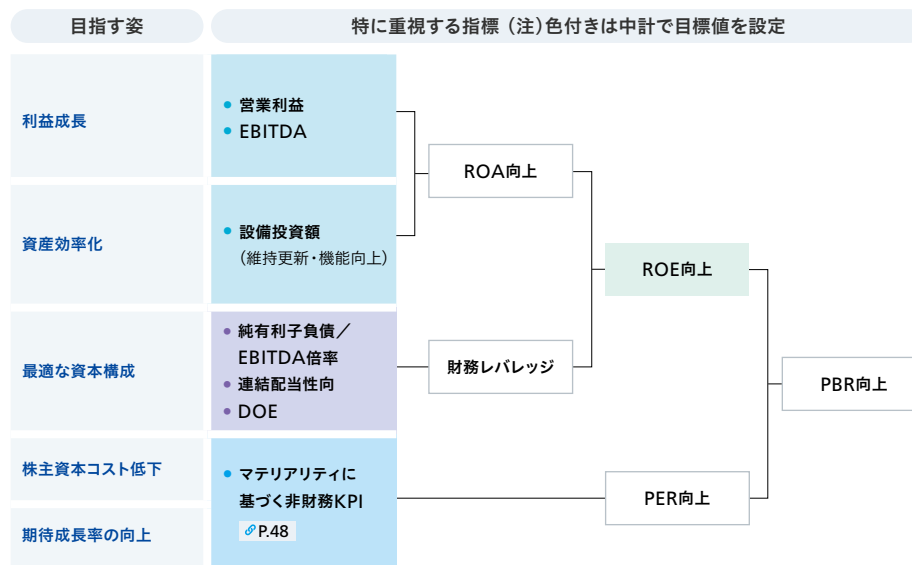
財務指標に係る経営目標値として、「連結ROE」「連結営業利益」「連結EBITDA」「連結純有利子負債／EBITDA倍率」の4つを設定しました。

この中計期間は将来の成長に向けた「仕込みの時期」と位置付けたこともあり、連結ROE目標は7.7%と設定しましたが、さらなる向上が期待されているものと考えています。まずは中計における各種施策を着実に実行することで、できるだけ早期のROE向上を目指します。

当社は、東京都区部を中心に営業キロ195.0kmの鉄道ネットワークを保有し、安定的かつ効率的な運営が可能な事業基盤を有しています。この特性により、株主資本コストは現状で5～6%程度と認識しています。

また、連結営業利益はこれまで目標値として明示していませんでしたが、株式上場を機に新たに目標として掲げることとしました。加えて、前中計に引き続き、財務健全性確保の観点から、営業利益・EBITDAの成長を前提に連結純有利子負債／EBITDA倍率を設定しました。これは、財務健全性に留意しつつも、成長に向けた投資を積極的に進めるという当社の基本方針を反映したものです。当社の成長に応じた比率で管理することで、柔軟かつ戦略的な資金配分が可能になると考えています。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応



PBR水準向上に向けて

企業価値の向上にあたって、当社はPBRの改善を重要課題と捉え、その構成要素の中でも重要なROE向上に際しては、運輸業・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取ることを基本としています。

運輸業においては、都心部の堅調な人口増加・オフィス需要やインバウンド需要の拡大を確実に取り込み成長に結び付け、クレジットカードやQRコード*といった新乗車システムの導入をはじめとした様々な施策により、定期外でのご利用を中心とした需要喚起策を推進します。不動産事業及びライフ・ビジネスサービス事業においては、運輸業とのシナジーを意識しつつ、不動産事業をはじめ、規律ある成長投資を通じた事業拡大を行い、安定した利益の創出を図ります。

今後、労働人口の減少やさらなる人件費の上昇が見込まれることから、鉄道という安定した収益基盤を活かしつつも、DXや新技術の導入によるメンテナンスをはじめとした省人化・自動化を推進し、固定費の高い事業構造を見直し、効率的な収益体制への転換を目指します。

このほか、サステナブルなコスト構造の確立に向け、信号システムをはじめとした他社との仕様共通化等にも取り組んでいきます。東京の鉄道ネットワークの中核を担う企業として、その強みを活かしながらイニシアチブを発揮し、長期的なコスト最適化を推進していく考えです。

こうした利益成長を軸とするROEの改善と同時に、ESG経営の推進や投資家との対話を重視したIR活動を行うことで、市場との信頼関係を強化するとともに、財務KPIに加え、人的資本経営の取組みをはじめとする非財務KPIの達成によりPERの向上を目指すことで、PBRの向上につなげていく考えです。

* QRコードは株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

キャッシュアロケーションと株主還元の方針

当社は社会的責務である鉄道インフラとしての機能を維持・向上させるべく、これまでインフラ老朽化設備更新、ホームドアやエレベーターの設置や車両更新といった鉄道の安全・サービスに関する設備投資を前倒しで実施してきました。また、コロナ禍での設備・業務のスリム化などに取り組ん

できた結果、鉄道インフラの維持・更新に必要な設備投資水準は今後も安定的に推移するとみており、鉄道の安全性・サービスの向上のための設備投資は減価償却費相当分を原資に着実に行っていきます。

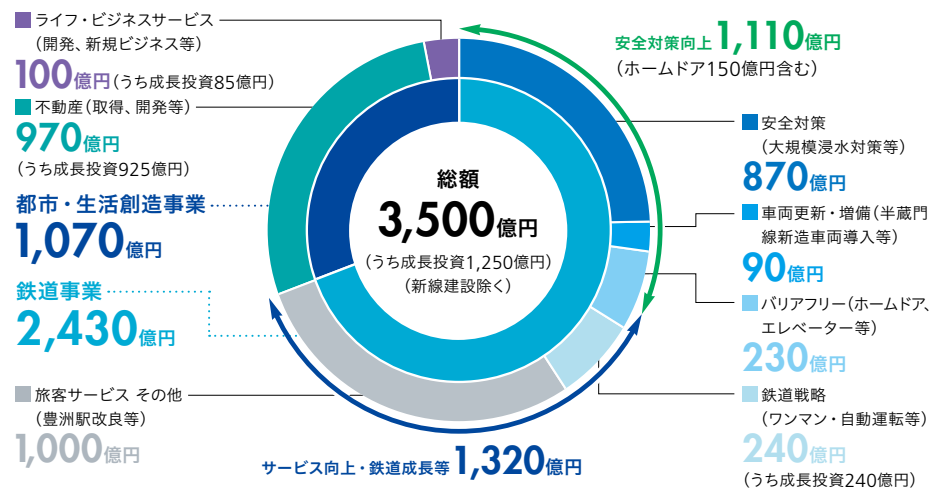
一方、事業活動で創出した利益は、持続的な成長に向け、資本コストを意識した規律ある成長投資と株主還元の充実に充てていく所存です。

成長投資については、3か年で1,250億円超の投資を予定しており、原資としては私募REITへの売却資金や必要に応じた借入も視野に入れています。投資判断にあたっては、資本コスト(WACC)を基準

とする社内ハードルレートを設定し、それを上回る案件に絞って、適切なリスク管理を行いつつ実行していきます。

中でも、不動産事業については今後の注力領域となりますが、これまでも駅直結という立地特性を活かし、鉄道との一体的な開発により高い採算性を実現しています。現在は、駅に隣接する土地を活用し、運輸業との相乗効果を生むプロジェクトを推進中です。特に都心では当社駅への接続についてデベロッパー等からも多数のお話をいただいております。様々な方々と協働しながら、駅とまちづくりの連携を目指していきます。

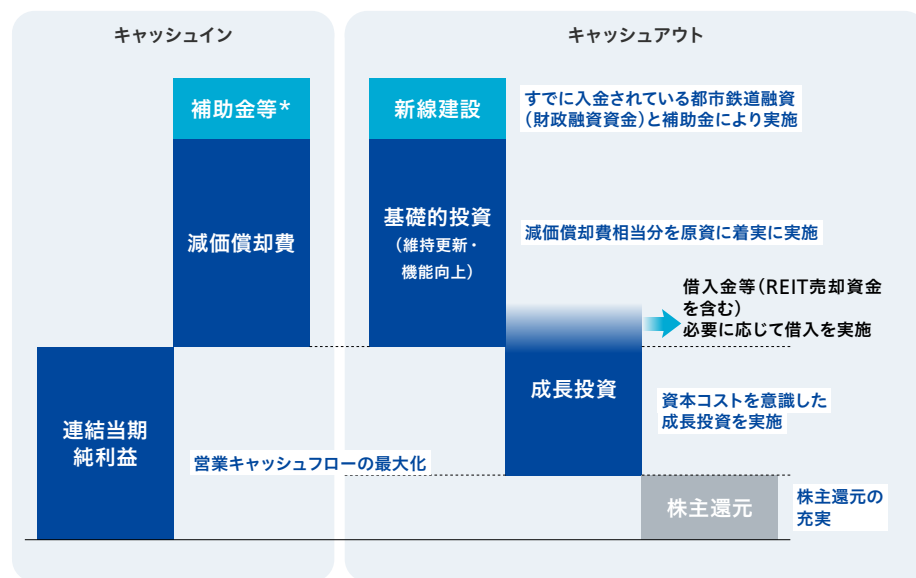
設備投資計画



(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の設備投資は除く。

株主還元については、連結配当性向40%以上を目指すとともに、安定的な配当実現のためDOE（純資産配当率）を3.4%程度確保することとしました。この水準は、今後のキャッシュフローや利益見通し、連結純有利子負債／EBITDA倍率の水準などを踏まえ総合的に判断したものです。ROE目標7.7%を前提とすれば、配当性向は約44%に相当します。引き続き、将来を見据えた成長投資と株主還元の強化に注力していきます。

キャッシュアロケーション



* 鉄道・運輸機構による都市鉄道融資（財政融資資金）を含む。

ステークホルダーの皆様と 共創して高める企業価値

当社は、首都東京の都市機能を支える交通事業者として、地下鉄ネットワークの整備・運営等を通じて、世界最大級の大都市圏である東京の魅力向上と発展に貢献してきました。当社グループの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、「人流の創出」「まちづくりによる持続的な発展」「都市（東京）の魅力増大」の好循環を生み出し、ビジョンである「次の『あたりまえ』と『ワクワク』を」の実現を目指しています。今後も、株主・投資家に加え、お客様、地域・社会、取引先、社員といった多様なステークホルダーの皆様との信頼関係や共創に基づき、さらなる企業価値向上を目指していきます。

ステークホルダーの 皆様へのメッセージ

株式上場を機に、社内の意識に変化が生まれたと感じています。社員一人ひとりの仕事が、株価という形で間接的に評価されているという実感が、組織全体に浸透し始めていると考えています。株式上場後、初めて開催された2025年6月の株主総会では、個人株主の皆様から様々なご意見をいただき、経営陣との率直な対話が生まれました。こうした変化は、社内にも「会社が変わりつつある」という期待感をもたらしています。

今後も運輸業を基軸とする方針が変わりはありませんが、社会・経済環境の不確実性が高まる中、持続的な成長を実現していくためには、運輸以外の分野でも収益基盤を構築していくことが不可欠となります。その際に株主・投資家の皆様の視点は、経営の質を一段と高める上で貴重な示唆をいただけるものと認識しています。

引き続き、多様なステークホルダーの皆様との対話を大切に、その声を適切に経営に反映させながら、企業価値の向上に取り組んでまいります。今後とも、変わらぬご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



02

価値創造

24 At a Glance

27 歴史

29 価値創造プロセス

30 経営資本

31 強み

数字で見る東京メトロ



(注) 財務・人員に関する指標はすべて連結ベース

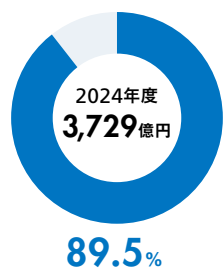
事業ポートフォリオ

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。

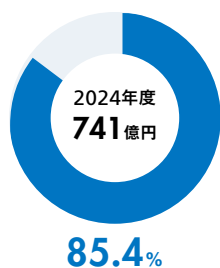
運輸業

鉄道事業

営業収益構成比



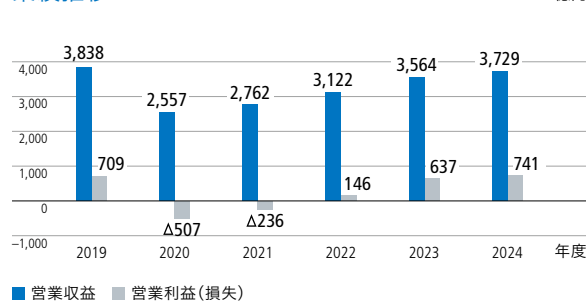
営業利益構成比



事業概要

東京都区部を中心とした、
9路線からなる地下鉄を運営

業績推移

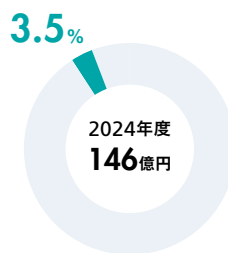


(注) 2025年度から流通・広告事業のセグメントをライフ・ビジネスサービス事業に変更。営業収益構成比・営業利益構成比・業績推移については、旧セグメントでの数値を記載

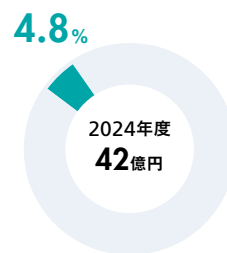
都市・生活創造事業

不動産事業

営業収益構成比



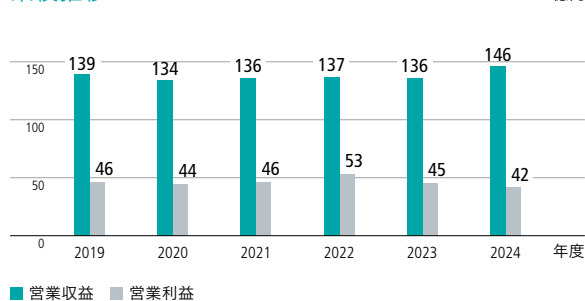
営業利益構成比



事業概要

沿線地域を中心に、
オフィスビルやホテルなどの不動産の開発・賃貸を行う

業績推移

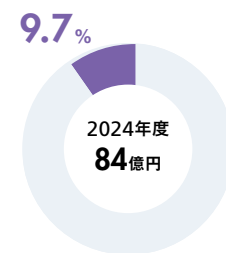


ライフ・ビジネスサービス事業

営業収益構成比



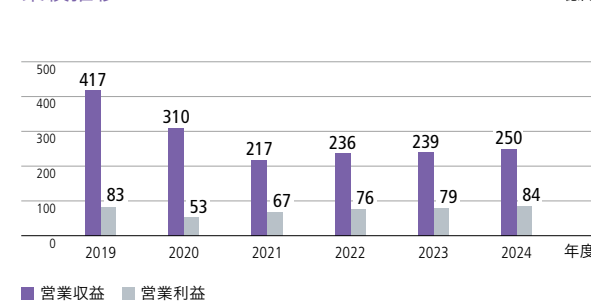
営業利益構成比



事業概要

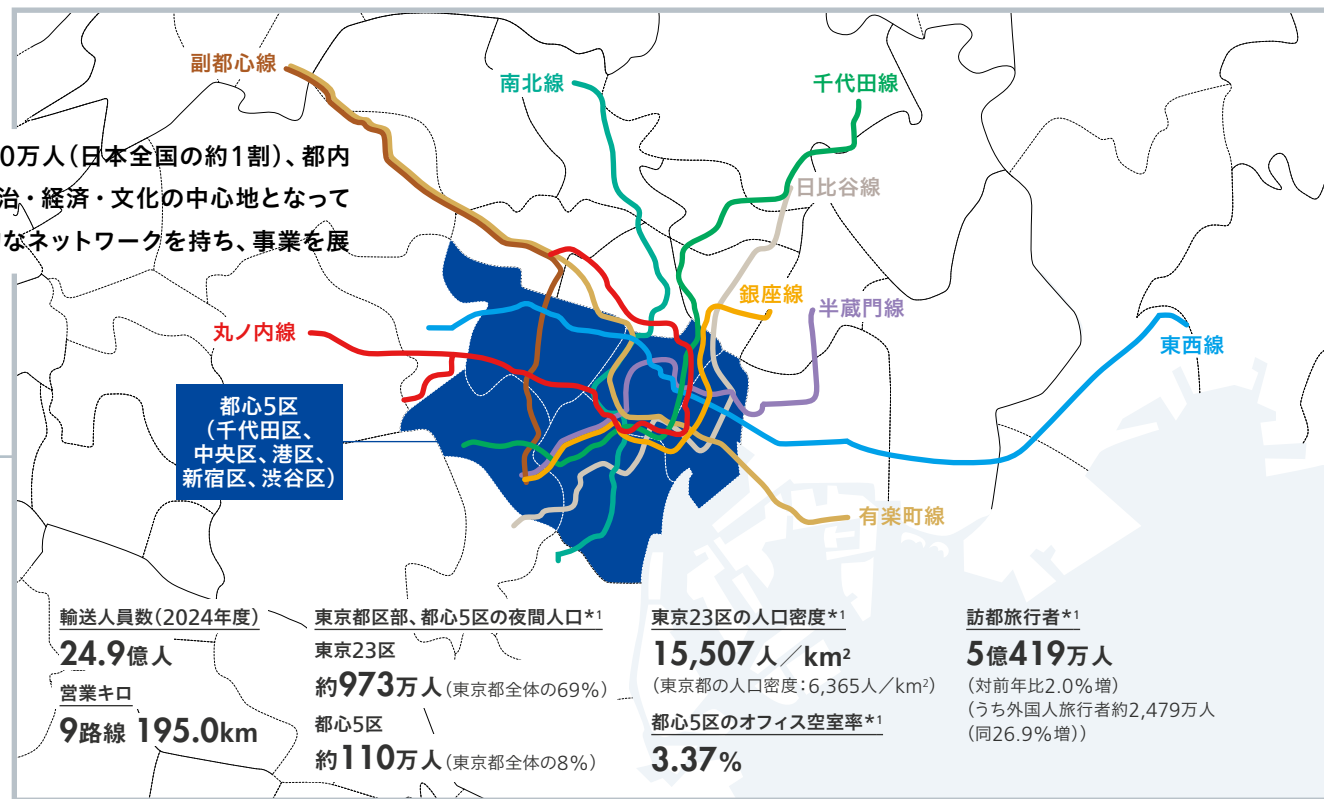
駅を中心に商業施設の運営、駅構内や車両内の広告媒体の提供、光ファイバーケーブルの賃貸を行う

業績推移



事業エリア

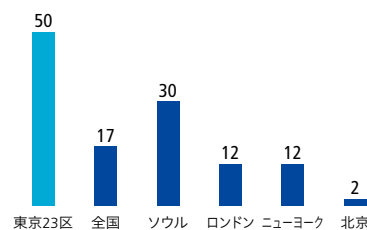
東京メトログループの事業基盤である東京都の人口は約1,400万人(日本全国の約1割)、都内総生産は日本の国内総生産(GDP)の約2割程度に相当し、政治・経済・文化の中心地となっています。その中でも経済活動等が特に活発な都心5区に網羅的なネットワークを持ち、事業を展開しています。



東京における鉄道の重要性

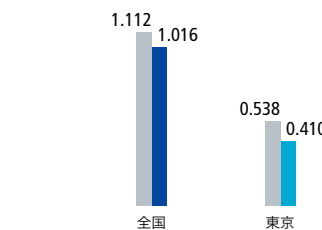
東京は世界各都市と比較しても特に鉄道の重要性が高くなっています。鉄道は規制業種で新規参入が難しい業界である上、東京における自家用乗用車普及率の低さや他の交通手段と比較した運賃の安さからも、東京における鉄道は代替性が低く、元来、ビジネスとして非常に高い安定性に特徴があります。

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 %



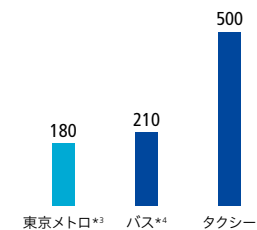
自家用乗用車の普及状況

台/世帯



■ 2005年3月末 ■ 2024年3月末

東京都区部における他交通手段との
初乗り運賃比較(2024年3月時点) 円



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区の夜間人口及び東京23区の人口密度は2025年1月時点、都心5区のオフィス空室率は2025年6月時点、訪都旅行者は2024年時点のデータ

*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

東京メトログループの歩みは、1920年、前身である東京地下鉄道株式会社の創立から始まります。創業者である早川徳次の、地下鉄こそが都市の発展に必要不可欠であるという考えのもと、1927年に東洋初の地下鉄を開業しました。1941年には、帝都高速度交通営団が設立され、地下鉄ネットワークを拡充することで東京の発展を支えてきました。

1927年

東洋初の地下鉄開業

飽和状態だった東京の交通網に対して、「地下鉄こそが、東京の交通事情を改善し、都市の発展に必要不可欠のものだ」という考えのもと、東洋初の地下鉄として浅草～上野間の2.2kmを開業しました。

1950～60年代

高度経済成長とともに路線拡大

1954年の丸ノ内線開業前後は、テレビ、冷蔵庫、洗濯機などが続々と生まれ、地下鉄は新しい生活文化と共に戦後の復興に貢献。1960年代は年間約6kmのペースで新線建設を推進し、1964年の東京オリンピックに合わせて日比谷線を全線開業。また、急増する通勤需要に対応すべく東西線や千代田線も順次開業しました。

1970～80年代

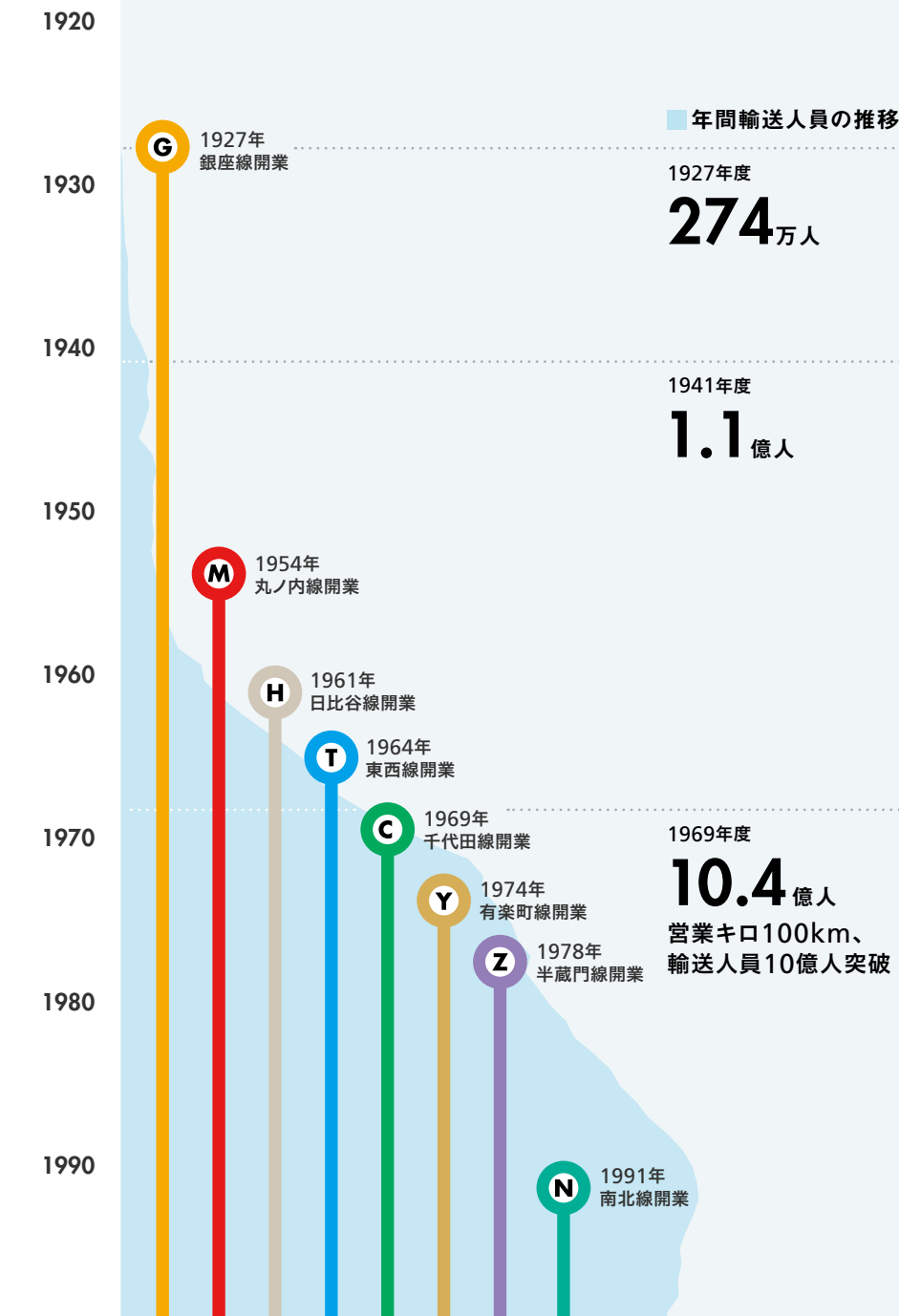
環境へ配慮した省エネルギー車両の導入

新線の開業・延伸に合わせ、最新技術の導入も積極的に進めました。1971年に千代田線で運転を開始した6000系車両において、「チョップ制御方式」と「回生ブレーキ方式」を組み合わせた世界初の省エネ車両を導入し、車両の省エネ性を向上させました。

1990年代

日本の地下鉄初のホームドア導入

南北線では1991年の開業当初から、各駅にホームドアを設置。ホーム上の安全性向上を図ったほか、「人にやさしい地下鉄」を目指し、エレベーター設置などバリアフリー化も積極的に進め、昨今のバリアフリー整備の推進の先駆けとなりました。



2004年には、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ました。現在では東京都区部を中心に9路線営業キロ195.0km、180駅からなる首都圏最大級の路線ネットワークを有する企業として、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」に努めています。また、2020年からは「ポストコロナに向けた構造変革・新たな飛躍」としてコスト構造の見直しをはじめ、これまでとは異なる経営環境における事業の持続可能性、企業価値の向上に取り組みました。2024年には東京証券取引所プライム市場に株式上場し、変革と成長にドライブをかけるべく、中期経営計画に基づく各種施策を推進していきます。

2000年代

東京メトロとして新たなスタート

2004年の東京メトロ誕生後、翌年には駅ナカ商業施設「Echika表参道」をオープンするなど、お客様の日常をサポートする関連事業にも力を入れてきました。また、2008年には副都心線が開業し、9路線からなる現在の東京メトロのネットワークが完成しました。

2010年代

自然災害対策・バリアフリー整備の推進

当社では従前より、激甚化する自然災害に対応し、首都東京の都市機能を支えるべく、震災対策や大規模浸水対策といった自然災害対策の推進を図ってきました。また、交通事業者としての社会的責務を果たすため、バリアフリー設備の整備も前倒しで進めました。

2020～2023年

ポストコロナに向けた構造変革・新たな飛躍

これまでとは異なる経営環境において事業の持続可能性や企業価値の向上を図るため、コスト構造の抜本的な見直しに取り組むとともに、新線建設、お出かけ需要の創出、都市・生活創造事業等の強化に取り組みました。

2024年～

株式上場・さらなる成長への取り組み

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り組みを推進します。

2000

2010

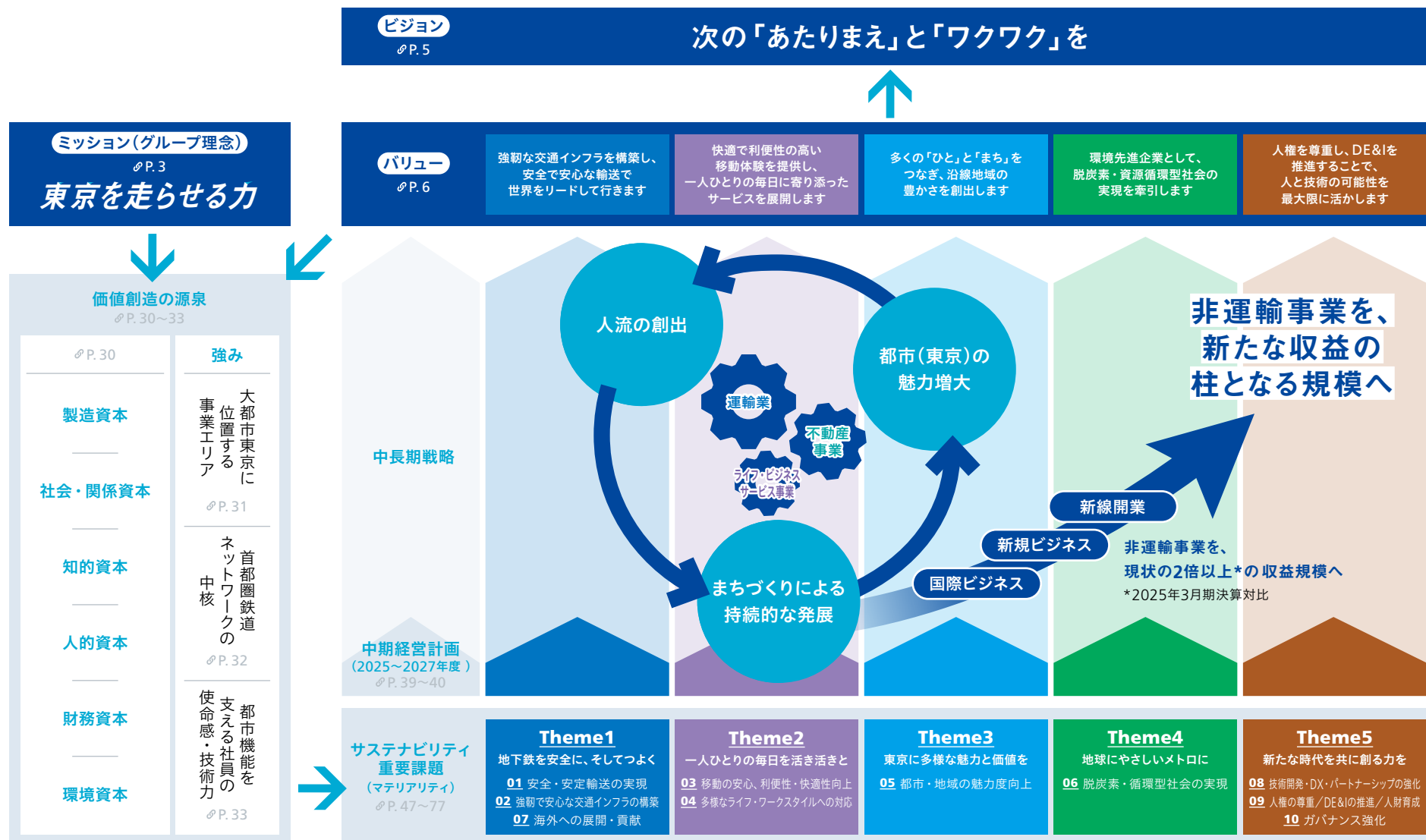
2020

G M H T C Y Z N

F 2008年
副都心線開業2004年度
東京地下鉄株式会社
(東京メトロ) 誕生2008年度
23.2億人
9路線の
ネットワーク完成2024年度
24.9億人

(注) 各路線の開業年(部分開業を含む)を記載

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。



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 首都圏の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*1 556.6km - 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	1日平均輸送人員684万人 - メトロポイントクラブ(メトポ)会員数95万人(2024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46件(2024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11,328人 - 従業員当たり研修受講時間74.9時間/人(いずれも2024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、検証結果に基づき各組織ごとのアクションプランの策定・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)4,078億円 - 営業利益(連結)869億円 - 自己資本比率(連結)35.3% - 純資産(連結)7,165億円 - 設備投資額(連結)1,180億円*2(いずれも2024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3,686万人(2024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

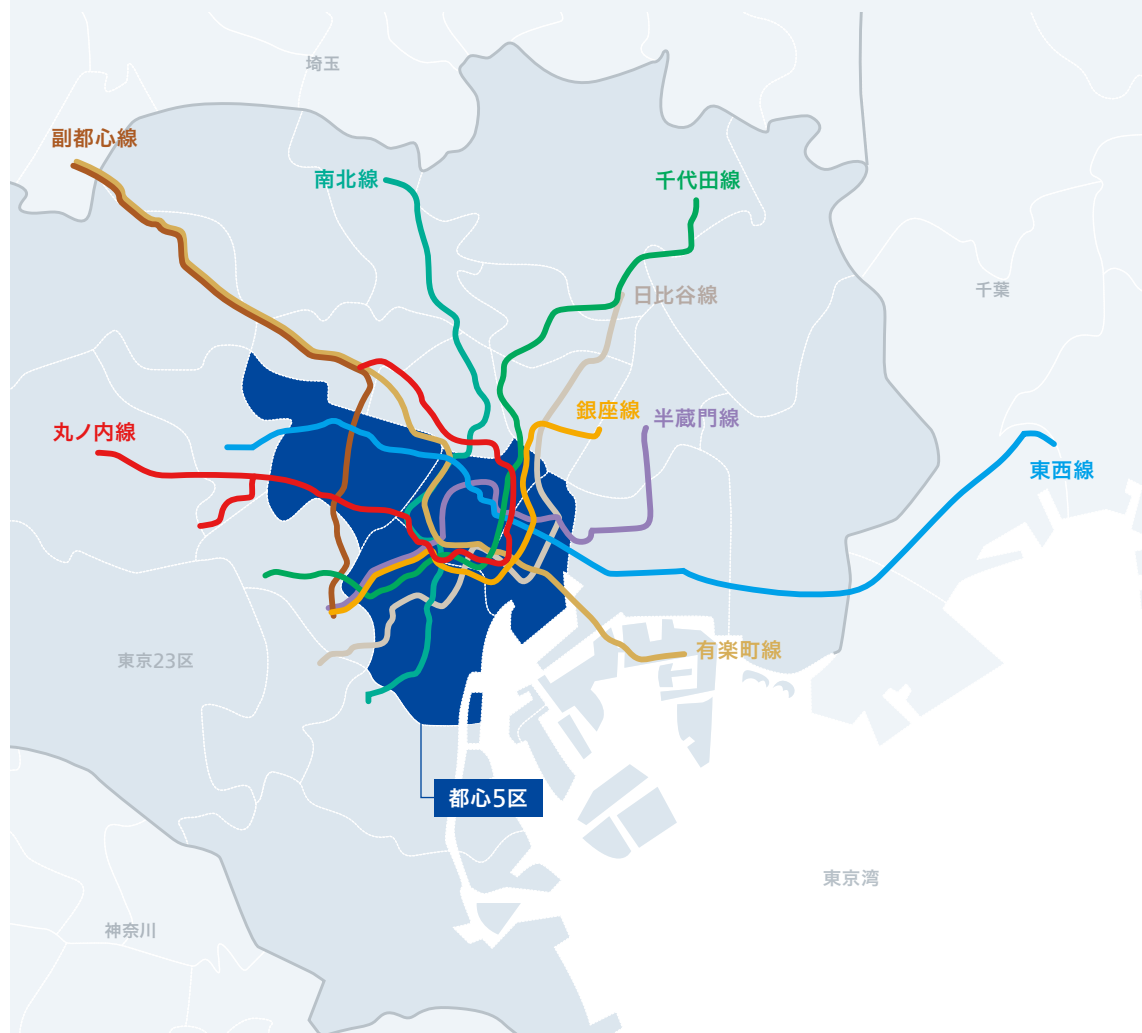
*1 東京メトロ線内及び相互直通運転区間の合計距離 *2 グループ子会社による維持更新等の設備投資を除く。期末における未払金等を勘案する「連結キャッシュ・フロー計算書」とは、数値が異なる。

*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。

01 大都市東京に位置する事業エリア

東京メトロ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、東京都都区の夜間人口は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施策の推進、クレジットカードのタッチ決済及びQRコード*を活用した新乗車サービスの展開、メトロ・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。

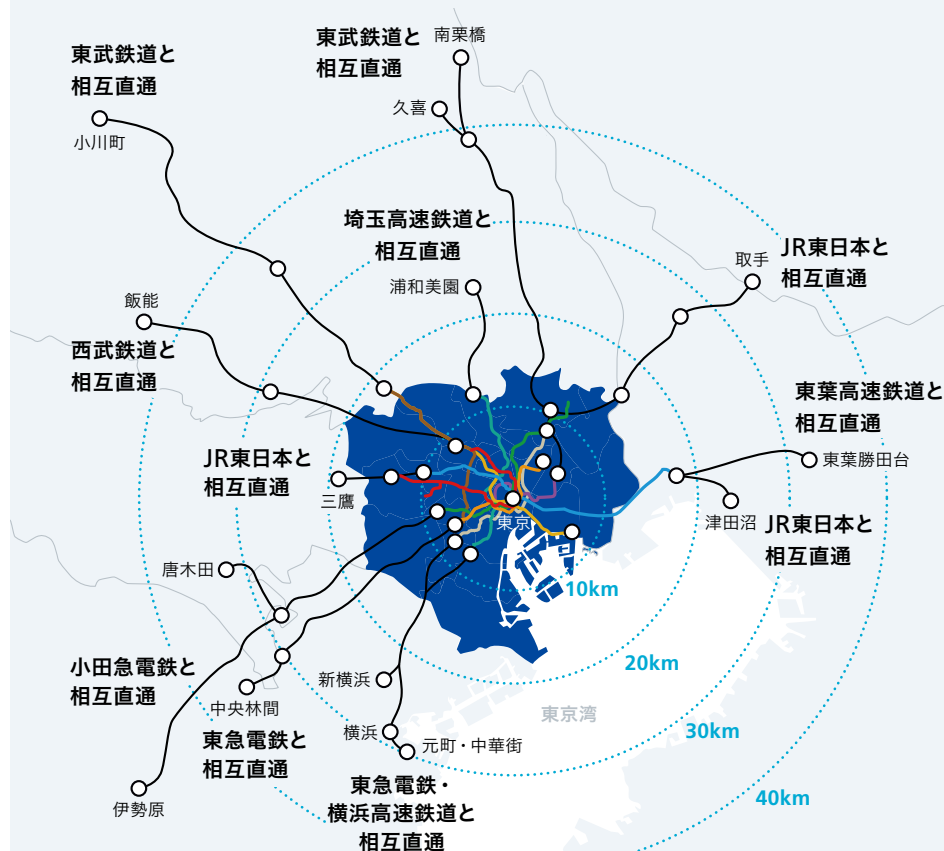
* QRコードは株式会社デンソーウェブの登録商標です。

02 首都圏鉄道ネットワークの中核

首都圏の鉄道ネットワークは、地下鉄、JR、私鉄等によって網の目のようなネットワークで結ばれており、東京都心を中心に、東西南北、郊外部に向かって各路線が延びています。

各路線を運営する鉄道事業者は、移動手段としての鉄道整備だけではなく、駅周辺の住宅開発や拠点駅での商業開発等を進め、沿線の魅力をつくり上げています。こうしたことから、首都圏の中でも東京圏の居住人口は約3,600万人となっており、世界最大級の都市圏が形づくられています。

相互直通運転の状況



他社との連携

当社路線は数多くの他社線と相互直通運転を行っており、総路線距離は556.6km(直通運転を含む)にも及びます。そのネットワークの中心を担うのが日本の政治・経済・文化の中心地である東京の地下を網目状に走る東京メトロです。

当社は、東京都区部を中心に9路線195.0km 180駅の地下鉄を運営し、うち7路線で他社と相互直通運転を実施しています。首都圏の鉄道ネットワークの中核として郊外から都心へのシームレスな輸送サービスを提供するとともに、首都東京を動かす重要な交通網として人々の暮らしやビジネスを支えています。また、訪日外国人をはじめとした東京への観光やお出かけに向けた様々な取組みも実施しています。1日当たり平均約684万人のお客様にご利用いただいております、首都圏の鉄道ネットワークの中核として重要な役割を果たしています。

強みのさらなる強化

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、2030年代半ばの開業を目指し、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んでいます。

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。

また、東西線の輸送改善、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ほか、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図ることで、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ます。

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

東京メトログループは約100年間にわたり首都東京の公共交通機関を運営し、この間、地下という特殊な環境下において、輸送の安全・安定を確保するための総合的な技術・ノウハウを培ってきました。これらをさらに向上させ、引き続き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・技能を備えた人材を育成しています。

2016年4月に開設した総合研修訓練センターでは、「いつ



総合研修訓練センター

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材育成に向けた取り組みを行っています。

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



異常時総合想定訓練

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。

具体的な取り組み

強みのさらなる強化

東京メトログループ全役員・社員を対象に、安全^{けいそう}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材を継続的に獲得・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、デジタル人材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」「人材育成」「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。

03

戦略

35 ビジョン実現に向けたストーリー

36 サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

37 前中期経営計画「東京メトロプラン2024」の総括

39 中期経営計画(2025年度～2027年度)

41 特集：新線建設

43 事業戦略

43 運輸業(鉄道事業)

44 不動産事業

45 ライフ・ビジネスサービス事業

株式上場を契機に、東京メトログループのミッションである「東京を走らせる力」を中心に、実現したい未来である「ビジョン」を新たに策定しました。

ビジョン(実現したい未来)

次の「あたりまえ」と「ワクワク」を

東京メトログループは安全・安心な日常を支えながら、一人ひとりに合わせたり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」とは、日々進歩していくものであり、当社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、また、次の「ワクワク」とは、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っていく、という考えを表しています。

ビジョン実現に向けたストーリー

今後も当社グループの事業は基軸である鉄道の安全とサービスが最優先であることは不変ですが、株式上場を契機に成長にドライブをかけるべく、様々な改革を進めるとともに、事業提携・出資なども含めた一段上のビジネスにも取り組み、より強固な経営基盤の確立を目指していきます。

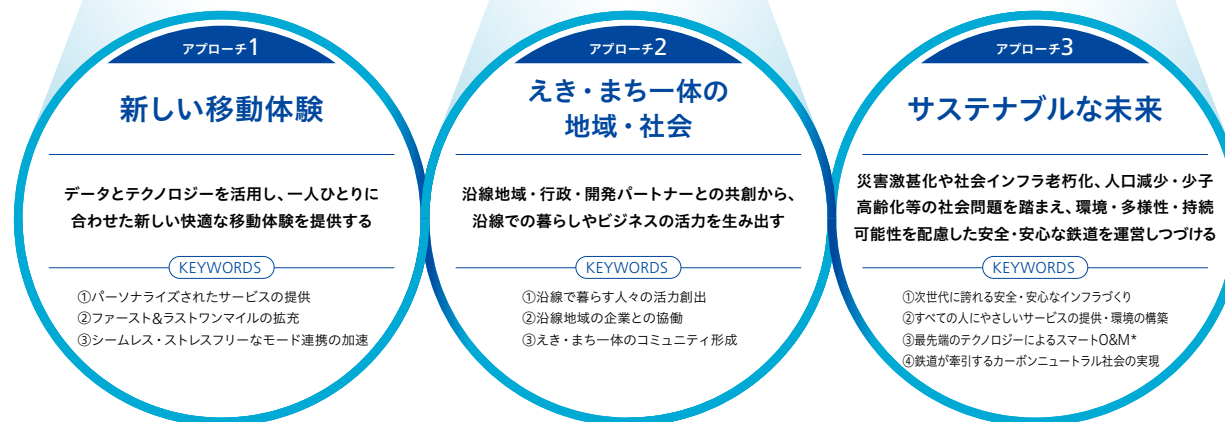
そのような考えのもと、非運輸事業は強みである運輸業とのシナジー効果を活かしつつ、まずは現状の2倍以上の収益規模を目指しています。強みである運輸業を中心に不動産事業やライフ・ビジネスサービス事業といった都市・生活創造事業も強化していくことで鉄道とまちづくりのシナジーを生み、「まちづくりによる持続的な発展」「人流の創出」「都市の魅力増大」による好循環を生み出すことで、成長を加速させていく、当社グループならではのビジネスモデルを確立していきます。

新線・未来コンセプト203X

ビジョンの実現に向けて、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、東京メトロの未来を見据え、「新線・未来コンセプト203X」を設定しました。今後、3つのアプローチ、10個のキーワードに基づき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



* O&M:「オペレーション」と「メンテナンス」

サステナビリティの考え方

東京メトログループは、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つのテーマにまとめました。

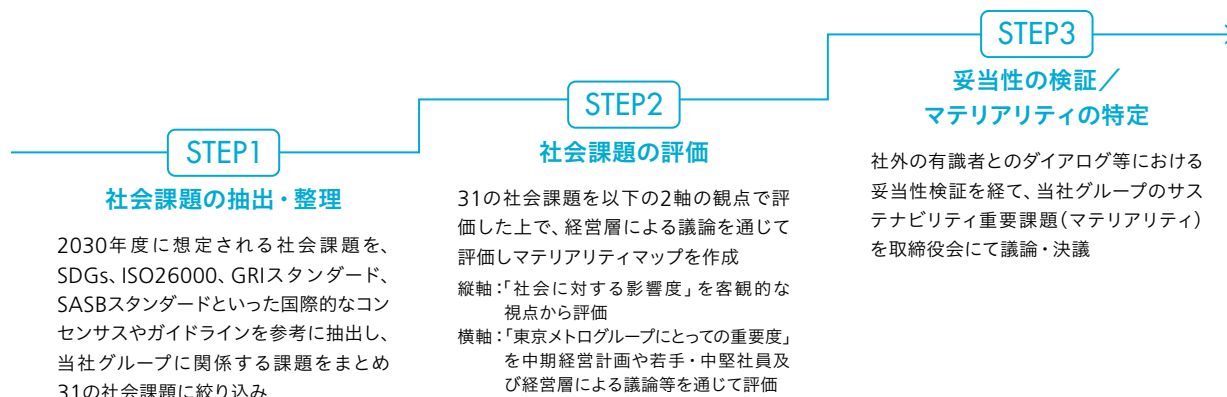
サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)の見直し

2025年度から新たな中期経営計画を策定したことに伴い、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



サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

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 強靱で安心な交通インフラの構築
- 07 海外への展開・貢献

Theme 2 一人ひとりの毎日を生き活きと

- 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

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

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

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

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7月付で参加企業として登録されました。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。



基本方針

ネクストノーマルを見据えて

構造変革・新たな飛躍

お客様の安全を第一に、3つのキーワード「安心な空間」「パーソナライズド」「デジタル」をベースとして、鉄道事業の持続可能性の向上を図るべく、安全の確保を前提に、次世代に向けたコスト構造や業務の抜本的な見直し等、「構造変革」に取り組むとともに、新線建設、お出かけ機会の創出、都市・生活創造事業の強化等、「新たな飛躍」を目指した取組みを推進します。

目標値の達成状況

基本方針として掲げた「構造変革」「新たな飛躍」に基づく各種施策の実施により、財務指標、非財務指標共に目標値を達成しました。

(注) これまでは新線建設推進長期借入金を含めない数値目標としていたが、借入の確定に伴い、修正目標においては、新線建設推進長期借入金(約1,900億円)及び新線建設費を含めた数値としている。

*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以下7つを指す：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CO₂排出量

重点戦略	施策
コスト構造改革による持続可能な事業運営の実現	1. 設備・業務のスリム化や新技術の活用等によるコスト構造改革
さらなる安全・安心の提供と鉄道事業の進化による東京の多様な魅力と価値の向上	2. 安全性・利便性の向上(セキュリティ強化・バリアフリー化促進等) 3. 有楽町線・南北線延伸等によるネットワーク発展・充実 4. 地域との連携・メトポの活用等による新たなお出かけ機会の創出 5. 新技術の導入とDXによる鉄道オペレーションの進化
都市・生活創造事業の成長等により東京に集う一人ひとりの生き活きとした毎日に貢献	6. 不動産事業の拡大とまちづくりとの連携 7. お客様の「新たな日常」を支える各種事業の展開 8. 海外鉄道ビジネスの拡大・新規ビジネスの開発推進
ESGの取組みによる持続可能な社会の実現への貢献	9. 脱炭素・循環型社会への貢献 10. 経営基盤の強化(人権の尊重、DE&Iの推進、ガバナンス強化等)

	指標	目標値(2023.3.24公表)	実績
財務指標	3か年連結EBITDA総額 (営業利益+減価償却費の3か年総額)	2022~2024年度目標 3,600億円	2022~2024年度 4,071億円 計画達成
	連結純有利子負債/EBITDA倍率 (債務残高-現金及び現金同等物)÷(営業利益+減価償却費)	2024年度末目標 7.7倍 (注)新線建設推進長期借入金を除き6.3倍	2024年度末 6.4倍 計画達成 (注)新線建設推進長期借入金を除き5.2倍
	連結ROA (営業利益÷{(期首総資産+期末総資産)÷2})	2024年度末目標 3.2% (注)新線建設推進長期借入金を除き3.5%	2024年度末 4.3% 計画達成 (注)新線建設推進長期借入金を除き4.7%
非財務指標	鉄道運転事故件数*1	2022~2024年度目標 毎年0件	2022~2024年度 毎年0件 計画達成
	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)	2024年度末目標 92%	2024年度末 93% 計画達成
	CO ₂ 排出量*3	2024年度目標 45.5万t-CO ₂ 以下 (2013年度比22%減)	2024年度 33.4万t-CO ₂ 計画達成 (2013年度比43%減)

重点戦略・施策の振り返り

前中期経営計画(以下「前中計」という。)期間(2022～2024年度)は、「構造変革」「新たな飛躍」の基本方針に基づき、設備投資の適正化やコスト構造改革の推進のほか、沿線施設との連携や「東京メトロmy!アプリ」の活用、メトロのさらなる浸透等、東京の都市内観光「City Tourism」の促進を図るなど様々な施策に取り組みました。また、2023年3月には、旅客運輸収入や電気料金、調達金利などの前提が前中計策定時から大きく変化したことを踏まえ、前中計を一部変更し、設備投資計画の見直しやポストコロナを見据えた経営目標値の上方修正等を行いました。各種取り組みの結果、財務目標・非財務目標とも経営目標値を達成し、ポストコロナを見据えた経営基盤の強化、飛躍への土台を築きました。

重点戦略	成果			課題
	2022年度	2023年度	2024年度	
コスト構造改革による持続可能な事業運営の実現		● 丸ノ内線において自動運転の実証試験準備開始(参考) 実証試験は2025年度開始予定 ● 有楽町線小竹向原～新木場間でワンマン運転開始 ● 南北線9000系8両編成列車運行開始 ● 車内セキュリティカメラ全路線設置完了		● DXのさらなる推進に向けた基盤整備
さらなる安全・安心の提供と鉄道事業の進化による東京の多様な魅力と価値の向上	● メトロのランク制度導入 ● 相鉄新横浜線・東急新横浜線との直通運転 ● 鉄道駅バリアフリー料金制度の導入 ● 有楽町線・副都心線17000系車両導入完了	● 有楽町線・南北線延伸部工事着手 ● クレジットカードのタッチ決済等を活用したサービス開始 ● 虎ノ門ヒルズ駅の拡張工事の完成 ● メトロとTo Me CARD*のメトロポイントの統合 ● 大規模停電対策の丸ノ内線導入完了 ● リンクティビティ株式会社と資本業務提携を締結 ● 日比谷線ホームドア設置完了 ● 丸ノ内線2000系車両導入完了	● 丸ノ内線「2000系」	● 安全・サービスの質的向上 ● 一定程度のテレワークの定着による定期券収入の減少 ● お客様のご利用動向や新規の需要獲得を見据えた魅力あるダイヤ設定 ● 設備・施設老朽化への対応 ● 労働人口減少への対応
都市・生活創造事業の成長等により東京に集う一人ひとりの活き活きとした毎日に貢献	● 東急プラザ「ハラカド」 ● メトロステージ 代々木上原オープン	● M'av行徳開業 ● 渋谷55ストリートビジョン設置 ● 神宮前六丁目再開発にて東急プラザ「ハラカド」開業 ● スーパーホテル池袋西口天然温泉リニューアルオープン	● 日本橋メトロピア開業 ● 介護付有料老人ホーム チャームスイート旗の台開業 ● M'av浦安(EAST)開業 ● 錦糸町メトロピア開業 ● 私募REIT運用開始	● 非運輸事業のさらなる拡大、既存物件の新たな付加価値の創出 ● 不動産価格の高騰、労働力不足や資材費高騰による工事費増大 ● 新規事業の本事業化
ESGの取り組みによる持続可能な社会の実現への貢献		● DX認定の取得 ● 東京メトログループ 人権方針の策定	● 台東区との包括連携に関する協定 ● 丸ノ内線・南北線への再生可能エネルギーの導入 ● 小水力発電等のパーチャルPPAの導入 ● 英国ロンドンElizabeth line(エリザベス・ライン)運営事業への参画決定	● サステナビリティに関する各種情報開示の要請の高まりといった環境変化への対応 ● 離職率増や要員不足、採用難 ● 女性社員の活躍、働き方の見直し ● まちづくり・地域との連携強化 ● リスク管理体制の強化

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

★ 東証プライム市場に上場

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。

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・社会課題への東京メトログループの取組みについても定量的に示しました。

*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以下7つを指す：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CO₂排出量

事業戦略		コーポレート戦略		
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	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		2024年度(実績)	2027年度(目標)
財務指標	連結ROE	2024年度末 7.8%	2027年度末 7.7%
	連結営業利益	2024年度 869億円	2027年度 930億円
	連結EBITDA	2024年度 1,590億円	2027年度 1,740億円
	連結純有利子負債／EBITDA倍率	2024年度末 6.4倍 (注)新線建設推進長期借入金を除く 5.2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	2022～2024年度 毎年0件	2025～2027年度 毎年0件
	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)	2024年度末 93%	2027年度末 99%
	CO ₂ 排出量*3	2024年度実績 33.4万t-CO ₂ (2013年度比43%減)	2027年度末 29.2万t-CO ₂ 以下 (2013年度比50%減)

今後の重点戦略

運輸業(鉄道事業)を基軸に不動産事業、ライフ・ビジネスサービス事業とのシナジーを活かし、東京の魅力増大と共に成長を加速していきます。

運輸業	鉄道事業	● 当社グループの事業基盤である東京都区部の夜間人口は2045年まで伸びていくことが予測される。また、足元では都心5区のオフィス空室率は減少傾向にあり、今後も大規模なオフィス供給計画が期待されることに加え、訪日外客数においてもさらなる増加が見込まれる。このような東京の発展を自社の成長に確実に結び付ける需要喚起策を推進することで利益拡大を目指す。 ● 旅客運輸収入、特に定期外収入のさらなる拡大に向けて、企画乗車券の販売強化・新商品開発、新たな乗車サービスの展開、デジタルマーケティングの推進により、需要喚起策を実行する。 ● 鉄道事業経費(電気料金を除く)は、コロナ禍に実施した緊急抑制の成果を活かすとともに、更新・メンテナンス周期の見直しやスペックの最適化、相互直通他社との仕様共通化等により抑制を目指していくものの、昨今の物価・労務費上昇に鑑み、2027年度に1,050億円まで上昇すると見込む。 ● 人的資本強化の観点から一定の賃金改善を見込むものの、労働人口減少等への対応として、新技術の導入等を推進しつつ、2030年度を目処に鉄道事業運営を9,000人体制でオペレーションできる体制構築を目指す。 ● 有楽町線・南北線の延伸は、2030年代半ばの開業目標に向け、着実に建設を進める。また、2025年3月に東武鉄道と締結した基本合意に基づき、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に向けた取組みを推進する。
都市・生活 創造事業	不動産事業	● 鉄道事業とのシナジーを意識した不動産開発を強化する。また、これまで獲得したノウハウを活かし、駅直結物件に加え、資本コストを考慮しつつ駅徒歩圏まで不動産取得エリアを拡大することで、まちづくりの範囲を広げていく。 ● ホテル経営・運営事業へ新たに参画する。 ● 2025年3月から運用を開始した私募REITを活用し、不動産の売却・取得・開発を循環させる事業モデルを拡大し、3か年で300億～500億円の運用資産規模を目指す。
	ライフ・ビジネス サービス事業	● 高架下商業施設のリニューアル、アドバタイジングサービス事業の拡大等により収益拡大を図る。 ● フィットネス領域をはじめとした沿線エリアお客様の生活を豊かにするサービスに加え、新たにコンテンツビジネスを推進する。
経営目標値・ キャッシュアロケーション		● 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した。 ● 維持・更新投資は減価償却費相当分を原資に着実に実施する。また、資本コストを意識した成長投資を実施する(必要に応じて借入を実施)。 ● 株主還元の充実を図るため、連結配当性向40%以上を目指すとともに、中期経営計画期間においてはDOE(純資産配当率)3.4%程度を確保することを目指す。

新線建設による新たな価値創造

有楽町線・南北線延伸 新線プロジェクト

有楽町線・南北線の延伸とその事業運営は、当社グループの未来への成長戦略です。十分な公的支援の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。

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：4.8km - 開業目標：2030年代半ば	- 建設キロ：2.5km - 開業目標：2030年代半ば
整備効果	- 臨海部及び都心部の観光拠点とのアクセス利便性の向上やまちづくり面での寄与 - 東西線、日比谷線及び千代田線の混雑緩和への寄与	- 品川駅*2で複数の他路線と接続 - 都心部とリニア中央新幹線の始発駅となる品川駅や羽田空港へのアクセス利便性の向上等に寄与
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)



有楽町線延伸及び東武スカイツリーラインとの相互直通運転による整備効果

1. 延伸及び相互直通運転による混雑緩和

T 東西線 $\Delta 19$ Pt **H** 日比谷線 $\Delta 7$ Pt*3 **C** 千代田線 $\Delta 3$ Pt*3

2. 延伸及び相互直通運転によるアクセス利便性向上

豊洲 ▶ 春日部	草加 ▶ 東陽町	豊洲 ▶ 押上
所要時間 約61分 → 約53分 (約8分短縮)	所要時間 約40分 → 約29分 (約11分短縮)	所要時間 約22分 → 約14分 (約8分短縮)
乗換回数 2回 → 0回	乗換回数 2回 → 0回	乗換回数 2回 → 0回

建設費・資金のスキーム

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

地下高速鉄道整備事業費補助(地下鉄補助)

国と自治体による補助金。年度ごとに交付。

都市鉄道融資(財政融資資金)

鉄道・運輸機構からの融資であり一括借入済、分割で返済予定。

*1 住吉～押上間は半蔵門線と線路供用

*2 新駅の駅名は仮称

*3 東武スカイツリーラインとの相互直通運転による混雑緩和効果を含む開業時の混雑率の想定

新線建設による事業基盤の強化

01。有楽町線延伸(豊洲～住吉間)で期待される効果

1 臨海部へのアクセス利便性向上

現状、住吉駅から豊洲駅への移動には所要時間約20分、乗換2回が必要ですが、所要時間が約9分に短縮され乗換も不要となります。



2 既存路線の混雑緩和

東京メトロ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、日比谷線や千代田線、その他の鉄道路線においても混雑の緩和が期待されます。

3 リダンダンシー*の確保

現状、東西線に輸送障害が発生した場合、現状は東陽町駅からの移動はバスやタクシーのみ、有楽町線に輸送障害が発生した場合に都心部からの豊洲駅への代替輸送はゆりかもめやバス、タクシー等ですが、新線が新たな代替ルートとして期待されます。



4 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。



02。南北線延伸(品川～白金高輪間)で期待される効果

1 六本木・赤坂エリアと品川エリアへのアクセス利便性の向上

六本木一丁目、溜池山王等の主要な都心地区と品川地域及びJR東海道本線、JR京浜東北線、京浜急行本線等の各路線沿線へのアクセス利便性の向上を図ります。

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回が必要ですが、所要時間は約9分に短縮し乗換も不要となります。

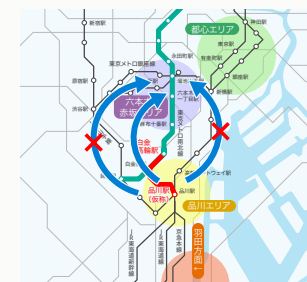


2 リダンダンシー*の確保

品川と都心部を結ぶ鉄道に運休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期待されます。

3 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お客様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。



* リダンダンシー：自然災害などによる障害発生時に一部の区間が運行できなくなるなど、機能不全につながらないように、予備の手段が用意されていること

Message

東京メトログループにとって新線建設は未来への成長戦略となる一大プロジェクトです。新線建設によるネットワーク強化や利便性向上はもちろんですが、新線建設はさらなる成長に向けチャレンジする絶好の機会でもあります。新線建設を機とし、「2050年の未来」を見据えたさらなる長期的な当社グループの成長戦略まで描いていきたいと思っています。



経営管理部投資戦略担当
新田 裕樹



運輸業（鉄道事業）

強み

- 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
- 相互直通先を含め556.6kmもの巨大な首都圏の鉄道ネットワークの中核を担っている
- 長年培ってきた地下鉄の建設・運行に関する技術力

① 事業概況（前中期経営計画の取組みと成果）

安全の確保を前提としたコスト構造改革や、メトポ活用による新たなお出かけ機会の創出、CBMの導入、自動運転（GOA2.5）の実現に向けた検討等、新技術やDXの推進等により鉄道事業の進化に取り組みました。

また、お客様が安全・安心で快適にご利用できる環境を整えるため、2023年3月に収受を開始した鉄道駅バリアフリー料金も活用し、ホームドアの整備をはじめとした各種バリアフリー設備の整備を推進するとともに、新線建設については2024年11月に有楽町線・南北線共に着工するなど2030年代半ばの開業に向け、着実に工事を推進しました。

② 基本戦略

自然災害対策、輸送改善施策、バリアフリー化等の促進により、鉄道事業の安全性・利便性向上を第一に取り組むことを前提に、デジタルマーケティング及びインバウンド施策の確実な推進と、海外鉄道ビジネス等の事業領域の拡大を図ります。

③ 新中期経営計画期間における取組み

鉄道事業の安全性・利便性向上

自然災害対策等

- 震災、大規模浸水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

お客様の円滑な移動の実現

- ホームドア整備（2025年度全駅設置完了予定*）
- エレベーター整備ほかバリアフリー化の促進

新線建設・鉄道ネットワークの拡大

- 十分な公的支援を前提とした、新線建設による鉄道ネットワークの拡大
- 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）（2024年11月着工、2030年代半ば開業予定）
- 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
- 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～九段下間の折返し線整備）、CBTC路線の拡大等により既設路線の遅延解消等を推進

デジタルマーケティングの推進・ インバウンド旅行者のご利用機会拡大

- メトポ・アプリ・新乗車サービス（クレカ・QR乗車券）を統合的に活用したマーケティングの推進
- 「Tokyo City Pass」の販売強化などインバウンドのご利用機会を拡大

新技術の導入やDX等による 鉄道オペレーションの進化

- CBMや自動運転など新技術の導入やDX等で鉄道オペレーションを進化
- 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す

海外鉄道ビジネスの拡大

- 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た、O&Mなど、グローバル市場も含む事業領域の拡大

* 大規模改良工事中の東西線南砂町駅西船橋方面ホームを除く。

不動産事業

強み

- 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

事業概況(前中期経営計画の取組みと成果)

東急プラザ原宿「ハラカド」、スーパーホテル池袋西口天然温泉、チャームスイート旗の台、メトロステージPLUS中野弥生町等が開業したほか、東陽町スクウェアビル、TS青山ビル等取得了しました。また、新宿駅西口地区開発計画においては新築工事を推進し、東上野地区においては東上野四丁目A-1地区再開発準備組合へ事業協力者として参画しました。そのほか、不動産事業の成長を目的に、東京メトロアセットマネジメント株式会社を設立し、東京メトロプライベートリート投資法人の運用を開始しました。

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。

新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

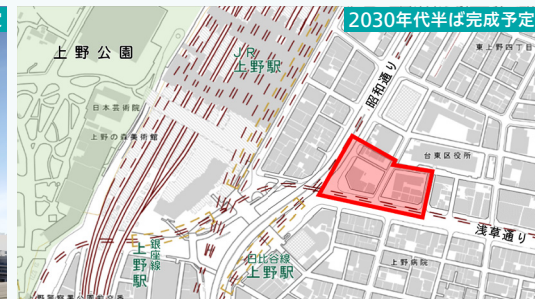
権利者や周辺地区の皆様の発展にも寄与するまちづくりの実現に向けて、権利者と共に検討に取り組む



中川四丁目PJ(亀有駅)

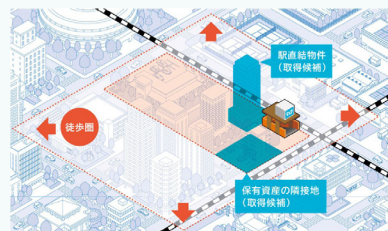


新宿駅西口地区開発計画
(新宿駅)イメージ



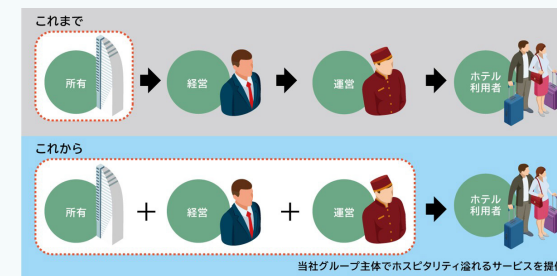
東上野四丁目A-1地区第一種市街地再開発事業(仮称)(上野駅)
(注)検討区域図は、国土地理院発行の地理院地図(電子国土Web)を加工して作成

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



取得エリア拡大のイメージ

新たな領域への挑戦として、当社が主体となって東京の来街者に対してホスピタリティあふれるサービスを提供する、ホテル経営・運営事業に参画



ホテル経営・運営事業の参画イメージ



ライフ・ビジネスサービス事業

強み

- 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

事業概況(前中期経営計画の取組みと成果)

ライフサービス事業においては、M'av浦安(2024年度開業)等高架下における駅まち一体のにぎわいを創出するような施設を開業しました。ビジネスサービス事業においては、渋谷55ストリートビジョン(2022年度新設)等インパクトのある媒体の設置等に加え、ロボットプログラミング教室「東京メトロ×プログラボ」の校舎新設及び教育事業拡大に向けた東京メトロエデュケーション株式会社設立といった取組みも推進しました。

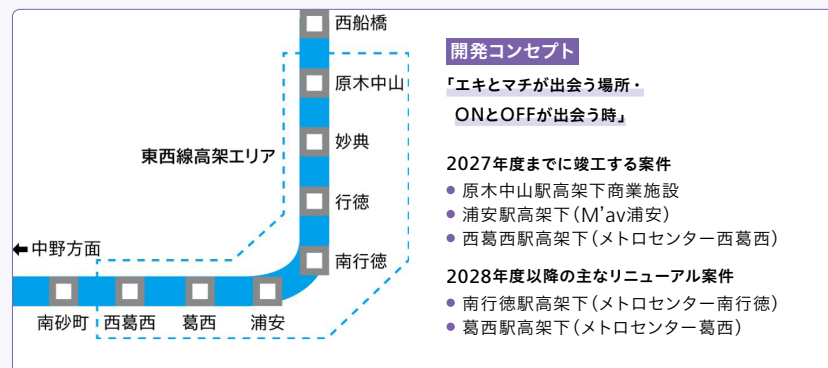
基本戦略

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や、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。

新中期経営計画期間における取組み

東西線高架下の商業施設をそれぞれの立地特性に合わせてリニューアル



M'av浦安(2024年度開業)

新たな領域への挑戦として、教育領域の事業拡大・フィットネス領域への参入を推進



↑ 8番出口
Exit 8

© 2025 映画「8番出口」製作委員会

発車メロディ等のアセットに広告価値を付与した活用に加え、映画やキャラクターのコンテンツIP*を活用したビジネスに参画

* コンテンツIP: 知的財産権に基づいて保護された独自の創作物やアイデア(コンテンツ全般)

04

サステナビリティ

47 サステナビリティ経営

49 Theme 1 地下鉄を安全に、そしてつよく

54 Theme 2 一人ひとりの毎日を生き活きと

60 Theme 3 東京に多様な魅力と価値を

63 Theme 4 地球にやさしいメトロに

69 Theme 5 新たな時代を共に創る力を

77 TOPICS 事業活動を通じたソーシャルインパクトの創出

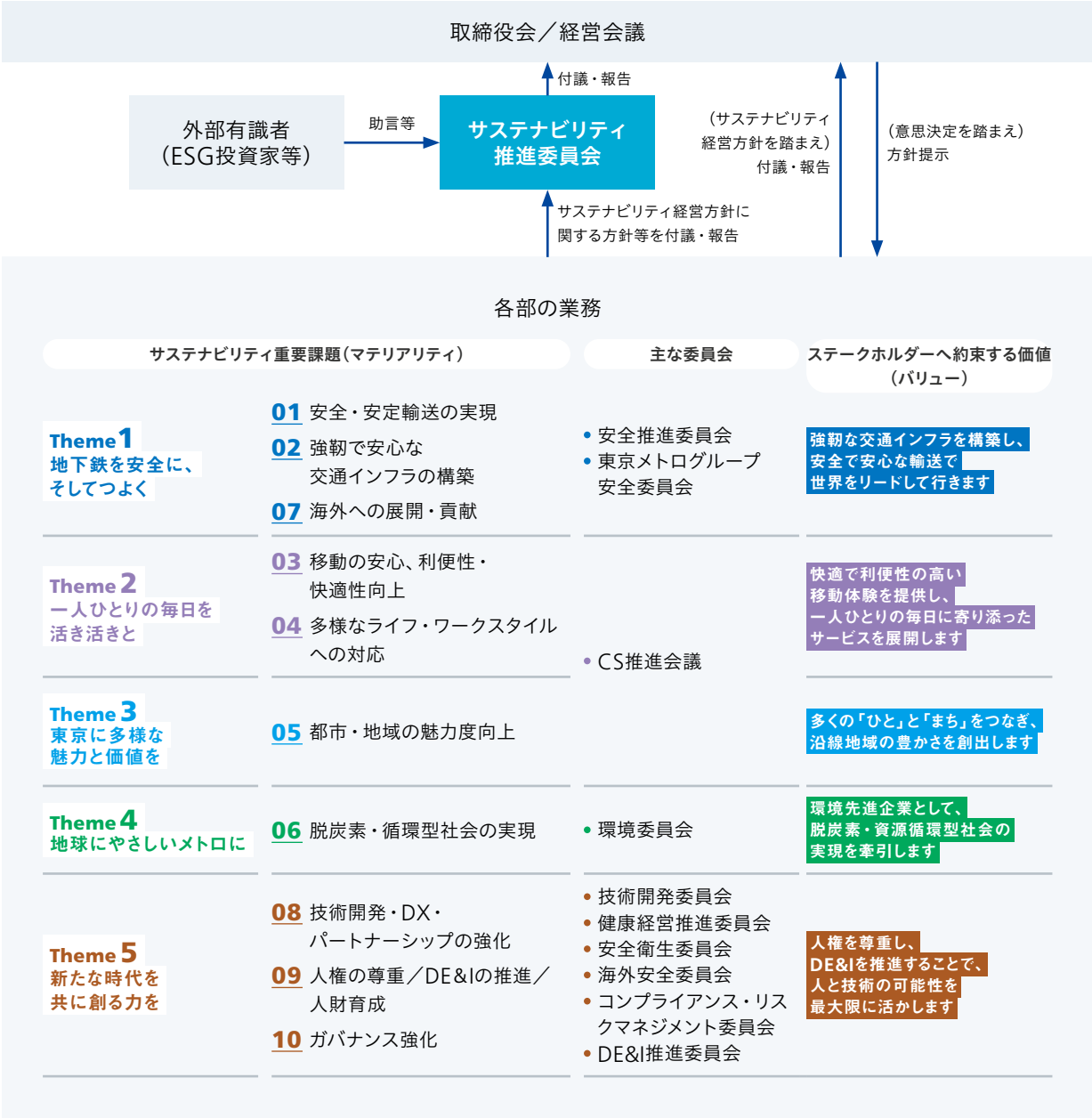
サステナビリティ経営の推進体制

東京メトログループのサステナビリティ経営を推進するために、当社の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を社内規定化の上で設置しています。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 2024年度は6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



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。

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	2027年度目標値(中計)	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	0件
		安定性の向上		インシデント件数*2	0件	0件
	02 強靱で安心な交通インフラの構築	社会インフラの強靱化(自然災害対策)		定時運行率*3	99%	99%
	07 海外への展開・貢献	海外鉄道ビジネスの拡大		浸水対策整備率	68%	75%
				O&M受託件数	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
Theme 2 一人ひとりの毎日を 生き活きと	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	72.0点以上	75.0点以上
			パリアフリー	鉄道駅バリアフリー化率*4(ホームドア・EV1ルート・パリアフリートイレ)	99%	100%
	04 多様なライフ・ワークスタイルへの対応	新たな乗車サービスの普及	メトパ会員数		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		20件(2025~2027年度)	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		25万人(2025~2027年度)	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CO2排出量		29.2万t-CO2以下(2013年度比50%減)	27.4万t-CO2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	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
		DX	【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	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
		パートナーシップの強化	デジタル利活用人材の育成	2,000人(2025~2027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	実績を報告 (注)目標値については状況を踏まえて設定
			【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	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
			女性社員比率*5	9.5%	10.0%	10.0%
			女性管理職比率*5	前年度比増	10.0%以上	10.0%以上
		DE&Iの推進	女性採用比率*6	30.0%	35.0%	35.0%
			障がい者雇用率*7	法定雇用率以上	法定雇用率以上	法定雇用率以上
	09 人権の尊重／DE&Iの推進／人財育成	労働安全衛生	育児休業取得率	男女共に100%	男女共に100%	男女共に100%
		人財育成	労働災害件数(鉄道重大災害件数)*8	0件	0件	0件
		社員とその家族の健康と幸福	従業員1人当たり研修受講時間	前年度実績並み	前年度実績並み	前年度実績並み
		社員の働きがい(働きやすさ・やりがい)の創出	健康経営優良法人	健康経営優良法人認定	健康経営優良法人認定	健康経営優良法人認定
			社員エンゲージメント	調査実績を報告	調査実績を報告	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	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

*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以下7つを指す：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、パリアフリー整備がすべて完了した駅数の割合 *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 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 *7 出向派遣者含む当年6月1日時点の人数から算出 *8 2024年度実績

Theme 1

地下鉄を安全に、そしてつよく

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

Tokyo Metro Group Integrated Report 2025

49

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2025](#)

マテリアリティ: **01 安全・安定輸送の実現**、**02 強靱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	2024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)	0件	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	98%	99%	99%
社会インフラの強靱化(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	—	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以下7つを指す：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、 強靱で安心な 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。

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。

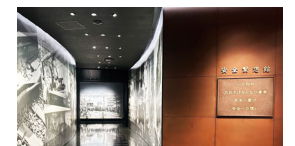
列車運行・鉄道施設の維持管理

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、相互直通運転を行う各社との連携強化や、輸送の安全・安定性の向上、お客様への適切な情報提供に努めています。

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、各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。

安全を最優先とする企業風土の形成

決して忘れてはならない日比谷線列車脱線衝突事故をはじめ、過去の事故の教訓を風化させず、「安全確保」への強い決意を未来につなぐ、安全を最優先とする企業風土を築き上げていくことを目的に、安全繁想館^{けいそう}において、当社グループ全役員・社員が「安全研修」を継続的に受講しています。社員一人ひとりが事故の重さを心に刻み、職責を再確認し、事故の発生を未然に防ぐために自ら考え、行動することができるよう社員の育成に努めています。



安全繁想館

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。

⑦大規模浸水対策
(完全防水型出入口)
P.51

①震災発生時に備えた取組み
(非常用品備蓄)

⑥火災対策
(二段落としシャッター) P.51

AED

⑦大規模浸水対策(止水板) P.51

①震災発生時に備えた取組み
(エレベーター内非常用品備蓄)

⑥火災対策(蓄光式明示物) P.51

②セキュリティカメラの設置

⑧震災対策
(トンネル中柱補強)
P.51

③列車の非常停止
(非常停止合図器)

④ホーム転落や接触の防止
(ホームドア・可動ステップ・転落防止ゴム)

⑤大規模停電対策
(非常用走行バッテリー)

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 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、全駅、全車両への設置が完了しています。

③ 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。

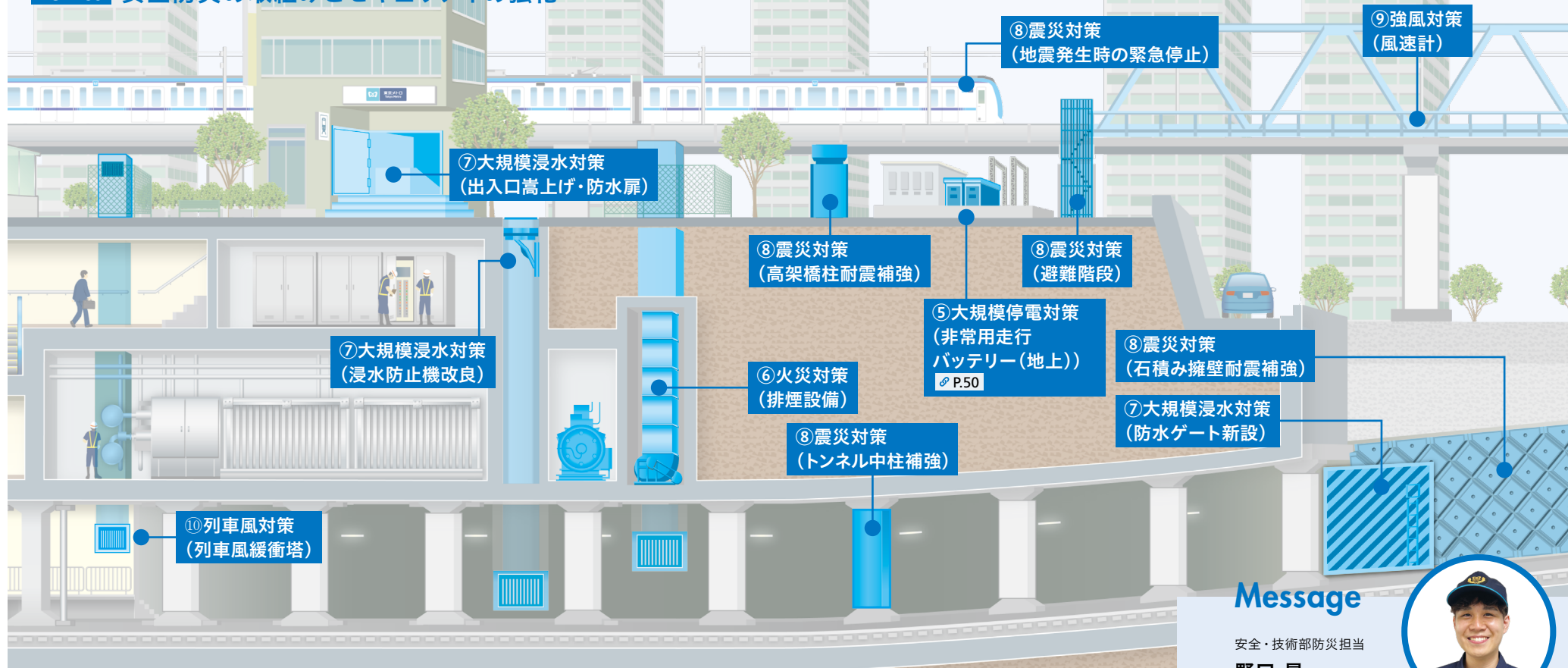
④ ホーム転落や接触の防止

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2025年3月末時点のホームドア整備率は94%となりました。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式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。

⑤ 大規模停電対策

大規模停電が発生した際、駅間や長大橋のよ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。

TOPICS 安全防災の取組みとセキュリティの強化



Message

安全・技術部防災担当

野口 晃



⑥ 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。

⑦ 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。

⑧ 地震対策

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、さらに首都直下地震に備えるための耐震補強工事を進めています。

⑨ 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。

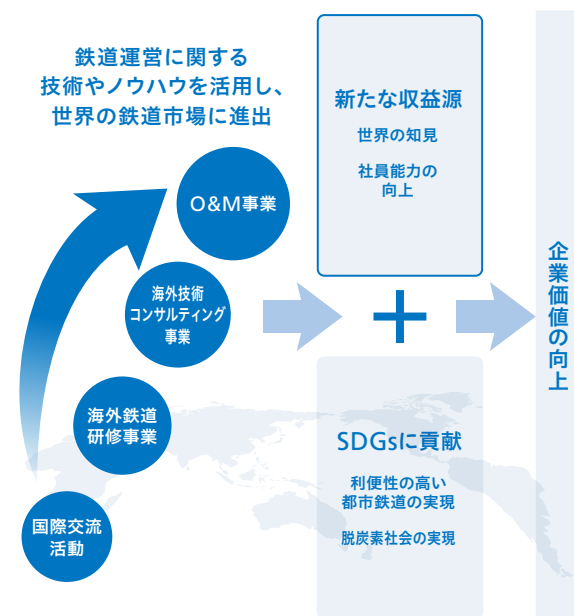
⑩ 列車風対策

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。

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や、駅構内及び車両内の防犯カメラの高度化等の取組みを進めています。今後も安全・安心な鉄道サービスを多くのお客様へ提供できるよう、当社の安全に対する取組みを着実に進め、当社の防災対策を支えていきます。

海外への展開・ 貢献

- ▶ 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、運営事業を開始しました。



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当社の強みを活かし、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

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従事しています。

2022年2月から「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」に参画し、都市鉄道分野の人材育成に係る研修カリキュラムの作成や指導員に対する研修をサポートしています。



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

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施工管理業務、マニラ大首都圏鉄道開発マスタープラン策定プロジェクトに参画し、都市鉄道の整備に向けた業務を担当しています。



フィリピン・マニラでの会議の様子

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、コロナ禍の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。今後もさらなる研修ラインアップの拡充を進めるとともに、受講者を通じて



オンライン講座の様子

ニーズを把握することで鉄道関係機関の研修プログラム開発等の新規受注を目指していきます。

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。



訪日研修による車両基地視察

国際交流活動

世界各地の鉄道事業者等からの視察受入れや、各国の鉄道関係省庁等が参加するJICA研修事業に協力し、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



総合研修訓練センターでの視察受入れの様子(2024年度)

会の場を通じて当社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。



展示会への出展

Message

国際ビジネス部OM事業担当

井上 篤史



2025年5月から、英国の鉄道事業者The Go-Ahead Group Limited及び住友商事株式会社と共に出資設立した事業会社GTS Rail Operations Limitedを通じて、英国・ロンドン市交通局からの委託を受け、英国・ロンドンにおけるエリザベス・ラインの運営事業を開始しました。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、当社が100年にわたり培ってき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。

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	2024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	70.2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・EV1ルート・バリアフリースイレ)	93%	99%	100%
新たな乗車サービスの普及		メトバ会員数	95万人	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	—	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、バリアフリース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の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体制と活動

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。

2024年度 お客様モニター調査結果(抜粋)

お客様モニターの声

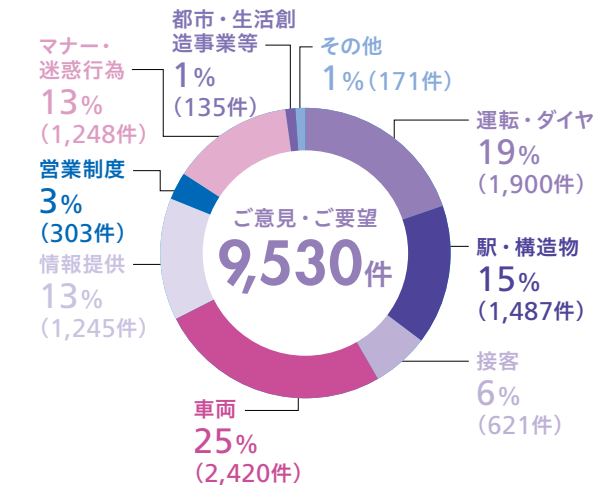
- ・不審者対応など強化していただけると助かります。(40代・女性)
- ・イベントなど明らかに人が多く乗るだろうとわかる時は本数を増やしてほしいです。(50代・女性)
- ・クレジットカード利用の対応を希望(60代・男性)

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
- ・クレジットカードのタッチ決済等を活用した乗車サービスを東京メトロ24時間券を対象に2025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(2024年度)



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。

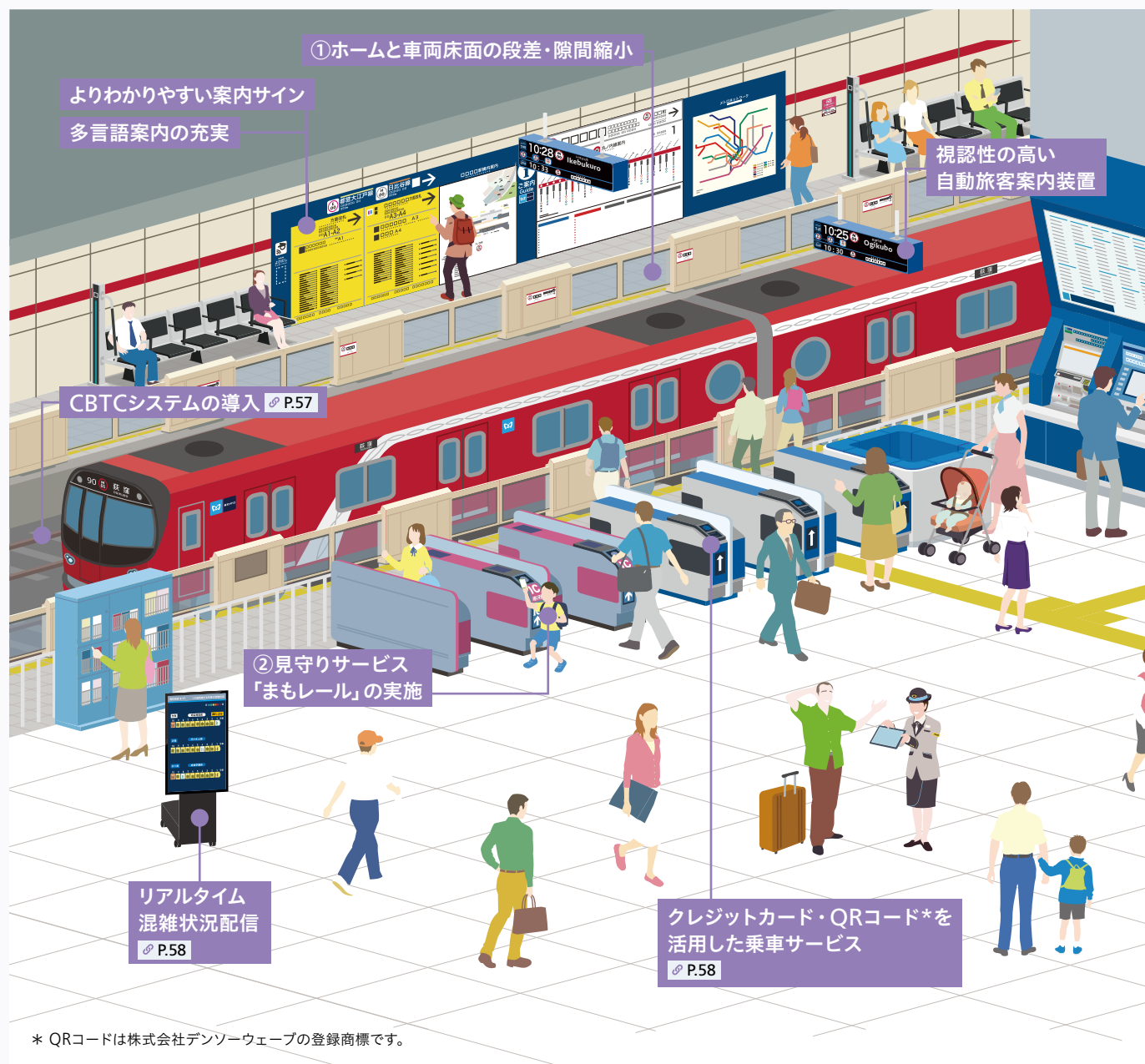
安心してご利用いただくための
社員の取組み

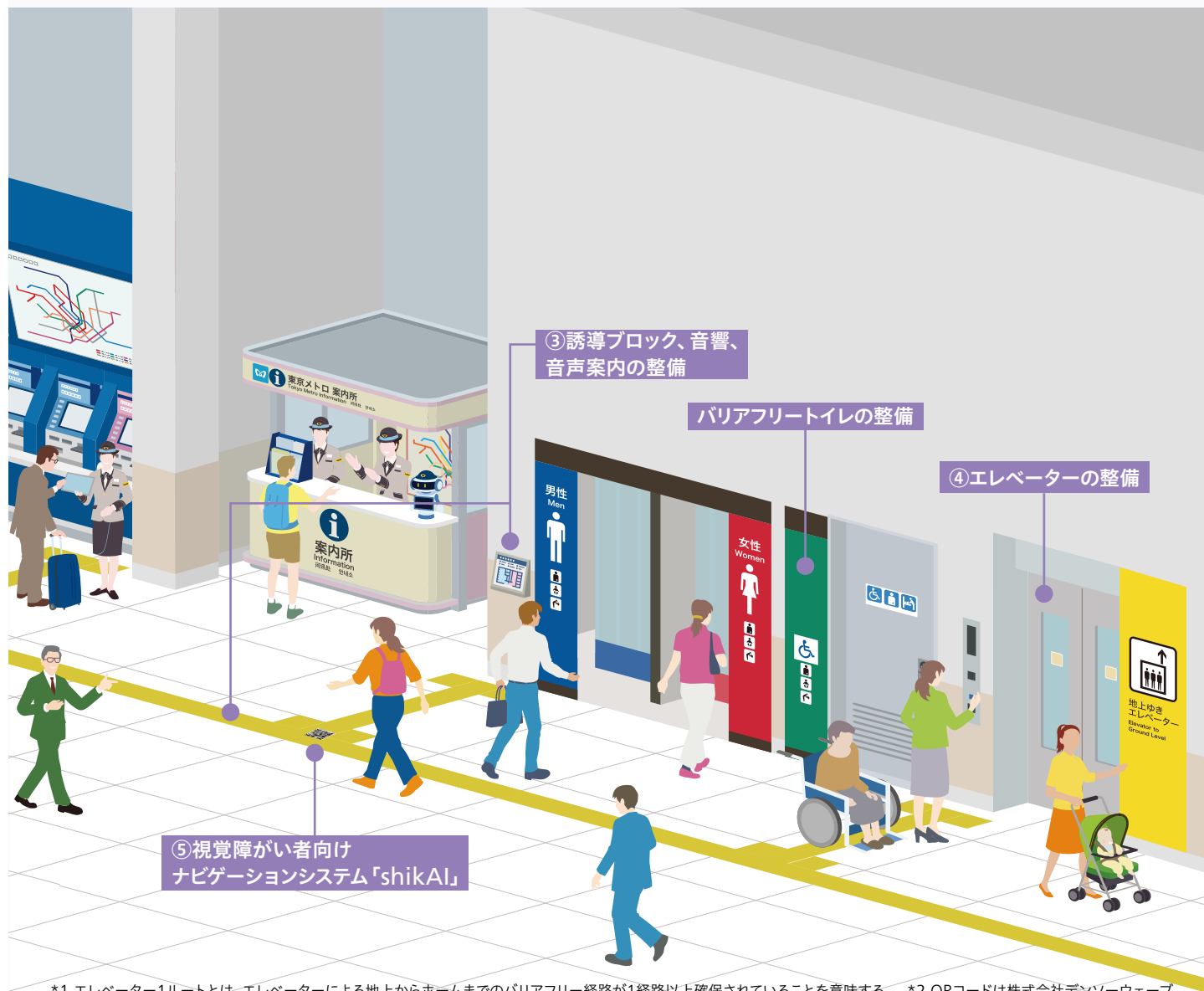
新入社員等のサービス介助士資格未取得者に対して資格取得を促進し、全駅社員の資格保持に取り組むとともに、バリアフリー研修を実施しています。

- ① ホームと車両床面の段差・隙間縮小
整備状況はWebサイトをご覧ください。

整備状況

- ② 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歳以上の皆様も対象に拡大しています。





③ 誘導ブロック、音響、音声案内の整備

④ エレベーターの整備

2025年3月末時点のエレベーター1ルート*1整備率98%

⑤ 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。

お忘れ物通知サービス「MAMORIO」「Tile」の導入

お忘れ物総合取扱所では、お忘れ物が届くと持ち主に通知されるサービス「MAMORIO（マモリオ）」及び「Tile（タイル）」の専用アクセスポイントを設置しており、「MAMORIO」の専用タグを販売しています。

「みえるアナウンス」の導入

「東京2025デフリンピック*3」を見据え、多様なお客様への情報提供の充実を図るため、お客様のスマートフォンに駅構内のアナウンス内容を文字表示できる多言語アナウンスサービス「みえるアナウンス」を、2025年4月以降東京メトロ全駅*4を対象に順次導入しています（2025年11月上旬完了予定）。

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、東急電鉄とアプリ連携しています。

*1 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。 *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 正式名称：「第25回夏季デフリンピック競技大会 東京2025」(<https://deaflympics2025-games.jp>) *4 他社への管理委託駅（日比谷線北千住駅、中目黒駅、東西線中野駅、西船橋駅、千代田線代々木上原駅、有楽町線有明駅、半蔵門線・副都心線渋谷駅、南北線目黒駅）を除く171駅

東西線輸送改善プロジェクト

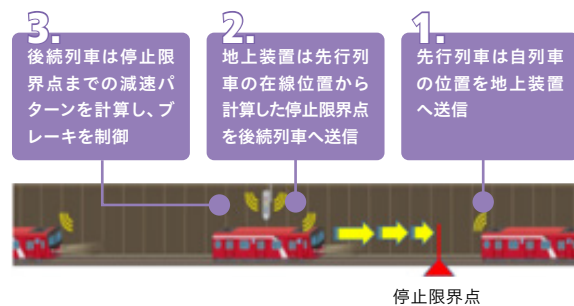
南砂町駅の大規模改良工事及び飯田橋～九段下間における折返し線設備設置工事を進めています。南砂町駅では、2024年5月に運休を伴う線路切替工事を実施して、増設した新たなホーム、新たな改札・出入口の供用を開始しました。



南砂町駅改良工事後

CBTCシステムの導入

2024年12月、丸ノ内線全線において、日本の地下鉄では初となるCBTCシステム(Communications-Based Train Control System)を導入しました。従来の固定閉そくから移動閉そくへの変更により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ることや、軌道回路に起因する輸送障害の減少等、運行の安定性向上に寄与します。



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実証試験を行います。

お客様センターでのAIチャットボットの活用

2024年11月から、生成AIを搭載したお客様向けチャットボットのサービスを開始しました。チャットボットが対応可能な問い合わせの範囲を拡大することで、お客様の利便性を向上しました。

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。2025年3月末時点で、約15,000人のお客様に継続的にご参加いただきました。また、2025年7月から、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」を開始しました。

メトポの「ランク制度」

東京メトロ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。

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。



Message

電気部信号通信課
無線式列車制御システム担当

高橋 俊介



CBTCシステムのスムーズな切替に向けて、関係者と調整を繰り返し行い、切替当日だけでなく事前試験やリハーサル段階から役割分担や切替手順の検討・確認を入念に行いました。丸ノ内線のシステムを全線一括で切り替えるため、協力会社をはじめ運転部、営業部、車両部、工務部など総勢数百人の体制で臨み、始発列車運行時には達成感がありました。

東京の地下鉄のサービス一体化

都営地下鉄と連携しながらサービスの一体化を進めており、旅行者向けの両地下鉄共通乗車券「Tokyo Subway Ticket」の提携観光施設を拡大しサービス向上を図りました。

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

より便利でスムーズなご利用を目的として、2025年3月より、東京メトロ24時間券を対象に、クレジットカードのタッチ決済及びQRコード*を活用した乗車サービスを開始しました。2026年春には、タッチ決済による後払い乗車サービスを開始します。

* QRコードは株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

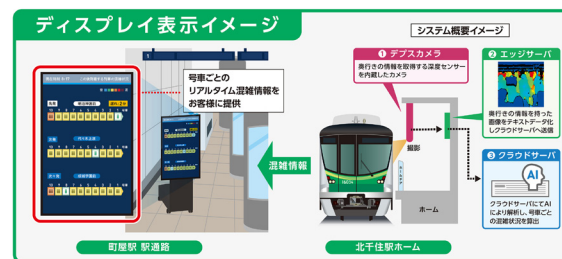


「着座確率」を考慮した 「座りやすい号車案内」の試験提供実施

2025年1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「座りやすい号車案内」の試験提供を実施しました。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。千代田線北千住駅と町屋駅には乗車直前に混雑状況を確認できる駅ディスプレイを配置しており、今後も設置駅を拡大する計画です。また、ラッシュ時間帯でも比較的空いている列車を選択できる情報も提供していく計画です。



多様なライフ・ ワークスタイルへの対応

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。2025年3月末現在、計8か所で保育所を展開しています。

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。2024年4月には晴海校を開校し、計15校を運営しています。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」等を育みます。

2024年11月にトルコで開催された国際ロボットコンテストの世界大会「WRO トルコ大会」に当社運営校の生徒が出場したほか、2024年12月には教育事業のスムーズな運営と拡大を目指し、東京メトロエデュケーショナル株式会社を設立しました。



〈プログラボ開校数〉計15校
葛西、目黒、綾瀬、茗荷谷、赤塚、月島、曳舟、王子、津田沼、本郷三丁目、西日暮里、東陽町、鷺沼、海老名、晴海

介護付有料老人ホームの開発

高齢者人口の増加に伴い、高齢者が安心して暮らせる住環境のニーズの高まりを受け、2018年まで社員向け家族寮として活用していた大田区北馬込の用地を開発し、2024年7月に当社グループ初の介護付有料老人ホーム「チャームスイート旗の台」を開業しました。



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フランチャイズ1号店として「LifeFit 葛西駅店」を開業しました。



魅力的な店舗展開

駅固有の特性に合わせて、Echika、Echika fit、Metro piaといった店舗展開を行い、駅を利用されるお客様が気軽に立ち寄れるスペースを創出してきました。今後もお客様のニーズにお応えし、快適で魅力的な駅空間を提供していきます。



Echika表参道

デジタルサイネージの展開

広告主ニーズに応じたインパクトのある商品として、車内や駅構内にデジタルサイネージを展開するなど、多種多様な広告商品を提供しています。



デジタルサイネージ(銀座線渋谷駅)

高架下における商業施設の展開

東西線及び千代田線高架下にM'av浦安(東西線)、M'av北綾瀬Lieta(千代田線)といった商業施設の展開を行っています。今後もお客様のニーズや周辺店舗・まちのイメージなどに合わせた店舗展開を行っています。

+ CASE

鉄道廃材の活用等による 環境への取り組み

東西線高架下の商業施設・M'av浦安は、2025年3月に第1期として東口側(EAST)が開業しました。本施設では、当社グループ初の木造建築や、鉄道廃材の活用による環境への取り組みを行いました。



M'av浦安

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	2024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	—	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	28.1万人 (2022～2024年度)	25万人 (2025～2027年度)	50万人 (2025～2030年度)

都市・地域の魅力度向上

えき・まち連携プロジェクトの推進

駅周辺で都市開発を検討している開発事業者等と早期の段階から連携することにより、空間的・構造的な制約で当社単独での解決が困難な課題を解決するため、「えき・まち連携プロジェクト」として提案を公募しています。

これまでに、計29駅*において公募しており、今後も都市開発事業者と協議しながら、都市開発と一体となった地下鉄駅空間の整備を目指していきます。

* 2025年3月末現在、5駅において公募を実施中

まちの活性化×駅の利便性向上

大手不動産デベロッパーや他鉄道会社等と連携し、拠点となるターミナル駅の再整備等により、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等を主導し、新たな価値を創出していきます。



東上野四丁目A-1地区第一種市街地再開発事業(仮称)(上野駅)

また、東上野四丁目A-1地区での再開業事業への事業協力等を通じて、沿線価値向上につながるまちづくりを推進します。

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、1927年に日本初の地下鉄(浅草～上野間)が開通した土地である台東区と様々な分野での課題解決に向け連携・協力し、沿線地域のより一層の活性化につなげるため、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、各分野において連携を推進しています。



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、都内観光施設入場券等とのセット商品でありインバウンド向けに魅力ある観光



施設等を周遊していただけるチケット「Tokyo City Pass」をオンラインで発売しています。また、2025年3月に東京メトロ24時間券を対象にクレジットカードのタッチ決済及び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ブの登録商標です。

都内観光施設等とのさらなる連携を推進



移動促進を通じた沿線地域の活性化

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」及び「東京まちめぐりクーポン」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や謎解きイベント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。

訪日外国人旅行者用アプリ

訪日外国人旅行者向けアプリ「Tokyo Metro For Tourists」は東京を観光されるお客様向けに英語・韓国語・中国語・タイ語・フランス語・スペイン語の6言語に対応しており、利用者が登録する「行きたい場所」や「やりたいこと」に応じておすすめスポットが表示されるため、この情報をもとに、東京観光をより楽しんでいただくことができます。

沿線地域との連携

沿線のイベント実行委員会、自治体、商店街と連携し、都市としての東京の魅力と活力を高める取組を行っています。地域の皆様と共に、当社の魅力発信と地域活性化を推進しており、にぎわいのあるまちづくりを目指しています。また、「メトロ口街めぐりスタンプラリー」や「神田カレーグランプリ」等、参加者が楽しみながら地域と触れ合える機会を提供しています。今後も地域と一体となった様々な企画を展開し、東京の魅力を多くの方に伝えていきます。



次世代育成

各種事業を通じて、次世代を担う子どもたちの育成を支援しています。

キッズニア東京への出展

2015年度から次世代育成を目的に、子ども向け職業・社会体験施設「キッズニア東京」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。



©KCJ GROUP

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、地下鉄開通100周年記念事業として、地下鉄博物館リニューアルの検討に着手しました。

2024年度来館者数 約 **169,000人**

JFAこころのプロジェクト「夢の教室」への協賛

2013年度から次世代育成等を目的として、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。2024年度は市川市の小学校で冠授業を行いました。

2024年度開催数 **3校/10クラス**

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。

スポーツ振興

沿線地域を拠点とするスポーツチームとの連携企画の実施及び行政が主催するスポーツイベントへの参画等、スポーツ振興活動を行っています。

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实感できる「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

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)」へ初出場を果たしました。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



女子駅伝部 小笠原選手

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。

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」の協賛契約を締結しました。

Message

パラフェンシング

安 直樹

長年にわたり、現役パラアスリートとして国際的なスポーツ大会等に数多く出場してきました。その経験を発信し、パラスポーツの魅力を伝えるとともに、誰もがスポーツを楽しめる社会の実現に貢献します。



- 2004 アテネ2004パラリンピック競技大会 車いすバスケットボール出場
- 2007 イタリア・トレヴィーゾに移籍(日本初のプロ車いすバスケットボールプレーヤー)
- 2015 車いすフェンシング(現：パラフェンシング)に転向
- 2019 日本選手権優勝(3連覇)
- 2023 杭州2022アジアパラ競技大会 フルレー団体3位
- 2024 パリ2024パラリンピック競技大会 フルレー団体6位
- 2025 パラフェンシング・インドネシアワールドカップ フルレー団体優勝 エペ個人3位

地域振興・文化支援

地域社会の持続的発展に寄与するため、地域・地方の情報発信のほか、沿線地域文化の振興を図っています。

ふるさとPRイベント開催をサポート／音楽イベントの開催

「地方・東京の交流人口の増加による双方の持続的な発展」及び「新しい銀座駅の新たな魅力を地方自治体と共創」することを目的とし、銀座駅構内で地方自治体が実施する「ふるさとPRイベント」のサポート、地域・地方の情報発信に貢献しています。また、公益財団法人メトロ文化財団では、気軽に楽しくクラシック音楽に触れていただくため、様々な音楽イベントを開催しています。



2024年度ふるさとPRイベント開催数 **3件**

2024年度音楽イベント開催数 **16回**



ワールドカップの様子

Theme 4

地球にやさしいメトロに

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

≡ Tokyo Metro Group Integrated Report 2025

63

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	2024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	33.4万t-CO ₂ (2013年度比43%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) 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、環境基本方針に基づき、環境目標、活動、検証・評価、見直し・改善のPDCAサイクルに沿って環境マネジメント推進体制を運用しています。また、年2回以上、環境委員会にて環境目標を設定、各部門の活動の進捗状況の検証・評価、結果の報告、見直しを行い、環境保全活動を継続的に改善しています。中でも、サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)におけるTheme 4の「地球にやさしいメトロに」の実現に向けて設定している環境方針や長期環境目標、気候変動関連の非財務指標の設定等におけるKPIは、サステナビリティ責任者が委員長であるサステナビリティ推進

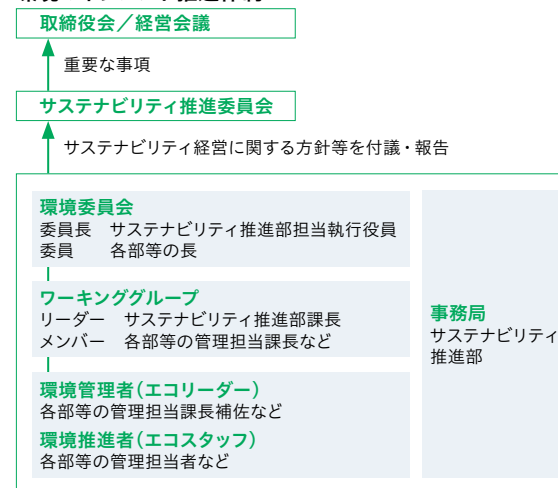
委員会、経営会議及び取締役会に年1回以上付議・報告し気候関連のリスクや機会の検討・承認・フォローアップを実施しています。環境委員会及びサステナビリティ推進委員会の関係性については、以下に記載の体制となっています。

(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におけるPDCAサイクル



環境マネジメント推進体制



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Theme 4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。

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。

シナリオ分析を踏まえて、当社グループでは、長期環境目標「メトロCO₂ゼロ チャレンジ 2050」において、「2050年度 実質ゼロ」の目標を設定しました。炭素税導入、エネルギーミックスの変化に対応することでリスク低減に取り組んでいきます。2025年度から始まった新たな中期経営計画では、さらなる高みを目指し、2030年度目標を当初目標の△50%から△53%（共に2013年度比）に引き上げました。当社グループのCO₂排出量は、地下鉄の事業特性上、車両の走行や駅施設の運営に多くの電力が必要となることから、ほとんどが電力由来です。長期環境目標達成に向け、電力由来のCO₂排出量はこれまで続けてきた省エネをさらに推進するとともに再生可能エネルギー（以下「再エネ」という。）へ転換を進めることで削減するほか、電力以外のその他燃料からのCO₂排出量はクレジット等の活用でオフセットする方針です。取組みを推進するにあたり2024年4月から、インターナルカーボンプライシングを導入しました。

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	BCPI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）
		環境優位性の評価による お客様の需要増加	機会	長期	大	●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）
		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「WEP2020」「WEO2021」「ETP2020」)
・Net Zero Emissions by 2050 Scenario(出所：IEA「WEO2021」「Net Zero by 2050」)

* 電気料金の上昇リスクについては、2023年度より燃料価格や市場価格の影響を受けにくい新たな電気料金制度のもとで電力を使用している。

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
		運休の発生	リスク	短中期	中	●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）
		沿線地域の被災	リスク	短中期	大	●関係自治体、河川管理者等との連携体制の構築
		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

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。今後も新たな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 **1.79 kWh/C・km**
(2024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全線展開し、回生電力をさらに有効活用します。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CO₂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、CO₂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、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の電力に変換する装置

駅照明のLED化 **64.1%**
(170駅中109駅)(2024年度実績)

駅補助電源装置の
活用によるCO₂削減量 **1,049 t-CO₂**
(設置箇所数18箇所)(2024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パロアにおいて、「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CO₂削減量 **598 t-CO₂**
(設置箇所数11駅)(2024年度実績)



太陽光発電システム

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。

また、バーチャルPPA*により、太陽光、風力、小水力といった多様な電源の調達を行っています。

* 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

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890万kWh(3,836t-CO ₂)
小水力	約3,500万kWh(15,085t-CO ₂)
陸上風力	約2,100万kWh(9,051t-CO ₂)
合計	約6,490万kWh(27,972t-CO ₂)

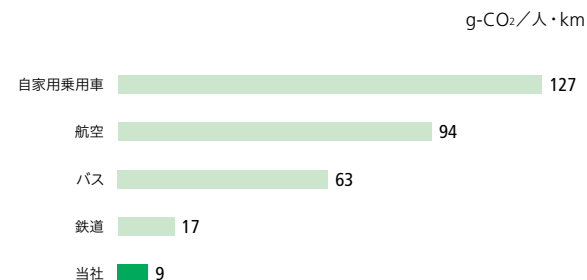
* 2027年度時点での予定量

再エネの調達による
CO₂削減量 **70,655 t-CO₂**
(2024年度実績)

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CO₂排出量(1人を1km運ぶために排出するCO₂量)の2024年度実績は、9g-CO₂/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CO₂削減に貢献していきます。

旅客輸送機関別 単位輸送量当たりCO₂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」(2023年度)
当社実績は2024年度(実績値四捨五入)

Message

サステナビリティ推進部
推進担当(所属は当時のもの)

山田 圭祐



2024年度は鉄道路線への再エネメニューの導入、鉄道業界初の小水力発電をはじめとするバーチャルPPAの導入等により、当社の再エネ利用量が大幅に増加しました。今後も、長期環境目標「メトロCO₂ゼロチャレンジ 2050」達成に向け、継続して再エネ導入を進めていきます。

水害対策／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
・2024年度までの実績額：157億円
・2025年度から2036年度まで：約240億円(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。

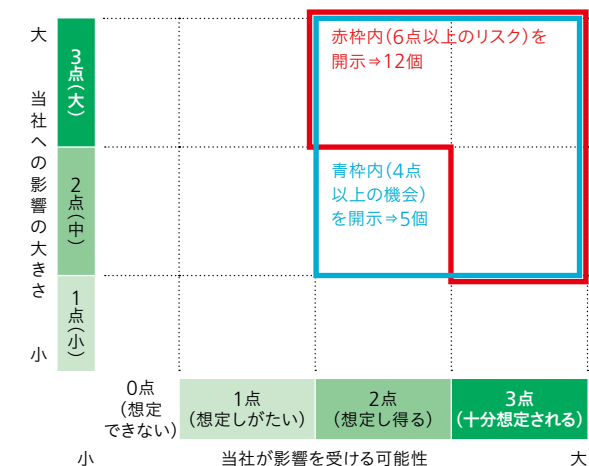
	ケース	財務的影響
	現在	6億円／年
想定 シナリオ	脱炭素社会実現シナリオ (2℃／1.5℃の場合)	13億円／年
	温暖化進展シナリオ (4℃以上の場合)	26億円／年

(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.64 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

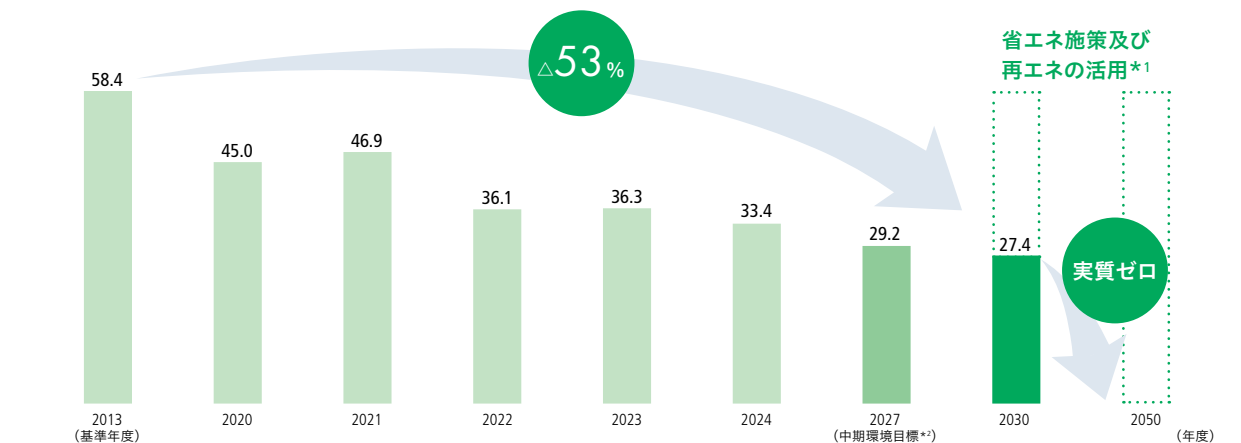


指標と目標

以下のとおり指標及び目標を設定し、長期環境目標「メトロCO₂ゼロ チャレンジ 2050」達成に向けて取組みを推進しています。なお、当該排出量については、第三者保証を取得済みです。

長期環境目標と2024年度実績

指標	目標	基準年度 (2013年度)	2024年度実績
CO ₂ 排出量 (Scope1,2)	2030年度 △53%	58.4万t-CO ₂	33.4万t-CO ₂ (基準年度比 △43%)
	2050年度 実質ゼロ		

東京メトログループCO₂排出量削減イメージ

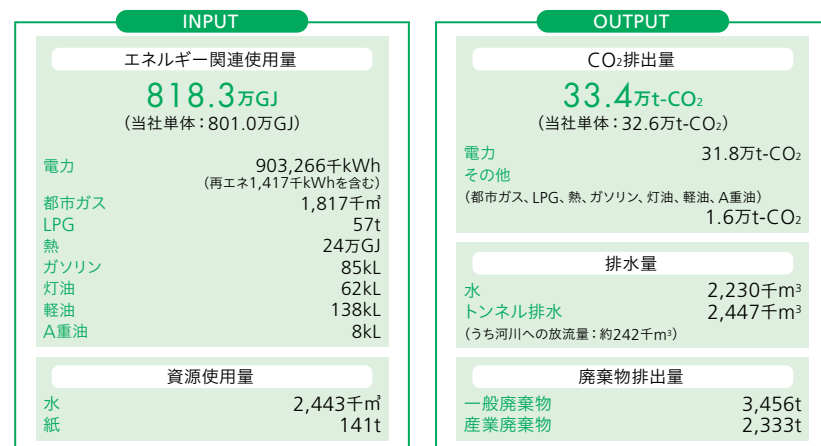
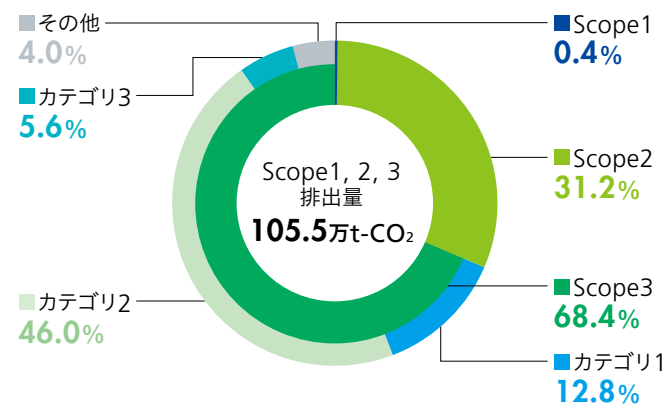
*1 再エネ由来電力利用のほか、水素等の代替エネルギーの活用等を検討

*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：2024年4月1日～2025年3月31日

Scope1, 2, 3のCO₂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

循環型社会の 実現

廃棄予定の素材を活用した アップサイクル商品の開発

本来捨てられるはずだったものに新たな価値を付け加えることで魅力的な商品開発を検討する「東京メトロアップサイクルプロジェクト」を立ち上げ、丸ノ内線02系車両のシート生地や使用済みの制服を活用した各種グッズを販売しました。今後も元の素材そのものを活かすのが特徴である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。



SAF製造に向けた取り組みへの協力と 「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り組みに賛同し、廃食用油をSAF等へ再利用する取り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、2025年5月31日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。



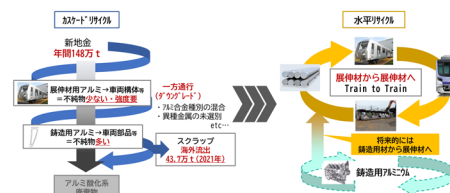
「アルミニウム車体の水平リサイクルに関する 共同研究の基本方針に係る覚書」の締結

2025年1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、川崎車両株式会社、住江工業株式会社は共同で、当社保有車両におけるアルミニウム車体の水平リサイクル*1を実現するための共同研究の実施に向け、共同研究の基本方針に係る覚書を締結し、検討に着手しました。

当社では、従来、廃車となる車体のアルミスクラップのカスケードリサイクル*2を行ってきました。本共同研究では、廃車となる当社保有車両の車体に使用されているアルミスクラップを、ダウングレードさせることなく水平リサイクルし、車両構体の一部や車両内装部品へ循環利用するための技術的なプロセス等の構築に向けた技術検証を、2024年度から2027年度にかけて実施します。

本共同研究を通して、貴重な資源であるアルミニウムを循環利用し、より長く使い続けることで、新造車両製造時のCO₂サプライチェーン排出量の削減等、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 カスケードリサイクル：不純物量の多い低純度材へダウングレードするリサイクルのこと。性質の劣化・変化を伴うため元の元素に戻ることはないものの、素材として再利用する。



カスケードリサイクルと水平リサイクルの比較

その他の主な取り組み

当社グループでは、駅や工事等で発生する廃棄物及び引退した車両の分別・リサイクルを適正に行うことで、環境負荷の低減に努めるとともに、環境保全活動の主体である社員一人ひとりの意識向上を図るために、当社グループ役員・社員を対象にサステナビリティに関する教育を実施しています。

実施項目	2024年度実績
使用済乗車券・定期券リサイクル	100%
3R(リデュース・リユース・リサイクル)の推進	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 81%
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

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	2024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	CBM等の技術開発を推進	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	鉄道技術等に係る専門資格を複数人取得	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	デジタル利活用人材の育成	—	2,000人 (2025～2027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	過去の採択企業である株式会社マチルダ等との事業検証を実施	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
	女性社員比率*1	7.5%	9.5%	10.0%
DE&Iの推進	女性管理職比率*1	3.3%	前年度比増	10.0%以上
	女性採用比率*2	20.6%	30.0%	35.0%
	障がい者雇用率*3	3.19%	法定雇用率以上	法定雇用率以上
	育児休職取得率	男性：98.3% 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	1件	0件	0件
人財育成	従業員1人当たり研修受講時間	74.9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2025に認定	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	取引先が利用可能な通報窓口を新設	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	2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・実行により対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 2024年1～12月実績

技術開発・DX・ パートナーシップの強化

新技術の開発・導入、デジタル技術を活用した業務変革及び様々なパートナーとの連携強化によって新たな事業や価値の創出を図り、持続的な企業価値の向上を目指します。

外部連携による新たな価値の提供

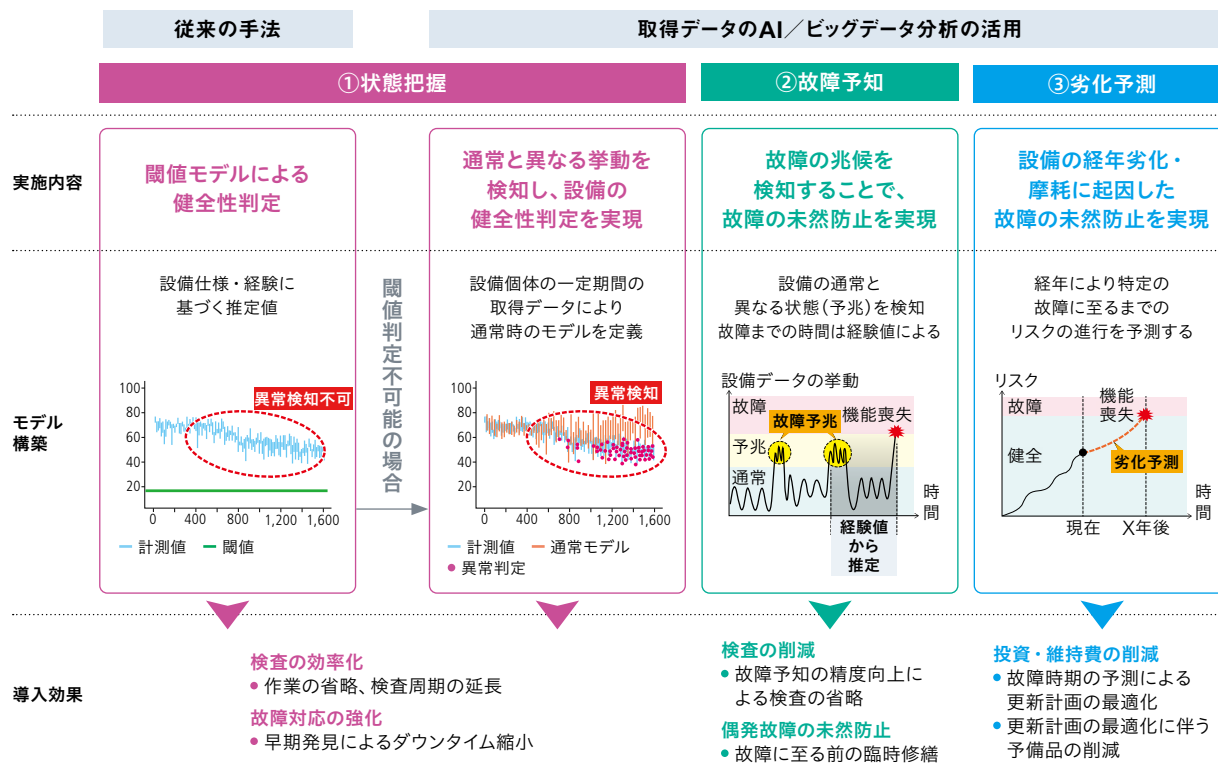
スタートアップ企業との協業や出資による連携強化を加速するため、2027年度までに30億円の出資枠を設けたCVC活動「Tokyo Metro Ventures」を2025年3月から開始しました。当社のアセットと外部企業の技術やアイデアを掛け合わせることで、革新的なサービスを生み出し、社会実装を推進します。

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ります。

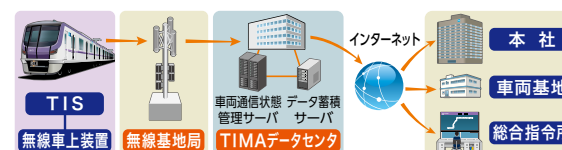
CBM(状態基準保全)の技術開発

これまでの設備保全は、検査や設備更新等を時間基準で行うTBM(時間基準保全)が基本でした。これに加えて、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、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体制を構築し、鉄道事業運営の持続性向上を目指します。



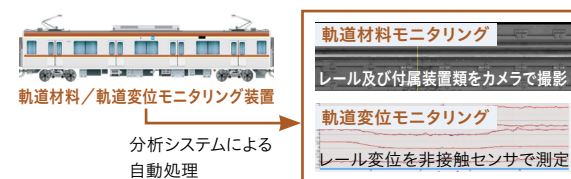
TIMAによる車両機器のモニタリング(車両CBM)

総合指令所等から遠隔で走行中の車両の機器状態をモニタリングできる「車両情報監視・分析システム(TIMA)」の導入を推進することで、車両搭載装置、地上設備等の検査の効率化を目指しています。



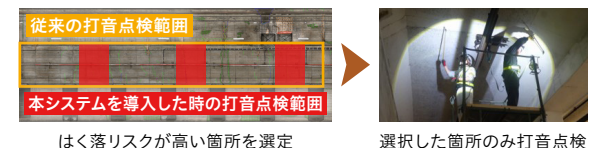
営業車両を用いた軌道の管理(軌道CBM)

営業車両に搭載した装置でレール及び付属装置類の撮影やレール変位測定を実施し、不具合の早期発見・劣化予測を実現する技術等を推進することで、軌道設備の検査、保守業務の効率化を目指しています。



トンネル点検業務の効率化(トンネルCBM)

トンネル表面の画像から変状を読み取り、はく落リスクの高い箇所を抽出するシステムを導入することで、トンネル打音点検の効率化を図っています。



転てつ機検査業務の効率化(転てつ機CBM)

転てつ機の状態を常時監視するシステムを導入することで、不具合の予兆検出や検査周期を最適化する技術の導入を推進しています(銀座線・東西線一部導入済み)。



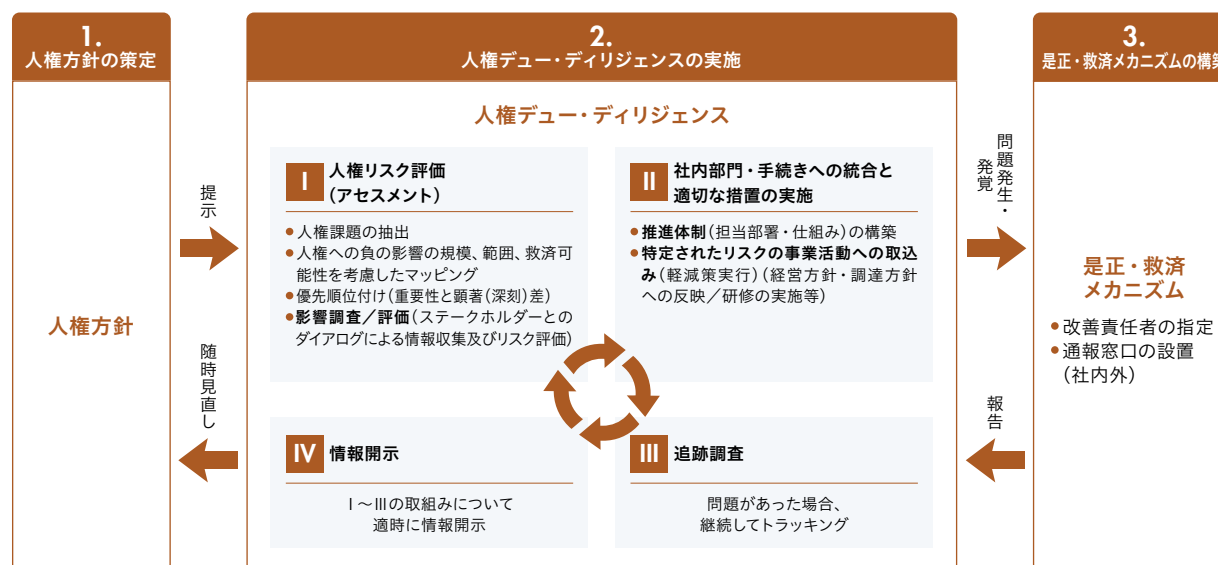
人権の尊重／DE&Iの推進／人財育成

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

人権尊重の取組みの流れ



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、人権への負の影響を特定し、その防止、軽減に取り組んでいます。

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

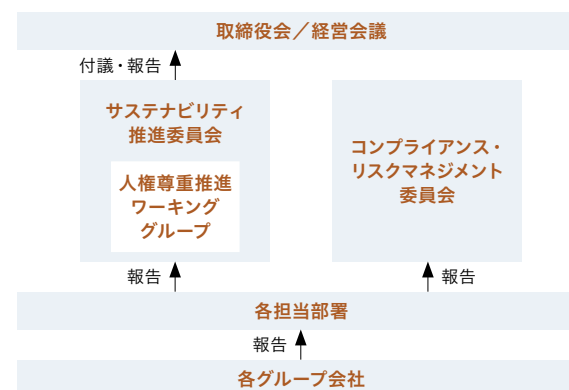
影響調査の実施

2024年度も前年度に引き続き、お客様へ影響調査を実施しました。2023年度と同様に「提供する施設の安全衛生」「多様なお客様が利用できる環境」について不足感を感じており、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、2023年度と比較してその割合は減少しました。

今後も継続して影響調査を行うとともに、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」や「バリアフリー便利帳」のさらなる周知を図っていき、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スイールの整備を進めます。

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。



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DE&I研修やサステナビリティ研修を継続しています。2024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、DE&I研修10,178人、サステナビリティ研修10,188人となっています。

責任ある調達への推進

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、2025年4月に「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」を新たに策定しました。サプライチェーンにおいて当社の取引先・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、当社グループは、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)

カスタマーハラスメントに関する取り組み

「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、2024年3月に「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」を制定しました。カスタマーハラスメントの抑制を図り、従業員の安全な就業環境を確保するため、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。

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。

📄 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

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

人権侵害を含む、社内における相談窓口として「企業倫理向上窓口」(📄 P92 参照)に加えて当社グループにおける人権侵害の早期発見及び是正対応を目的に、当社グループと取引のある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2025年3月に設置しました。

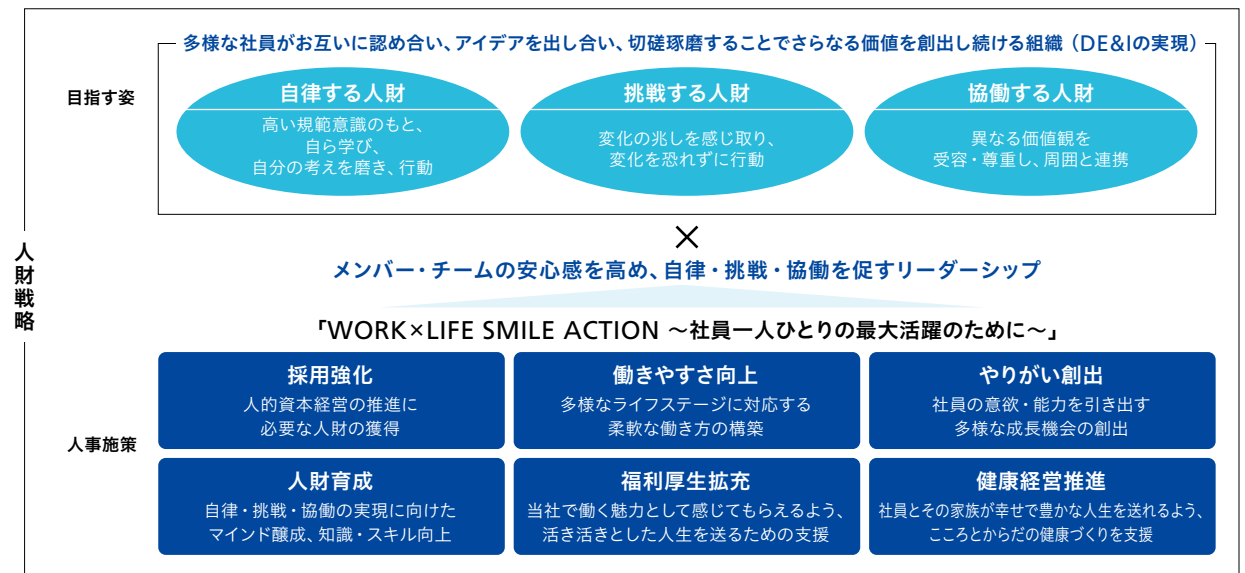
📄 人権に関するお問い合わせ

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

経営戦略の実現



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。

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、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。

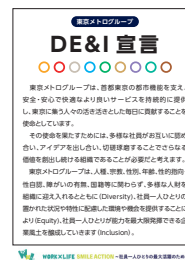
協働する人財

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。

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年には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・報告する場を設けるとともに、「DE&I宣言」を制定しました。



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。

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。

メンバーの自律・挑戦・協働の実現 チームとしての成果創出

自律・挑戦・協働を促すリーダーシップ

メンバー・チームの安心感を高めるリーダーシップ

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～

Message

人事部労務担当
(所属は当時のもの)

三寺 由莉



自律・挑戦・協働を社員が体現し、経営戦略を達成すべく、「社員一人ひとりの最大活躍」をテーマに人事施策の企画や推進を行っています。その中で意識していることは、社員の多様化する価値観・ニーズと会社の目指す方向をマッチさせることです。今後も社内の「声」や当社グループを取り巻く環境変化を捉え、人財戦略を展開していきます。

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 - 社内外人材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
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
(2024年度実績→2027年度目標値(中計))

女性採用比率 20.6%*1→30%	女性社員比率 7.5%*2→9.5%
女性管理職比率 3.3%*2→前年度比増	障がい者雇用率 3.19%*3→法定雇用率以上
育児休職取得率 男性: 98.3% → 男女共に女性: 100% → 100%	労働災害件数 (鉄道重大災害件数) 1件*4→0件
年次有給休暇取得率 96.1%*4→90%以上	平均超過労働時間 23.9時間 → 前年度実績に 応じて設定
3年離職率 9.3%→10%以下	従業員1人当たり研修受講時間 74.9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 100%→100%	健康経営優良法人 2025 認定取得 → 認定取得
非喫煙率 72.5%*5→75%	運動習慣がある 社員の割合 44.7%*5→35%*6
睡眠により休養が 取れている者の割合 81.8%*5→86%	

(注) 上記の指標以外に、介護休職者数、目指す人材像の認知度調査、社内複業制度利用者についても経過を確認 *1 2025年4月1日入社 *2 2025年4月1日時点(出向派遣者含む) *3 2024年6月1日時点 *4 2024年1～12月実績 *5 2024年6月30日時点 *6 スポーツ庁で定める指標の算出基準に基づき、2024年度実績は、運動習慣のある社員の割合、2027年度目標値は、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

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、採用手法・時期等の多様化を行っています。

取組み例

- インターンシップや職場見学会の実施回数増加
- 採用イベント、高等学校訪問の実施回数増
- 新たな業務や即戦力を要する業務への経験者採用を拡大
- 入社時期の柔軟化(経験者採用の10月入社等) 等



採用イベントの様子

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 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、東京メトロ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。

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2024」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

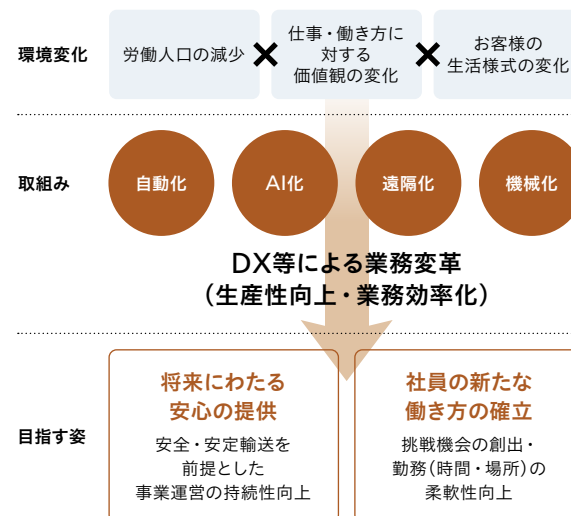
- LGBTQ+に関する外部専門相談窓口の開設
- 法律婚以外のパートナーがいる社員への制度拡充
- 組織風土醸成に向けた啓発活動
- 外部団体への協賛 等



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



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。



企業価値向上活動表彰：安全性・サービス向上、業務効率化、費用削減、収益向上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に各種人事制度を検証し、見直しを行います。

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(大切にしている精神)」のもと、安全を最優先とする企業風土の形成 **P.49** に加え、「私たちの志」で目指す人財像である自律・挑戦・協働する人財育成のために、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、各種研修・訓練の実施内容及び実施方法の最適化を図っています。

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	多様性を生かす
	担当・職場・部門を越えてつながる

主な研修等

自律・挑戦を促す研修：全社員対象の安全研修・コンプライアンス研修、希望者を対象とした動画視聴型ビジネススクール・他社交流研修 等

協働を促す研修：全社員対象のDE&I研修、管理職以上を対象とした心理的安全性向上研修、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

社員が生き活きた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



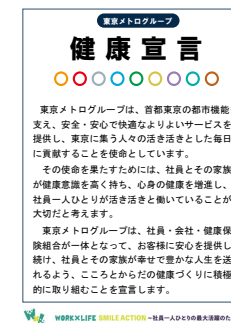
保養施設：直営保養施設(伊東・軽井沢)をはじめ、提携のリゾートホテルを多数用意

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

社員一人ひとりが生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、2025年3月に健康経営優良法人2025(大規模法人部門)に認定されました。



TOPICS 事業活動を通じたソーシャルインパクトの創出

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。

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

有楽町線延伸部に着目し、「健康
(Well-being)」と「安全」の観点で
インパクトを創出しました。



健康(Well-being)



外出機会の増加
約**510**万回/年

医療費抑制効果
約**4**億円/年
(40歳以上)

安全



事故発生数の減少
約**60**回/年

死傷者数の減少
約**70**人/年

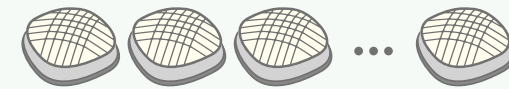
「健康(Well-being)」は、有楽町線延伸部ができることにより創出されるインパクト
「外出機会の増加」「医療費抑制効果」を、「安全」は自動車が増えることで創出される
インパクト「事故発生数の減少」「死傷者数の減少」の指標として算出しました。

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



CO₂削減貢献量

全線：約**176.9**万t-CO₂/年



東京ドーム 約**692**個分

東京メトロは環境にやさしい輸送手段として、年間の輸送人員がすべて自動車で移動した
場合のCO₂排出量と比較して創出されるインパクト「CO₂削減貢献量」を算出しました。

(注) 有楽町線延伸により削減できるCO₂削減貢献量は、約2,000t-CO₂/年を見込んでいます。

ソーシャルインパクト を活用した

2024年度の実践事例

様々なステークホルダーと
連携した取組みを
実施しました。



東京都交通局との協働企画
「エコボーナス W(ダブル)キャンペーン」



江崎グリコ株式会社と協働した
学童クラブでの環境授業



株式会社大丸松坂屋百貨店との協働企画
「メトロに乗ってエコフに行こう!キャンペーン」



文京区×東京メトロ
「免許証返納キャンペーン」



文京区主催環境イベント
「クールアースフェア2025」への出展

05

コーポレート・ガバナンス

79 ガバナンス at a glance

80 役員一覧

82 取締役会の構成

83 社外取締役座談会

88 コーポレート・ガバナンスの状況

92 コンプライアンス・リスクマネジメント

93 ステークホルダーエンゲージメント

94 株主・投資家との対話

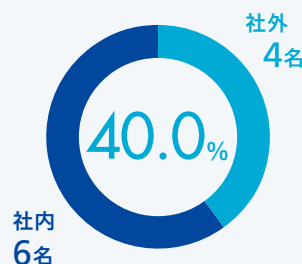
機関設計

監査役会
設置会社

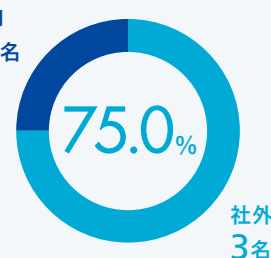
役員構成

取締役 10名
監査役 4名

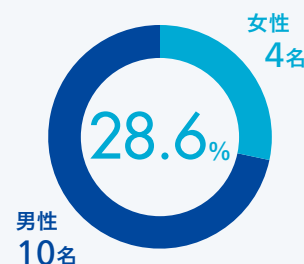
独立社外取締役比率



社外監査役比率



女性役員比率



取締役会開催回数

24回(出席率99.2%)

監査役会開催回数

13回(出席率100%)

指名・報酬委員会の構成

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

6回(出席率100%)

(注) 役員構成、各種役員比率については10月31日現在

コーポレート・ガバナンスの強化

当社は、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. 90~91](#)

取締役



小坂 彰洋
こさか あきひろ

代表取締役社長
社長執行役員

在任年数：8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)

指・報



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：－(新任)

- 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：－(新任)

- 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
公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック
競技大会組織委員会理事
- 2020.7 東京都財務局長
東京臨海高速鉄道株式会社取締役
- 2021.10 東京都副知事
- 2021.11 公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック
競技大会組織委員会副会長
- 2022.7 同 組織委員会(清算法人)評議員
- 2023.7 公益財団法人東京2025世界陸上財団副会長
- 2024.11 一般財団法人東京都人材支援事業団
人材育成センター特任教授
- 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：8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：2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
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：2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)

指・報



小林 英三
こばやし えいぞう

社外取締役 独立役員

在任年数：2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
- 同 副会長
- 2007.7 日本証券金融株式会社顧問
- 2010.5 同 専務取締役
- 2010.6 同 副会長
- 2012.6 同 代表取締役社長
- 2019.6 同 執行役会長 (現在に至る)
- 2019.6 日本電子計算株式会社取締役 (現在に至る)
- 2019.6 日本ビルディング株式会社取締役
(現在に至る)
- 2023.6 当社社外取締役 (現在に至る)

指・報



武井 奈津子
たけい なつこ

社外取締役 独立役員

在任年数：2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 執行役員SVP
- 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)

取締役

**井村 順子**

いむら じゅんこ

社外取締役 独立役員

在任年数：2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 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)

**加藤 一誠**

かとう かずせい

社外取締役 独立役員

在任年数：一(新任)

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(現在に至る)
 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)(現在に至る)
 2022.6 損害保険料率算出機構理事(非常勤)(現在に至る)
 2025.7 航空政策研究会会長(現在に至る)
 当社社外取締役(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：一(新任)

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：一(新任)

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
 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)

**坂井 辰史**

さかい たつふみ

社外監査役 独立役員

在任年数：一(新任)

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
 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：3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)

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

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、右の一覧に記載の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ありません。

2025年度から、株式上場後初となる新たな中期経営計画が
始動し、変革と成長に向けた取組みを本格化させています。
この度は東京メトログループの現状や課題について、社外取締役
の小林氏、武井氏、井村氏、加藤氏による座談会を実施しました。
その内容をお届けします。

東京メトログループの経営課題

小林 株式上場を機に、とてもたくさんの方々が新
たな株主として加わってくださいました。その多
くは当社をご利用いただくお客様でもあり、生の
声がより聞こえるようになったと感じています。
一方で、安全性やサービスの質に加えて、リ
ターンを求める視点も強まったと言えます。上場
企業として皆様からのご期待にどう応えるかは、
真摯に向き合うべき重要な課題です。東京を支
える交通事業者としての公共的役割を果たしつ
つ、持続的な成長に向けて資本を効率的に活用
し、成長投資と株主還元とのバランスを取ることが
求められます。その水準と配分を最適化する視
点は、今後の経営に不可欠です。

武井 当社が築き上げてきた鉄道サービスに対す

る信頼に答え続けることが非常に重要と考えてい
ます。一方で、その信頼を支える仕組みは、時代
や環境の変化に応じてアップデートする必要があります。例えば、DXや顧客データの活用を推
進することは、安全、安心、利便性、快適性のさ
らなる向上につながるはずです。また、多様な交
通手段が存在する東京において当社を選んでご
利用いただくためには、優位性等の要因分析を
深め、当社の強みを一層伸ばすことも重要です。

井村 コロナ禍を経て構造変革が進んだ今、将来
的な価値創造に向けた成長戦略の実行はより重
要になっています。一方で、当社の鉄道事業は首
都圏の基幹インフラであり、安全性・利便性の確
保は普遍的な使命です。変化の激しい経営環境
下でも、その使命を果たし続けるために、経営資
源を適切に投じる必要があります。新技術の活
用等も含め、鉄道事業の安全性・利便性の向上

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

を経営の中心に据えつつ、事業拡大など新たな挑戦に取り組むべきではないでしょうか。

加藤 安全の確保は当社の信頼の根幹であり、安全への投資は決して疎かにすべきではありません。日比谷線列車脱線衝突事故の教訓を踏まえ、安全の重要性を常に意識し続けることが大切です。近年は安全の概念も広がっており、輸送の安全だけでなく、気候変動や激甚化する自然災害への対策も安全確保の一環と捉える必要があります。また、東京の魅力向上に貢献する視点も一層重要です。沿線地域との連携やまちづくりへの参画を通じて東京の魅力を増大させることは、事業の多角化とともに新たな成長機会をもたらすものであり、「新線・未来コンセプト203X」はまさにその象徴だと思います。

成長を支える競争優位性

小林 当社の最大の競争力は、運行の安全性と正確性です。これらは高度な技術力とそれを現場で確実に運用する



力によって支えられ、長年積み上げた努力や取組みにより企業文化として根付いています。今後、新たな領域に挑戦し持続的な成長を実現する上でも、この強固な基盤が大きな原動力になると考えています。

武井 当社の安全かつ正確な運行は、首都圏の利用者はもちろん都外や海外から訪れるお客様にも感じていただいているのではないのでしょうか。日々の運行品質の高さを保つため、現場の社員一人ひとりが高いスキルと自律性を備え、組織として高水準のオペレーションに努めています。

井村 「東京を走らせる力」というミッション(グループ理念)は、当社の特徴を端的に表す言葉です。首都圏の鉄道ネットワークの中核を担う責任感と、今後の発展に貢献するという信念が込められています。その理念を支えているのが、確かな技術力であり、それらを日々現場で実践する社員の責任感こそが、当社の真の力の源です。

加藤 鉄道運行の正確性に加え、将来を見据えた先行投資を続けてきた点も当社の際立った特徴です。例えば、バリアフリー設備整備や混雑対策のように短期的な収益に直結しにくい分野にも早期から資源を投入しています。こうした先手を打つ経営姿勢は、競争力を構成する大きな要素です。また、新線建設も他の鉄道事業者と一線を画す大きな強みです。東京の都心部を主な事業エリアとしている当社だからこそ、全国的な人口減少のトレンドの中でも東京のさらなる発展の可能性を見据えて新線建設による未来を描けるのだと思います。



中期経営計画策定の振り返り

小林 中期経営計画(以下「中計」という。)の策定にあたっては、3年間という短期視点にとどまらず、2050年を見据えた長期的な議論が取締役会において行われました。未来の東京の姿を想定し、その中で当社が果たすべき役割を多面的に検討した点は非常に意義深いものでした。また、これまで以上に資本効率が意識されたことも印象的です。単に資本を積み上げるのではなく、それをどう成長投資に振り向け、どれだけ株主還元 to 充てるか。限られた資本をいかに最適に分配していくのかについて深い議論が交わされました。

武井 鉄道事業の様々な取組みは実現までに時間を要するものも数多くあります。だからこそ、2050年の東京の姿を想定し、そこから今なすべきことをバックカスティングで考える議論ができたことは有意義でした。

井村 私も経営資源の配分に関する議論の深さが印象に

残っています。基礎的投資*・成長投資・株主還元のバランスを、資本コストも踏まえて検討し、攻めの視点からの議論が進みました。また、現時点で顕在化していない課題も含め、運輸業や新たな領域に潜むリスクを踏まえて議論したことも非常に有意義だったと考えています。さらに、若手社員の発想を積極的に取り入れていた点にも感じました。経営計画の策定のような未来を描く議論に次世代の視点を反映させたことは、企業風土としての柔軟性や開かれた姿勢を象徴していると感じます。

加藤 私は中計の策定には関与していませんが、資本効率を重視する姿勢が明確に示されている計画であるという印象を持ちました。当社の中で資本効率に対する意識が高まっていることを感じます。

*基礎的投資：維持更新・機能向上をはじめとした安全・サービスの質的向上のための設備投資



中期経営計画の推進にあたって

小林 今後、鉄道の安全・安定運行という最大の価値を維持しつつ、まちづくりなど事業領域のさらなる拡大を推進していきますが、これらの分野は鉄道事業以上に外部環境の変化が大きく、事業の状況をよりしっかりとモニタリングする必要があります。個別の事業の資本コストとリターンの関係を意識しつつ、中計全体をモニタリングし、推進していきたいと考えています。

武井 この3年間は上場直後であることに加え、不動産やライフ・ビジネスサービスなどの領域において新たな事業へ本格的に参入する重要な期間です。これらの分野では、人々の暮らしに付加価値を提供する視点が求められますので、当社ならではの価値をどのように発揮させるかという点に加え、従来とは異なる評価軸やマインドセットも必要になると思います。当社では鉄道事業を軸に経験を積んできた人材が多いため、そうした変化にどのように順応し、シフトしていけるかが、今後の事業成否を左右する要素になると考えています。

井村 企業価値向上の視点から資本効率が強く意識されるようになりましたが、鉄道事業ではその評価が難しい面もあると感じます。鉄道関連の投資は長期的な計画で進められることが多く、成果が得られるまでに時間を要します。単年度の財務指標では測りきれない側面があるので

す。社外取締役就任後に初めて視察した虎ノ門ヒルズ駅では、新駅のデザイン・構造が10年以上前から練られていたことを知り、投資のスパンの長さを実感したと同時に、評価・モニタリングの難しさも実感しました。資本効率性をどう測るか、丁寧な議論が必要です。

加藤 長期視点での外部環境の変化を踏まえた経営が不可欠だと感じています。今後、外的要因の変化の速度が一層増す中で、鉄道そのもののあり方が問われる局面も出てくるかもしれません。そうしたマクロの変化にも柔軟に対応しつつ、経営戦略を機動的に展開していく姿勢が求められます。

取締役会の実効性評価及び 社外取締役へのサポート体制

小林 当社の取締役会は、社内外を問わず多様な知見・背景を持つメンバーでバランスよく構成されていると思います。議論は自由かつ活発に行われており、また、議論に向けて必要な情報も十分に共有されていますし、実効性評価に基づく改善も継続的に実施されており、ガバナンスが有効に機能していると評価しています。

武井 取締役会の雰囲気は非常に良好で、発言しやすい環境が整っています。議長のリーダーシップのもと、誰もが自由に意見を述べられる雰囲気が醸成されています。情報提供も充実しており、私たちの質問に対しては、必要に



応じて個別のセッションを設け丁寧に対応していただいています。こうし

たきめ細かな対応により、社外取締役としての職務が円滑に果たせる環境が整備されていると感じます。

井村 私も同様の印象を持っています。取締役会での説明者は皆さんが誠実かつ丁寧に対応してくださいます。また、現場視察や社内の各種発表会への参加機会も豊富で、「何でもご覧ください」というオープンな姿勢が伝わってきます。こうした柔軟な対応は、社外取締役としての理解と貢献を深める上で大きな支えとなっています。



企業価値向上を目指した ガバナンス強化の方向性

小林 現時点の当社のガバナンス体制は高く評価できますが、中計の推進とともに、新たな領域への挑戦が本格化すれば、これまでとは異なる時間軸やスピード感が求められる場面が増えてくるでしょう。そうした変化に的確に対応するためにも、柔軟性と機動力を備えたガバナンス体制の一層の強化が必要だと考えます。

武井 「外で何が起きているか」という視点を常に議論に取り入れることは重要です。国内鉄道事業者との比較にとどまらず、地政学的リスクやAIの進展、ITインフラ動向など、マクロな変化も視野に入れるべきです。東京という都市も

グローバルな都市間競争の中にある以上、外部環境が自社にどう影響するかを言語化し、意思決定を考慮する必要があります。社外取締役としての外部視点の提供ももちろん重要ですが、執行側を含めた経営陣自身が幅広い視野を持ち、外部環境を的確に捉える姿勢がますます求められていくと感じています。

井村 リスクへの感度を高め、兆候を見落とさないことが重要です。変化のスピードが増す中での見落としは、将来の成長機会を失うことにもつながります。また、「3 lines model」の整備も重要なテーマです。3線に位置付けられる内部監査部門はすでに高い意識で取り組んでいます。このモデルは3線だけで完結するものではなく、経営層を含めた全社で議論しながら体制を成熟させていくことが大切です。私はその実効性を継続的にモニタリングし、進捗を確認していきたいと考えています。

加藤 意思決定におけるプロセスの透明性と因果関係の明確化が、ガバナンス強化に直結すると考えています。事業判断において結果のみを評価するのではなく、「なぜその判断に至ったのか」「どのような代替案を検討したか」といった意思決定プロセスを取締役会でしっかりと検証することで、そこから得られる学びや改善のヒントが、次の経営判断に生きてきます。企業価値を持続的に高めていくためには、こうした「振り返りと共有の文化」を、取締役会を中心に全社的に醸成していくことが大切だと感じています。

2025年6月に社長に就任した 小坂社長への期待

小林 小坂新社長は技術畑の出身でありながら、不動産や都市開発、生活関連事業など、今後注力していく領域についても深い知見をお持ちです。今回の株式上場にも強い

リーダーシップを発揮されています。今後の当社を牽引するリーダーとして、非常にふさわしい方だと期待しています。

武井 新規事業に関する豊富な経験をお持ちで、取締役会でも自ら積極的に構想をプレゼンされてきました。鉄道にルーツを持っているため安全性や技術面への感度も非常に高い一方で、新しい分野への理解と推進力も兼ね備えています。まさに守りと攻めのバランスの取れた経営判断ができる方であり、今後の当社の展開に大きな期待を寄せています。

井村 取締役会以外の場面でも、非常に親しみやすく、柔らかいお人柄が印象的です。そうした人間性は、組織内に新たな企業文化を浸透させていく上でも重要な資質です。ご自身がその文化を体現しながら、社員一人ひとりの力を引き出し、組織としての一体感を高めていくことに期待しています。

加藤 柔軟性と好奇心に富んだ姿勢が印象的であり、特に若い世代の感覚や発想に対しても自然に共感を示される点に注目しています。変革期にある企業にとって、多様な世代との対話力は極めて重要です。そうしたマインドを組織全体に波及させる存在として、今後の当社グループを力強く率いていただけることを大いに期待しています。

自身が果たすべき役割

小林 私は長年、経済の変動や資本市場のリスクに向き合ってきました。そうした経験を活かし、経済環境を俯瞰的に捉えながら、当社の進むべき方向性について適切な示唆を提供していければと考えています。また、これまでのキャリアで培ったリスクへの感度の高さを活かし守りの観点で、さらには必要な場面では挑戦を促すような意見を述べることで、持続的な企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

武井 株式上場を経て、当社はこれまで以上に持続的な成長を目指していくこととなりますが、私はこれまでの経験を活かし、法務やコンプライアンスの観点から企業として果たすべき責任と、利益の追求のバランスを支えていく役



割を果たしたいと考えています。収益性の確保と責任ある企業行動の両立を通じて、持続的な価値創造を後押ししていきます。

井村 私はとりわけ守りの観点から、ガバナンスの強化に貢献していきたいと考えています。会計士として培った高い倫理観と知見を活かし、資本効率や投資判断といった成長に向けた議論への貢献だけでなく、不正防止や倫理的行動の徹底を支援していきたいと思います。企業に対する信頼は失うのは一瞬、回復には長い時間を要します。その信頼の基盤を支えるのが私の重要な責務だと捉えています。

加藤 私は初めて経営の立場に関わることになり、異なる視点からの学びを大切にしながら、早期のキャッチアップを図っていきます。これまで交通経済学を研究してきた中で得た俯瞰する視点を持ちながらも、今後は民間企業の実務経験として株主の視点を意識しつつ、会社の意思決定に対して納得性ある問いかけを行い、意見することで、企業価値の向上に寄与していきたいと考えています。

- 現中期経営計画の進捗モニタリング
- 新線建設に関する事項
- 次期中期経営計画策定に関する事項
- 内部監査に関する事項
- 監査役監査計画
- 株主優待制度
- 東証プライム市場への上場申請
- 当社株式の売出し
- 労働基準監督署からの指摘に関する事項
- 輪軸事案に関する事項
- 教育事業専門会社の設立

第3四半期

- 現中期経営計画の進捗モニタリング
- 新線建設に関する事項
- 次期中期経営計画策定に関する事項
- 当社株式の売出し
- 内部統制に関する事項
- 内部監査に関する事項
- コンプライアンス・リスクマネジメント取組状況
- 広告・宣伝戦略
- 政策保有株式に関する事項
- サステナビリティレポート
- コーポレートベンチャーキャピタル活動
- REIT投資法人の設立
- 労働基準監督署からの指摘に関する事項
- 輪軸事案に関する事項

第4四半期

- 現中期経営計画の進捗モニタリング
- 新線建設に関する事項
- 経営指針の見直し
- 次期中期経営計画の策定
- 事業計画の策定
- 内部監査計画
- IR活動報告
- コンプライアンス・リスクマネジメント取組計画
- 株主総会における書面及び電磁的方法による議決権行使
- 労働基準監督署からの指摘に関する事項
- 輪軸事案に関する事項
- 人権尊重に関する事項
- サステナビリティに関わる活動報告・取組計画

» 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。2024年度における監査役会は13回開催し、監査役の年度内の出席率は100%でした。

2024年度の重点監査項目

- ・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

● 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、会計監査人の職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制、監査結果及び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、意見交換を行うなど、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。

» 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、その結果を取締役に報告しています。2024年度は、全委員出席のもと6回の委員会を開催しました。

2024年度の主な付議事項

- ・取締役選任案
- ・役付取締役、代表取締役の選定案
- ・スキルマトリックスの枠組み
- ・今後の役員報酬制度
- ・個人別の役員報酬額

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

2024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、2025年4月の取締役会において、分析・議論・評価を行い、2025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。

» 評価結果概要

アンケート・インタビューの回答からは、取締役会の員数や独立性、多様性の観点から取締役会の構成は適切であり、取締役会では多様な観点から議論が行われていることが確認されました。社外取締役からは事前説明の実施や鉄道現場視察の機会の提供など、サポートが充実しているとの評価が確認されました。これらの意見を踏まえ、取締役会全体の実効性については確保されていると認識しています。

一方で、中長期的な経営戦略・経営課題に関する議論の充実、グループ会社のガバナンスに対するモニタリング等、取締役会の機能のさらなる向上に向けた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。

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布、さらには取締役会メンバー等との意見交換会を定期的実施しています。

役員報酬

» 役員報酬制度の改定

当社は、株式上場を踏まえ、社外取締役でない取締役及び執行役員に対し、株主の皆様との利害の共有や中長期的な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2025年6月から導入しています。

» 株式報酬制度を含めた新たな役員報酬体系

新たに導入した株式報酬制度のうち、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。株式報酬を含めた新たな役員報酬体系は、右表に記載のとおりです。

		今回新たに導入した部分		
		インセンティブ報酬		
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)		短期インセンティブ	長期インセンティブ	
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	業務執行取締役(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
支給物(スキーム)	金銭	株式(業績連動型株式(PSU))	株式(譲渡制限付株式(RS))	
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	—	財務指標：連結営業利益 個人評価指標	財務指標：連結ROE 非財務指標：安全・サービス・ESG	—
付与頻度	毎月支給	毎年支給	中期経営計画(3年間)終了時に付与(退任までの譲渡制限を付する)	毎年付与(退任までの譲渡制限を付する)

» マルス・クローバック条項の導入

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ました。

» 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を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)、中長期的な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。

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を決定します。

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。

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額の具体的内容を決定しています。これらの権限を委任した理由は、当社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、取締役の個人別の報酬額の具体的内容については、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。

報酬構成

2024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右のとおりです。

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
		基本報酬	業績連動報酬 (役員賞与)	
取締役(社外 取締役を除く)	201	160	40	7名
監査役(社外 監査役を除く)	21	21	—	1名
社外役員	73	73	—	7名

(注)1 上記業績連動報酬(役員賞与)は、2024年度中に役員賞与引当金として計上した額。なお、当社の業績目標であり、業績連動報酬の指標としている連結営業利益の当事業年度における実績は、86,942百万円

2 取締役の報酬限度額は、年額300百万円(2004年3月24日開催の創立総会決議終結時点での取締役の員数12名(うち社外0名))

3 監査役の報酬限度額は、年額70百万円(2004年3月24日開催の創立総会決議終結時点での監査役の員数4名(うち社外3名))

政策保有株式

方針

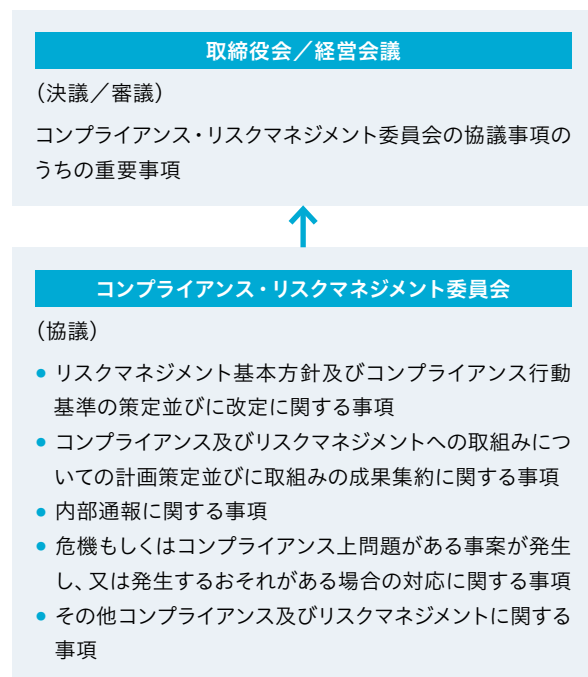
取引や事業戦略上、特に必要である場合にのみ、他社株式を取得・保有することを基本とし、毎年度、取締役会において、全保有銘柄を対象に、保有目的、中長期的な便益や将来の見通しを踏まえ、保有に伴うリスク・リターンが目標とする資本効率性に係る水準に見合っているかなどを考慮し、その保有の適否を検証した上で、必要と認められなくなったものは縮減を図ることとしています。

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。

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



コンプライアンス

» コンプライアンス意識の浸透・定着

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。

1 コンプライアンス行動基準の制定

- 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、様々な機会で開催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、繰り返し社員に周知
- 「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2020年3月に作成し、「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、役員及び社員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
- 2024年7月に当社役員等(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
- 2025年3月に内部通報窓口の利用対象者に取引先を新規追加

リスクマネジメント

» リスクマネジメントプロセス

当社グループを取り巻くリスクについて、当社グループ全社を対象にアンケート・ヒアリングを実施した上で、当社グループにとっての影響度、発生可能性及び対策後の残存リスクを分析・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、当社グループ全体で対策に取り組む「重点リスク」を選定し、年度計画に従いリスクマネジメントに取り組んでいます。

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、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「情報管理規程」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。

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	2024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(376,568件)への対応 - お客様モニターへのアンケート(9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 - 投資家向けIR説明会、面談 - IRサイト 等	- 株主総会(2025年6月25日) - 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. 94 
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(3~6回) - チームメトロミーティングの実施(114回) 2024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、国際機関との連携 等	- まちづくりとの連携(地域企業・行政等の対話) - 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 等) - 次世代育成支援(キッザニア東京への出展、JFAこころのプロジェクト「夢の教室」協賛 等) - スポーツ振興(東京マラソンへの特別協賛、東京マラソン大会当日のボランティア参加、パラスポーツ振興 等) - 地域振興・文化支援(ふるさとPRイベント開催サポート、公益財団法人メトロ文化財団による音楽イベントの開催 等) - 海外都市鉄道整備事業への支援 - 小学生向け環境授業の開催 - 高校生SDGs会議 等

IRに対する考え方

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貴重な意見を経営陣・取締役会にフィードバックし、経営及びIR活動に活かすことを通じて、企業価値向上を目指しています。

対話の主なテーマ・関心事項

- 旅客運輸収入の見通し
- コスト削減の方針、具体策
- 有楽町線・南北線延伸の財務的影響
- 都市・生活創造事業の成長戦略
- キャッシュアロケーション（成長投資、株主還元）

(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](#)

経営陣・取締役会へのフィードバック

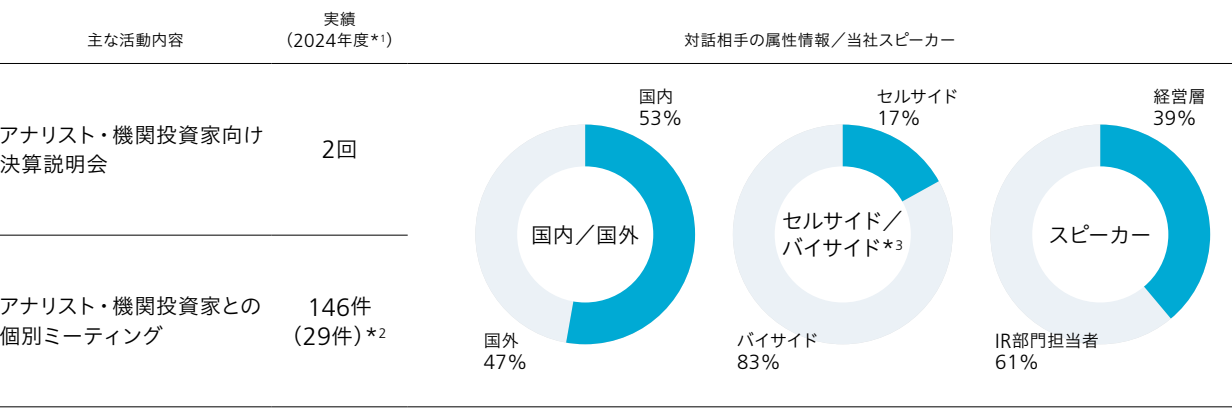
- 対話を通じて得られたご意見について、取締役会・経営会議に四半期ごとに報告を行っています（年4回を予定）。
- いただいたご意見を踏まえ、中期経営計画（以下「中計」という。）に反映したほか、IR開示資料における開示内容を拡充しました。

資本コストや株価を意識した経営について

中計では、「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。

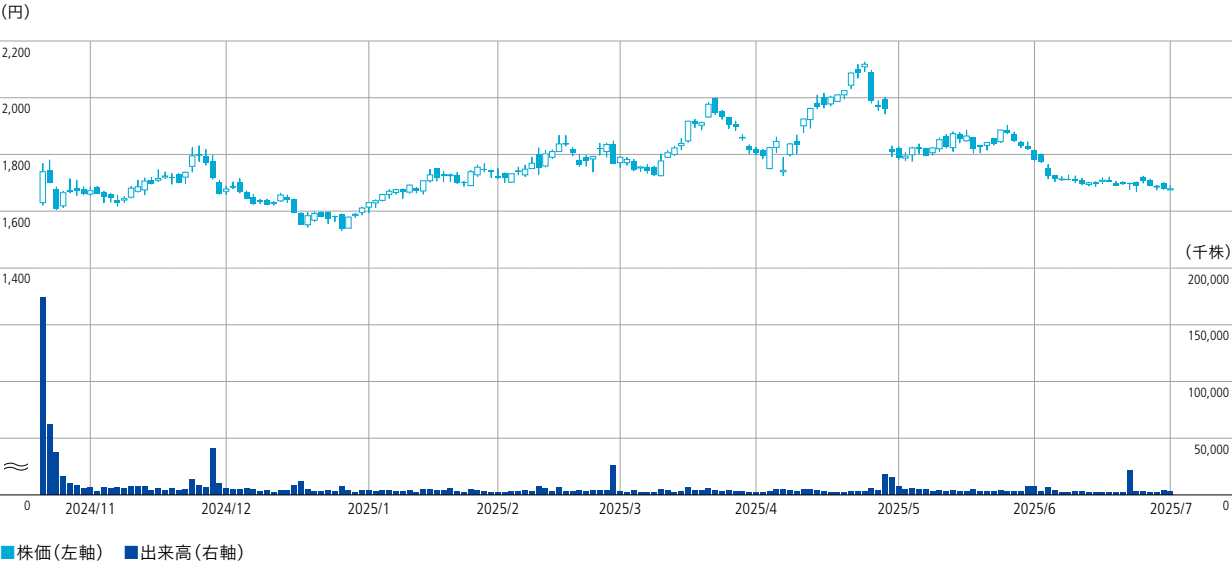
[資本コストや株価を意識した経営・投資家との対話](#)

対話実績



*1 株式上場（2024年10月23日）以降の実績
*2 証券会社主催カンファレンスで実施した面談
*3 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）

株価／出来高の推移



06

データ

96 財務・非財務ハイライト

98 11か年財務データ

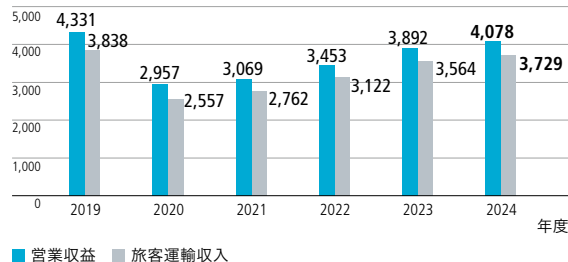
99 6か年非財務データ

100 会社データ

財務データ(連結)

営業収益・旅客運輸収入

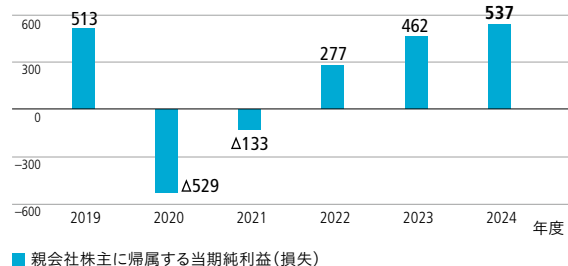
億円



経済活動の活性化等により、増収となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益(損失)

億円

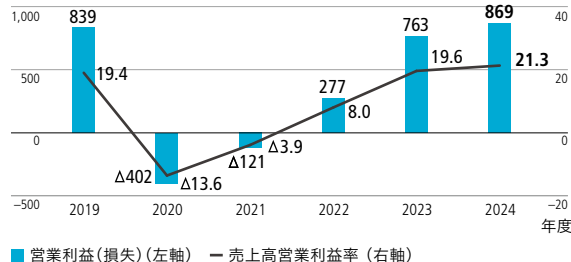


旅客運輸収入の増加等により、増益となりました。

営業利益(損失)・売上高営業利益率

億円

%

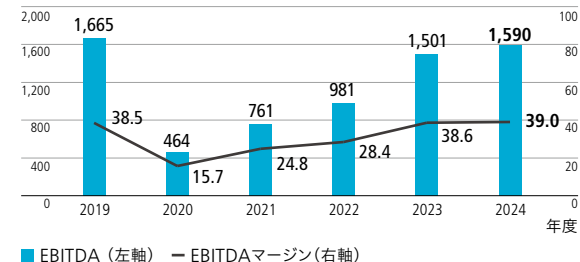


旅客運輸収入の増加等により、増益となりました。

EBITDA*1・EBITDAマージン

億円

%



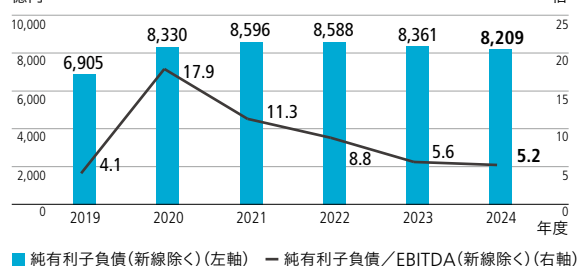
旅客運輸収入の増加等による増益により、EBITDAは増加しました。

純有利子負債(新線除く)*2・

純有利子負債/EBITDA(新線除く)

億円

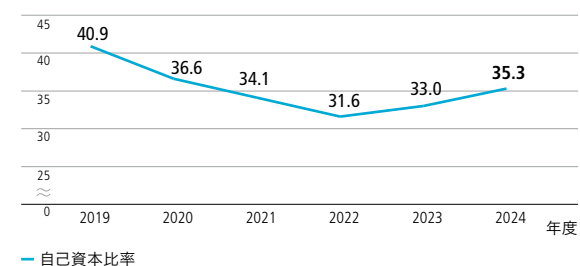
倍



純有利子負債(新線除く)は前年度比151億円減の8,209億円となり、純有利子負債/EBITDA(新線除く)は前年度比0.4ポイント減の5.2倍と改善しました。

自己資本比率

%

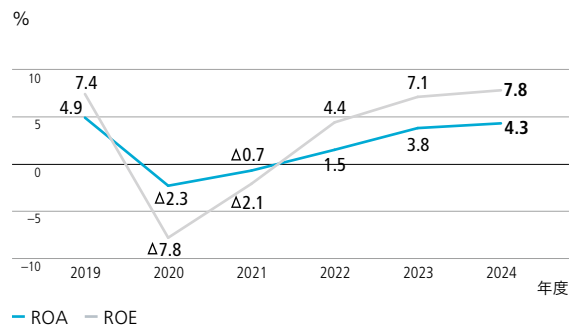


自己資本比率は前年度比2.3ポイント改善の35.3%となりました。

*1 EBITDA=営業利益+減価償却費

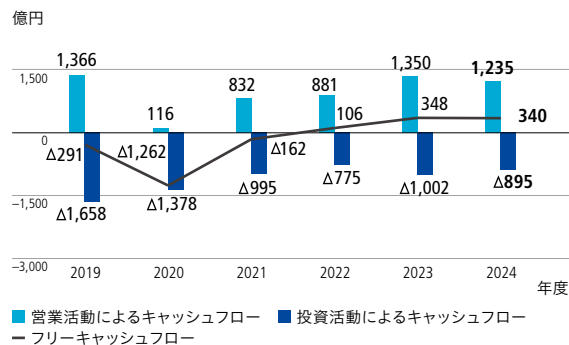
*2 純有利子負債(新線除く)=有利子負債残高(新線建設推進長期借入金を除く)-現金及び現金同等物

ROA*1・ROE*2



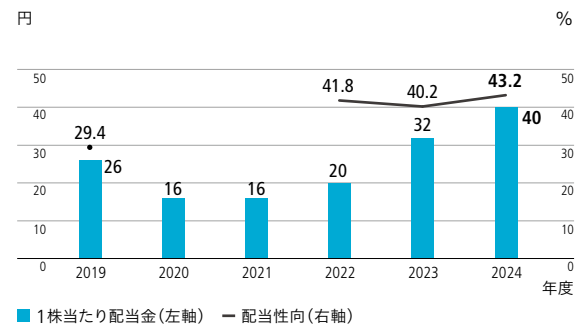
旅客運輸収入の増加等による増益により改善し、新型コロナウイルス感染症の感染拡大前の水準まで着実に回復しています。

キャッシュフロー*3



旅客運輸収入の増加等による増益により、フリーキャッシュフローは3期連続でプラスとなりました。

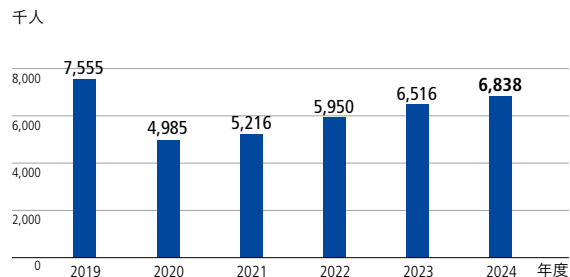
1株当たり配当金・配当性向*4



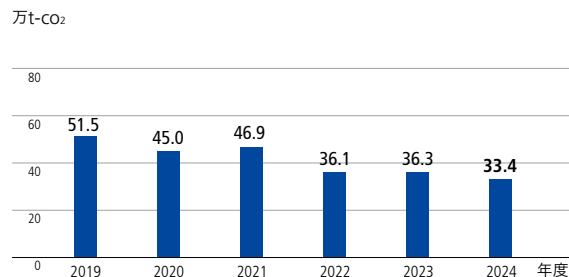
当社は連結配当性向40%以上の分配を目指し、継続的かつ安定的な配当を行うことを基本方針としています。この基本方針のもと、2024年度の1株当たり配当金は、40円としました。なお、2025年度からの中期経営計画ではDOE(純資産配当率)を設定するとともに、中間配当を実施することとしています。

非財務データ

1日平均輸送人員

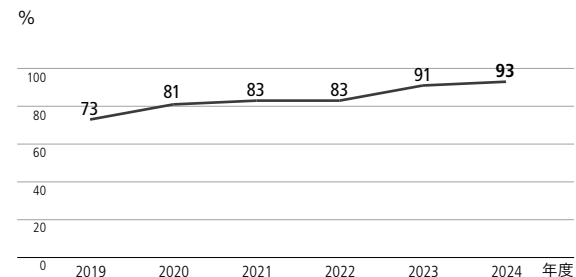


経済活動が活性化したこと等により、2023年度よりも増加しました。

CO₂排出量 (Scope1+Scope2)

再生可能エネルギーの導入等により、2023年度よりも減少しました。

鉄道駅バリアフリー化率



ホームドア整備に関して2025年度全駅*5設置予定等、順調に進捗しています。

*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CFから新線建設推進資金信託を控除した数値を表示

*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西船橋方面ホームを除く

11か年財務データ

	連・単	2014年度	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
連結貸借対照表(百万円)												
資産合計	連結	1,324,196	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
負債合計	連結	827,432	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
純資産合計	連結	496,764	539,803	586,840	634,930	678,978	710,106	644,412	618,360	633,344	668,395	716,529
連結損益計算書(百万円)												
営業収益												
全事業	連結	399,863	408,239	415,413	425,821	434,894	433,147	295,729	306,904	345,370	389,267	407,832
運輸業	連結	351,762	364,657	371,200	379,184	386,531	383,889	255,784	276,255	312,260	356,467	372,917
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
流通・広告事業*1	連結	—	37,394	37,881	39,926	40,992	41,750	31,086	21,746	23,656	23,920	25,017
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
内部消去・調整額	連結	△16,792	△7,307	△7,842	△9,209	△9,513	△9,808	△7,776	△8,035	△7,994	△8,500	△8,832
営業利益												
全事業	連結	97,255	101,470	101,077	97,187	98,566	83,917	△40,299	△12,117	27,777	76,359	86,942
運輸業	連結	86,617	90,583	90,118	85,318	85,996	70,999	△50,791	△23,656	14,604	63,785	74,161
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
流通・広告事業*1	連結	—	6,527	6,503	7,324	7,742	8,327	5,344	6,793	7,687	7,969	8,406
その他	連結	—	47	205	282	104	52	43	40	35	△64	62
内部消去・調整額	連結	68	35	49	42	95	△129	604	96	103	106	112
経常利益	連結	89,580	88,657	89,117	87,719	89,191	74,910	△47,689	△20,497	19,694	65,866	77,008
親会社株主に帰属する当期純利益	連結	52,330	57,696	62,256	60,370	60,709	51,391	△52,927	△13,397	27,771	46,262	53,748
連結キャッシュフロー計算書(億円)												
営業活動によるキャッシュフロー	連結	1,230	1,285	1,283	1,386	1,401	1,366	116	832	881	1,350	1,235
投資活動によるキャッシュフロー	連結	△720	△1,240	△1,308	△1,564	△1,599	△1,658	△1,378	△995	△2,696	△1,002	△895
財務活動によるキャッシュフロー	連結	△366	△165	38	149	498	253	1,314	570	1,588	△331	△509
フリーキャッシュフロー*2	連結	509	44	△24	△177	△198	△291	△1,262	△162	△1,814	348	340
主な経営指標												
収益性指標												
売上高営業利益率(%)	連結	24.3	24.9	24.3	22.8	22.7	19.4	△13.6	△3.9	8.0	19.6	21.3
EBITDA(営業利益+減価償却費)(百万円)	連結	166,209	168,719	170,973	172,238	176,134	166,580	46,475	76,101	98,155	150,106	159,042
EBITDAマージン(%)	連結	41.6	41.3	41.2	40.4	40.5	38.5	15.7	24.8	28.4	38.6	39.0
ROA(総資産営業利益率)*3(%)	連結	7.4	7.5	7.2	6.5	6.1	4.9	△2.3	△0.7	1.5	3.8	4.3
ROE(自己資本当期純利益率)*4(%)	連結	10.8	11.1	11.1	9.9	9.2	7.4	△7.8	△2.1	4.4	7.1	7.8
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
純有利子負債(新線除く)*5,6(百万円)	連結	575,852	559,522	581,330	609,784	645,399	690,508	833,052	859,630	858,886	836,113	820,929
純有利子負債／EBITDA*7(倍)	連結	3.5	3.3	3.4	3.5	3.7	4.1	17.9	11.3	10.7	6.9	6.4
純有利子負債／EBITDA(新線除く)*6,7(倍)	連結	—	—	—	—	—	—	—	—	8.8	5.6	5.2
D/Eレシオ(有利子負債比率)*8(倍)	連結	1.22	1.11	1.05	1.02	1.05	1.06	1.40	1.57	1.80	1.67	1.52
自己資本比率(%)	連結	37.5	39.4	40.4	41.0	40.5	40.9	36.6	34.1	31.6	33.0	35.3
投資関連指標												
1株当たり配当金(円)	—	22.00	24.00	26.00	26.00	26.00	26.00	16.00	16.00	20.00	32.00	40.00
EPS(1株当たり当期純利益)*9(円)	連結	90.07	99.30	107.15	103.91	104.49	88.45	△91.10	△23.06	47.80	79.63	92.51
BPS(1株当たり純資産)*10(円)	連結	855.02	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
配当性向(%)	連結	24.4	24.2	24.3	25.0	24.9	29.4	—	—	41.8	40.2	43.2
DOE(純資産配当率)*11(%)	連結	2.6	2.7	2.7	2.5	2.3	2.2	1.4	1.5	1.9	2.9	3.4
その他(百万円)												
減価償却費		68,954	67,249	69,896	75,051	77,568	82,662	86,775	88,218	70,377	73,747	72,099
設備投資額*12		91,877	126,909	151,160	166,761	173,808	162,184	126,151	101,585	78,636	98,570	118,061

*1 2016年度から報告セグメントの区分を変更しており、2014年度については、営業収益において流通・不動産事業：41,506(百万円)、その他：23,386(百万円)、営業利益において流通・不動産事業：6,414(百万円)、その他：4,156(百万円)となっています。2016年3月期の数値は変更後のセグメント区分に組み替えて表記。また、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 *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。

社会関連

	連・単	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
安全・サービス関連データ							
年間輸送人員(千人)	—	2,765,003	1,819,487	1,903,782	2,171,910	2,384,731	2,495,750
1日平均輸送人員(千人)	—	7,555	4,985	5,216	5,950	6,516	6,838
朝ラッシュ最混雑区間の混雑率(%)	—	199	123	128	140	162	163
鉄道事故等総発生件数*1(件)	—	22	27	20	26	13	17
鉄道運転事故(件)	—	8	5	2	4	2	4
輸送障害(件)	—	13	22	14	22	11	12
電気事故(件)	—	1	0	4	0	0	2
定時運行率*2(%)	—	97.4	99.7	99.6	99.5	99.2	99.1
鉄道駅バリアフリー化率(%)	—	73	81	83	83	91	93
ホームドア設置駅数(駅)	—	136	147	150	159	166	169
ホームドア整備率(%)	—	76	82	83	88	92	94
エレベーター1ルート整備率(%) 	—	93	98	98	98	98	98
人財関連データ							
従業員数(人) 	連結	11,742	11,818	11,794	11,571	11,390	11,328
女性社員比率(%) 	連結	7.7	8.1	8.6	9.0	9.2	9.4
従業員数(人) 	単体	9,865	9,881	9,880	9,721	9,551	9,462
女性社員比率(%) 	単体	5.3	5.6	6.1	6.4	6.6	6.7
労働組合員数(人) 	単体	9,630	9,622	9,555	9,510	9,284	9,298
女性管理職人数*3(人)	単体	8	8	9	10	12	14
女性管理職比率*4(%)	単体	2.4	2.3	2.3	2.5	3.0	3.3
障がい者雇用率*5(%)	連結	2.76	2.98	3.07	3.03	3.05	3.19
採用人数*6(人)	単体	443	285	234	196	235	277
女性採用比率*7(%)	単体	18.9	23.5	23.1	23.5	19.6	20.6
3年離職率(%) 	単体	8.9	6.3	9.7	11.1	14.9	9.3
平均年齢(歳)	単体	37.4	37.8	38.2	38.6	39.1	39.5
平均勤続年数(年) 	単体	16.3	16.6	17.0	17.3	17.7	18.1
離職率(定年退職者除く)(%) 	単体	1.7	1.5	1.7	1.4	1.5	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)*8(件)	単体	1	0	2	0	1	0
平均超過労働時間(時間/月)	単体	28.4	23.3	25.2	24.8	23.8	23.9
年次有給休暇取得率(%)	単体	91.6	83.1	91.9	105.8	100.6	96.1
育児休暇取得率(%)	単体	21.4	23.9	35.8	79.3	96.0	98.5
男性*9(%)	単体	13.7	16.0	30.6	96.7	95.7	98.3
女性(%)	単体	100	100	100	100	100	100
介護休暇取得者数*10(人)	単体	5	0	3	3	13	12
従業員1人当たりの年間平均研修受講時間(時間)	単体	88.1	67.1	68.2	71.5	75.6	74.9
平均年間給与(円)	単体	7,457,023	7,202,535	7,204,583	7,286,480	7,620,379	7,950,155
男女の賃金差異(全労働者)(%) 	単体	—	—	—	60.7	61.9	59.9
正規雇用労働者(%)	単体	—	—	—	66.7	68.3	65.6
パート・有期労働者(%)	単体	—	—	—	113.2	115.6	141.9

(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2025」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 出向派遣者含む各年度4月1日時点の人数 *4 出向派遣者含む各年度4月1日時点の人数から算出 *5 当年6月1日時点の人数から算出 *6 各年4月2日～各翌年4月1日の間に入社した人数 *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 鉄道重大災害とは「触車」「墜落」「感電」を指す。1～12月の実績 *9 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%) *10 年度において新しく介護休職を取得した人数 *11 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 *12 お客様モニター終了時のアンケート結果 *13 2022～2024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。CO₂排出量は小数点第二位を切り上げた数値 *14 Scope3の対象カテゴリ1:19%、カテゴリ2:67%、カテゴリ3:8%、その他:6% *15 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 *16 2021年度以前は単体の数値、2022年度以降は連結の数値 *17 各年6月末時点の人数 *18 社外取締役4名は独立役員として届け出 *19 社外監査役のうち1名は独立役員として届け出

	連・単	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
お客様関連データ							
「お客様の声」受付総件数(件)	—	475,262	231,679	260,299	364,451	366,884	376,568
ご意見(件)	—	13,490	7,656	6,876	8,506	9,454	9,530
お誉め(件)	—	1,080	780	899	1,106	1,231	1,135
照会(件)	—	460,692	223,243	252,524	354,839	356,199	365,903
お客様満足度(総合評価)*12 (10段階評価)	—	7.98	7.97	7.85	8.27	8.36	8.17

環境関連

	連・単	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
エネルギー・CO₂排出量							
エネルギー使用量(万GJ)	連結	1,025.0	989.0	966.7	900.3	808.3	818.3
CO ₂ 排出量(Scope1)*13 (万t-CO ₂)	連結	0.6	0.6	0.6	0.5	0.5	0.5
CO ₂ 排出量(Scope2)*13 (万t-CO ₂)	連結	51.0	44.5	46.4	35.6	35.8	33.0
CO ₂ 排出量(Scope3) (万t-CO ₂)	連結	—	—	—	54.5	63.7	72.1*14
再生可能エネルギー活用率*15 (千kWh)	連結	641	1,096	2,319	5,468	5,668	165,350
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)*15(t-CO ₂)	連結	282	484	1,040	2,472	2,269	71,253
車両走行キロ当たり電車用電力 実使用量(kWh/C・km)	—	1.84	1.74	1.76	1.78	1.79	1.79
ひと1人を1km運ぶための CO ₂ 排出量(g-CO ₂ /人・km)	—	12.0	15.6	16.3	11.5	11.0	9.2
紙使用量(t)	連結	194.3	176.9	167.7	161.2	144.7	141.0
水使用量(千m ³)	連結	2,205	1,706	2,030	1,974	2,108	2,443
一般廃棄物・産業廃棄物の リサイクル率(%)	連結*16	96.8	98.1	98.3	97.7	99.7	98.5

ガバナンス関連

	連・単	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
取締役会・監査役会							
取締役会の取締役人数*17(名)	単体	15	15	14	14	11	11
うち女性取締役人数(名)	単体	0	0	0	0	2	2
うち社外取締役人数(名)	単体	1	1	1	1	4	4*18
取締役の取締役会出席率(%)	単体	98.8	99.2	100.0	100.0	99.5	99.2
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	1
うち社外監査役人数(名)	単体	3	3	3	3	3	3*19
監査役の監査役会出席率(%)	単体	98.1	100.0	98.1	100.0	100.0	100.0

知財関連

	連・単	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
論文研究発表件数(件)	単体	113	91	74	70	80	46

会社概要

名称	東京地下鉄株式会社(Tokyo Metro Co., Ltd.)
本社所在地	東京都台東区東上野三丁目19番6号
設立	2004年4月1日
資本金	581億円

東京メトログループ (2025年4月1日現在)

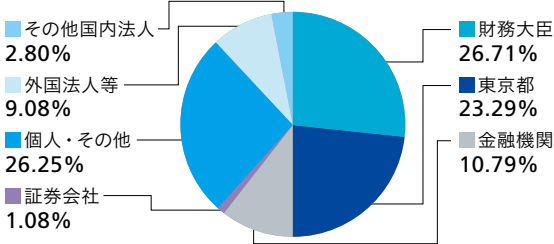
名称	事業内容
東京地下鉄株式会社	
● 株式会社メトロセルビス	清掃業務全般及び警備業務
● 株式会社メトロコマース	物販、サービス業務及び駅務業務
● 株式会社メトロステーションファシリティーズ	駅設備関係保守管理業務
● メトロ車両株式会社	車両関係保守業務
● 株式会社メトロレールファシリティーズ	工務関係保守業務
● メトロ開発株式会社	高架下の運営管理及び建設関連業務
● 東京メトロ電気メインテナンス株式会社	電気関係保守業務
● 東京メトロ都市開発株式会社	不動産開発、オフィスビル等の賃貸・運営管理
● 東京メトロアセットマネジメント株式会社	宅地建物取引業、金融商品取引業(投資運用業)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
○ 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

(注) ●印は連結子会社、○印は連結対象外

株式情報 (2025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	284,781人

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	26.71
2	東京都	135,328,400	23.29
3	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	43,278,100	7.45
4	東京メトロ従業員持株会	15,421,000	2.65
5	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	12,631,400	2.17
6	NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT (常任代理人 香港上海銀行東京支店カストディ業務部)	5,825,674	1.00
7	STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	4,953,000	0.85
8	MSIP CLIENT SECURITIES (常任代理人 モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社)	4,699,607	0.81
9	ゴールドマン・サックス証券株式会社BNYM (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	3,215,800	0.55
10	J. P. MORGAN SECURITIES PLC (常任代理人 J Pモルガン証券株式会社)	2,281,295	0.39

(注)持株数上位10人を示している。

東京地下鉄株式会社



2025年10月発行