

Value Creation

価値創造

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

02

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

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

03 戦略

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

06 データ



数字で見る東京メトロ



(注) 財務・人員に関する指標はすべて連結ベース

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

東京メトログループの概要

数字で見る東京メトロ

事業エリア

価値創造の歴史

価値創造プロセス

ビジネスモデル

経営資本

強み

03 戦略

04 サステナビリティ

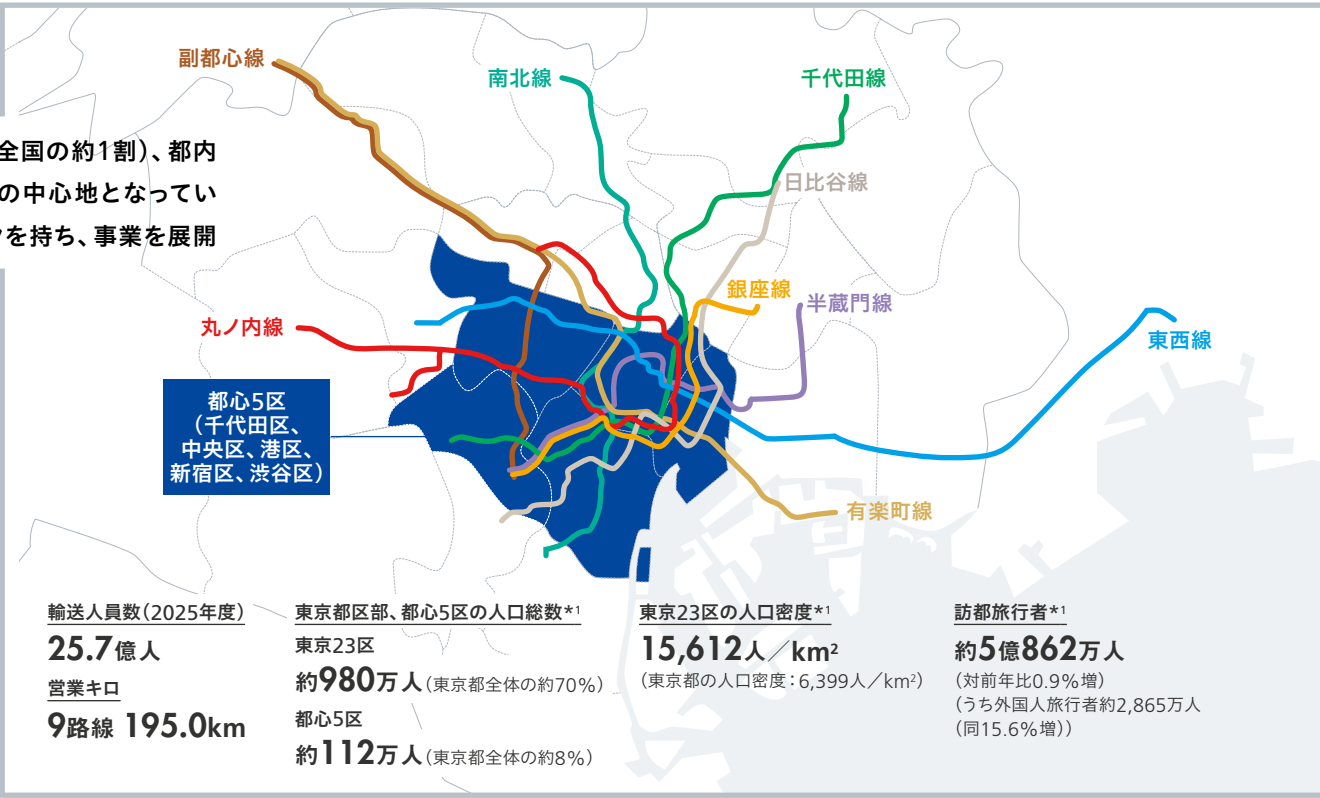
05 コーポレート・ガバナンス

06 データ



事業エリア

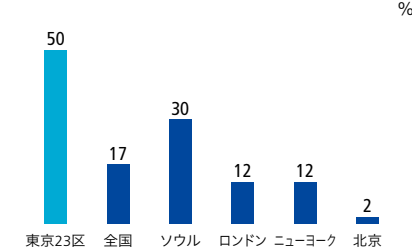
東京メトログループの事業基盤である東京都の人口は約1,400万人(日本全国の約1割)、都内総生産は日本の国内総生産(GDP)の約2割に相当し、政治・経済・文化の中心地となっています。その中でも経済活動等が特に活発な都心5区に網羅的なネットワークを持ち、事業を展開しています。



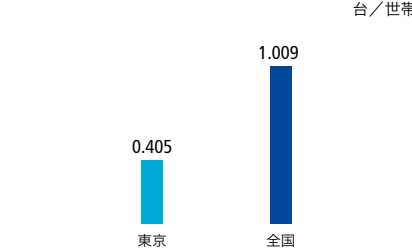
東京における鉄道の重要性

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

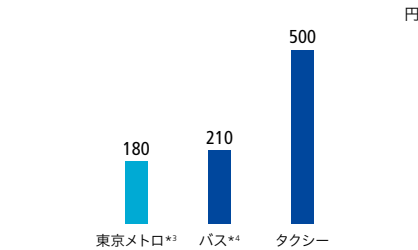
世界各都市・国内の交通手段別
分担率における鉄道利用の割合*2



自家用乗用車の普及状況
(2025年3月末時点)



東京都区部における他交通手段との
初乗り運賃比較(2025年3月末時点)



出所: 各社開示資料、東京都都市白書、総務省統計局「令和2年国勢調査結果」、一般社団法人自動車検査登録情報協会「自家用乗用車の世帯普及台数」

(注) 数値は四捨五入して表記

*1 東京都区部、都心5区の人口総数及び東京23区の人口密度は東京都の統計「住民基本台帳による東京都の世帯と人口令和8年1月」参照。都心5区については、同資料より当社にて計算。訪都旅行者は「令和7年東京都観光客数等実態調査」参照

*2 東京23区については2022年度の東京都都市整備局「CITY VIEW TOKYO version2.0」を参照。全国については総務省統計局「令和2年国勢調査結果」を参照 *3 鉄道駅バリアフリー料金制度導入後 *4 都営バスの初乗り運賃

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

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

03 戦略

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

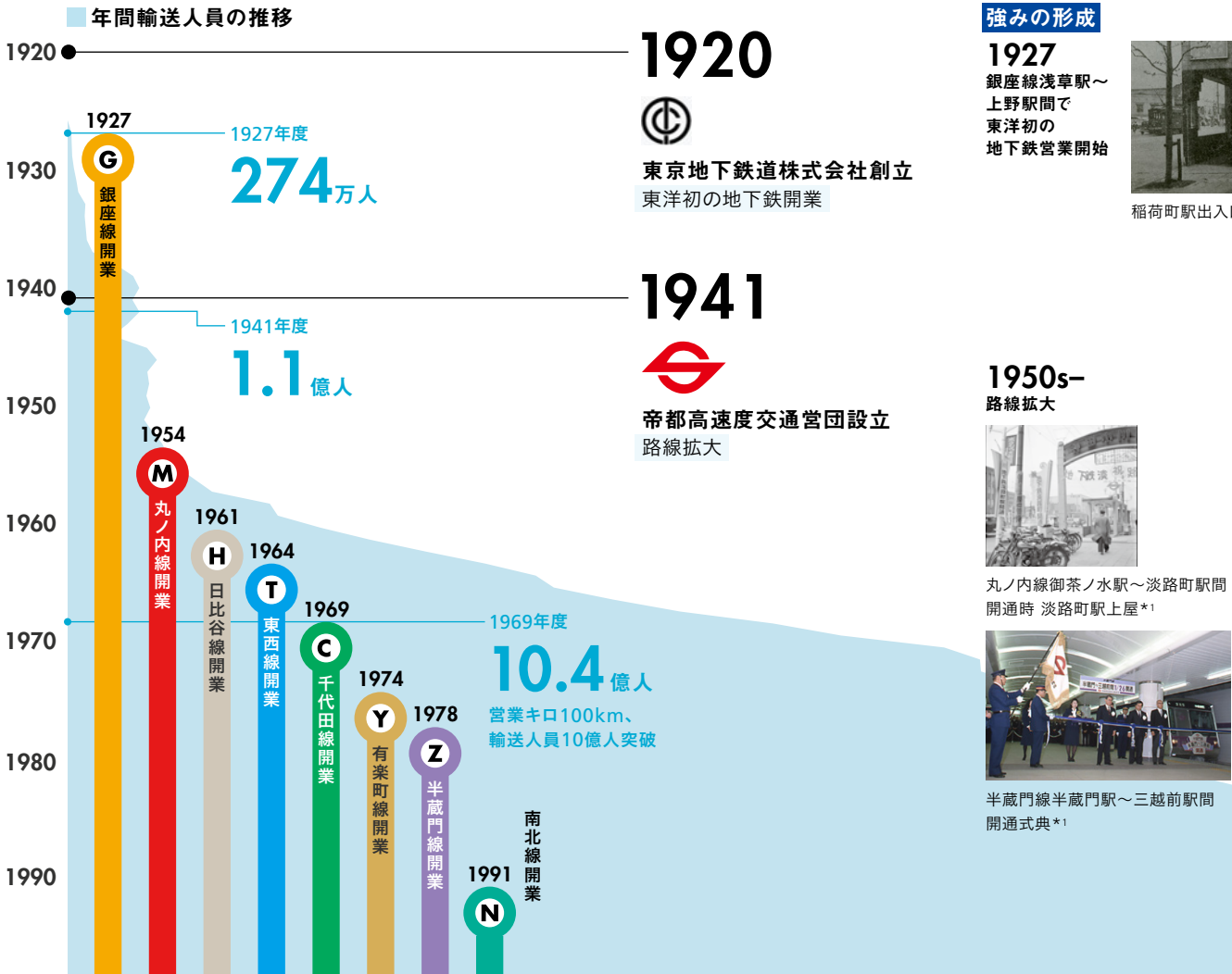
06 データ



価値創造の歴史

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

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



強みの形成

1927
銀座線浅草駅～
上野駅間で
東洋初の
地下鉄営業開始



稲荷町駅出入口*1

東京地下鉄道開通時改札風景*1

1939
浅草駅～渋谷駅間で
相互直通運転開始



地下鉄工事風景*1

1962-
他社との相互直通運転開始



直通運転発車式*1

1965-
地下駅・トンネル冷房化への取組み



床にファンコイルユニットを設置した日本橋駅

1950s-
路線拡大

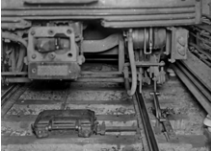


丸ノ内線御茶ノ水駅～淡路町駅間
開通時 淡路町駅上屋*1



半蔵門線半蔵門駅～三越前駅間
開通式典*1

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



銀座線でATS(自動列車停止装置)
導入*1

1959-
シールド工法を
はじめとする
地下建設技術
の進化



日本初のルーフ
シールド工法

1961
日比谷線で
国内初のATC
(自動列車
制御装置)導入



日比谷線3000系*1

1970s-
環境へ配慮した
省エネルギー
車両の導入



世界初の省エネ
車両千代田線
6000系の車内*1

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

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

03 戦略

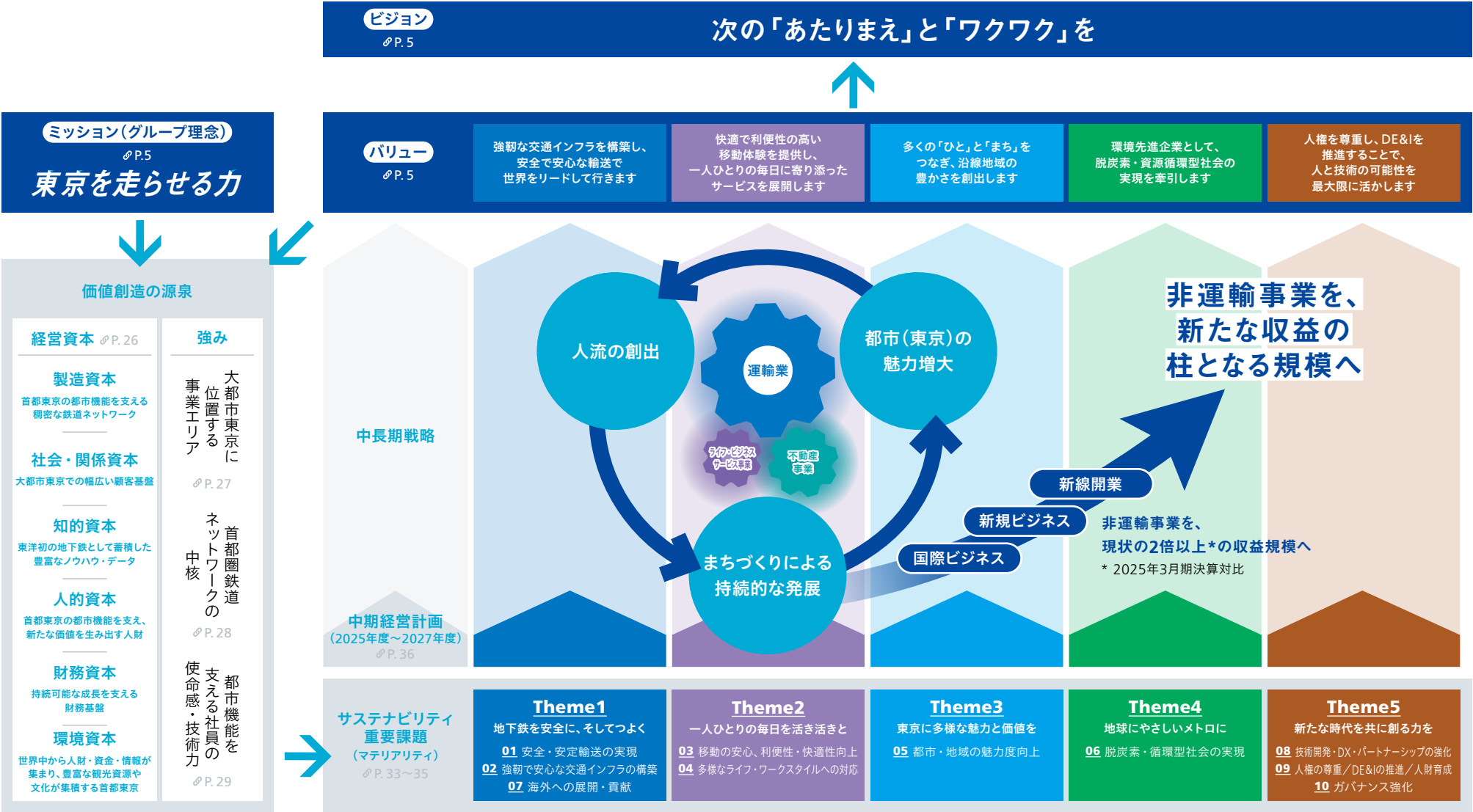
04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

06 データ



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



CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

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

03 戦略

04 サステナビリティ

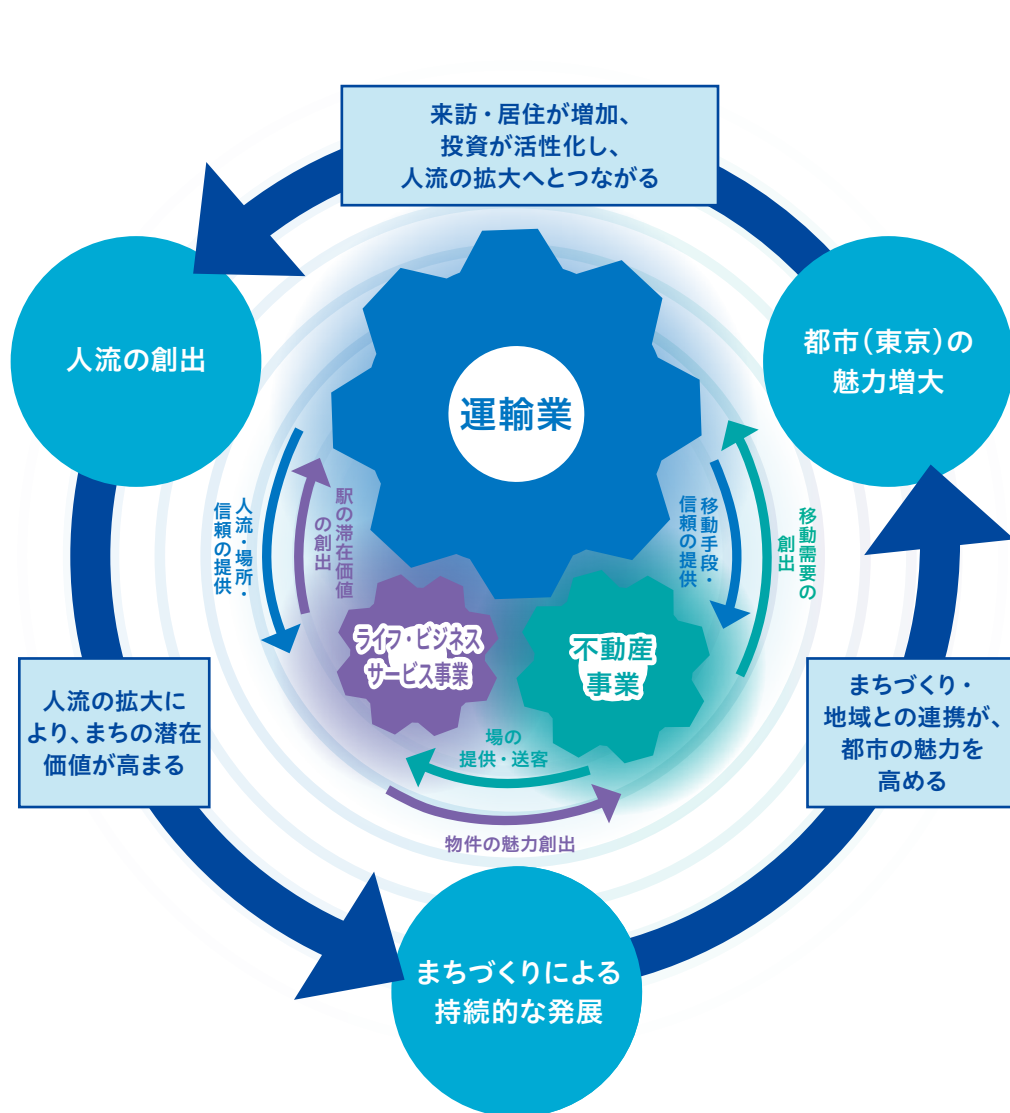
05 コーポレート・ガバナンス

06 データ



当社グループは、運輸業を基盤とし、不動産事業及びライフ・ビジネスサービス事業とのシナジーを高めることで、人流の創出を起点に、まちづくりによる持続的な発展、都市（東京）の魅力増大を通じて、人流の拡大へとつながる循環を形成しています。

こうした循環により、運輸業の持続的な成長に加え、非運輸事業の収益拡大も図り、中長期的な成長・企業価値向上を目指します。



3つの事業の役割と機能

運輸業 基幹事業

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

不動産事業 駅起点のハード整備

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

ライフ・ビジネスサービス事業 駅起点のソフト提供

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



3事業の連動が生み出す価値創造のサイクル

人流の創出

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

まちづくりによる持続的な発展

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

都市(東京)の魅力増大

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

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 價值創造

東京メトログループの概要

数字で見る東京メトロ
事業エリア

価値創造の歴史

価値創造プロセス

ビジネスモデル

経営資本

強み

03 戰略

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

06 データ

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

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

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

東京メトログループの概要

数字で見る東京メトロ事業エリア

価値創造の歴史

価値創造プロセス

ビジネスモデル

経営資本

強み

03 戦略

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

06 データ

01 大都市東京に位置する事業エリア

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

「東京」のポテンシャル

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

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

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

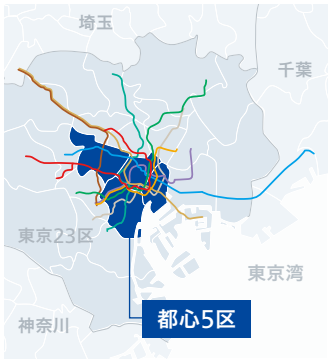
強みのさらなる強化

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

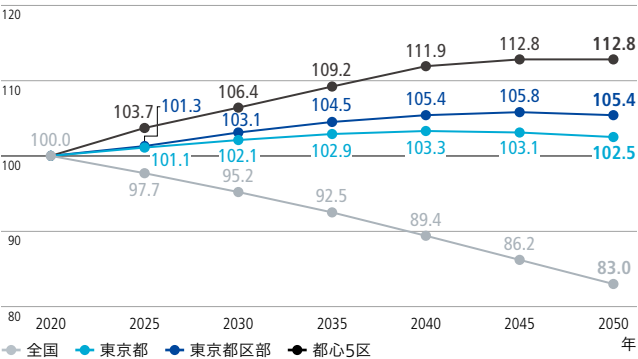
具体的には、東京の主要な観光施設のチケットと「Tokyo Subway Ticket」とのセット商品「Tokyo City Pass」等企画乗車券の販売強化・新商品開発によるインバウンド・旅行者向け東京観光の需要喚起、メトポ・「東京メトロmy!アプリ」を中心とした顧客接点を活かしたデジタルマーケティングの推進等に取り組めます。

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

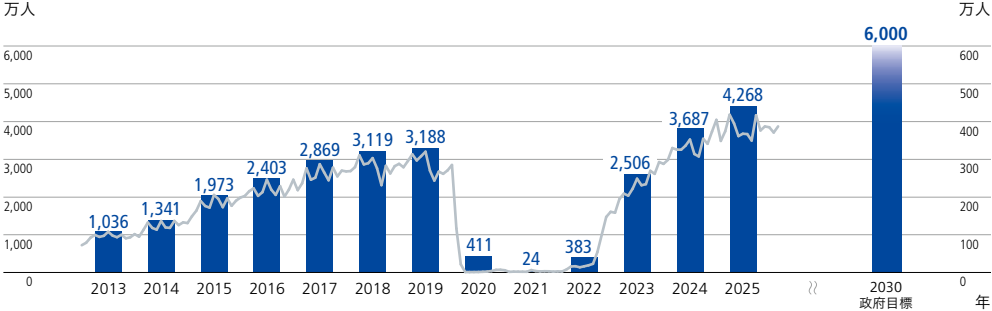
当社グループの事業エリア



夜間人口の推移及び将来推計
(2020年の数値を100とした場合)*1



訪日外国人観光客数の推移(国内全体)*2



■ 年間(左軸) ◆ 月次(右軸)
*1 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)」より作成
*2 実績値は日本政府観光局「訪日外客統計」を参照。将来値は国土交通省「明日の日本を支える観光ビジョン」における2030年の訪日外国人旅行者数の政府目標6,000万人を参照

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

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

03 戦略

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

06 データ



02 首都圏鉄道ネットワークの中核

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

相互直通運転の状況



➤ 都市動脈として

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

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

➤ 強みのさらなる強化

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

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

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 價值創造

東京メトログループの概要

数字で見る東京メトロ

事業エリア

価値創造の歴史

価値創造プロセス

ビジネスモデル

經營資本

強み

03 戰略

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

06 データ

03 都市機能を支える社員の使命感・技術力

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

「さらなる安心」を支える技術

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

具体的な取り組み



異常時総合想定訓練

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

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

新たな技術やサービスの詳細



鉄道技術展

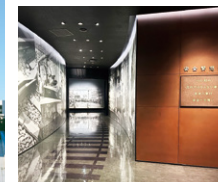
強みのさらなる強化

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

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



総合研修訓練センター



安全繫想館^{けいそう}

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

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

強み

03 戦略

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

06 データ

