

Strategies

戦略

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

03

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

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

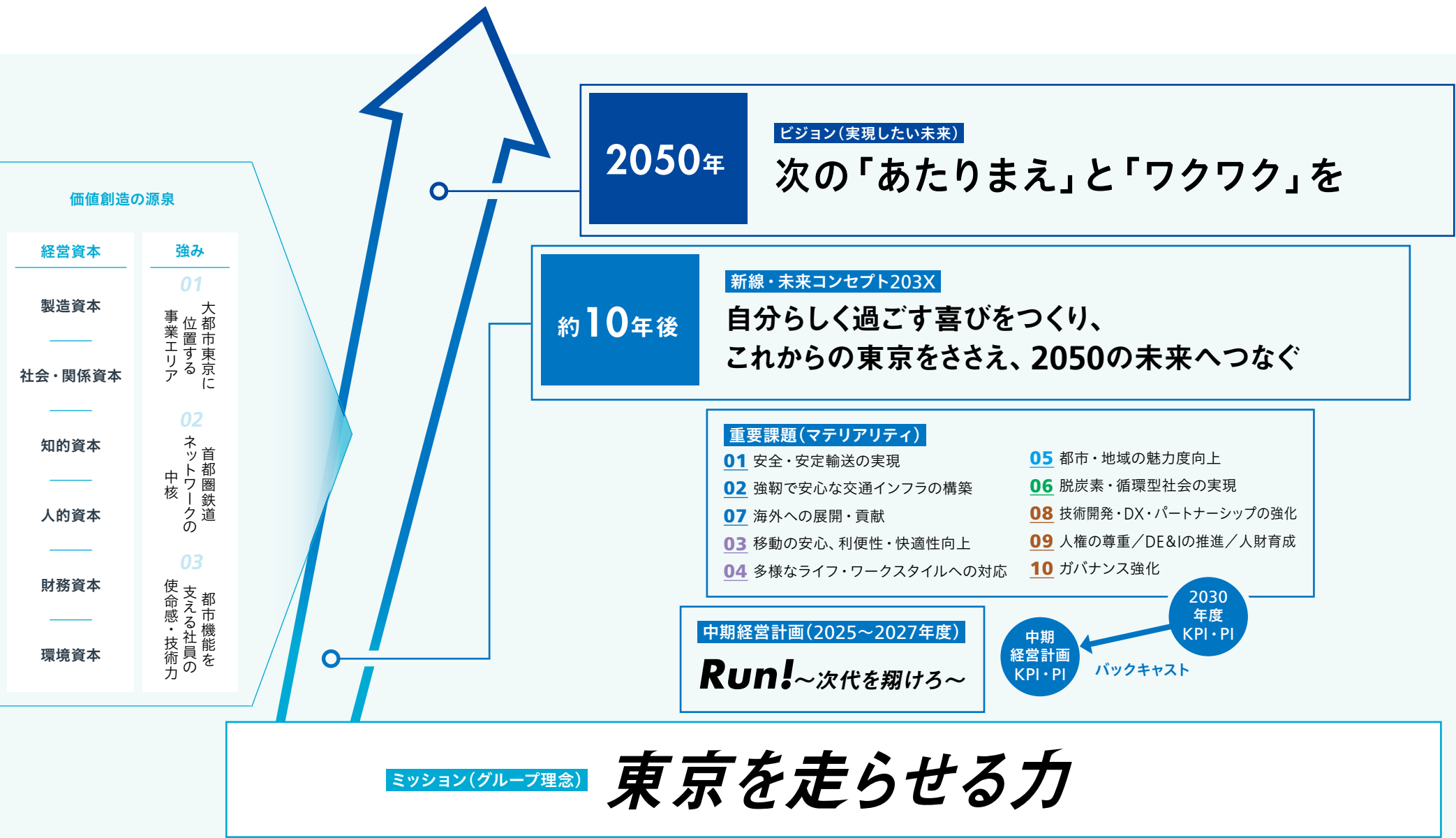
04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

06 データ



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



CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

ビジョン実現に向けたストーリー

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

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

06 データ



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

新線・未来コンセプト203X

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



* O&M:「オペレーション」と「メンテナンス」

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

ビジョン実現に向けたストーリー

新線・未来コンセプト203X

サステナビリティ経営・サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

中期経営計画(2025年度～2027年度)

事業戦略

各事業本部長メッセージ

運輸業(鉄道事業)

都市・生活創造事業(不動産事業)

都市・生活創造事業(ライフ・ビジネスサービス事業)

特集 新線建設

特集 経営環境の変化を踏まえた重要な経営テーマと対応方針

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

06 データ



サステナビリティの考え方

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

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)特定プロセス

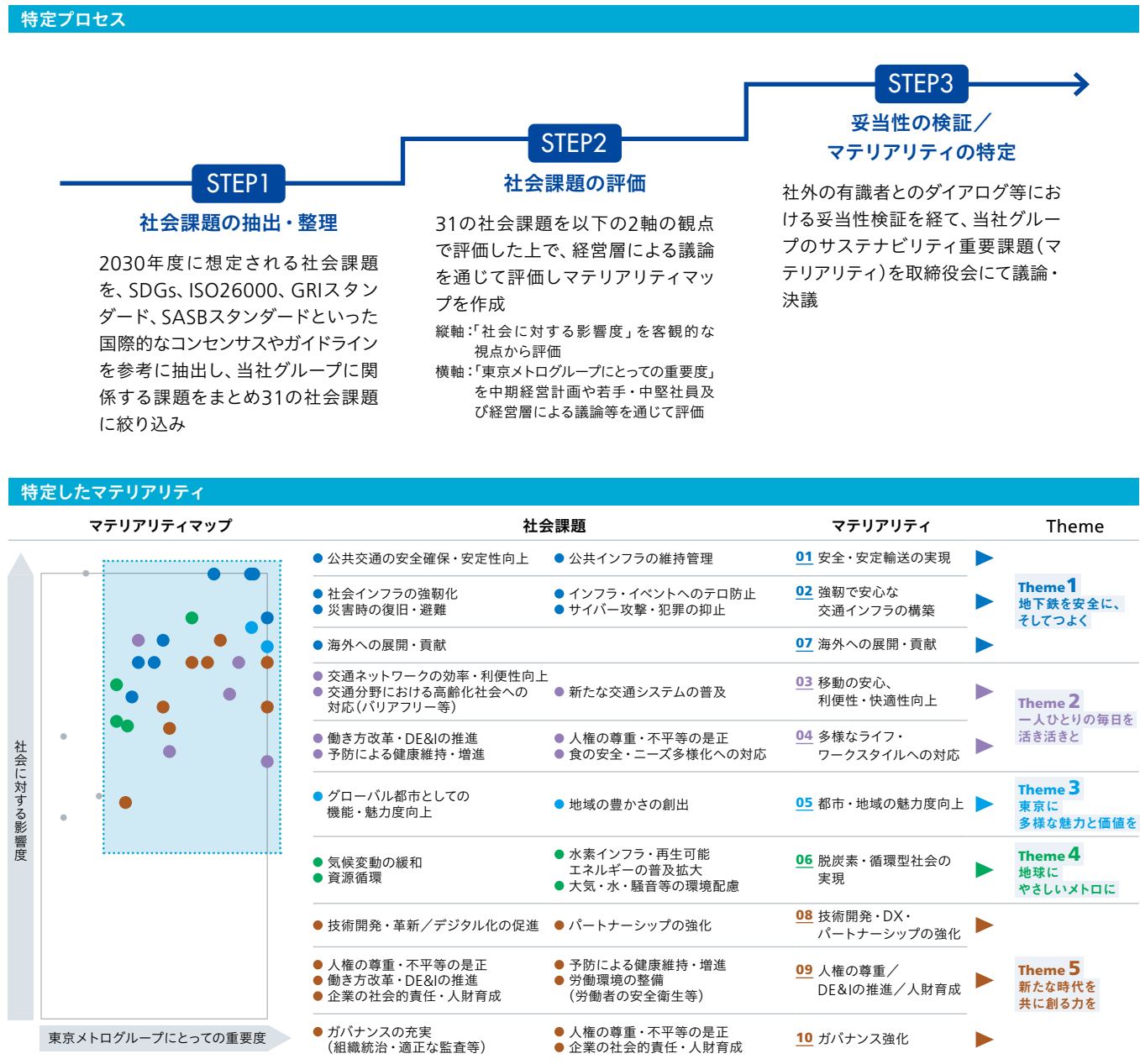
サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)は、GRIスタンダード等のガイドラインを参照し、右図のプロセスで10の重要な社会課題を特定、さらにそれを5つのThemeにまとめました。

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)の見直し

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

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

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



CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

ビジョン実現に向けたストーリー

新線・未来コンセプト203X

サステナビリティ経営・サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

中期経営計画(2025年度～2027年度)

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

特集 新線建設
特集 経営環境の変化を踏まえた重要な経営テーマと対応方針

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

06 データ



▶サステナビリティ経営の推進体制

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

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

*1 2025年度は5回開催

*2 毎年1回以上付議

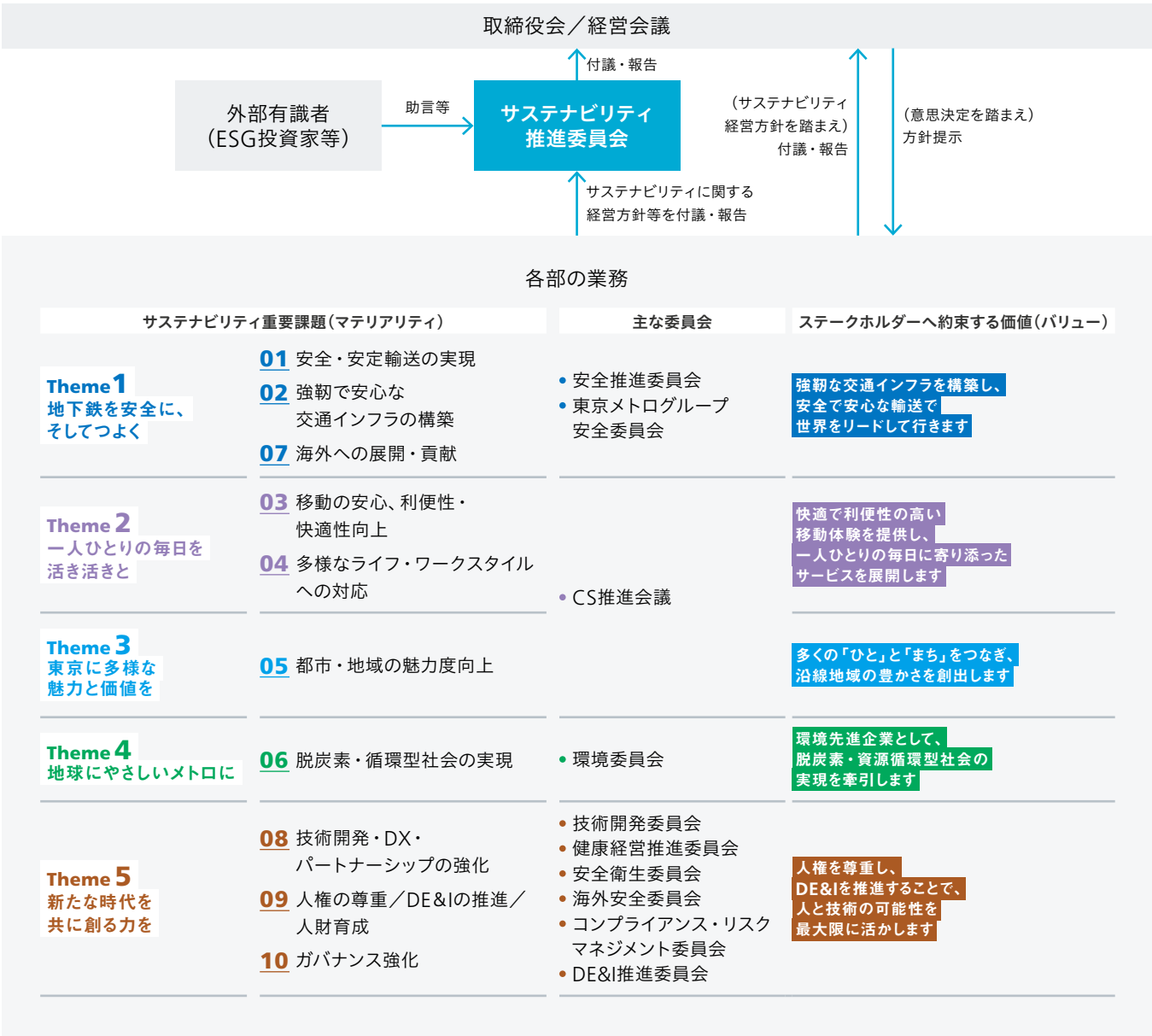
Column

国連グローバル・コンパクトへの署名

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



サステナビリティ推進体制図



CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

ビジョン実現に向けたストーリー

新線・未来コンセプト203X

サステナビリティ経営・サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

中期経営計画(2025年度～2027年度)

事業戦略

各事業本部長メッセージ

運輸業(鉄道事業)

都市・生活創造事業(不動産事業)

都市・生活創造事業(ライフ・ビジネスサービス事業)

特集 新線建設

特集 経営環境の変化を踏まえた重要な経営テーマと対応方針

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

06 データ



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

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

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

P. 44～74

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

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

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

ビジョン実現に向けたストーリー

新線・未来コンセプト203X

サステナビリティ経営・サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

中期経営計画(2025年度～2027年度)

事業戦略

各事業本部長メッセージ

運輸業(鉄道事業)

都市・生活創造事業(不動産事業)

都市・生活創造事業(ライフ・ビジネスサービス事業)

特集 新線建設

特集 経営環境の変化を踏まえた重要な経営テーマと対応方針

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

06 データ



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・社会課題への当社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7つの事故を指す：列車衝突事故、列車脱線事故、列車火災事故、踏切障害事故、道路障害事故、鉄道人身障害事故、鉄道物損事故

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

*3 当社グループ全事業におけるCO₂排出量

事業戦略	
運輸業(鉄道事業)	● 訪日外国人旅行者のご利用機会拡大 ● 海外鉄道ビジネスの拡大
不動産事業	● 不動産開発、まちづくりとの連携強化 ● ホテル経営・運営事業などビジネス領域の拡大
ライフ・ビジネスサービス事業	● 駅まちの魅力向上 ● コンテンツビジネスへの参入などビジネス領域の拡大
その他(新たな取組み)	● オープンイノベーションを推進するコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)活動

コーポレート戦略	
サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)に基づくESGの取組み	人財戦略
● 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	● 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 ● デジタル利活用人材の育成

経営目標		2025年度(実績)	2027年度(目標)
財務指標	連結ROE	2025年度末 8.1%	2027年度末 7.7%
	連結営業利益	2025年度 895億円	2027年度 930億円
	連結EBITDA	2025年度 1,635億円	2027年度 1,740億円
非財務指標	連結純有利子負債／EBITDA倍率	2025年度末 6.1倍 (注)新線建設推進長期借入金を除く 5.0倍	2027年度末 6.3倍 (注)新線建設推進長期借入金を除く 5.2倍
	鉄道運転事故件数*1	2025年度 1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・バリアフリースイール)	2025年度末 99%	2027年度末 99%
CO ₂ 排出量*3		2025年度実績 34.0万t-CO ₂ (2013年度比41%減)	2027年度末 29.2万t-CO ₂ 以下 (2013年度比50%減)

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

ビジョン実現に向けたストーリー

新線・未来コンセプト203X

サステナビリティ経営・サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

中期経営計画(2025年度～2027年度)

事業戦略

各事業本部長メッセージ

運輸業(鉄道事業)

都市・生活創造事業(不動産事業)

都市・生活創造事業(ライフ・ビジネスサービス事業)

特集 新線建設

特集 経営環境の変化を踏まえた重要な経営テーマと対応方針

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

06 データ



各事業本部長メッセージ



運輸業

鉄道本部長メッセージ

代表取締役専務執行役員
鉄道本部長

小川 孝行



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

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

2025年度は、全路線全駅でのホームドア整備完了*をはじめ、有楽町線銀座一丁目駅エレベーター1ルート整備完了、半蔵門線18000系車両導入完了などの安全性・利便性向上施策を推進しました。また、新乗車サービス(クレカ・QR乗車券)、「Tokyo City Pass」の展開・販売強化等を通じて、お客様サービスの向上

を図りました。さらに、海外鉄道ビジネスでは英国・ロンドンでのエリザベス・ラインの運営事業参画など、事業展開を進めました。

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

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

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



都市・生活創造事業

都市・生活創造本部長メッセージ

常務執行役員
都市・生活創造本部長

亀野 拓也



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

2025年度は、新宿駅西口地区をはじめとする開発計画を着実に推進するとともに、メトロステージ中目黒1・2、浅草スクエア、メトロ

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

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

*1 スtock型事業モデル…開発による資産価値向上・精力的なリーシング活動を行うことで、賃貸収益の拡大を目指す。

*2 フロー型事業モデル…売却・取得・開発のサイクルを加速させることで、早期の利益実現・資産効率向上を目指す。

*3 取得時から名称を改定

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

ビジョン実現に向けたストーリー

新線・未来コンセプト203X

サステナビリティ経営・
サステナビリティ重要課題
(マテリアリティ)

中期経営計画
(2025年度～2027年度)

事業戦略

各事業本部長メッセージ

運輸業(鉄道事業)

都市・生活創造事業(不動産事業)

都市・生活創造事業
(ライフ・ビジネスサービス事業)

特集 新線建設

特集 経営環境の変化を踏まえた
重要な経営テーマと対応方針

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

06 データ





運輸業 鉄道事業

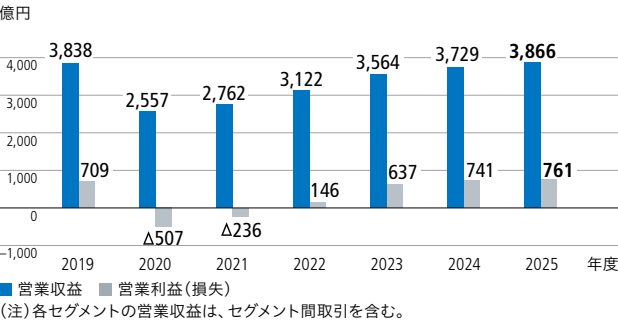
- 競争優位性
- 世界屈指の政治・経済・文化の中心都市である東京に位置する事業エリア
 - 556.6km(相互直通運転先を含む)にも及ぶ巨大な首都圏の鉄道ネットワークの中核
 - 長年培ってきた地下鉄の建設・運行に関する技術力

基本戦略

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

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

業績推移



中期経営計画期間における取組み

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

2025年度の主な成果

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



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

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



CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

ビジョン実現に向けたストーリー

新線・未来コンセプト203X

サステナビリティ経営・サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

中期経営計画(2025年度～2027年度)

事業戦略

各事業本部長メッセージ

運輸業(鉄道事業)

都市・生活創造事業(不動産事業)

都市・生活創造事業(ライフ・ビジネスサービス事業)

特集 新線建設

特集 経営環境の変化を踏まえた重要な経営テーマと対応方針

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

06 データ



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



都市・生活創造事業 不動産事業

競争優位性

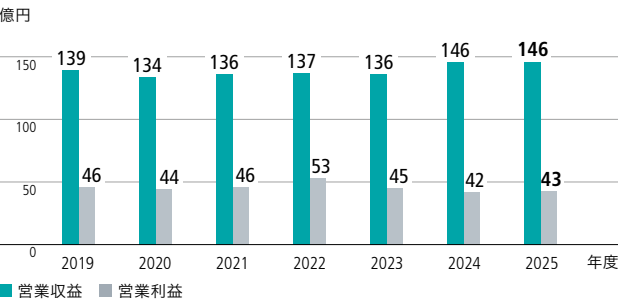
- 鉄道事業とのシナジーを活かした不動産の取得・開発・展開
- 駅徒歩圏内の物件が多いことによる空室率の低さ

基本戦略

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

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

業績推移



(注)各セグメントの営業収益は、セグメント間取引を含む。

中期経営計画期間における取組み

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

2025年度の主な成果

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

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



新宿駅西口地区開発計画

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

ビジョン実現に向けたストーリー

新線・未来コンセプト203X

サステナビリティ経営・サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

中期経営計画(2025年度～2027年度)

事業戦略

各事業本部長メッセージ

運輸業(鉄道事業)

都市・生活創造事業(不動産事業)

都市・生活創造事業(ライフ・ビジネスサービス事業)

特集 新線建設

特集 経営環境の変化を踏まえた重要な経営テーマと対応方針

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

06 データ





都市・生活創造事業 ライフ・ビジネスサービス事業

競争優位性

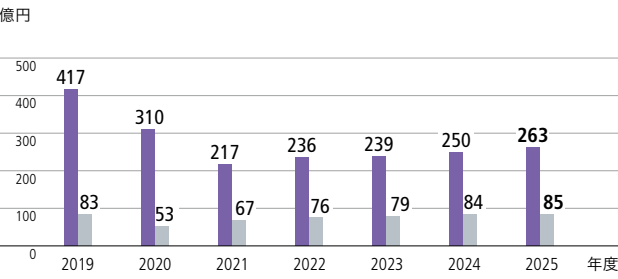
- 鉄道事業とのシナジーを活かした「駅」を中心とした店舗展開
- 駅・車両など地下空間の特性を活かした広告展開

基本戦略

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

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

業績推移



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

中期経営計画期間における取組み

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

2025年度の主な成果

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



東京メトロロッカー+



LifeFit

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



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



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



CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

ビジョン実現に向けたストーリー

新線・未来コンセプト203X

サステナビリティ経営・サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

中期経営計画(2025年度～2027年度)

事業戦略

各事業本部長メッセージ

運輸業(鉄道事業)

都市・生活創造事業(不動産事業)

都市・生活創造事業(ライフ・ビジネスサービス事業)

特集 新線建設

特集 経営環境の変化を踏まえた重要な経営テーマと対応方針

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

06 データ



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

新線建設の概要

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

建設費・資金のスキーム^{*2}

建設費	4,000 億円 (有楽町線延伸: 2,690億円 南北線延伸: 1,310億円)
資金	地下鉄補助 2,376億円 都市鉄道融資 1,624億円

地下鉄補助

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

都市鉄道融資

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

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

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



CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

ビジョン実現に向けたストーリー

新線・未来コンセプト203X

サステナビリティ経営・サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

中期経営計画(2025年度～2027年度)

事業戦略

各事業本部長メッセージ

運輸業(鉄道事業)

都市・生活創造事業(不動産事業)

都市・生活創造事業(ライフ・ビジネスサービス事業)

特集 新線建設

特集 経営環境の変化を踏まえた重要な経営テーマと対応方針

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

06 データ



新線建設の工事進捗(2026年4月時点)

有楽町線延伸・豊洲駅改良工事については、各工区において各種調査及び道路・民地内施設物を撤去・移設する工事を進めています。

南北線延伸工事については、各工区において、各種調査及び道路施設物を撤去・移設する工事を進めており、品川工区では杭打ちを開始しました。

有楽町線延伸(豊洲・住吉間)



南北線延伸(品川・白金高輪間)



CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

ビジョン実現に向けたストーリー

新線・未来コンセプト203X

サステナビリティ経営・
サステナビリティ重要課題
(マテリアリティ)

中期経営計画
(2025年度～2027年度)

事業戦略

各事業本部長メッセージ

運輸業(鉄道事業)

都市・生活創造事業(不動産事業)

都市・生活創造事業
(ライフ・ビジネスサービス事業)

特集 新線建設

特集 経営環境の変化を踏まえた
重要な経営テーマと対応方針

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

06 データ



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

労務費・資材価格等の上昇、労働人口減少、鉄道における安全・安定性の維持に対する社会的関心の高まりなど、東京メトログループを取り巻く経営環境は大きく変化しています。

こうした変化を事業全体に影響する重要な経営課題として捉え、鉄道事業の持続性強化、新たな成長機会の追求、成長投資の強化、運賃改定の可能性等の検討を重要な経営テーマとし、スピード感をもって推進していきます。

主な経営環境の変化



労務費・資材価格の上昇
鉄道事業経費の上振れによる収益圧迫



労働人口の減少
人財確保・事業運営への影響



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

4つの重要な経営テーマとその対応方針を策定

重要な経営テーマと対応方針

1. 鉄道事業の持続性強化	2. 新たな成長機会の追求
当社グループの信頼の根幹である安全・サービス水準の維持・向上を前提に以下の取組みを実施 - 鉄道設備の修繕・更新を適正なタイミングで実施し、必要な修繕費を計画的に確保 - 環境変化に対応したコストマネジメント ライフサイクルコストを意識した仕様の最適化、他鉄道事業者と連携した仕様の共通化、施工時間帯の見直し、新技術の導入等を推進 - 人的資本経営のさらなる推進による人財確保・エンゲージメント向上 - 労働人口減少への対応 自動運転に向けた取組み*、CBMの導入、AIの活用、DXを推進することで、2030年度を目処に鉄道事業を9,000人で運営できる体制の構築を目指す	- 鉄道事業及び都市・生活創造事業において、様々な事業パートナーと連携し、当社の強みを活かして事業領域・規模を拡大 - 有楽町線・南北線の延伸については、2030年代半ばの開業目標に向け、着実に建設を推進 - 不動産事業においては、リノベーション等により不動産の価値向上を図るとともに、東京メトロプライベートルート投資法人等へ売却することで、資産効率性の高いフロー型ビジネスを強化
3. 成長投資の強化	4. 運賃改定の可能性等の検討
- 新たな成長ドライバーの創出に向け、出資・M&Aを実施すべく、2026年度より専門組織を新設 - 出資・M&A枠を新たに設定(2026年度及び2027年度の2か年で1,000億円)	お客様の利便性向上に資する設備投資を通じて中長期的な成長を実現する基盤を構築するため、経営努力を前提に、加算運賃等各運賃改定制度の適用可能性、対象とする事業等について検討

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

変化に対応して、持続性と成長を両立する

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

ビジョン実現に向けたストーリー

新線・未来コンセプト203X

サステナビリティ経営・
サステナビリティ重要課題
(マテリアリティ)

中期経営計画
(2025年度～2027年度)

事業戦略

各事業本部長メッセージ

運輸業(鉄道事業)

都市・生活創造事業(不動産事業)

都市・生活創造事業
(ライフ・ビジネスサービス事業)

特集 新線建設

特集 経営環境の変化を踏まえた
重要な経営テーマと対応方針

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

06 データ

