

Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス

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

05

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

ガバナンス at a glance

社外取締役座談会

役員一覧

取締役会の構成

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス・リスクマネジメント

ステークホルダーエンゲージメント

株主・投資家との対話

06 データ



機関設計

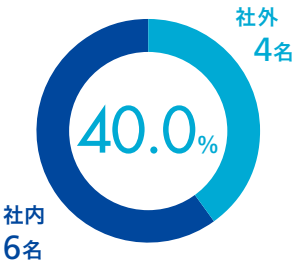


監査役会
設置会社

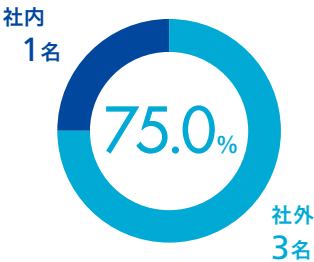
役員構成

取締役 10名
監査役 4名

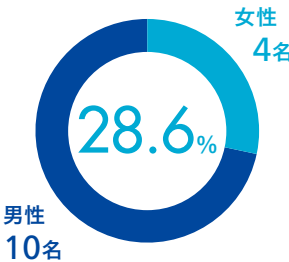
独立社外取締役比率



社外監査役比率



女性役員比率



取締役会開催回数

18回(出席率98.9%)

監査役会開催回数

15回(出席率100%)

指名・報酬委員会の構成

独立社外取締役 3名 + 社内取締役 2名
(委員長は社外取締役)

指名・報酬委員会開催回数

7回(出席率97.1%)

(注)役員構成、各種役員比率については2026年7月1日現在

コーポレート・ガバナンスの強化

当社グループは、すべてのステークホルダーへの提供価値を高め、より信頼される企業になるため、コーポレート・ガバナンスの充実を図ることで経営の透明性・公正性を確保するとともに、迅速な業務遂行に努め、より効率的な企業経営による経営基盤の強化を目指しています。

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

ガバナンス強化への変遷

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

[P. 88~90](#)

[コーポレート・ガバナンス](#)

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

ガバナンス at a glance

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

06 データ





社外取締役
加藤 一誠

社外取締役
井村 順子

社外取締役
武井 奈津子

社外取締役
小林 英三

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

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

経営環境の変化と中計初年度の評価

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

プライム市場への株式上場を経て資本市場からの評価が重視される中で、資本コストを超えるリターンを

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

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

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

ガバナンス at a glance

社外取締役座談会

役員一覧

取締役会の構成

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス・リスクマネジメント

ステークホルダーエンゲージメント

株主・投資家との対話

06 データ



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

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

第1に、当社グループのミッション(グループ理念)である「東京を走らせる力」のもと、鉄道の安全・安定輸送に必要な資源を着実に確保することが大前提だということです。安全や信頼など、鉄道の根幹を維持できなければ、当社グループの存在意義が失われるためです。第2に、鉄道網の維持には多大なコストを要する一方、運賃を容易に変更できないという事業特性を踏まえ、鉄道事業をさらに筋肉質にしていきたいということです。コロナ

禍において一定のコスト構造改革を進めてきたと伺っていますが、鉄道事業における資産の稼働率をより高めるなど資本効率の観点から事業をさらに見直していく必要があると感じています。第3に、非運輸事業についても資本効率を常に念頭に置きつつ、「東京を走らせる力」というミッションへの適合性を持ち続けてほしいということです。

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

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



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

変化に対応する成長投資のあり方

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

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

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

ガバナンス at a glance

社外取締役座談会

役員一覧

取締役会の構成

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス・リスクマネジメント

ステークホルダーエンゲージメント

株主・投資家との対話

06 データ





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



つなげながら、経営陣が自信を持って一步を踏み出す、責任ある挑戦を後押ししていきたいと思います。

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

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

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

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



CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

ガバナンス at a glance

社外取締役座談会

役員一覧

取締役会の構成

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス・リスクマネジメント

ステークホルダーエンゲージメント

株主・投資家との対話

06 データ



CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

ガバナンス at a glance

社外取締役座談会

役員一覧

取締役会の構成

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス・リスクマネジメント

ステークホルダーエンゲージメント

株主・投資家との対話

06 データ

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

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

取締役会の実効性とサポート体制

小林 コーポレートガバナンス・コード等の要請も踏まえ、取締役会の実効性については外部機関によるインタ

ビュー等も活用しながら継続的に評価・改善が行われており、資料提供や事前説明の体制も極めて充実していると感じています。さらに踏み込んで、経営環境の変化に対応するために設けた各種ワーキンググループの議論を、より迅速に共有していただき、そこから実りある議論につなげていくことが、今後の課題です。

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

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

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

小坂社長体制1年を経て

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

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



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

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

加藤 皆さんのお話にもあったように、小坂さんには技術者としての一面が随所に表れていると感じます。何かが起きた際に、その原因を的確に見抜き、平易な言葉で私たちに伝えてくれます。これは、複雑な鉄道技術を理解する上で大きな助けになっています。また、「実際にやってみないとわからない」「見てみないとわからない」という、技術者ならではの感覚も垣間見えます。就任当初から足元の課題について活発に議論してきましたが、我々

から中長期的な視点での議論も提起し、現在は長期的なテーマについての議論も一層深まってきたと感じています。非運輸事業も含め、多くのことに挑戦している最中ですが、提案をどんどんしていこうという姿勢を強く感じています。

企業価値向上に向けて、私たちが果たす役割

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

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

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

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



CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

ガバナンス at a glance

社外取締役座談会

役員一覧

取締役会の構成

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス・リスクマネジメント

ステークホルダーエンゲージメント

株主・投資家との対話

06 データ



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：9年

指・報

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



上原 淳

うえはら あつし

代表取締役副社長
コンプライアンス・
リスクマネジメント責任者

在任年数：1年

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



潮田 勉

うしおだ つとむ

代表取締役副社長
サステナビリティ責任者

在任年数：1年

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



小川 孝行

おがわ たかゆき

代表取締役
専務執行役員
鉄道本部長

在任年数：9年

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



鈴木 信行

すずき のぶゆき

代表取締役
専務執行役員
経営企画本部長

在任年数：3年

指・報

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：3年

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



小林 英三

こばやし えいぞう

社外取締役 独立役員

在任年数：3年

指・報

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



武井 奈津子

たけい なつこ

社外取締役 独立役員

在任年数：3年

指・報

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

指・報 指名・報酬委員会構成員

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

ガバナンス at a glance

社外取締役座談会

役員一覧

取締役会の構成

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス・リスクマネジメント

ステークホルダーエンゲージメント

株主・投資家との対話

06 データ



取締役



井村 順子
いむら じゅんこ
社外取締役 指・報 独立役員
在任年数：3年

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



坂井 辰史
さかい たつふみ
社外監査役 独立役員
在任年数：1年

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



加藤 一誠
かとう かずせい
社外取締役 独立役員
在任年数：1年

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



延與 桂
えんよ かつら
社外監査役
在任年数：4年

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

監査役



佐久間 妙子
さくま たえこ
常勤監査役
在任年数：1年

1988.4 帝都高速交通営団入団
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)

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
鉄道本部営業部
及び運転部担当

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

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



櫛引 雅亮
くしびき まさあき
社外常勤監査役 独立役員
在任年数：1年

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

執行役員
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

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

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

06 データ



取締役会の構成に対する考え方

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

スキル項目の要件と選定理由

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

取締役のスキルマトリックス

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

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

（注）各取締役が有するすべてのスキルを表すものではない。

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

ガバナンス at a glance

社外取締役座談会

役員一覧

取締役会の構成

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス・リスクマネジメント

ステークホルダーエンゲージメント

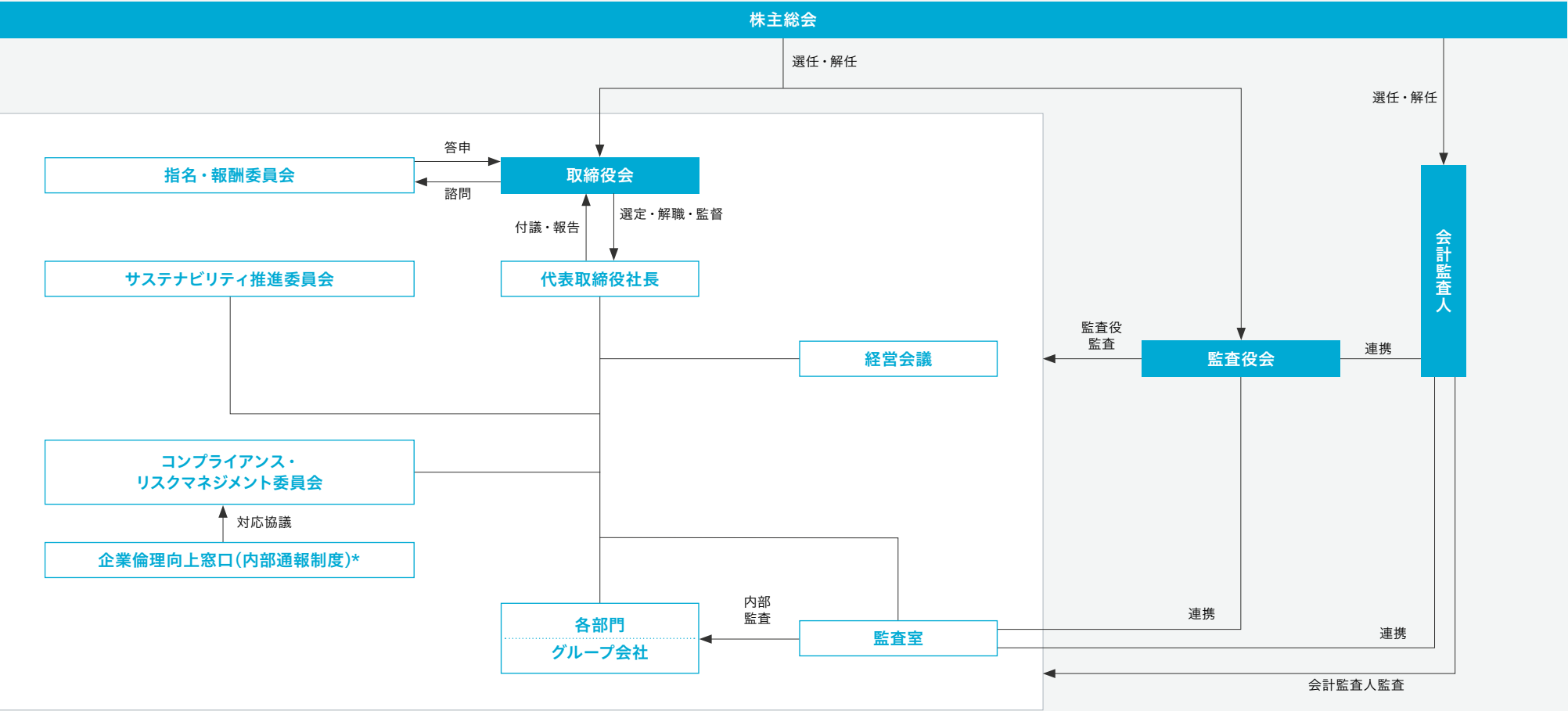
株主・投資家との対話

06 データ

現在の機関設計(監査役会設置会社)を採用している理由

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

コーポレート・ガバナンス体制図



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

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

ガバナンス at a glance

社外取締役座談会

役員一覧

取締役会の構成

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス・リスクマネジメント

ステークホルダーエンゲージメント

株主・投資家との対話

06 データ



主な機関の構成

取締役会

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

● 主な決議・報告事項

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

第1四半期

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

第2四半期

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

第3四半期

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

第4四半期

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

経営会議

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

監査役会

当社は監査役制度を採用しており、3名の社外監査役を含む監査役4名で構成され、監査役会の開催のほか、取締役会その他重要な会議への出席、重要な決裁書類の閲覧など、取締役の職務執行につ

いて厳正な監査を行っています。2025年度における監査役会は15回開催し、監査役の年度内の出席率は100%でした。

2025年度の重点監査項目

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

● 監査体制(会計監査人及び内部監査との連携)

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

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

* KAM(Key Audit Matters): 監査上の主要な検討事項

指名・報酬委員会

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

主な付議事項

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

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

ガバナンス at a glance

社外取締役座談会

役員一覧

取締役会の構成

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス・リスクマネジメント

ステークホルダーエンゲージメント

株主・投資家との対話

06 データ



取締役会の実効性

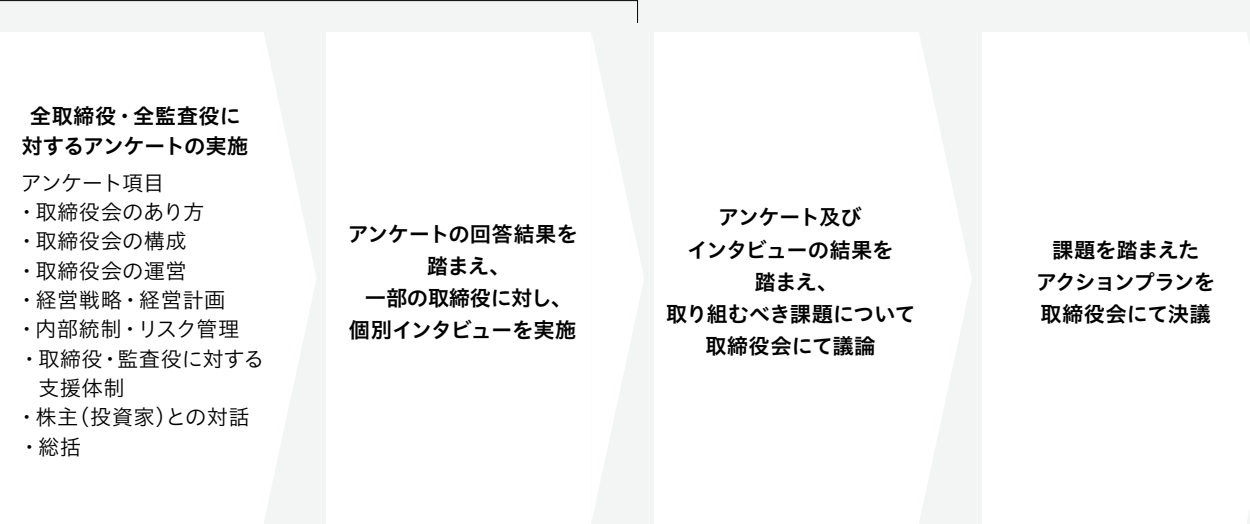
当社では、取締役会の機能を向上させ、ひいては企業価値を高めることを目的として、取締役会の実効性につき、自己評価・分析を実施しています。

評価プロセス概要

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

● 実効性向上にかかる取組み

外部機関にて実施



評価結果概要

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

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

実効性評価を踏まえた主な課題と今後の対応策

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

取締役・監査役に対する支援

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

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

ガバナンス at a glance

社外取締役座談会

役員一覧

取締役会の構成

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス・リスクマネジメント

ステークホルダーエンゲージメント

株主・投資家との対話

06 データ



役員報酬

役員報酬体系

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

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

決定方針

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

1 基本方針

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

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

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

ガバナンス at a glance

社外取締役座談会

役員一覧

取締役会の構成

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス・リスクマネジメント

ステークホルダーエンゲージメント

株主・投資家との対話

06 データ



2 取締役の個人別の報酬の内容についての決定に関する事項

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

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

3 基本報酬の決定に関する方針

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

4 業績連動報酬(役員賞与)の決定に関する方針

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

5 株式報酬(PSU/RS)の決定に関する方針

① 中期インセンティブ：パフォーマンス・シェア・ユニット(PSU)

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

② 長期インセンティブ：譲渡制限付株式報酬(RS)

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

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

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

業績連動報酬に係る指標、その選定理由及び実績

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

なお、中期インセンティブ(PSU)については、現中期経営計画の経営目標値・KPIの中から、連結ROE(目標値:7.7%)、鉄道運転事故件数(目標値:0件)、鉄道駅バリアフリー化率(目標値:99%)、顧客満足評点(目標値:JCSI(日本版顧客満足度指数)における「顧客満足」評点72.0点以上)、CO₂排出削減量(目標値:29.2万t-CO₂以下)及び女性管理職比率(目標値:前年度比増)を指標として設定し、各指標のウェイトに応じて報酬額を算出の上合算しますが、指標の実績は中期経営計画最終年度(2027年度)終了後に評価します。

取締役及び監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

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

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

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

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

ガバナンス at a glance

社外取締役座談会

役員一覧

取締役会の構成

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス・リスクマネジメント

ステークホルダーエンゲージメント

株主・投資家との対話

06 データ



決定の手続き

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

2025年度の報酬構成

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

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

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

政策保有株式

方針

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

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

政策保有株式保有状況

● 銘柄数及び貸借対照表計上額

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

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

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

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

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

コンプライアンス・リスクマネジメント

基本的な考え方

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

推進体制

取締役会／経営会議

決議／審議

コンプライアンス・リスクマネジメント委員会の協議事項のうちの重要事項



コンプライアンス・リスクマネジメント委員会

協議

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

コンプライアンス

コンプライアンス意識の浸透・定着

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

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

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

06 データ



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

1 コンプライアンス行動基準の制定

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

2 コンプライアンス啓発活動

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

3 ハラスメント防止に向けた取組み

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

4 内部通報制度

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

リスクマネジメント

リスクマネジメントプロセス

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

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

個人情報の保護

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

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

サイバーセキュリティ

サイバーセキュリティの基本的な考え方

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

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

主なサイバーセキュリティ対策

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

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

ガバナンス at a glance

社外取締役座談会

役員一覧

取締役会の構成

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス・リスクマネジメント

ステークホルダーエンゲージメント

株主・投資家との対話

06 データ



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

東京メトログループのステークホルダー

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

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

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

06 データ



IR室担当役員
コラム

常務執行役員 経営企画本部
経営管理部及びIR室担当

大井 康弘



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

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

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

資本コストや株価を意識した経営について

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

資本コストや株価を意識した経営・投資家との対話

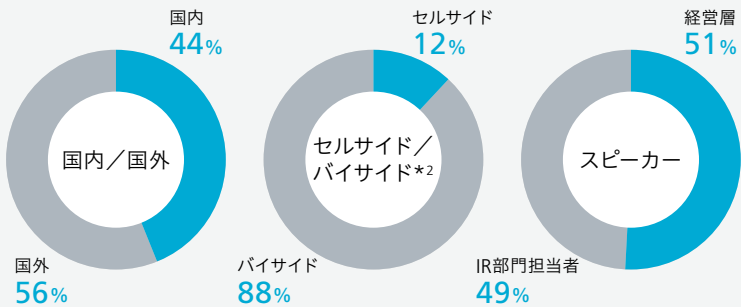
対話実績

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

*1 証券会社主催カンファレンスで実施した面談

*2 セルサイド：株式を売る側(証券会社等)のアナリスト
パイサイド：証券会社等から株式を購入する側(機関投資家等)

対話相手の属性情報／当社スピーカー



投資家からの主な質問

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

(注) 決算説明会での主なQ&Aは当社Webサイト(IR情報)に掲載

決算短信・決算説明会資料

CONTENTS

イントロダクション

01 コミットメント

02 価値創造

03 戦略

04 サステナビリティ

05 コーポレート・ガバナンス

ガバナンス at a glance

社外取締役座談会

役員一覧

取締役会の構成

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス・リスクマネジメント

ステークホルダーエンゲージメント

株主・投資家との対話

06 データ

