

(単位:百万円)

	25/3期 通期決算 ※ A	26/3期 業績予想 B	28/3期 計画 C	増減(26/3期 vs 25/3期)		増減(28/3期 vs 25/3期)	
				金額 B-A	率 (B-A)/A	金額 C-A	率 (C-A)/A
運輸業							
営業収益	372,500	385,400	408,100	+12,899	+3.5%	+35,599	+9.6%
(旅客運輸収入)	(339,366)	(352,400)	(374,100)	(+13,033)	(+3.8%)	(+34,733)	(+10.2%)
営業利益	74,217	76,900	80,500	+2,682	+3.6%	+6,282	+8.5%
EBITDA	142,627	146,300	156,900	+3,672	+2.6%	+14,272	+10.0%
不動産事業							
営業収益	14,663	14,400	16,100	△263	△1.8%	+1,436	+9.8%
営業利益	4,200	3,600	3,100	△600	△14.3%	△1,100	△26.2%
EBITDA	6,701	6,000	5,700	△701	△10.5%	△1,001	△14.9%
ライフ・ビジネスサービス事業							
営業収益	25,757	26,000	30,800	+242	+0.9%	+5,042	+19.6%
営業利益	8,259	7,700	8,900	△559	△6.8%	+640	+7.7%
EBITDA	9,485	8,900	10,700	△585	△6.2%	+1,214	+12.8%

※ 2025年3月期の数値は、2025年4月以降の新セグメントに組み替えた数値であり、監査法人による監査の対象外の数値である。

2025年3月期決算・中期経営計画 説明資料

2025年4月28日
東京地下鉄株式会社(東京メトロ)
証券コード 9023



01	2025年3月期決算	P3
02	中期経営計画のポイント (2026年3月期～2028年3月期) 2026年3月期業績予想	P18
03	参考	P41

※本資料に記載された金額は、原則として単位未満切捨て表示

01

2025年3月期決算

2025年3月期 期末決算のポイント



(単位:百万円)

	24/3期 通期決算 A	25/3期 通期決算 B	増減		25/3期 業績予想 C	増減	
			金額 B-A	率 (B-A)/A		金額 B-C	率 (B-C)/C
営業収益	389,267	407,832	+18,564	+4.8%	407,500	+332	+0.1%
営業費	312,908	320,889	+7,981	+2.6%	319,500	+1,389	+0.4%
営業利益	76,359	86,942	+10,583	+13.9%	88,000	△1,057	△1.2%
経常利益	65,866	77,008	+11,141	+16.9%	76,700	+308	+0.4%
親会社株主に帰属する 当期純利益	46,262	53,748	+7,485	+16.2%	52,300	+1,448	+2.8%

2025年3月期 連結決算 増収増益

- 経済活動の活性化等により、都心部を中心に沿線全域で平日、休日ともに好調に推移したことにより、旅客運輸収入が増加し、**増収**
- 人件費・修繕費等の営業費が増加したほか、特別損失として勤務に係る支払清算金及び固定資産の減損損失を計上したものの、全ての段階利益が**増益**

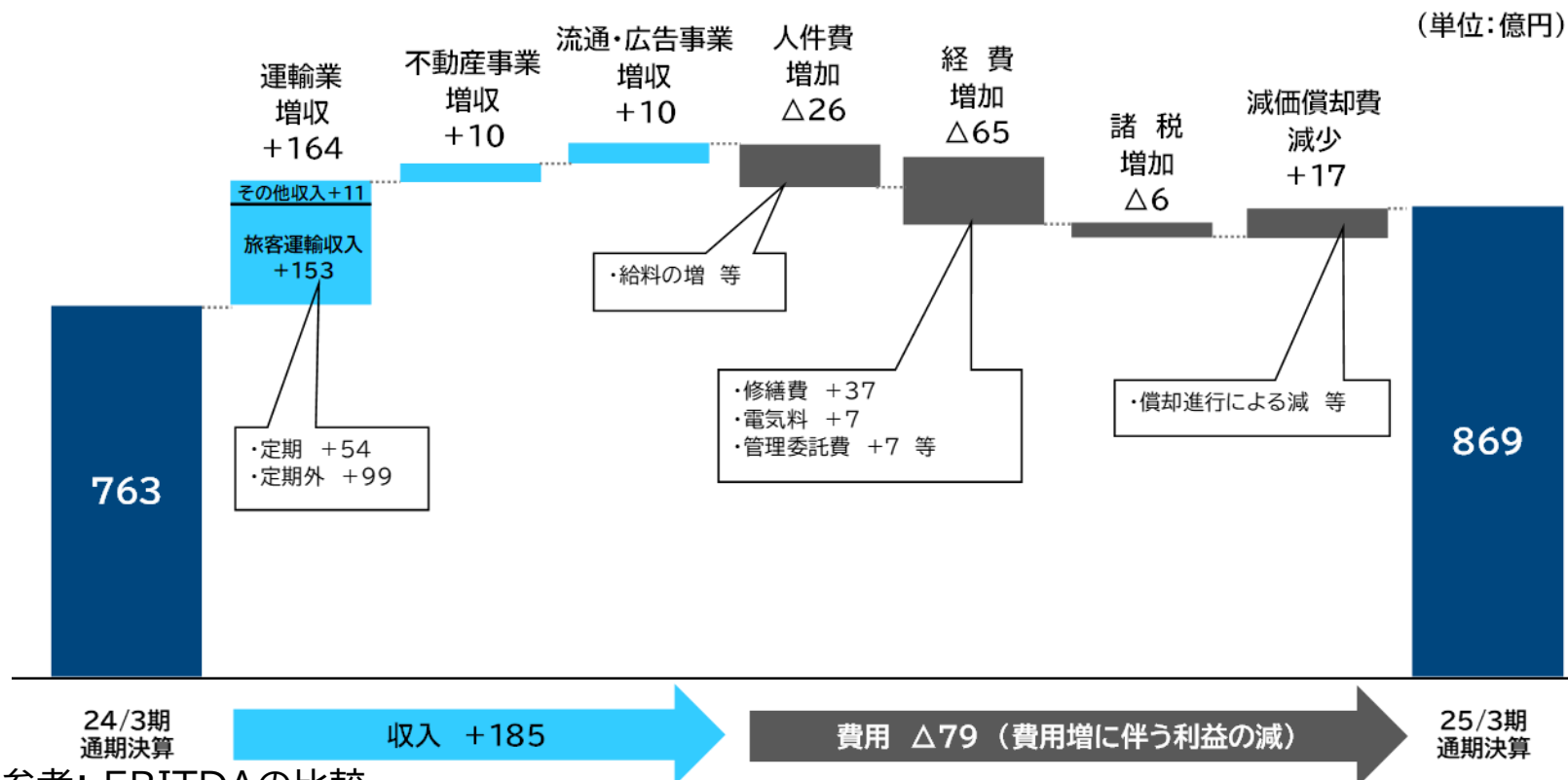
2025年3月期 セグメント

- 運輸業は、経済活動の活性化等により、都心部を中心に沿線全域で平日、休日ともに好調に推移したことにより、旅客運輸収入が増加し、**増収増益**
- 不動産事業は、2023年度及び2024年度に取得、開業した物件による賃貸収入の増等により増収となったものの、同物件の取得・開業時に発生する費用の増等により、**増収減益**
- 流通・広告事業は、広告事業における販売強化に伴う売上増、情報通信事業における携帯電話第4世代通信サービスの整備の進捗に伴う営業許諾料の増等により、**増収増益**

配当(1株当たり)

- 2025年3月期 中間配当 - 円 期末配当 40円 合計40円

■ 連結営業利益の増減



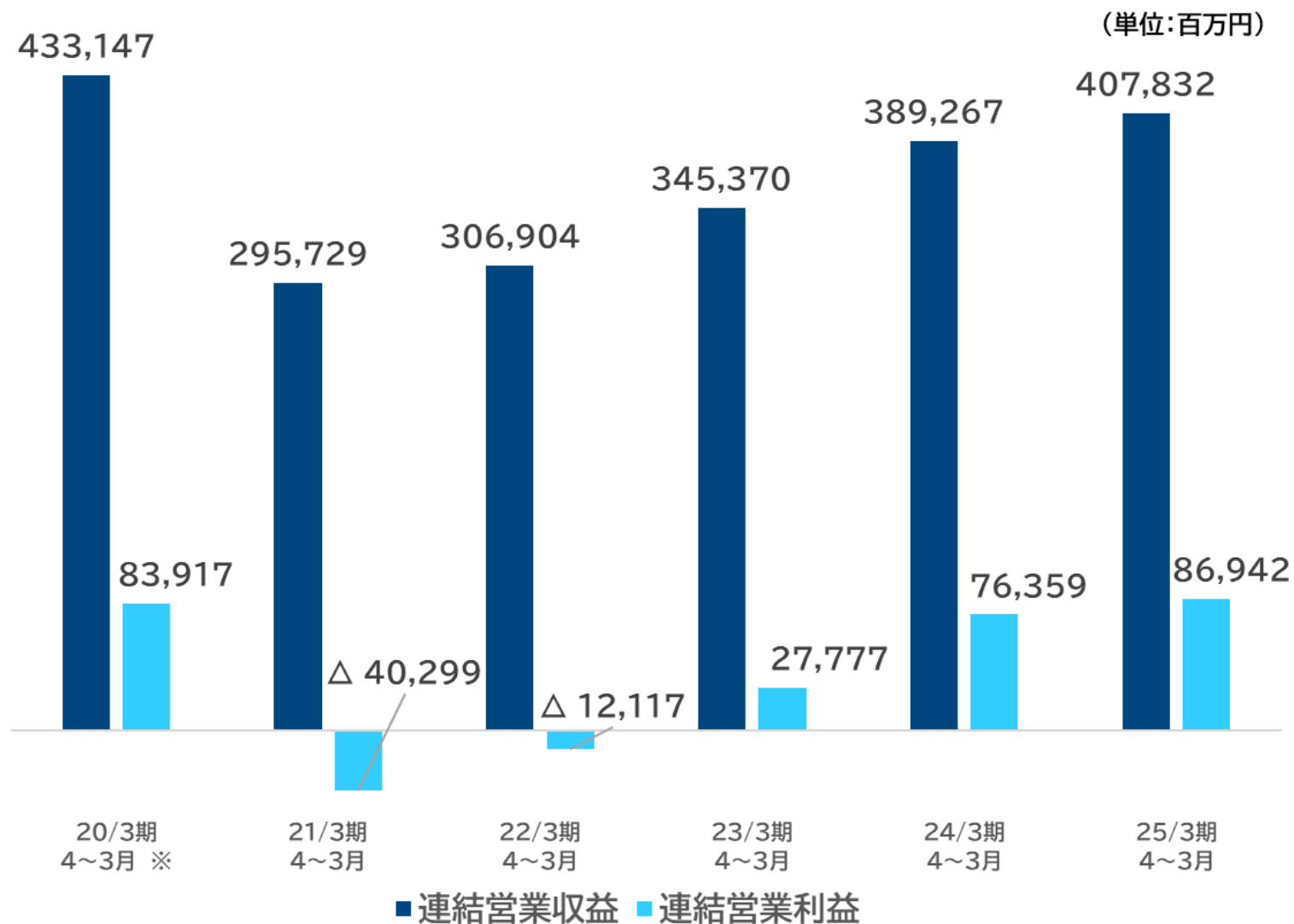
■ 参考: EBITDAの比較

(単位: 億円)

	24/3期 通期決算 A	25/3期 通期決算 B	増減	
			金額 B-A	率 (B-A)/A
連結	1,501	1,590	+89	+5.9%
運輸業	1,339	1,425	+86	+6.4%
不動産事業	68	67	Δ1	Δ2.7%
流通・広告事業	92	96	+3	+4.1%

・連結EBITDA=連結営業利益+連結減価償却費

・セグメントEBITDA=セグメント営業利益+セグメント減価償却費

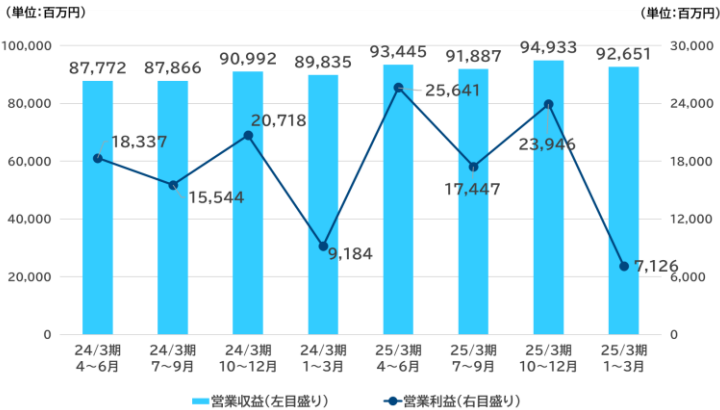


※20/3期は、収益認識会計基準の適用前であるため、現行に比して約161億円が営業収益・営業費に両建てで計上されている。

(単位:百万円)

	24/3期 通期決算 A	25/3期 通期決算 B	増減		25/3期 業績予想 C	増減	
			金額 B-A	率 (B-A)/A		金額 B-C	率 (B-C)/C
営業収益	356,467	372,917	+16,450	+4.6%	372,600	+317	+0.1%
営業費	292,682	298,756	+6,074	+2.1%	297,300	+1,456	+0.5%
営業利益	63,785	74,161	+10,376	+16.3%	75,300	△1,138	△1.5%

■ 運輸業 四半期実績の推移

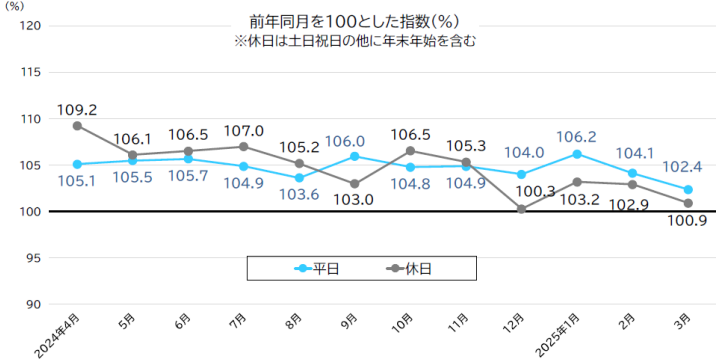


■ 旅客運輸収入の推移比較(合計)

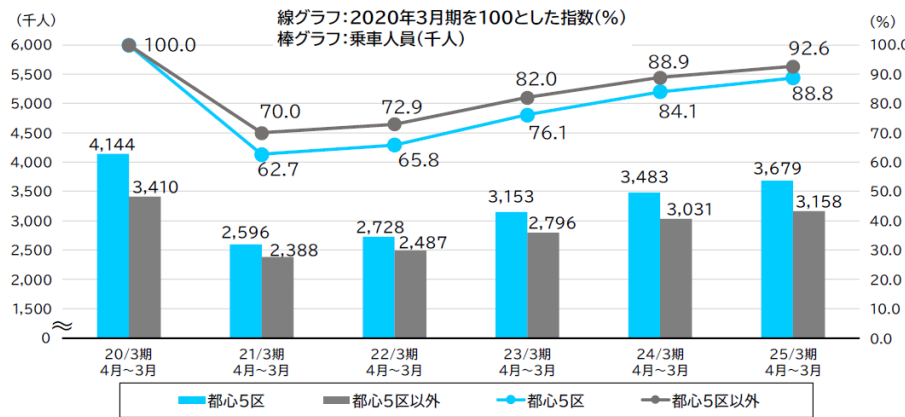
(単位:百万円)

	1Q (4~6月)	2Q (7~9月)	3Q (10~12月)	4Q (1~3月)	通期
24/3期 実績	80,379	80,267	82,586	80,776	324,009
25/3期 業績予想	85,626	84,189	86,277	84,035	340,128
(対前年同期比)	+6.5%	+4.9%	+4.5%	+4.0%	+5.0%
25/3期 実績	85,626	84,074	86,304	83,361	339,366
(対前年同期比)	+6.5%	+4.7%	+4.5%	+3.2%	+4.7%

■ 輸送量(平日・休日(※)別の自動改札機出場数)



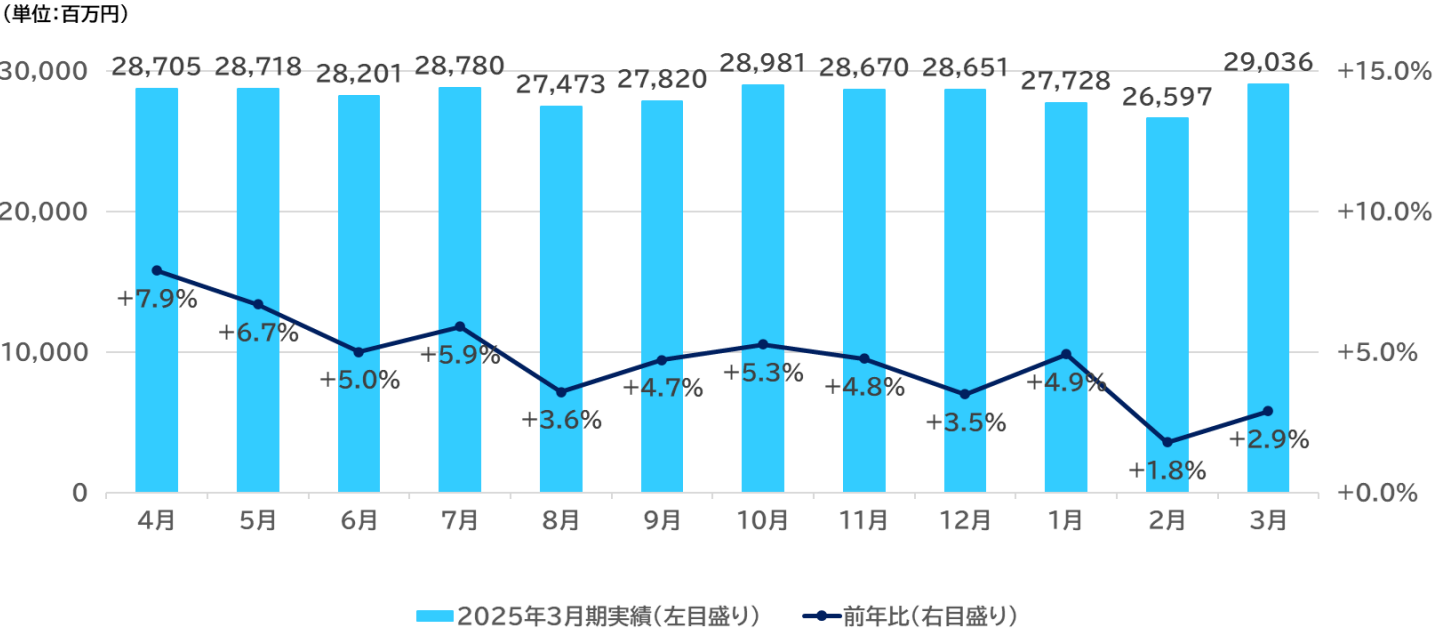
■ エリア別乗車人員推移



前年度比較

		24/3期 通期決算 A	25/3期 通期決算 B	増減	
				人数・金額 B-A	率 (B-A)/A
輸送人員 (千人)	定期	1,248,078	1,297,833	+49,755	+4.0%
	定期外	1,136,653	1,197,916	+61,263	+5.4%
	合 計	2,384,731	2,495,750	+111,018	+4.7%
旅客運輸収入 (百万円)	定期	124,581	129,995	+5,413	+4.3%
	定期外	199,427	209,370	+9,943	+5.0%
	合 計	324,009	339,366	+15,356	+4.7%

旅客運輸収入の月次推移



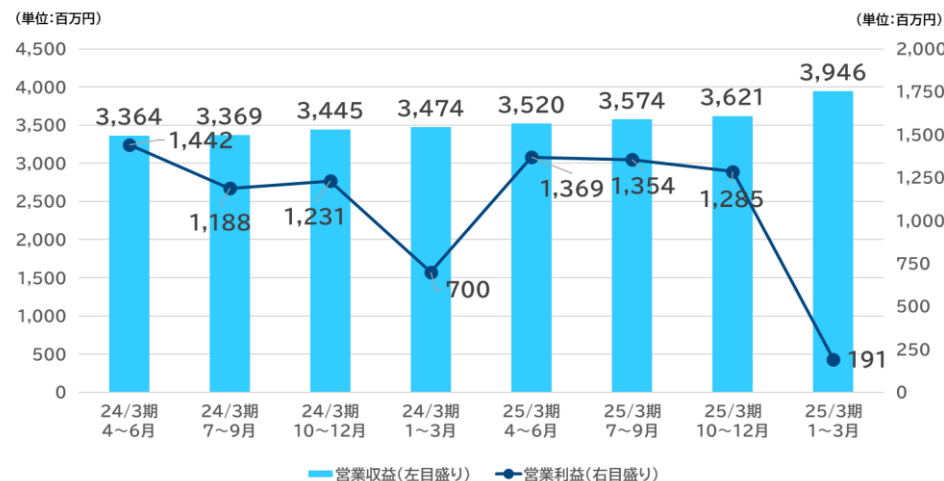
2025年3月期 期末決算 不動産事業

(単位:百万円)

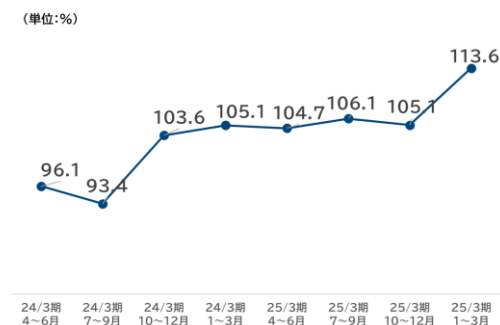
	24/3期 通期決算 A	25/3期 通期決算 B	増減	
			金額 B-A	率 (B-A)/A
営業収益	13,654	14,663	+1,009	+7.4%
営業費	9,091	10,462	+1,371	+15.1%
営業利益	4,563	4,200	△362	△7.9%

	25/3期 業績予想 C	増減	
		金額 B-C	率 (B-C)/C
	14,700	△36	△0.2%
	10,200	+262	+2.6%
	4,500	△299	△6.6%

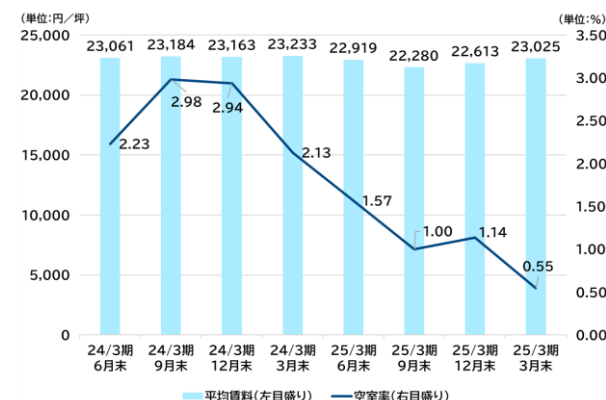
不動産事業 四半期実績の推移



不動産事業 対前年度営業収益比較の推移



オフィスの平均賃料と空室率



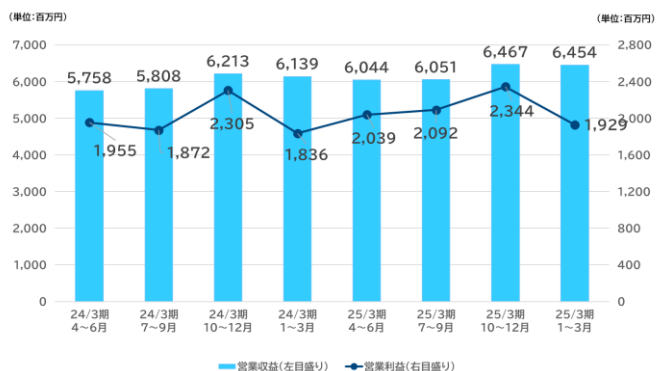
2025年3月期 期末決算 流通・広告事業

(単位:百万円)

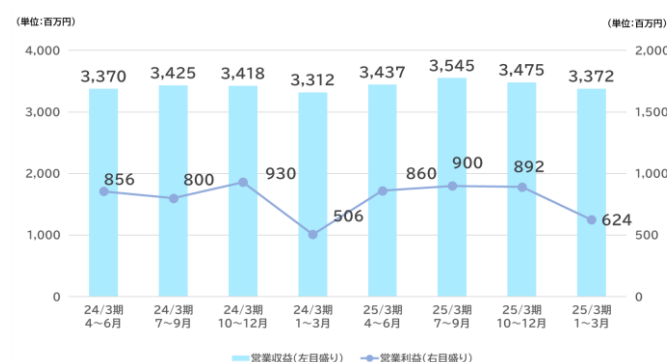
	24/3期 通期決算 A	25/3期 通期決算 B	増減	
			金額 B-A	率 (B-A)/A
営業収益	23,920	25,017	+1,097	+4.6%
営業費	15,951	16,611	+660	+4.1%
営業利益	7,969	8,406	+437	+5.5%

	25/3期 通期業績予想 C	増減	
		金額 B-C	率 (B-C)/C
営業収益	24,400	+617	+2.5%
営業費	16,500	+111	+0.7%
営業利益	7,900	+506	+6.4%

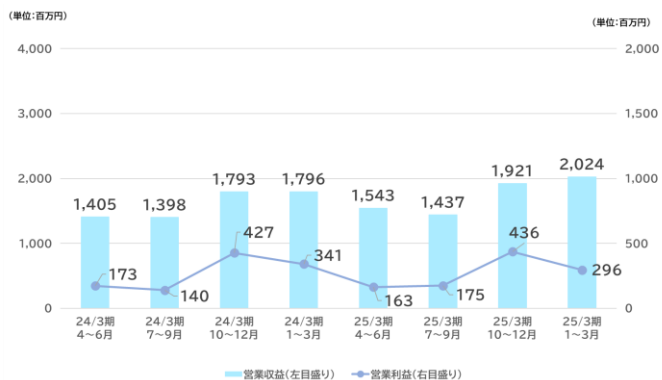
■ 流通・広告事業 四半期実績の推移



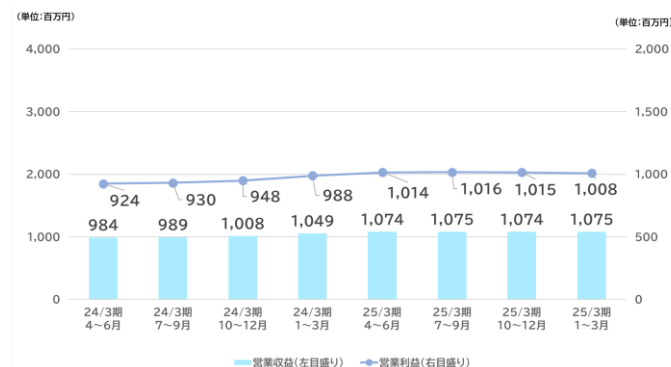
■ 流通事業 四半期実績の推移



■ 広告事業 四半期実績の推移



■ 情報通信事業 四半期業績の推移



2025年3月期 期末決算 連結損益計算書

(単位:百万円)

	24/3期 通期決算 A	25/3期 通期決算 B	増減		主な増減事由
			金額 B-A	率 (B-A)/A	
営業収益	389,267	407,832	+18,564	+4.8%	
運輸業	356,467	372,917	+16,450	+4.6%	
(旅客運輸収入)	(324,009)	(339,366)	(+15,356)	(+4.7%)	
不動産事業	13,654	14,663	+1,009	+7.4%	
流通・広告事業	23,920	25,017	+1,097	+4.6%	
その他	3,726	4,066	+340	+9.1%	
営業費	312,908	320,889	+7,981	+2.6%	修繕費 +3,758
営業利益	76,359	86,942	+10,583	+13.9%	
運輸業	63,785	74,161	+10,376	+16.3%	
不動産事業	4,563	4,200	△362	△7.9%	
流通・広告事業	7,969	8,406	+437	+5.5%	
その他	△64	62	+126	-	
調整額	106	112	+6	+5.8%	
営業外損益	△10,492	△9,934	+558	-	
営業外収益	2,055	2,125	+69	+3.4%	
営業外費用	12,548	12,060	△488	△3.9%	
経常利益	65,866	77,008	+11,141	+16.9%	
特別損益	△324	△2,675	△2,351	-	
特別利益	13,074	10,065	△3,008	△23.0%	固定資産売却益 +7,217 鉄道施設受贈財産評価額 △11,252
特別損失	13,398	12,741	△657	△4.9%	減損損失 +855 固定資産圧縮損 △9,632 勤務に係る支払清算金 +6,570
税金等調整前当期純利益	65,541	74,332	+8,790	+13.4%	
法人税等	19,279	20,584	+1,304	+6.8%	
法人税・住民税及び事業税	10,885	10,874	△10	△0.1%	
法人税等調整額	8,394	9,709	+1,315	+15.7%	
親会社株主に帰属する当期純利益	46,262	53,748	+7,485	+16.2%	
その他の包括利益合計	408	12,977	+12,568	-	- 退職給付債務における割引率の見直しによる増
包括利益 ※	46,671	66,725	+20,054	+43.0%	

※包括利益＝親会社株主に帰属する当期純利益＋その他の包括利益 合計

2025年3月期 期末決算 連結貸借対照表



(単位:百万円)

		24/3期 期末 A	25/3期 期末 B	増減		主な増減事由
				金額 B-A	率 (B-A)/A	
	流動資産	337,220	316,446	△20,773	△6.2%	
	固定資産	1,685,303	1,713,298	+27,994	+1.7%	
	資産合計	2,022,524	2,029,745	+7,221	+0.4%	
	流動負債	173,620	169,814	△3,806	△2.2%	1年以内償還社債 △10,000 1年以内返済長期借入金 +8,225 未払金 △222
	固定負債	1,180,507	1,143,401	△37,106	△3.1%	
	負債合計	1,354,128	1,313,215	△40,912	△3.0%	
	純資産合計	668,395	716,529	+48,133	+7.2%	
	負債・純資産合計	2,022,524	2,029,745	+7,221	+0.4%	
自己資本比率		33.0%	35.3%			
(新線建設推進長期借入金を除く)		(36.5%)	(38.9%)			

■ 連結有利子負債

(単位:百万円)

	24/3期 期末 A	25/3期 期末 B	増減		平均利率 ※1	
			金額 B-A	率 (B-A)/A	24/3期 期末	25/3期 期末
有利子負債残高	1,118,898	1,086,812	△32,086	△2.9%	1.08%	1.08%
社債	587,000	577,000	△10,000	△1.7%	1.06%	1.03%
長期借入金	339,778	317,692	△22,086	△6.5%	0.89%	0.92%
新線建設推進長期借入金	192,120	192,120	-	-	1.50%	1.50%

※1 「平均利率」については、有利子負債の24/3期期末及び25/3期期末に対する加重平均利率を記載している。

■ 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	24/3期 通期決算 A	25/3期 通期決算 B	増減	
			金額 B-A	率 (B-A)/A
営業活動によるキャッシュ・フロー	135,066	123,544	△11,522	△8.5%
投資活動によるキャッシュ・フロー	△100,230	△89,504	+10,725	-
財務活動によるキャッシュ・フロー	△33,153	△50,943	△17,789	-
現金及び現金同等物の期首残高	88,982	90,665	+1,682	+1.9%
現金及び現金同等物の期末残高	90,665	73,762	△16,903	△18.6%
フリー・キャッシュ・フロー ※2	34,836	34,039	△796	△2.3%

※2 フリー・キャッシュ・フロー＝営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー

2025年3月期 期末決算（個別）設備投資実績

（単位：百万円）

	24/3期 通期決算	25/3期 通期決算	主な実施内容
自然災害対策	1,129	892	
安全対策	38,659	24,476	<ul style="list-style-type: none"> ・ホームドア新設（東西線・半蔵門線等） ・CBTC（丸ノ内線・日比谷線等） ・車両更新（半蔵門線） ・変電所設備改良 ・デジタル列車無線改良
輸送改善	5,323	11,867	<ul style="list-style-type: none"> ・東西線輸送改善 ・豊洲駅改良（ホーム増設）
旅客サービス	24,723	50,937	<ul style="list-style-type: none"> ・TS青山ビル取得（土地） ・バリアフリー設備整備 ・ICカード機能拡大 ・銀座線渋谷駅移設 ・駅空調設備更新
都市・生活創造事業	16,837	15,279	<ul style="list-style-type: none"> ・新宿駅西口地区開発計画 ・TS青山ビル取得（建物） ・東陽町スクウェアビル取得
経営効率化	4,603	4,754	<ul style="list-style-type: none"> ・運輸営業システム更新
環境対策その他	3,241	2,500	
合計	94,517	110,708	
新線建設	2,020	3,279	<ul style="list-style-type: none"> ・南北線延伸 ・有楽町線延伸
総計	96,538	113,987	

【参考】2025年3月期 期末決算（個別）損益計算書

(単位:百万円)

		24/3期 通期決算	25/3期 通期決算	増減		主な増減事由
		A	B	金額 B-A	率 (B-A)/A	
	鉄道事業営業収益	352,319	369,279	+16,959	+4.8%	<div> <div>定期 +5,413</div> <div>定期外 +9,943</div> </div>
	旅客運輸収入	324,009	339,366	+15,356	+4.7%	
	鉄道線路使用料収入	935	962	+26	+2.9%	
	運輸雑収	27,374	28,951	+1,576	+5.8%	
	鉄道事業営業費	290,657	297,577	+6,920	+2.4%	
	人件費	94,617	96,456	+1,839	+1.9%	
	経費	112,445	119,180	+6,734	+6.0%	
	(修繕費)	(29,623)	(33,382)	(+3,758)	(+12.7%)	
	(電気料)	(20,186)	(20,913)	(+727)	(+3.6%)	
	諸税	13,538	13,644	+105	+0.8%	
	減価償却費	70,055	68,296	△1,758	△2.5%	
	鉄道事業営業利益	61,662	71,701	+10,039	+16.3%	
	関連事業営業収益	18,100	18,917	+817	+4.5%	
	関連事業営業費	8,873	9,776	+902	+10.2%	
	関連事業営業利益	9,226	9,141	△85	△0.9%	
全事業営業利益		70,889	80,843	+9,953	+14.0%	
営業外損益		△7,528	△7,811	△283	-	
経常利益		63,361	73,031	+9,670	+15.3%	
特別損益		△161	△2,180	△2,018	-	<div> <div>(特別損失)減損損失 +836</div> <div>勤務に係る支払清算金 +6,413</div> </div>
税引前当期純利益		63,199	70,851	+7,652	+12.1%	
法人税等		17,390	18,967	+1,577	+9.1%	
当期純利益		45,809	51,883	+6,074	+13.3%	

【参考】2025年3月期 期末決算（個別）貸借対照表

(単位:百万円)

		24/3期 期末 A	25/3期 期末 B	増減		主な増減事由
				金額 B-A	率 (B-A)/A	
	流動資産	334,471	312,305	△22,165	△6.6%	
	固定資産	1,663,651	1,687,678	+24,026	+1.4%	
	資産合計	1,998,122	1,999,983	+1,860	+0.1%	
	流動負債	196,706	192,535	△4,171	△2.1%	1年以内償還社債 △10,000 1年以内返済長期借入金 +8,225 未払金 △1,184
	固定負債	1,168,612	1,141,361	△27,251	△2.3%	長期借入金 △30,312
	負債合計	1,365,319	1,333,896	△31,422	△2.3%	
	純資産合計	632,803	666,087	+33,283	+5.3%	
	負債・純資産合計	1,998,122	1,999,983	+1,860	+0.1%	

【参考】2025年3月期 通期業績予想比較

(単位:百万円)

	25/3期 業績予想 A	25/3期 通期決算 B	増減		主な増減事由
			金額 B-A	率 (B-A)/A	
営業収益	407,500	407,832	+332	+0.1%	
運輸業	372,600	372,917	+317	+0.1%	
不動産事業	14,700	14,663	△36	△0.2%	
流通・広告事業	24,400	25,017	+617	+2.5%	
その他	4,100	4,066	△33	△0.8%	
営業費	319,500	320,889	+1,389	+0.4%	人件費の増
営業利益	88,000	86,942	△1,057	△1.2%	
運輸業	75,300	74,161	△1,138	△1.5%	
不動産事業	4,500	4,200	△299	△6.6%	
流通・広告事業	7,900	8,406	+506	+6.4%	
その他	0	62	+62	-	
調整額	300	112	△187	△62.6%	
営業外損益	△11,300	△9,934	+1,365	-	受取受託工事事務費の増
経常利益	76,700	77,008	+308	+0.4%	
特別損益	△1,500	△2,675	△1,175	-	<div> (特別利益)固定資産売却益の減 (特別損失)減損損失の増 撤去損失引当金の増 勤務に係る支払清算金の減 </div>
税金等調整前当期純利益	75,200	74,332	△867	△1.2%	
法人税等	22,900	20,584	△2,315	△10.1%	賃上げ促進税制適用による減
親会社株主に帰属する 当期純利益	52,300	53,748	+1,448	+2.8%	

02

中期経営計画のポイント (2026年3月期～2028年3月期)

2026年3月期業績予想

- 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た。

東京メトログループの経営指針



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

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。

東京を走らせる力

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



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

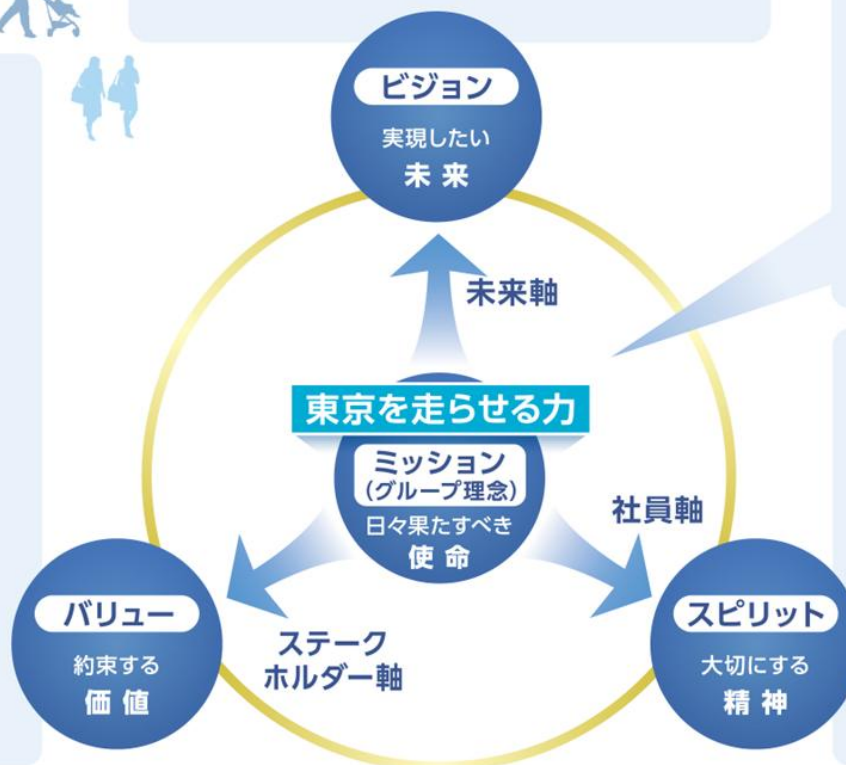
高い規範意識のもと、自ら学び、自分の考えを磨き、行動する

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

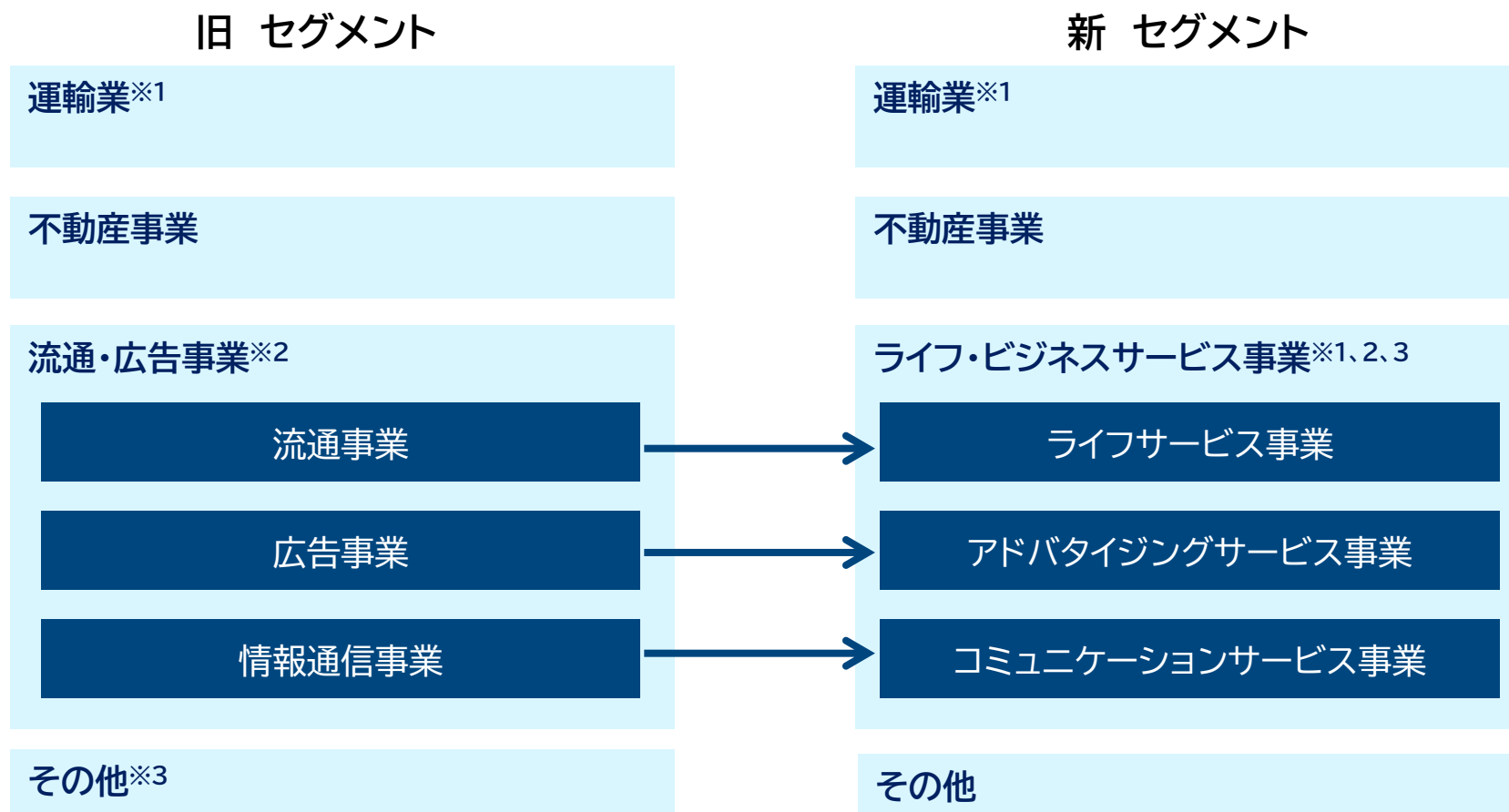


Run! ～次代を翔ける～

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り組みを推進する。



- 2026年3月期からの組織変更に伴い、セグメントを以下のとおり変更



※1 運輸業セグメントに計上していた電子マネー事業をライフ・ビジネスサービス事業に移管(影響金額些少)

※2 流通・広告事業セグメントに計上していたLIVE JAPAN事業を運輸業に移管(影響金額些少)

※3 これまでその他セグメントに計上していた新規事業の一部をライフ・ビジネスサービス事業に移管(影響金額些少)

- 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等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く。

運輸業(鉄道事業)

- 当社の事業基盤である東京都区部の人口は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更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、特に定期外収入の更なる拡大に向けて、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※1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パックの最適化、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、2028年3月期に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、2031年3月期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

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300～500億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

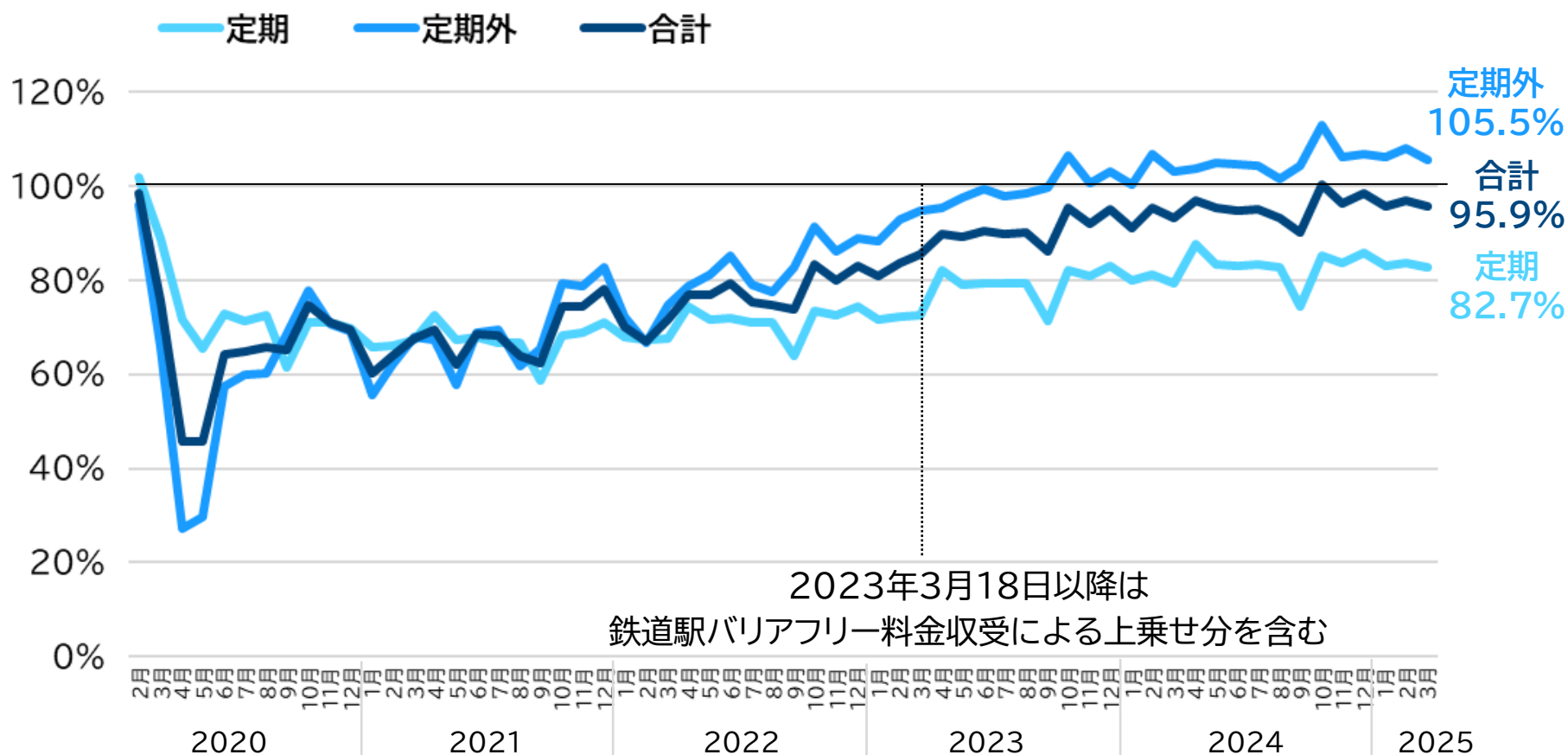
- 高架下商業施設のリニューアル、アドバタイジングサービス事業の拡大等により収益拡大を図る。
- フィットネス領域をはじめとした沿線エリアのお客様の生活を豊かにするサービスに加え、新たにコンテンツビジネスを推進する。

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
- 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）
- 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

- 鉄道駅バリアフリー料金収受による上乗せ分も含め、2025年3月の旅客運輸収入はコロナ前※の95.9%水準まで回復した。

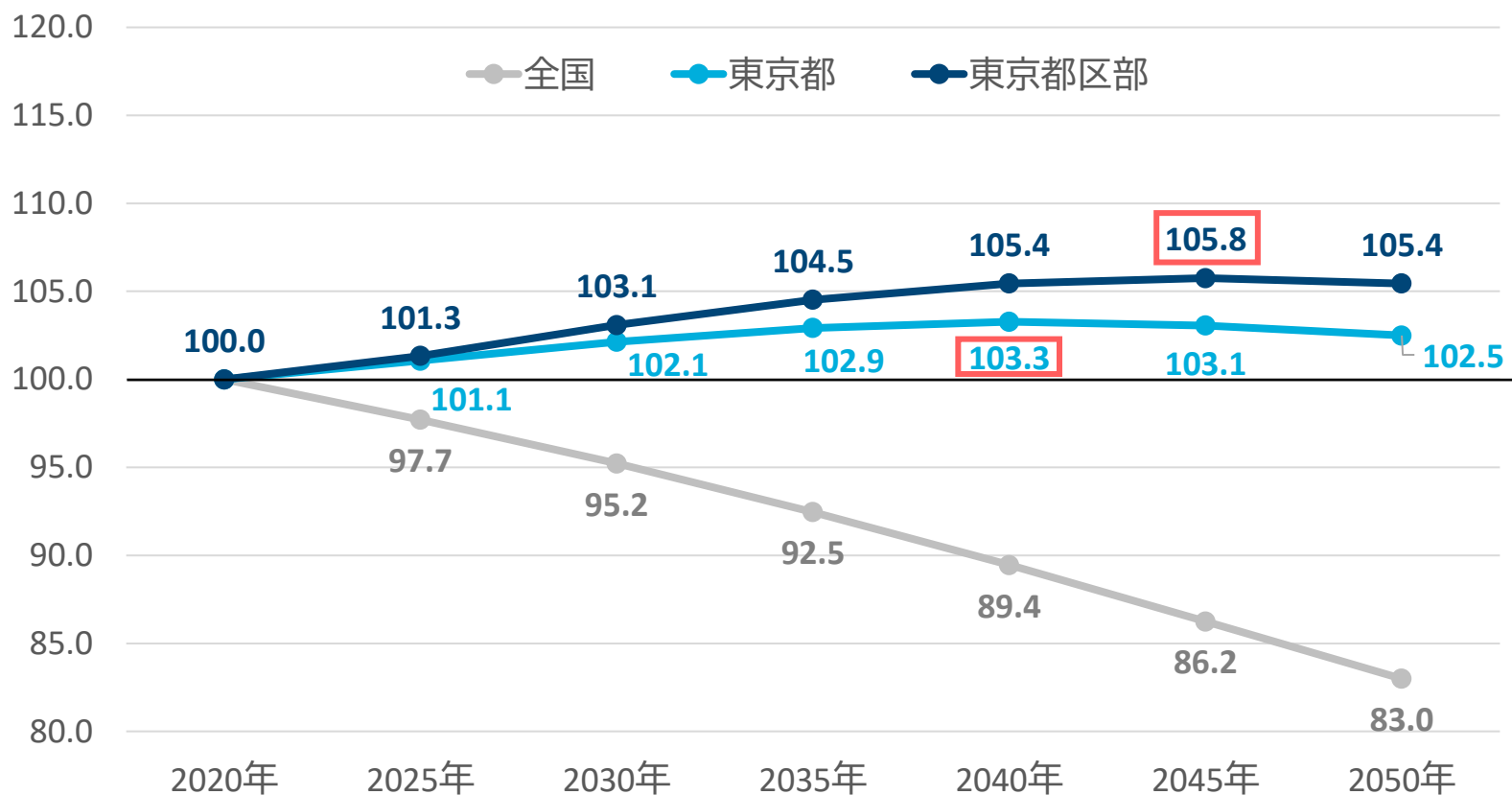
月次旅客運輸収入の戻り率（コロナ前対比）



※ コロナ前は2019年2月から2020年1月の期間を想定し、同月を比較

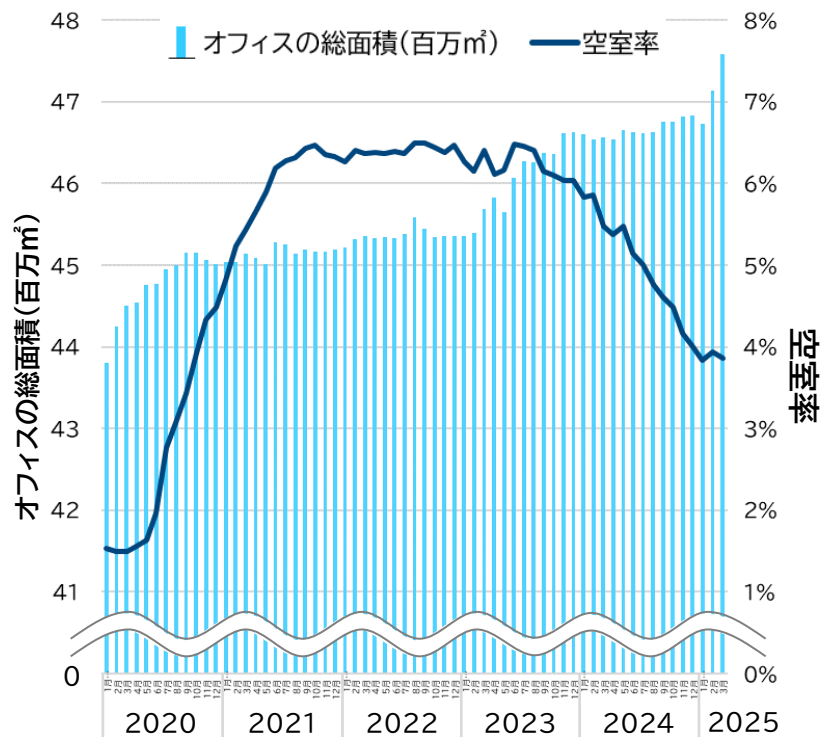
- 日本の夜間人口は減少傾向にあるものの、当社の事業基盤である東京都区部の夜間人口は2045年まで伸びていくことが予測される。

夜間人口の推移
(2020年の数値を100とした場合の推移)



- 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。

都心5区のオフィスの 総面積・空室率の推移※1



中期経営計画期間の主要なオフィス供給計画※2 (最寄駅に当社駅が含まれる案件)

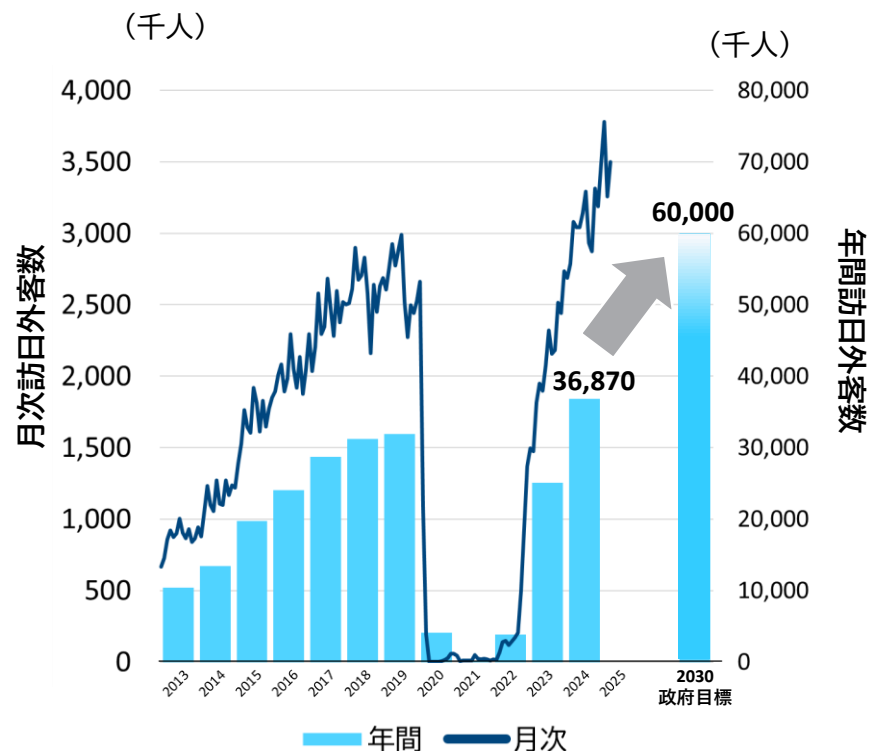
竣工予定時期	ビル名/計画名	最寄駅	延床面積(平米)
2026年3月期	REVZO麹町	麹町	6,600
	豊洲4-2街区開発計画	豊洲	88,900
	麹町弘済ビルディング	麹町・四ツ谷	36,300
	京橋第一生命ビルディング	京橋・東京	16,100
	東日本銀行本店ビル建替プロジェクト	日本橋・宝町・京橋・東京	11,500
	銀座六丁目プロジェクト	銀座・日比谷	8,900
	八重洲ダイビル	東京・日本橋・京橋・宝町	22,800
	ヒューリック銀座ビル建替計画	銀座一丁目	12,800
	Gate Cross HONGO	本郷三丁目・湯島	6,900
	西新宿一丁目プロジェクト	新宿	96,800
	IT TOWER TOKYO	池袋	41,600
	日本橋本町M-SQUARE	三越前、日本橋、新日本橋、人形町	14,200
	WORKVILLA YAESU	宝町・京橋・東京	13,500
	神田神保町1-1建替計画(三省堂書店跡)	神保町	12,500
	八重洲一丁目東B地区再開発	東京・日本橋・京橋・三越前・大手町	225,100
	日本橋一丁目中地区再開発C街区	日本橋・三越前	373,800
2027年3月期	南青山三丁目計画	表参道	45,900
	四谷二丁目ビル計画	四ツ谷	17,800
	大手町ゲートビルディング	大手町・神田	85,200
	日本橋本町一丁目木造賃貸オフィス計画	三越前	27,400
	宮崎県東京ビル再整備事業	市ヶ谷	8,900
	H10西麻布	六本木	6,900
	野村不動産日本橋本町ビル計画	新日本橋・三越前・小伝馬町	35,000
	八重洲一丁目東A地区再開発	東京・日本橋・京橋・三越前・大手町	12,200
	飯田橋駅東地区再開発	飯田橋	46,600
	道玄坂二丁目南地区再開発	渋谷	86,900
2028年3月期	TOKYO CROSS PARKサウスタワー	内幸町・日比谷	285,900
	虎ノ門一丁目東地区再開発	虎ノ門	120,000
	渋谷一丁目地区共同開発事業	渋谷	47,200
	三会堂ビル建替計画	溜池山王	34,700
	Torch Tower	大手町・三越前・日本橋・東京	167,600
	国際新赤坂ビル建替計画東街区	赤坂	112,000

※1 三鬼商事株式会社「OFFICE MARKET」を参照。都心5地区は、千代田区、中央区、港区、新宿区、渋谷区

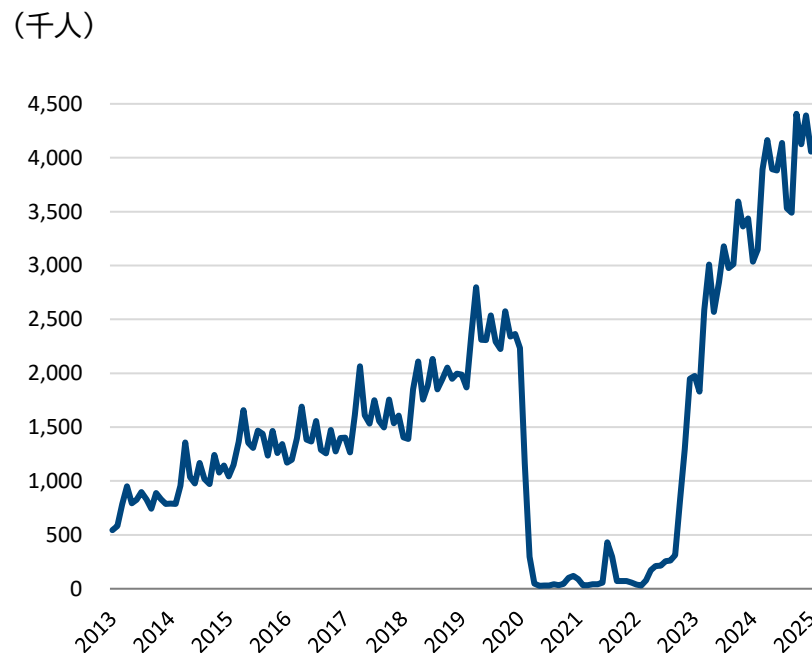
※2 CBRE「東京オフィスビル竣工マップ」を参照

- 訪日外客数は、過去最高水準で推移しており、政府の2030年目標に向けて、今後もさらなる増加が見込まれる。

訪日外客数の推移(国内全体)※1



東京都における月別の外国人延べ宿泊者数※2の推移



※1 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年の政府目標6,000万人を参照

※2 観光庁「宿泊旅行統計調査」を参照。従業者数10人以上の施設における1ヶ月当たりの外国人延べ宿泊者数を2025年3月まで記載

- 旅客運輸収入、特に定期外収入の更なる拡大に向けて、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。

企画乗車券の販売強化、インバウンド旅行者向け新商品の開発

- 交通・観光プラットフォーム事業会社であるリンクティビティ株式会社と資本業務提携を実施(2024年4月)
400社以上の海外旅行会社とのネットワークを活用し、旅行者向け商品「Tokyo Subway Ticket※1」の販売を強化
- 東京の主要な観光スポット(東京スカイツリー®、東京タワー、チームラボプラネッツ TOKYO DMM.com等※2)や魅力的な体験(浅草寺でお香をあげる等)を凝縮したチケットと「Tokyo Subway Ticket」とのセット商品「Tokyo City Pass※3」を3月26日から発売



新たな乗車サービスの展開

- 東京メトロ線全線有効の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※4を活用した乗車サービスを開始(2025年3月)
- 今後は、その対象範囲を「Tokyo Subway Ticket」まで拡大することや、クレジットカードのタッチ決済による後払い乗車サービスの実施を目指す
- QR乗車券の特性を活かした新商品を開発



デジタルマーケティングの推進

- メトポ・アプリを中心とした顧客接点を活かして、幅広い沿線施設・交通サービスとお客様をつなぎ、お出かけ機会を創出



※1 東京をご旅行で訪れるお客様がご購入いただける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乗車券

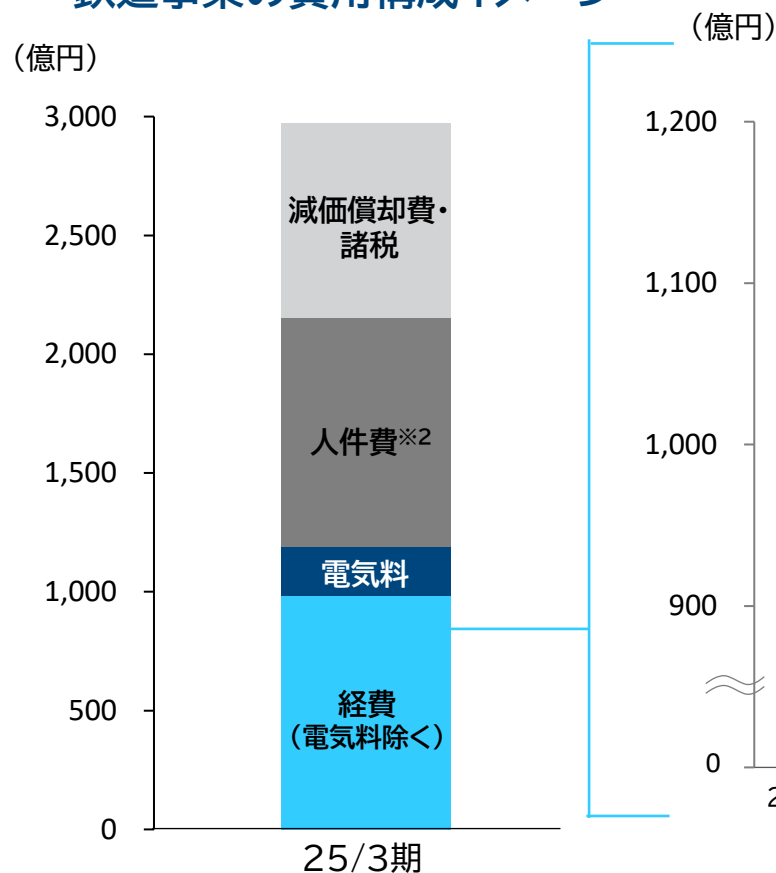
※2 主要な観光スポットは選択制

※3 1日券:3,900円、2日券:4,800円、3日券:5,600円(選択するスポットによっては加算料金あり)

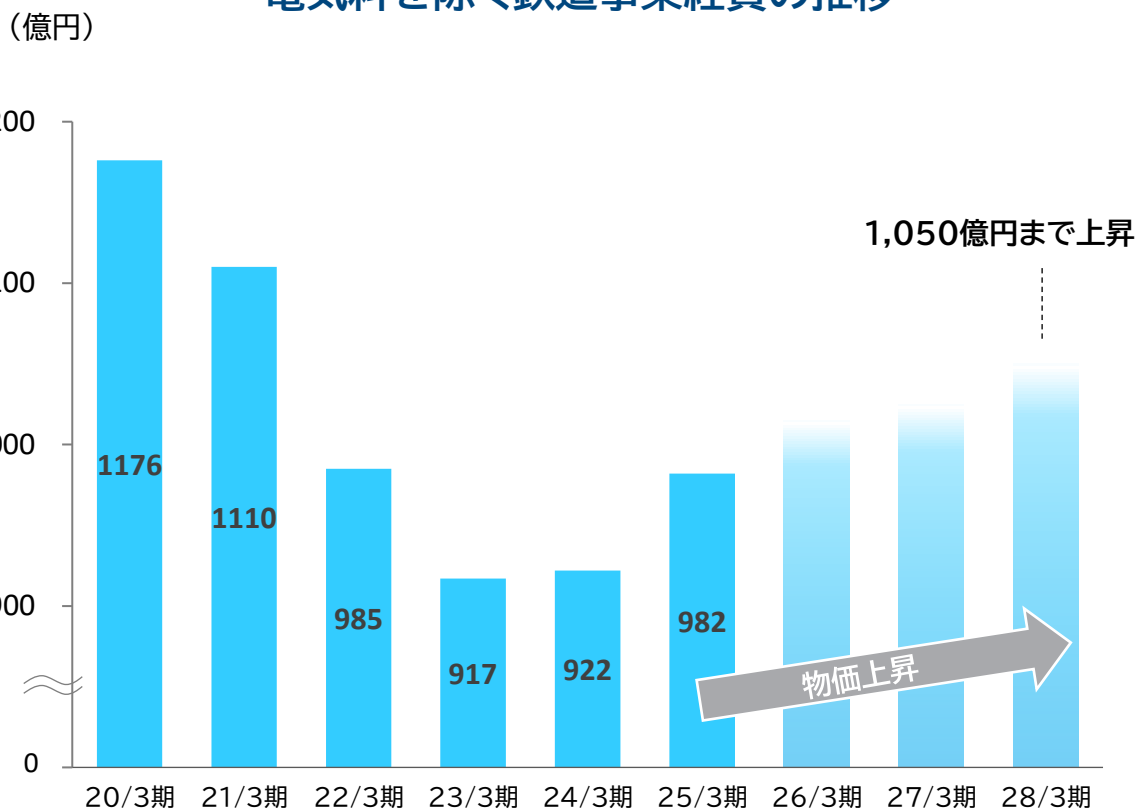
※4 「QRコード」は(株)デンソーウェブの登録商標

- 鉄道事業経費※1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パックの最適化、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、2028年3月期に1,050億円まで上昇すると見込む。

鉄道事業の費用構成イメージ



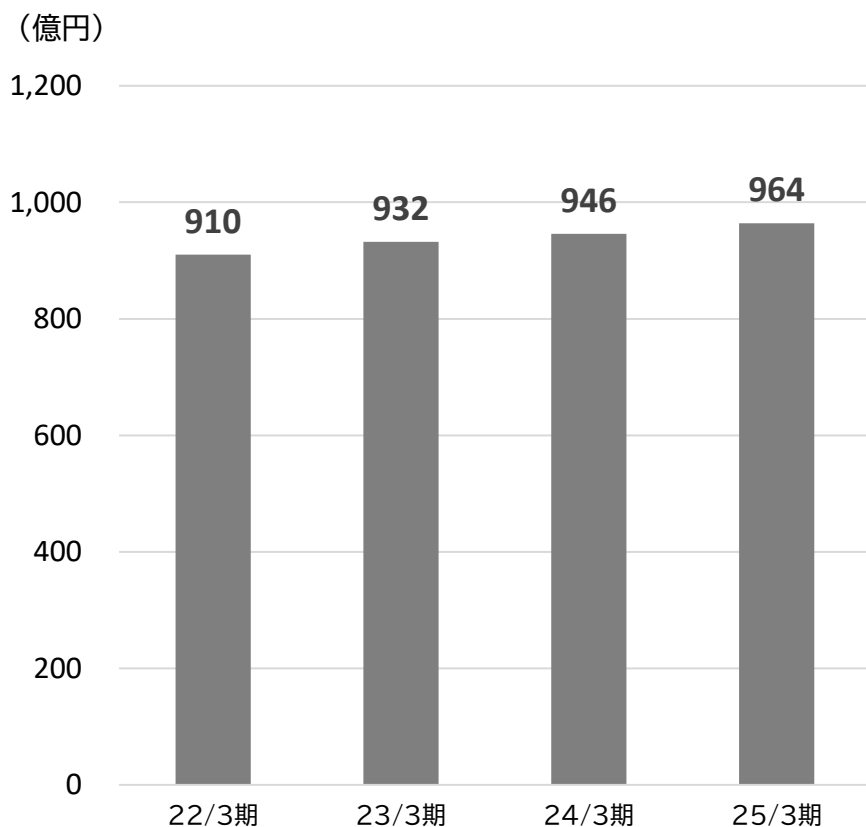
電気料を除く鉄道事業経費の推移



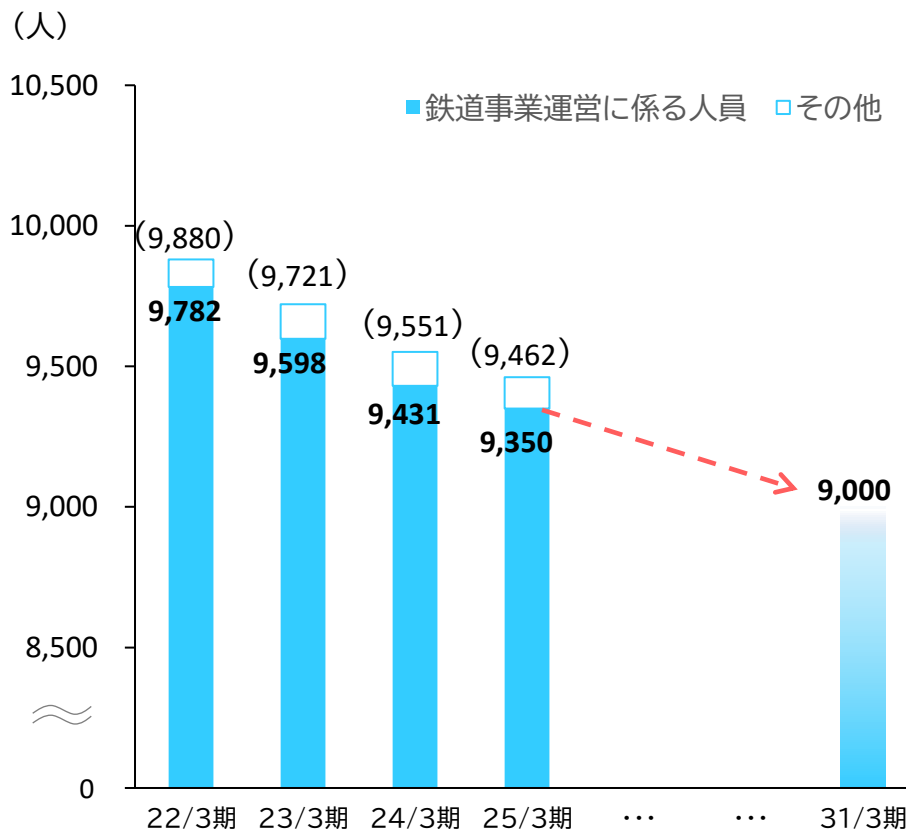
※1 電気料除く
 ※2 人件費については次ページ参照

- 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、2031年3月期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。

鉄道事業 人件費の推移



従業員数の推移※1



※1 期末時点の単体人員数。()内は鉄道以外含めた総数。

- 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。
- 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り組み※1を推進する。(2024年11月両線着工済)

延伸の概要

	有楽町線延伸 (豊洲・住吉間)	南北線延伸 (品川・白金高輪間)
概要	<ul style="list-style-type: none">・建設キロ:4.8km・開業目標:2030年代半ば	<ul style="list-style-type: none">・建設キロ:2.5km・開業目標:2030年代半ば
整備効果	<ul style="list-style-type: none">・臨海部および都心部の観光拠点とのアクセスの向上やまちづくり面での寄与・東西線、日比谷線、千代田線への混雑緩和へ寄与	<ul style="list-style-type: none">・品川駅※2での複数の他路線接続・品川駅や羽田空港へのアクセス向上等へ寄与
人員予測	<ul style="list-style-type: none">・輸送人員 30.3万人/日 (需要定着年次2041年3月期)	<ul style="list-style-type: none">・輸送人員 15.4万人/日 (需要定着年次2041年3月期)



建設費・資金のスキーム※3

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

23/3期に入金済

相互直通運転による
混雑緩和効果※4

- Ⓜ 日比谷線 $\Delta 7\%$
- Ⓒ 千代田線 $\Delta 3\%$

※1 住吉・押上間は半蔵門線と線路共用 ※2 新駅の名称は仮称
※3 両路線の延伸部は、地下高速鉄道整備事業費補助及び鉄道・運輸機構による都市鉄道融資(財政融資資金)により建設
※4 新線開業による効果を含む開業時の混雑率の想定

- 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300～500億円の運用資産規模を目指す※1。

主な実績

<東京メトログループ単独開発等>

- PMO半蔵門(半蔵門駅)
- PMO新宿御苑前(新宿御苑前駅)
- メトロシティ六本木(六本木駅)
- 塩浜二丁目土地(東陽町駅)
- スーパーホテル池袋西口天然温泉(池袋駅)

<共同開発>

- 渋谷マークシティ(渋谷駅)
- 渋谷ヒカリエ(渋谷駅)
- 渋谷スクランブルスクエア第1期(東棟)(渋谷駅)
- 東急プラザ原宿「ハラカド」(明治神宮前(原宿)駅)



18 (仮称)東上野四丁目A-1地区第一種市街地再開発事業(上野駅)※2



15新宿駅西口地区開発計画(新宿駅)



14南青山五丁目PJ(表参道駅)※2

主な開発計画

<東京メトログループ単独開発>

- 中川四丁目PJ(亀有駅)
- 当代島二丁目PJ(浦安駅)
- 東綾瀬一丁目PJ(綾瀬駅)
- 銀座二丁目PJ(銀座一丁目駅)
- 南青山五丁目PJ(表参道駅)

<共同開発>

- 新宿駅西口地区開発計画(新宿駅)
- 渋谷スクランブルスクエア第II期(渋谷駅)
- 北青山三丁目PJ(表参道駅)
- (仮称)東上野四丁目A-1地区第一種市街地再開発事業(上野駅)

※1 運用開始時点(2025年3月)の資産規模は約200億円

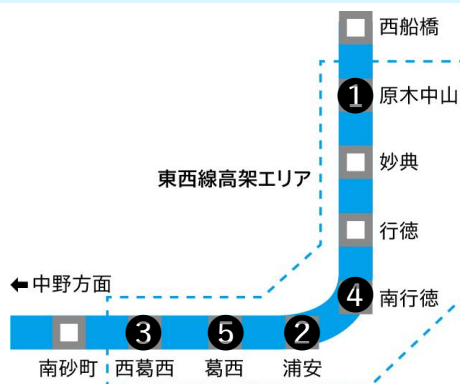
※2 図は、国土地理院発行の地理院地図(電子国土Web)を加工して作成

- 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の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※1を推進する。

東西線高架下商業施設のリニューアル

<2028年3月期までに竣工する主な案件> <2029年3月期以降の主なリニューアル案件>

- ① 原木中山駅高架下商業施設
- ② 浦安駅高架下(M'av浦安)
- ③ 西葛西駅高架下(メトロセンター西葛西)
- ④ 南行徳駅高架下(メトロセンター南行徳)
- ⑤ 葛西駅高架下(メトロセンター葛西)



▲浦安駅高架下(M'av浦安) 2025年3月一部開業

アドバタイジングサービス事業の拡大

- デジタルサイネージの設置拡大
- 未活用であった発車メロディ・駅案内標等に広告価値を付加した活用



▲渋谷駅デジタルサイネージ

※1 映画やキャラクター等のコンテンツのIP(知的財産権)を活用したビジネスへ参画することで新たな収益を創出

※2 株式会社FiTとの協業

※3 メトロアドエージェンシーが製作委員会に参画

フィットネス領域への参入

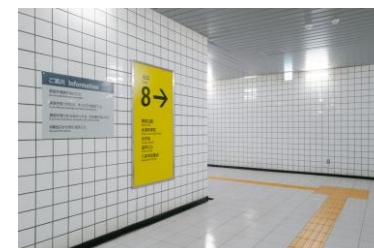
- 24時間・無人フィットネスジム「LifeFit」店舗の運営を開始※2



▲イメージ

コンテンツビジネスへの参画

- 駅の地下通路を舞台にした人気ゲームの実写映画「8番出口」の製作委員会へ参画※3



© 2025 映画「8番出口」製作委員会

- 当社は2024年10月に東京証券取引所プライム市場へ株式上場し、2025年3月31日時点のPBRは1.47倍、PERは19.6倍
- ROEは、新型コロナウイルス感染症の拡大により一時低迷したものの、2025年3月期は7.8%
- 株主資本コストは、5～6%と認識※しており、現状ROEはそれを上回っているものの、利益成長や株主還元によりさらなる向上が期待されていると認識

※株式益利回りによる推計と同業他社の開示情報を参照

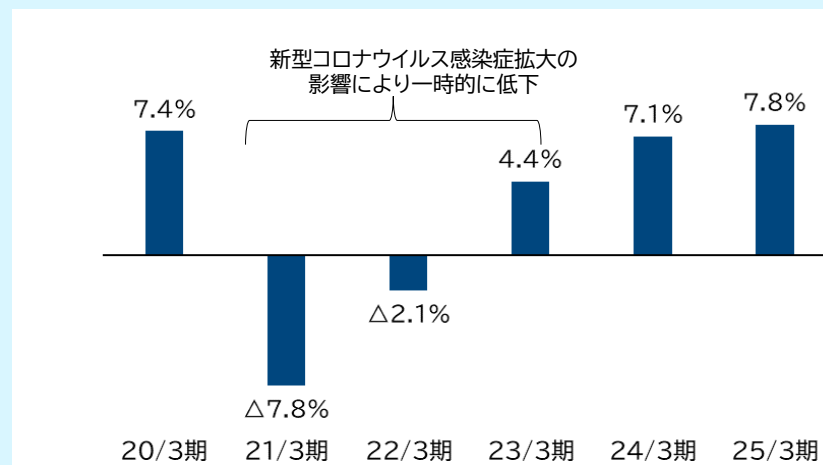
PBR

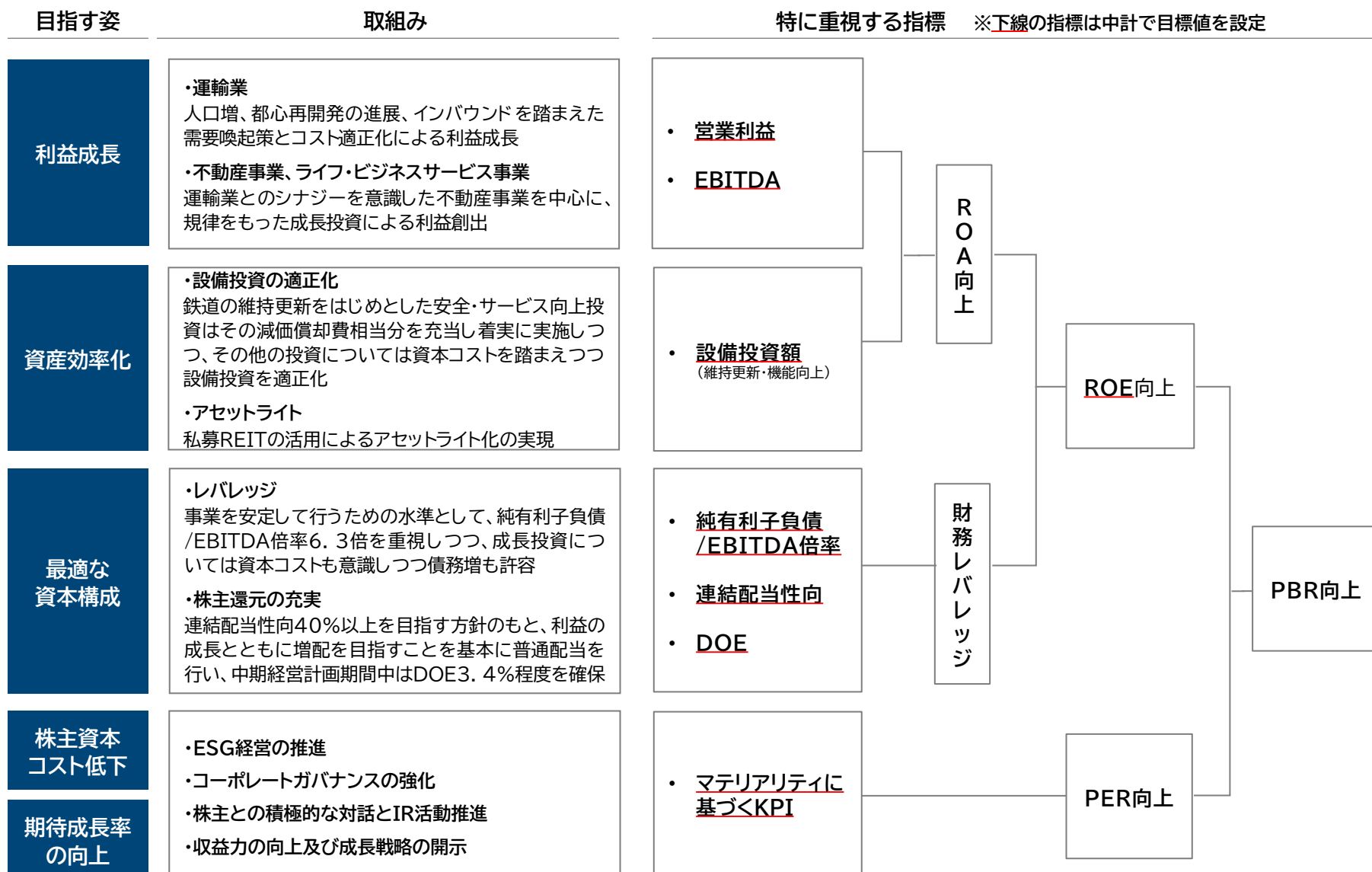
1.47倍
(2025年3月31日時点)

PER

19.6倍
(2025年3月31日時点)

ROE

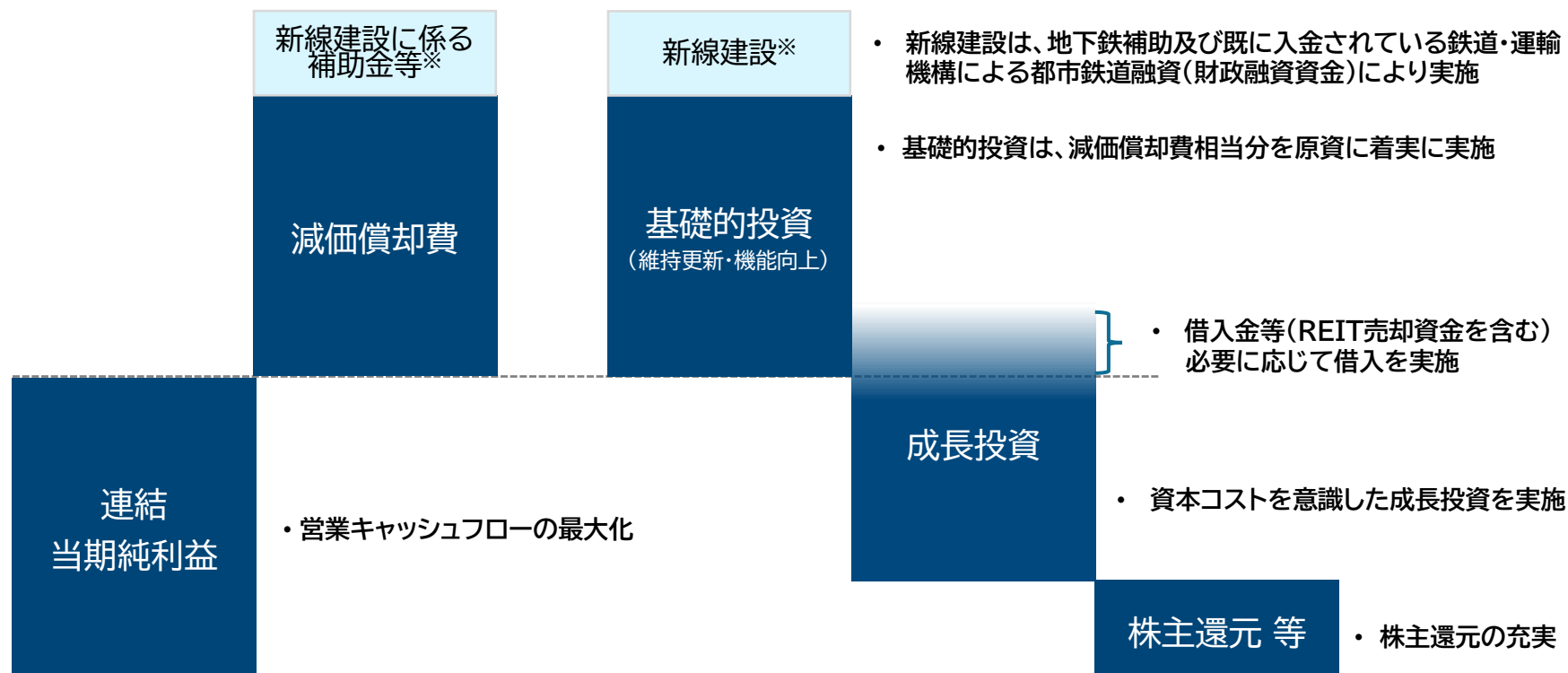




- 維持更新をはじめとした安全・サービスの質的向上のための設備投資は、減価償却費相当分を原資に着実に実施する。
- 資本コストを意識した成長投資として、まちづくり・鉄道成長にも寄与する不動産開発、人手不足社会に対応したオペレーション効率化に寄与する新技術の開発・推進等を推進する。また、スタートアップとの共創、事業提携や出資など新たなビジネスに取り組んでいく。

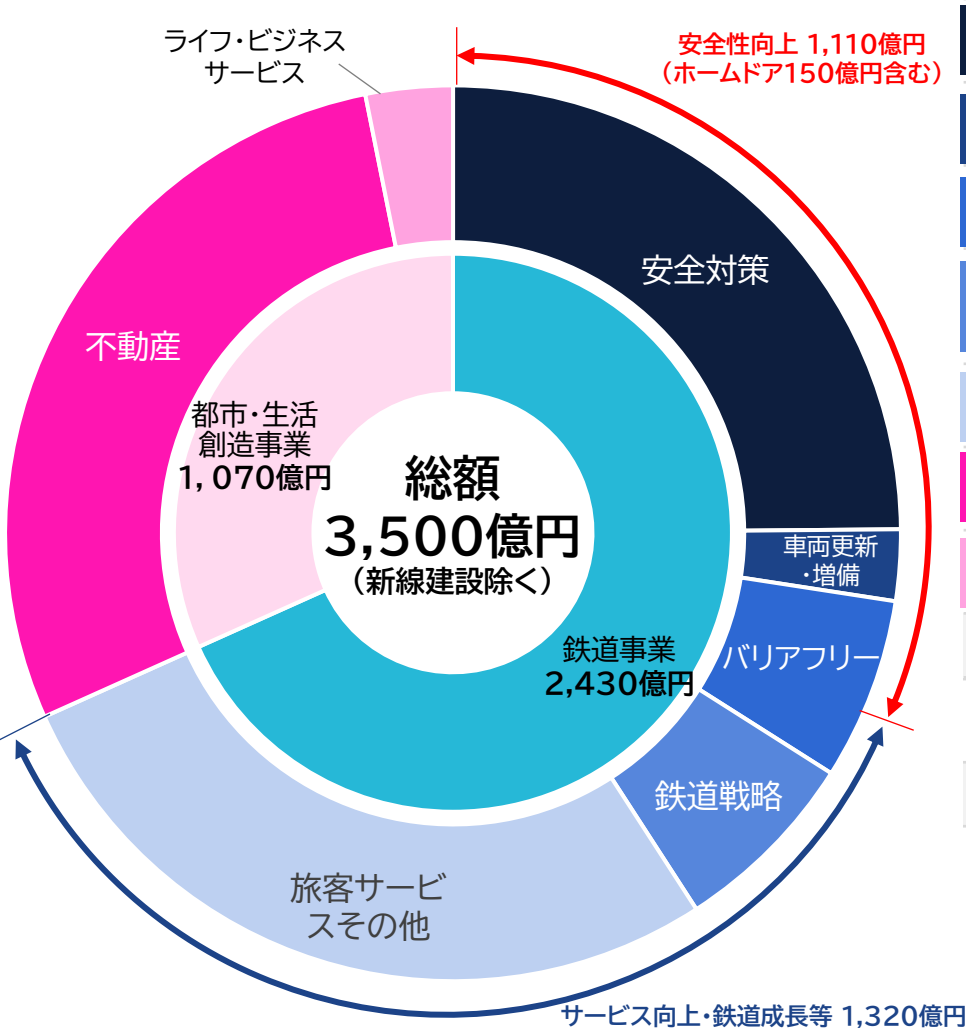
キャッシュイン

キャッシュアウト



※ 鉄道・運輸機構による都市鉄道融資(財政融資資金)を含む

■ 2026年3月期～2028年3月期の3か年について、4,000億円(新線建設除き3,500億円)の設備投資を計画※1



安全対策	870億円	大規模浸水対策、信号設備(CBTC)、変電所・電気室改良等
車両更新・増備	90億円	半蔵門線新造車両導入、南北線8両編成化
バリアフリー	230億円	ホームドア、エレベーター等
鉄道戦略	240億円	ワンマン・自動運転、CBM、クレジットカードのタッチ決済、LED化等
旅客サービスその他	1,000億円	豊洲駅駅改良、東西線輸送改善等
不動産	970億円	取得、開発等
ライフ・ビジネスサービス	100億円	開発、新規ビジネス等
小計	3,500億円	
新線建設	500億円	有楽町線・南北線延伸
合計	4,000億円	

成長投資3か年計:1,250億円

【内訳】	鉄道戦略	240億円
	不動産※2	925億円
	ライフ・ビジネスサービス※2	85億円

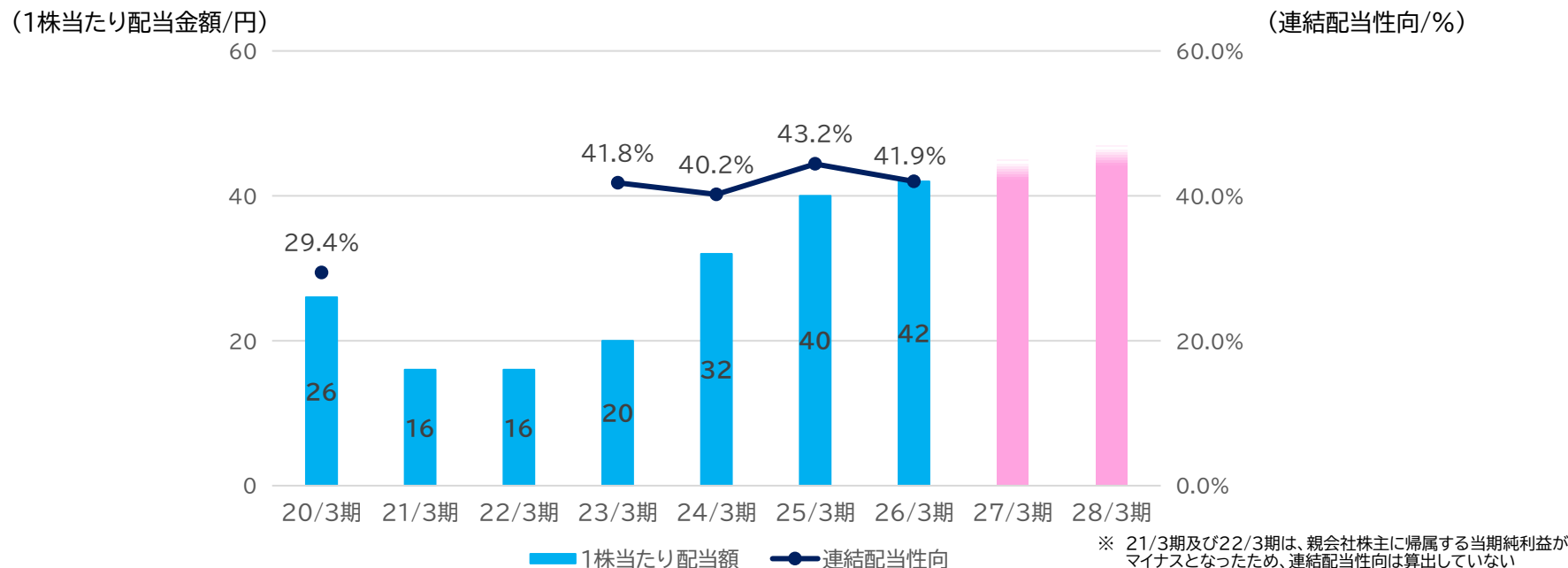
※1 グループ子会社による維持更新投資及びCVCをはじめ、成長に向けた出資等を除く
※2 維持更新等の設備投資は除く

- 連結配当性向40%以上を目指す方針のもと、株主還元の充実を目指す。
- 株主の皆様への利益還元の機会を充実させるため、中間配当を開始する。

株主還元方針

- ・ 連結配当性向40%以上を目指す方針のもと、利益の成長とともに株主還元の充実を目指すことを基本に普通配当を行い、継続的且つ安定的な配当を実施するため、本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
- ・ 株主の皆様への利益還元の機会を充実させるため、2026年3月期より、年1回の期末配当に加えて、中間配当を実施

1株当たり配当額及び連結配当性向の推移(予想含む)※



- 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」を経営目標として設定

経営目標 (財務指標)	2025年3月期 (実績)	2028年3月期 (目標)
連結ROE	2025年3月期末 7.8%	2028年3月期末 7.7%
連結営業利益	2025年3月期 869億円	2028年3月期 930億円
連結EBITDA	2025年3月期 1,589億円	2028年3月期 1,740億円
連結純有利子負債/ EBITDA倍率	2025年3月期末 6.4倍 (※新線建設推進長期借入金を除く 5.2倍)	2028年3月期末 6.3倍 (※新線建設推進長期借入金を除く 5.2倍)

(単位:百万円)

	25/3期 通期決算 ※ A	26/3期 業績予想 B	28/3期 計画 C	増減(26/3期 vs 25/3期)		増減(28/3期 vs 25/3期)	
				金額 B-A	率 (B-A)/A	金額 C-A	率 (C-A)/A
運輸業							
営業収益	372,500	385,400	408,100	+12,899	+3.5%	+35,599	+9.6%
(旅客運輸収入)	(339,366)	(352,400)	(374,100)	(+13,033)	(+3.8%)	(+34,733)	(+10.2%)
営業利益	74,217	76,900	80,500	+2,682	+3.6%	+6,282	+8.5%
EBITDA	142,627	146,300	156,900	+3,672	+2.6%	+14,272	+10.0%
不動産事業							
営業収益	14,663	14,400	16,100	△263	△1.8%	+1,436	+9.8%
営業利益	4,200	3,600	3,100	△600	△14.3%	△1,100	△26.2%
EBITDA	6,701	6,000	5,700	△701	△10.5%	△1,001	△14.9%
ライフ・ビジネスサービス事業							
営業収益	25,757	26,000	30,800	+242	+0.9%	+5,042	+19.6%
営業利益	8,259	7,700	8,900	△559	△6.8%	+640	+7.7%
EBITDA	9,485	8,900	10,700	△585	△6.2%	+1,214	+12.8%

※ 2025年3月期の数値は、2025年4月以降の新セグメントに組み替えた数値であり、監査法人による監査の対象外の数値である。

03

参考

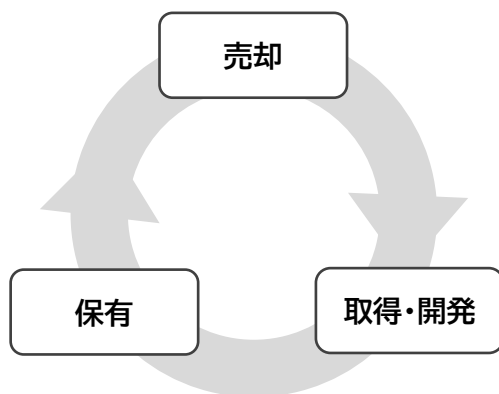
名称	東京地下鉄株式会社(愛称:「東京メトロ」)
沿革	1927年12月 浅草～上野間で東洋初の地下鉄営業開始 1941年7月 帝都高速度交通営団(「営団地下鉄」)設立 2004年4月 東京地下鉄株式会社設立 2024年10月 東京証券取引所プライム市場に上場(証券コード:9023)
従業員数	連結:11,328人 単体:9,462人(2025年3月31日現在)
主要株主	財務大臣(26.7%)、東京都(23.3%)
事業内容	<p>運輸業</p> <ul style="list-style-type: none"> 東京都区部を中心に、9路線(営業キロ195.0km)からなる地下鉄ネットワークを保有し、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る 約556km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す <p>不動産事業</p> <ul style="list-style-type: none"> 鉄道事業とのシナジー効果が発揮できる事業展開を基本とし、当社路線の沿線において、渋谷マークシティ、渋谷ヒカリエ、東急プラザ原宿「ハラカド」など、オフィスビルやホテルを中心とした不動産の賃貸を行っている <p>ライフ・ビジネスサービス事業</p> <ul style="list-style-type: none"> 当社資産などを活用し、当社路線の駅においてEchikaなどの商業施設の運営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、携帯電話通信サービスの営業許諾など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る

- 43

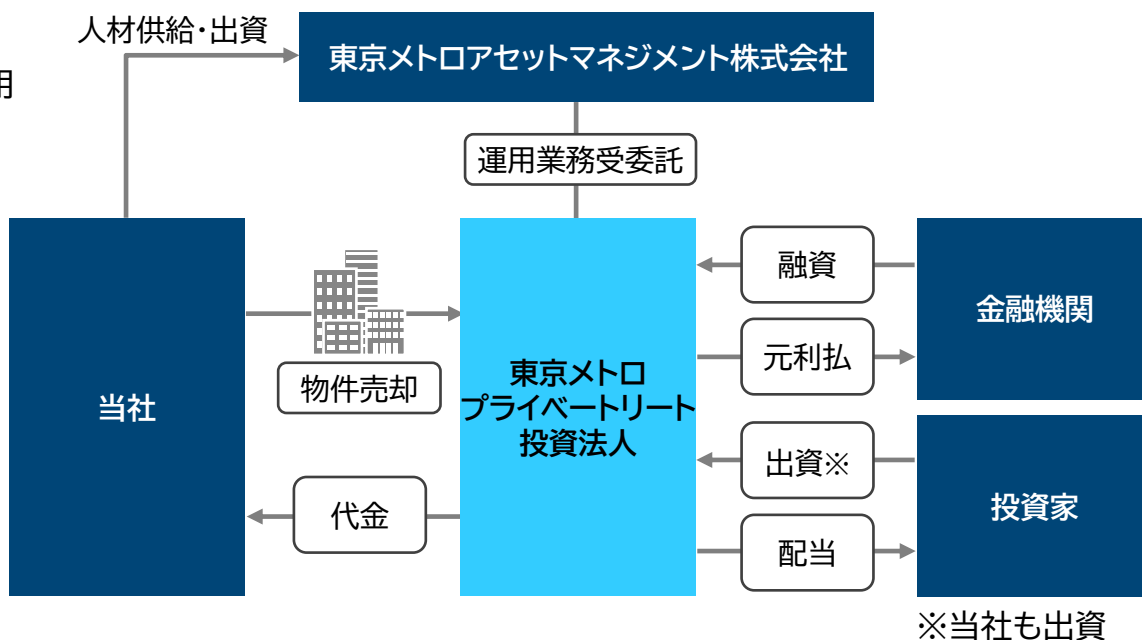
- 2025年3月から運用を開始した私募REIT(東京メトロプライベートリート投資法人)を活用し、不動産の売却・取得・開発を循環させる事業モデルで事業拡大を進める。
- 中期経営計画期間中に当社グループの運用資産規模300～500億円を目指す※。

循環型事業モデル

- アセットライトにより資産を効率化
- 売却により開発利益を早期実現
- 売却資金を新たな開発資金の原資として活用



私募REITのスキーム



※ 運用開始時点(2025年3月)の資産規模は約200億円

セグメント変更に伴う過年度実績数値の組替

(単位:百万円)

	23/3期 通期決算	24/3期 通期決算	25/3期 第1四半期決算	25/3期 第2四半期決算	25/3期 第3四半期決算	25/3期 通期決算
運輸業						
営業収益	311,918	356,078	93,346	185,125	279,950	372,500
営業利益	14,630	63,790	25,655	43,114	67,070	74,217
不動産事業						
営業収益	13,740	13,654	3,520	7,095	10,716	14,663
営業利益	5,347	4,563	1,369	2,724	4,009	4,200
ライフ・ビジネスサービス事業						
営業収益	24,308	24,571	6,211	12,454	19,118	25,757
営業利益	7,482	7,861	2,000	4,076	6,403	8,259
その他						
営業収益	3,397	3,463	930	1,861	2,799	3,743
営業利益	214	37	43	88	137	152

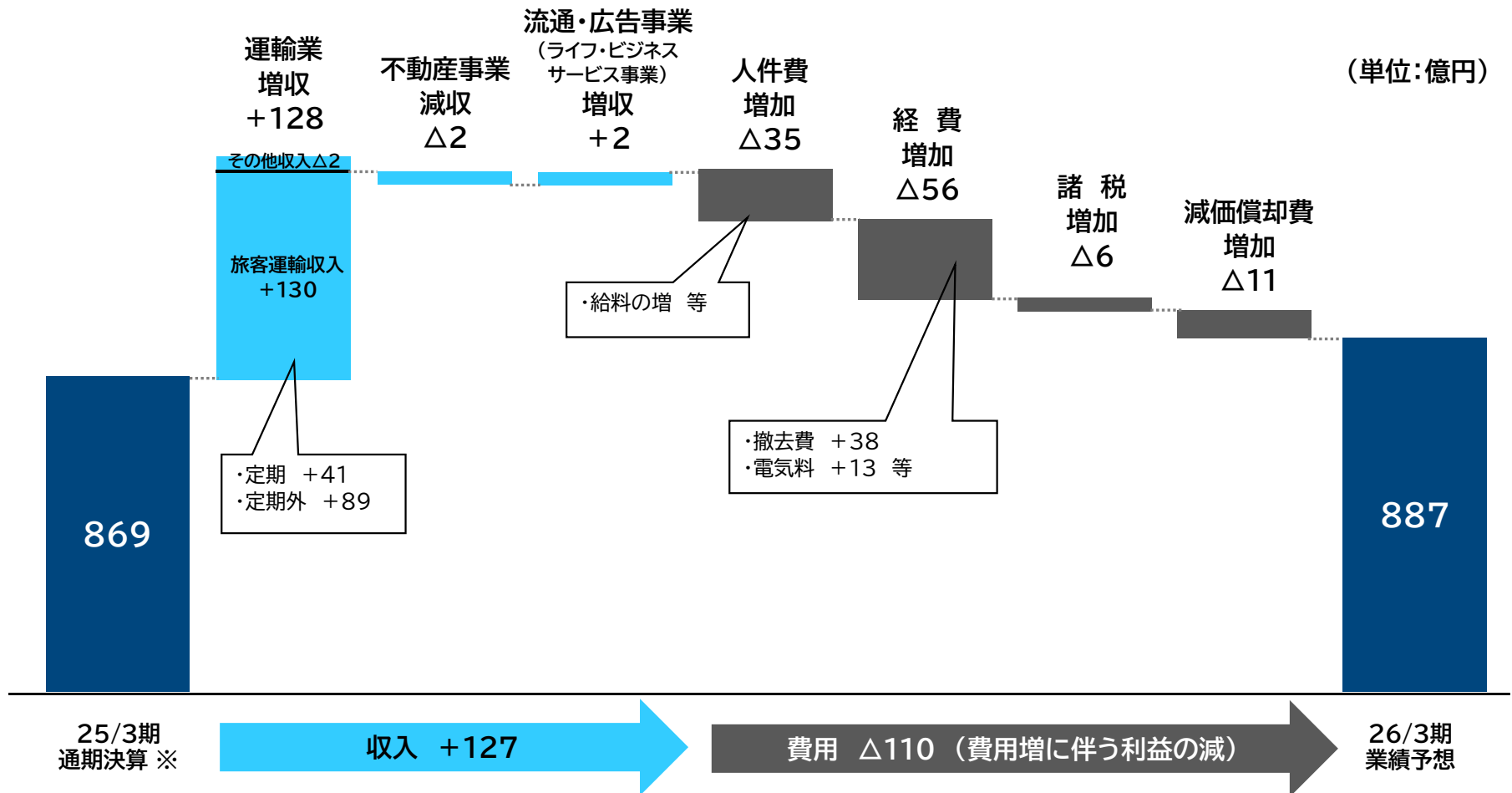
2026年3月期 通期業績予想



(単位:百万円)

	25/3期 通期決算 ※ A	26/3期 業績予想 B	増減		主な増減事由
			金額 B-A	率 (B-A)/A	
営業収益	407,832	420,600	+12,767	+3.1%	
運輸業	372,500	385,400	+12,899	+3.5%	旅客運輸収入の増
不動産事業	14,663	14,400	△263	△1.8%	
ライフ・ビジネスサービス事業	25,757	26,000	+242	+0.9%	
その他	3,743	4,000	+256	+6.9%	
営業費	320,889	331,900	+11,010	+3.4%	(人件費)給料の増 (経費)撤去費、電気料の増
営業利益	86,942	88,700	+1,757	+2.0%	
運輸業	74,217	76,900	+2,682	+3.6%	
不動産事業	4,200	3,600	△600	△14.3%	
ライフ・ビジネスサービス事業	8,259	7,700	△559	△6.8%	
その他	152	0	△152	-	
調整額	112	200	+87	+78.0%	
営業外損益	△9,934	△11,200	△1,265	-	
経常利益	77,008	77,400	+391	+0.5%	
特別損益	△2,675	6,600	+9,275	-	<div> (特別利益)【26/3期】確定拠出年金制度への移行に伴う特別利益の計上 【25/3期】固定資産売却益の計上 (特別損失)【25/3期】減損損失・勤務に係る支払清算金の計上 </div>
税金等調整前当期純利益	74,332	84,100	+9,767	+13.1%	
法人税等	20,584	25,800	+5,215	+25.3%	
親会社株主に帰属する当期純利益	53,748	58,200	+4,451	+8.3%	

※ 2025年3月期の数値は、2025年4月以降の新セグメントに組み替えた数値であり、監査法人による監査の対象外の数値である。



※ 2025年3月期の数値は、2025年4月以降の新セグメントに組み替えた数値であり、監査法人による監査の対象外の数値である。

2026年3月期（個別）通期業績予想

（単位：百万円）

		25/3期 通期決算 ※ A	26/3期 業績予想 B	増減		主な増減事由
				金額 B-A	率 (B-A)/A	
	鉄道事業営業収益	368,862	382,400	+13,537	+3.7%	旅客運輸収入の増
	鉄道事業営業費	297,104	306,700	+9,595	+3.2%	
	人件費	96,257	98,900	+2,642	+2.7%	給料の増
	経費	118,906	123,900	+4,993	+4.2%	撤去費、電気料の増
	諸税	13,644	14,400	+755	+5.5%	
	減価償却費	68,296	69,300	+1,003	+1.5%	
	鉄道事業営業利益	71,757	75,600	+3,842	+5.4%	
	関連事業営業収益	19,334	19,200	△134	△0.7%	
	関連事業営業費	10,249	10,900	+650	+6.3%	
	関連事業営業利益	9,085	8,200	△885	△9.7%	
	全事業営業利益	80,843	83,900	+3,056	+3.8%	
	営業外損益	△7,811	△9,600	△1,788	-	
	経常利益	73,031	74,300	+1,268	+1.7%	
	特別損益	△2,180	6,700	+8,880	-	〔（特別利益）【26/3期】確定拠出年金制度への移行に伴う特別利益の計上 【25/3期】固定資産売却益の計上 （特別損失）【25/3期】減損損失・勤務に係る支払清算金の計上〕
	税引前当期純利益	70,851	81,100	+10,248	+14.5%	
	法人税等	18,967	24,300	+5,332	+28.1%	
	当期純利益	51,883	56,700	+4,816	+9.3%	

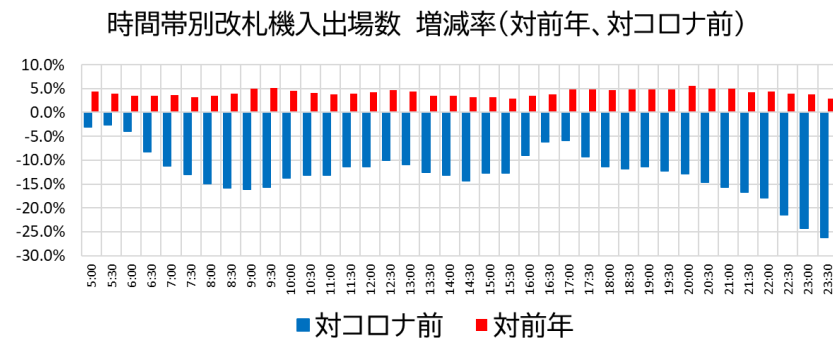
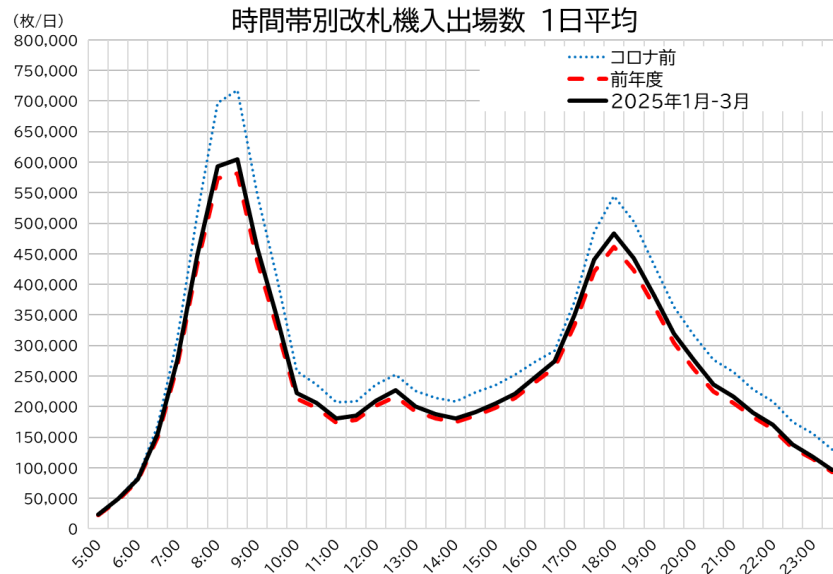
※ 2025年3月期の数値は、2025年4月以降の新セグメントに組み替えた数値であり、監査法人による監査の対象外の数値である。

(単位:百万円)

	26/3期 計画	主な内容
鉄道事業	77,030	
安全対策	21,724	CBTC(日比谷線・半蔵門線)
車両更新・増備	8,238	半蔵門線など
バリアフリー	11,821	ホームドア新設(東西線・半蔵門線)
鉄道戦略	7,549	LED照明工事
旅客サービスその他	27,696	駅空調設備更新
都市・生活創造事業	28,812	
不動産	27,854	新規不動産取得
ライフ・ビジネスサービス	958	
合計	105,842	
新線建設	5,572	南北線延伸、有楽町線延伸
総計	111,415	

2025年1月～3月 改札機入出場数(定期・定期外合計)

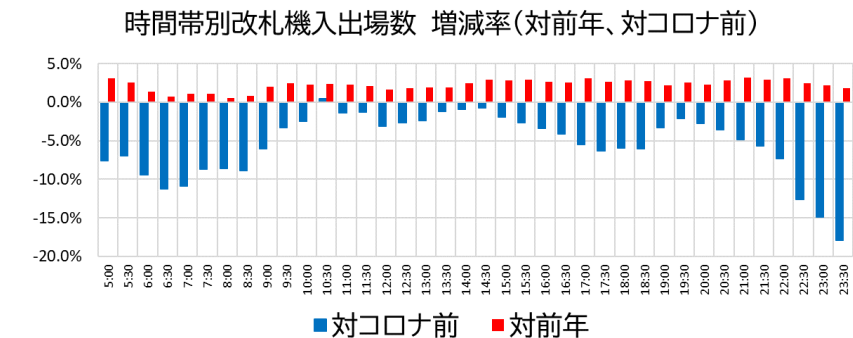
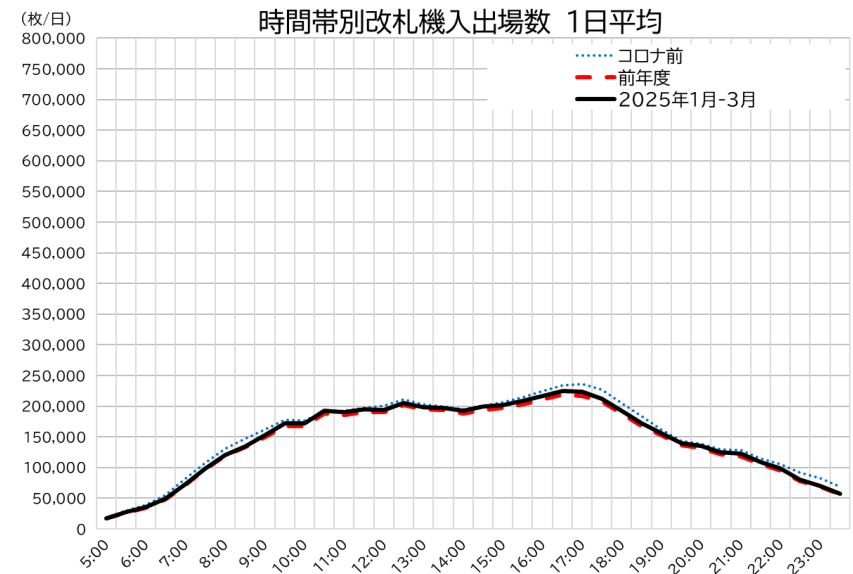
平日



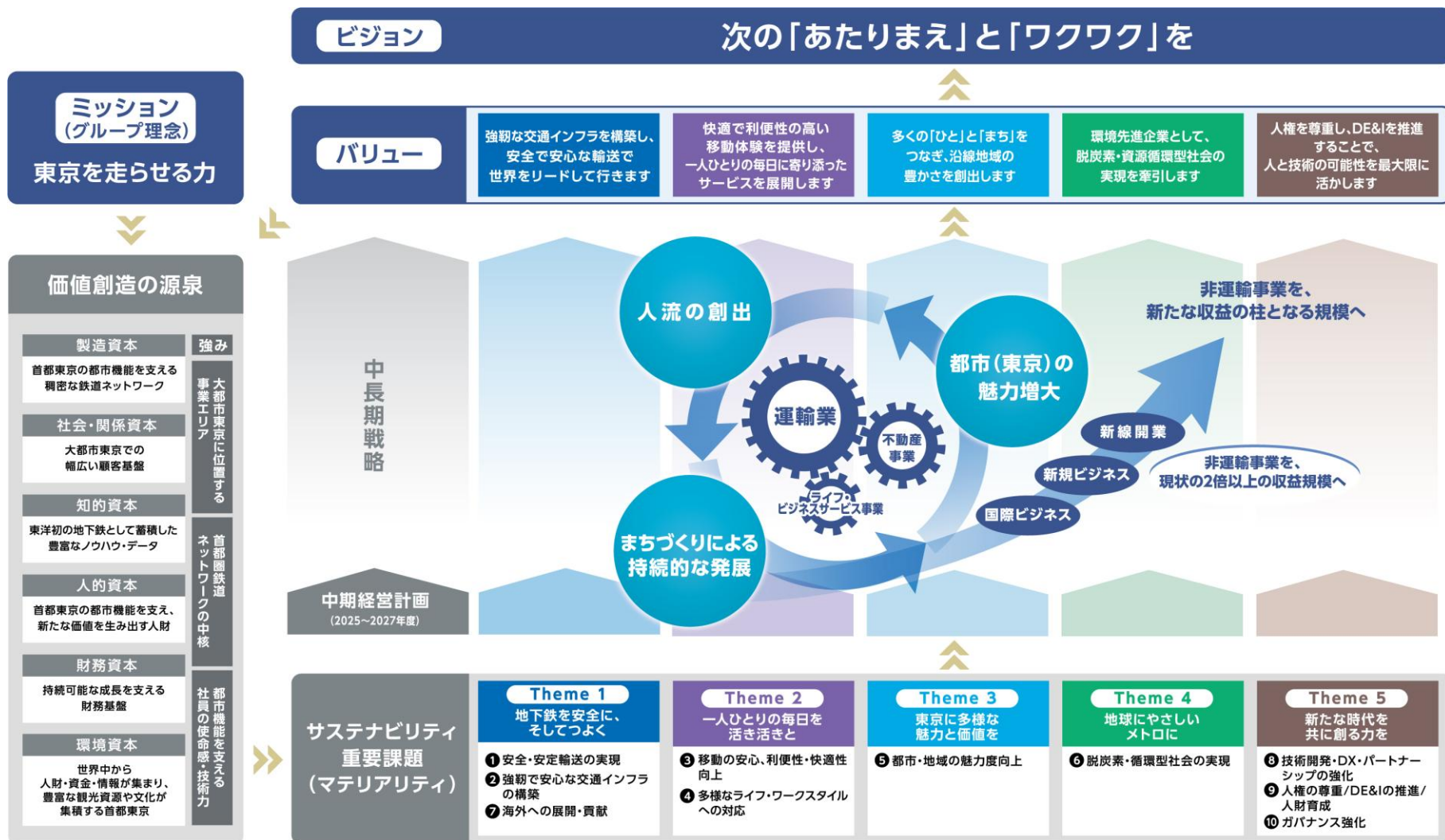
※ コロナ前=2019年2月、2019年3月、2020年1月
 前年度=2024年1月、2024年2月、2024年3月

休日

(休日は土日祝日の他に年末年始を含む)



- 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』を基に、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。



- 新技術の導入により、安全性の確保を前提に運行安定性を向上させ、輸送システムの変革を目指す。

CBTC

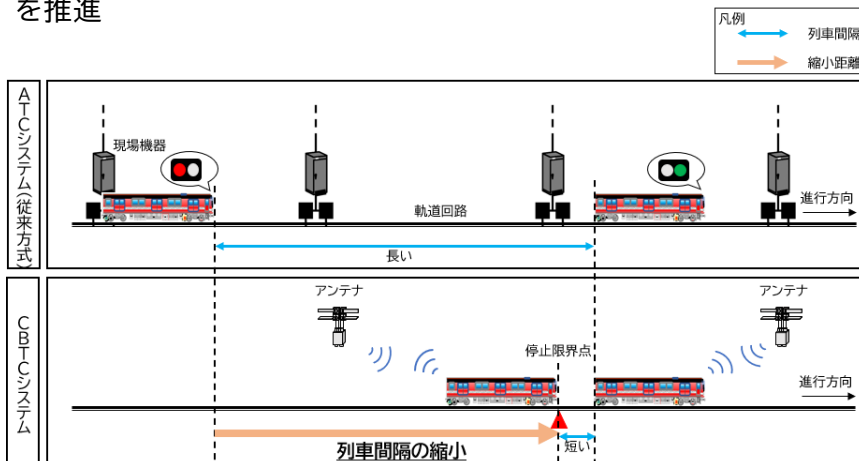
■CBTC(無線式列車制御システム)導入の促進

- ・無線技術を活用した列車制御により、列車間隔を詰めることが可能となり高い遅延回復効果を発揮できるCBTCシステムの導入を推進
- ・2024年12月に丸ノ内線全線で導入・供用を開始し、朝ラッシュ時間帯の定時運行性向上が確認できたため、今後、日比谷線及び半蔵門線への導入を推進

H 2027年3月期 日比谷線導入完了予定

■CBTCシステムの仕様共通化

相互直通する他鉄道事業者と連携してCBTCシステムの仕様共通化を推進



▲CBTCシステムの概要

※CBTC:Communications-Based Train Controlの略

自動運転

■自動運転に関わる施策

- ・1991年の南北線開業より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、稠密運行路線において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導入に向けた取組みを推進
- ・2026年3月期から丸ノ内線で営業運転終了後に実車走行試験を行い、2028年3月期下期にGOA2.5の一部導入を目指す
- ・合わせて自動化レベル向上に向けた、基礎技術の開発も推進



乗務形態イメージ

()内は係員の主な作業

GOA2

ATO

運転士

(列車起動、緊急停止操作、

避難誘導等)

GOA2.5

ATO

必要な要件を有した乗務員

(緊急停止操作、避難誘導等)

コスト最適化を通じたさらなる事業運営能力の向上

コロナ禍に実施した緊急抑制の成果を活かしつつ、更新・メンテナンス周期やスペックの最適化、他鉄道事業者とのCBM、CBTCをはじめとしたシステムの共通化による維持管理コストの最適化に取り組む

- さらなる安全、安定性向上のため、定められた技術基準に基づく、駅設備、車両や線路、トンネル、信号や電気設備等の計画的な点検・保守による維持管理はもとより、保全業務の最適化を図るべく、CBM※を推進する。

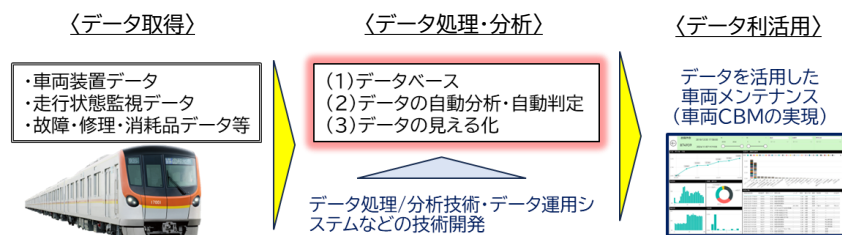
CBM(状態基準保全)

■技術の活用による業務効率化

●データを活用した車両メンテナンス(車両CBM)

走行中の車両装置データ等の利活用により、車両の安全安定輸送のさらなる向上と車両メンテナンスの効率化、最適化を図る

- ・予兆把握による故障の未然防止、早期普及の実現
- ・検査効率化と劣化予測による装置更新時期の最適化
- ・遠隔での分析や車両状態に応じたメンテナンスによる柔軟な働き方の創出



●データを活用した電気設備メンテナンス(電気設備CBM)

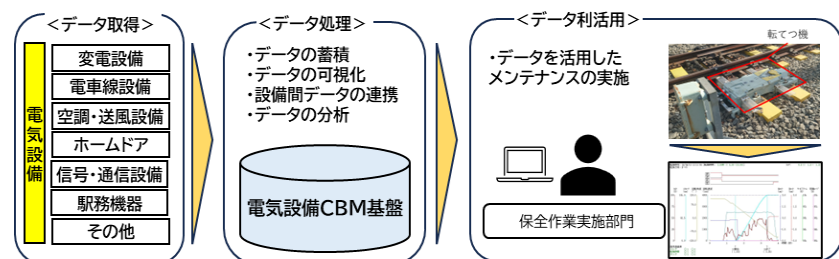
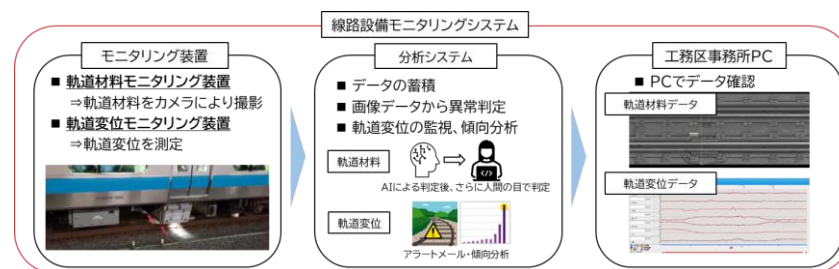
- ・各電気設備の稼働データを統合して収集・蓄積・分析を行う
- 電気設備CBM基盤を構築し、メンテナンスの効率化、最適化を図る

- ・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例: 転てつ機CBM

銀座線及び東西線において、導入済
今後、他路線についても導入を拡大

●営業車両を用いた軌道の管理(軌道CBM)

- ・線路の状態を遠隔監視できる線路設備モニタリングシステムを導入することで、効率的な軌道のメンテナンスを実現
- ・2025年3月期から千代田線で構築した新たなメンテナンス体系を他路線にも拡大



※ CBM: Condition Based Maintenanceの略、これまでの定期的な検査による時間基準保全(TBM)に対し、設備等の状態監視データに基づき検査や更新を実施する方式

- 1963年に不動産事業を開始。現在、オフィスや商業店舗を中心として、収益物件を114物件保有
- 主要駅に隣接する不動産を、立地に応じてパートナーと共同開発し、人流を増やすことで鉄道事業へも貢献

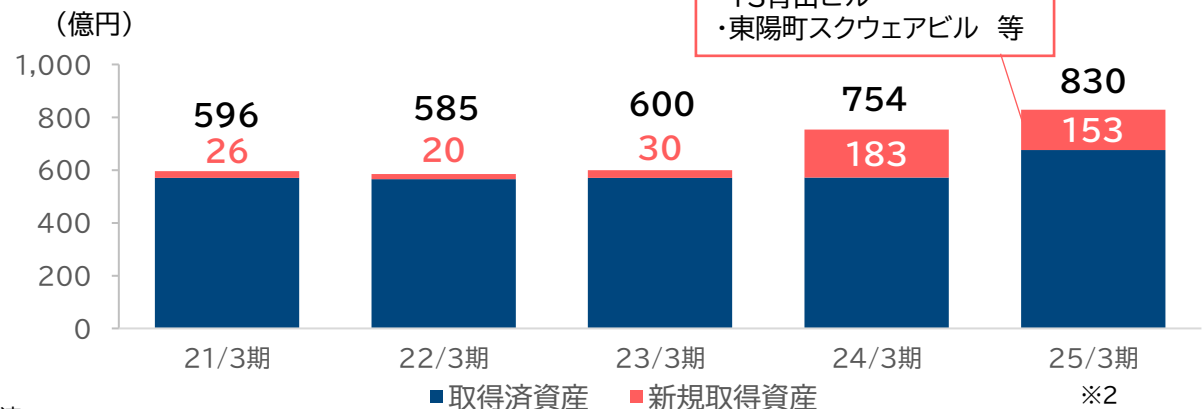
実績



開発中



保有賃貸等不動産の簿価推移



・TS青山ビル
・東陽町スクウェアビル 等

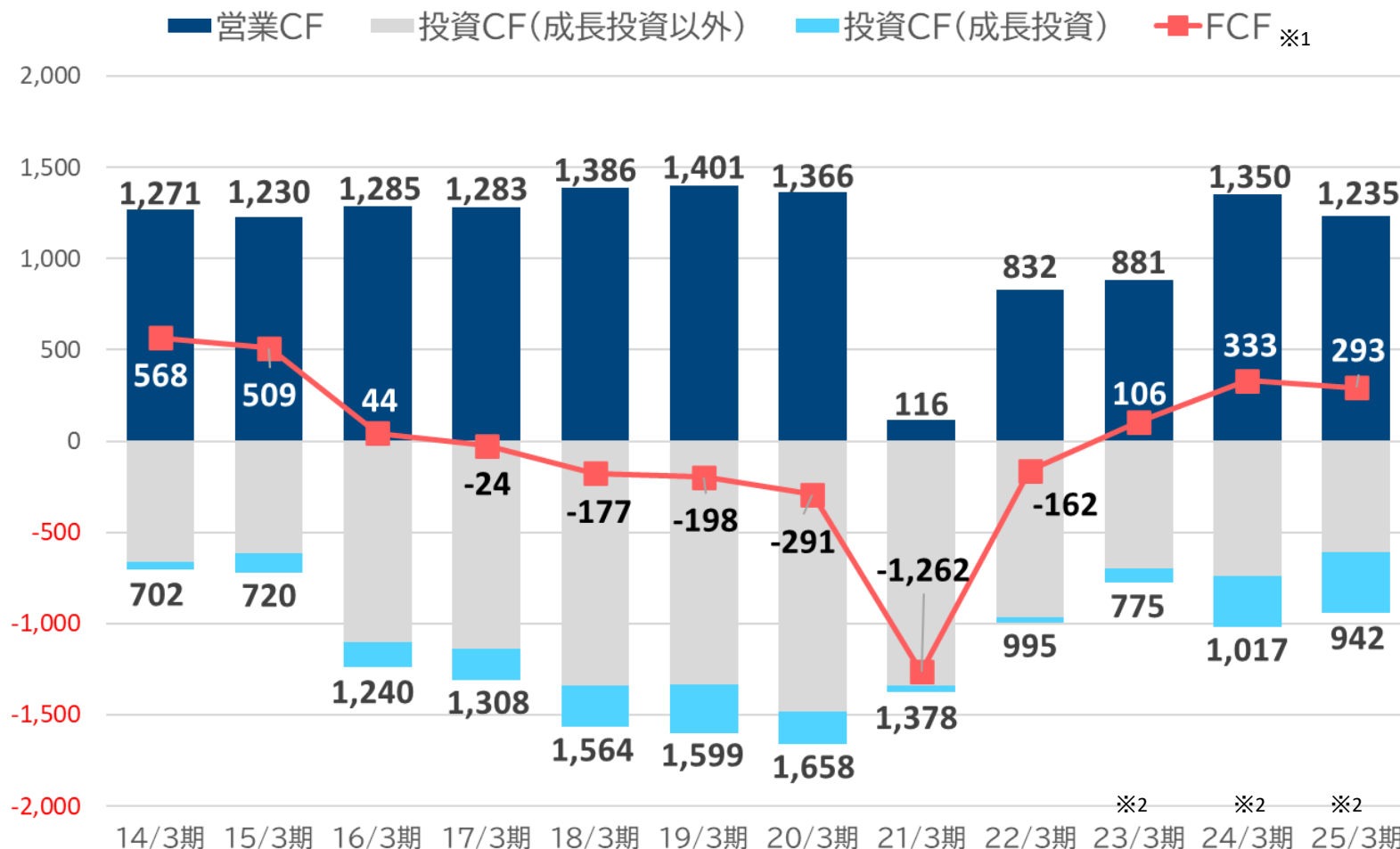
スーパーホテル
池袋西口天然温泉

※2

- 東京2020大会に向け前倒しで進めてきた設備投資は一巡し、2025年3月期のFCFは293億円のプラスであり、今後も安定的にFCFを創出していく。

キャッシュフローの推移

(単位:億円)



※1 FCFは営業CFと投資CFの合計値 ※2 23/3期以降は投資CFから新線建設推進資金信託による影響額を控除した数値を表示

■ 輸送人員

(単位:千人)

		19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期
定期		1,586,054	1,608,003	1,129,132	1,077,227	1,166,475	1,248,078	1,297,833
定期外		1,180,113	1,156,999	690,355	826,555	1,005,435	1,136,653	1,197,916
合計		2,766,167	2,765,003	1,819,487	1,903,782	2,171,910	2,384,731	2,495,750
対前年 増減率	定期	+2.2%	+1.4%	△ 29.8%	△ 4.6%	+8.3%	+7.0%	+4.0%
	定期外	+2.0%	△ 2.0%	△ 40.3%	+19.7%	+21.6%	+13.1%	+5.4%
	合計	+2.1%	△ 0.0%	△ 34.2%	+4.6%	+14.1%	+9.8%	+4.7%

■ 旅客運輸収入

(単位:百万円)

		19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期
定期		153,242	155,188	107,587	105,483	111,990	124,581	129,995
定期外		195,266	191,354	116,341	139,609	169,374	199,427	209,370
合計		348,509	346,542	223,928	245,092	281,364	324,009	339,366
対前年 増減率	定期	+2.2%	+1.3%	△ 30.7%	△ 2.0%	+6.2%	+11.2%	+4.3%
	定期外	+1.9%	△ 2.0%	△ 39.2%	+20.0%	+21.3%	+17.7%	+5.0%
	合計	+2.0%	△ 0.6%	△ 35.4%	+9.5%	+14.8%	+15.2%	+4.7%

(単位:百万円)

		19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期
運輸業	営業収益	386,531	383,889	255,784	276,255	312,260	356,467	372,917
	営業費	300,535	312,889	306,576	299,911	297,655	292,682	298,756
	営業利益又は営業損失(△)	85,996	70,999	△ 50,791	△ 23,656	14,604	63,785	74,161
不動産事業	営業収益	13,632	13,913	13,474	13,630	13,740	13,654	14,663
	営業費	9,005	9,245	8,975	9,020	8,393	9,091	10,462
	営業利益	4,626	4,667	4,499	4,609	5,347	4,563	4,200
流通・広告事業	営業収益	40,992	41,750	31,086	21,746	23,656	23,920	25,017
	営業費	33,249	33,423	25,741	14,952	15,968	15,951	16,611
	営業利益	7,742	8,327	5,344	6,793	7,687	7,969	8,406
その他	営業収益	3,250	3,402	3,160	3,308	3,707	3,726	4,066
	営業費	3,145	3,350	3,117	3,268	3,672	3,790	4,004
	営業利益又は営業損失(△)	104	52	43	40	35	△ 64	62
営業収益		434,894	433,147	295,729	306,904	345,370	389,267	407,832
営業費		336,327	349,229	336,029	319,021	317,592	312,908	320,889
営業利益又は営業損失(△)		98,566	83,917	△ 40,299	△ 12,117	27,777	76,359	86,942
営業外収益		1,916	2,134	3,789	2,372	2,480	2,055	2,125
営業外費用		11,291	11,142	11,179	10,752	10,563	12,548	12,060
経常利益又は経常損失(△)		89,191	74,910	△ 47,689	△ 20,497	19,694	65,866	77,008
特別利益		10,724	20,594	27,881	7,729	5,236	13,074	10,065
特別損失		11,650	20,438	29,587	10,209	4,968	13,398	12,741
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)		88,265	75,066	△ 49,395	△ 22,977	19,962	65,541	74,332
法人税、住民税及び事業税		27,560	23,557	1,601	1,565	4,117	10,885	10,874
法人税等調整額		△ 4	117	1,931	△ 11,145	△ 11,927	8,394	9,709
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)		60,709	51,391	△ 52,927	△ 13,397	27,771	46,262	53,748

連結 貸借対照表



(単位:百万円)

	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期
(資産の部)							
流動資産	123,747	120,351	124,072	157,253	334,139	337,220	316,446
現金及び預金	17,920	20,042	70,820	76,664	38,982	45,665	38,762
新線建設推進資金信託	-	-	-	-	192,120	190,610	185,900
未収運賃	27,765	21,774	20,666	21,832	26,193	28,931	30,478
未収金	10,397	11,697	9,007	7,728	8,405	8,715	8,718
その他の流動資産	67,663	66,836	23,578	51,028	68,437	63,297	52,586
固定資産	1,552,334	1,614,436	1,638,389	1,655,714	1,668,681	1,685,303	1,713,298
有形・無形固定資産	1,310,301	1,384,522	1,434,846	1,439,469	1,428,346	1,454,870	1,488,332
建設仮勘定	190,901	180,892	150,721	151,600	165,712	161,421	156,445
投資その他の資産	51,131	49,021	52,821	64,644	74,622	69,011	68,520
資産合計	1,676,081	1,734,788	1,762,461	1,812,967	2,002,821	2,022,524	2,029,745
(負債の部)							
流動負債	236,630	228,983	166,666	192,721	171,242	173,620	169,814
1年内返済予定長期借入金	18,760	27,178	35,576	13,426	11,087	32,086	40,312
1年内償還予定社債	40,000	25,000	10,000	55,000	30,000	10,000	-
未払金	91,479	92,635	64,937	60,252	57,121	52,185	51,963
未払消費税等	4,290	2,125	486	6,025	8,128	5,726	5,710
未払法人税等	14,855	10,948	1,058	1,864	4,386	10,357	6,753
前受運賃	18,878	19,170	14,033	15,469	16,349	18,194	19,370
賞与引当金	11,121	11,359	10,145	10,450	11,802	12,249	13,020
その他	37,245	40,564	30,428	30,233	32,367	32,819	32,683
固定負債	760,472	795,699	951,382	1,001,885	1,198,234	1,180,507	1,143,401
社債	427,000	462,000	562,000	577,000	577,000	577,000	577,000
長期借入金	229,051	241,872	296,295	325,868	329,781	307,692	277,379
新線建設推進長期借入金	-	-	-	-	192,120	192,120	192,120
その他	104,420	91,826	93,086	99,016	99,333	103,695	96,901
負債合計	997,102	1,024,682	1,118,049	1,194,607	1,369,476	1,354,128	1,313,215
(純資産の部)							
資本金	58,100	58,100	58,100	58,100	58,100	58,100	58,100
資本剰余金	62,167	62,167	62,167	62,167	62,167	62,167	62,167
利益剰余金	547,223	583,508	515,504	491,502	509,978	544,620	579,777
純資産合計	678,978	710,106	644,412	618,360	633,344	668,395	716,529
負債・純資産合計	1,676,081	1,734,788	1,762,461	1,812,967	2,002,821	2,022,524	2,029,745

(単位:百万円)

	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期
営業活動によるキャッシュ・フロー							
税金等調整前当期純利益	88,265	75,066	△49,395	△22,977	19,962	65,541	74,332
減価償却費	77,568	82,662	86,775	88,218	70,377	73,747	72,099
引当金増減額	△844	△50	△3,817	3,276	1,105	52	786
その他	2,803	6,240	△10,350	15,453	△1,611	1,016	△9,507
法人税等支払額	△27,688	△27,293	△11,588	△675	△1,656	△5,292	△14,165
営業活動によるキャッシュ・フロー	140,104	136,626	11,622	83,295	88,177	135,066	123,544
投資活動によるキャッシュ・フロー							
設備投資額	△168,659	△170,792	△139,858	△104,033	△81,714	△104,132	△115,980
補助金受入収入	5,639	2,925	362	225	3,217	1,088	1,582
新線建設推進資金信託の設定による支出	-	-	-	-	△192,120	-	-
その他	3,105	2,044	1,664	4,307	942	2,812	24,893
投資活動によるキャッシュ・フロー	△159,914	△165,822	△137,831	△99,500	△269,674	△100,230	△89,504
財務活動によるキャッシュ・フロー							
債務返済	△40,314	△58,760	△52,178	△45,576	△68,427	△41,089	△42,086
資金調達	105,557	99,591	199,220	112,477	236,912	19,943	9,999
その他	△15,353	△15,504	△15,554	△9,850	△9,670	△12,006	△18,856
財務活動によるキャッシュ・フロー	49,889	25,326	131,486	57,049	158,814	△33,153	△50,943
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	30,078	△3,870	5,277	40,844	△22,682	1,682	△16,903
現金及び現金同等物の期首残高	39,333	69,412	65,542	70,820	111,664	88,982	90,665
現金及び現金同等物の期末残高	69,412	65,542	70,820	111,664	88,982	90,665	73,762

個別 損益計算書

(単位:百万円)

		19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期
鉄道事業	営業収益	383,372	380,480	252,540	272,751	308,778	352,319	369,279
	旅客運輸収入	348,509	346,542	223,928	245,092	281,364	324,009	339,366
	鉄道線路使用料収入	1,137	1,221	1,248	937	975	935	962
	運輸雑収	33,725	32,715	27,362	26,721	26,437	27,374	28,951
	営業費用	301,314	313,845	305,962	297,979	295,393	290,657	297,577
	人件費	89,983	91,744	90,148	91,082	93,248	94,617	96,456
	経費	125,190	131,241	122,469	110,778	122,324	112,445	119,180
	諸税	11,899	12,060	10,888	12,032	12,988	13,538	13,644
	減価償却費	74,240	78,798	82,455	84,086	66,831	70,055	68,296
営業利益又は営業損失(△)	82,057	66,634	△53,421	△25,227	13,385	61,662	71,701	
関連事業	営業収益	16,057	16,950	17,130	17,201	18,263	18,100	18,917
	営業費	7,352	7,983	7,959	8,156	8,225	8,873	9,776
	営業利益	8,704	8,967	9,170	9,045	10,038	9,226	9,141
全事業営業利益又は全事業営業損失(△)		90,762	75,601	△44,251	△16,181	23,423	70,889	80,843
営業外収益		4,283	4,450	5,975	2,823	3,567	5,005	4,251
営業外費用		11,322	10,697	10,886	10,683	10,558	12,533	12,063
経常利益又は経常損失(△)		83,723	69,354	△49,161	△24,042	16,431	63,361	73,031
特別利益		10,748	20,622	27,842	7,730	5,241	13,075	10,040
特別損失		11,452	20,213	27,622	9,861	4,875	13,236	12,220
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)		83,020	69,763	△48,941	△26,173	16,797	63,199	70,851
法人税、住民税及び事業税		24,800	20,480	180	70	2,430	8,930	8,807
法人税等調整額		△2	190	2,473	△11,214	△12,246	8,460	10,160
当期純利益又は当期純損失(△)		58,222	49,093	△51,595	△15,029	26,614	45,809	51,883

	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期
収益性指標							
売上高営業利益率(%)	22.7%	19.4%	△13.6%	△3.9%	8.0%	19.6%	23.3%
EBITDA〔営業利益＋減価償却費〕(百万円)	176,134	166,580	46,475	76,101	98,155	150,106	158,912
EBITDAマージン(%)	40.3%	38.2%	15.2%	24.3%	28.2%	38.3%	38.8%
ROA〔総資産営業利益率〕※1(%)	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〕※2(%)	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/EBITDA※3(倍)	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)※3、4(倍)	-	-	-	-	8.8	5.6	5.2
D/Eレシオ〔有利子負債比率〕※5(倍)	1.05	1.06	1.40	1.57	1.80	1.67	1.52
自己資本比率(%)	40.5%	40.9%	36.6%	34.1%	31.6%	33.0%	35.3%
バランスシート関連指標							
純資産(百万円)	678,978	710,106	644,412	618,360	633,344	668,395	716,529
総資産(百万円)	1,676,081	1,734,788	1,762,461	1,812,967	2,002,821	2,022,524	2,029,745
キャッシュフロー関連指標							
債務残高(百万円)	714,811	756,036	903,872	971,295	1,139,982	1,118,896	1,086,812
調達額(百万円)	106,000	100,000	200,000	113,000	45,000	20,000	10,000
減価償却費(百万円)	77,568	82,662	86,775	88,218	70,377	73,747	71,969
投資関連指標							
1株当たり配当金(円)	26.00	26.00	16.00	16.00	20.00	32.00	40.00
配当性向(%)	24.9%	29.4%	-	-	41.8%	40.2%	43.2%
DOE〔株主資本配当率〕※6(%)	2.3%	2.2%	1.4%	1.5%	1.9%	2.9%	3.4%

※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 純有利子負債/EBITDA＝純有利子負債÷EBITDA

※4 新線建設推進長期借入金による影響を控除

※5 D/Eレシオ＝債務残高÷純資産(期末)

※6 DOE＝配当総額÷純資産(期中平均)

2021年7月「東京圏における今後の地下鉄ネットワークのあり方等について」(国土交通省交通政策審議会答申第371号)

東京メトロの役割を踏まえた株式売却のあり方について(抜粋)

東京メトロ株式の売却に当たっては、(略)東京メトロの役割を踏まえて段階的に進めていくことが適切である。

具体的には、東京8号線の延伸※1及び都心部・品川地下鉄構想※2の整備期間中には両路線の整備を確実なものとする観点から、国と東京都が当面株式の1/2を保有することが適切である。その間、東京メトロは企業価値向上に向けた体制強化やガバナンス向上を図るとともに、国と東京都は株主として東京メトロの経営方針を適切に支えていく必要がある。

その後の東京メトロ株式の売却について国と東京都は、これまでの閣議決定や法律において完全民営化の方針が規定されていることを堅持しつつ、その中で、首都の中核エリアを支える地下鉄の公共性や地下鉄ネットワーク整備の進展を踏まえながら対応することが求められる。

なお、東京メトロ株式の売却に当たっては、公正な価格・方法で売却する観点からも、東京メトロの企業価値の向上や財務の健全性の確保を図るとともに国と東京都が共同で手続きを進め、同時・同率で売却することが重要である。

※1 有楽町線延伸、※2 南北線延伸

2022年3月「東京地下鉄株式会社の株式の処分について」(財務省財政制度等審議会答申)※3

売却実施に当たり留意すべき事項(抜粋)

売却株式数については、国交省審議会答申に基づき、

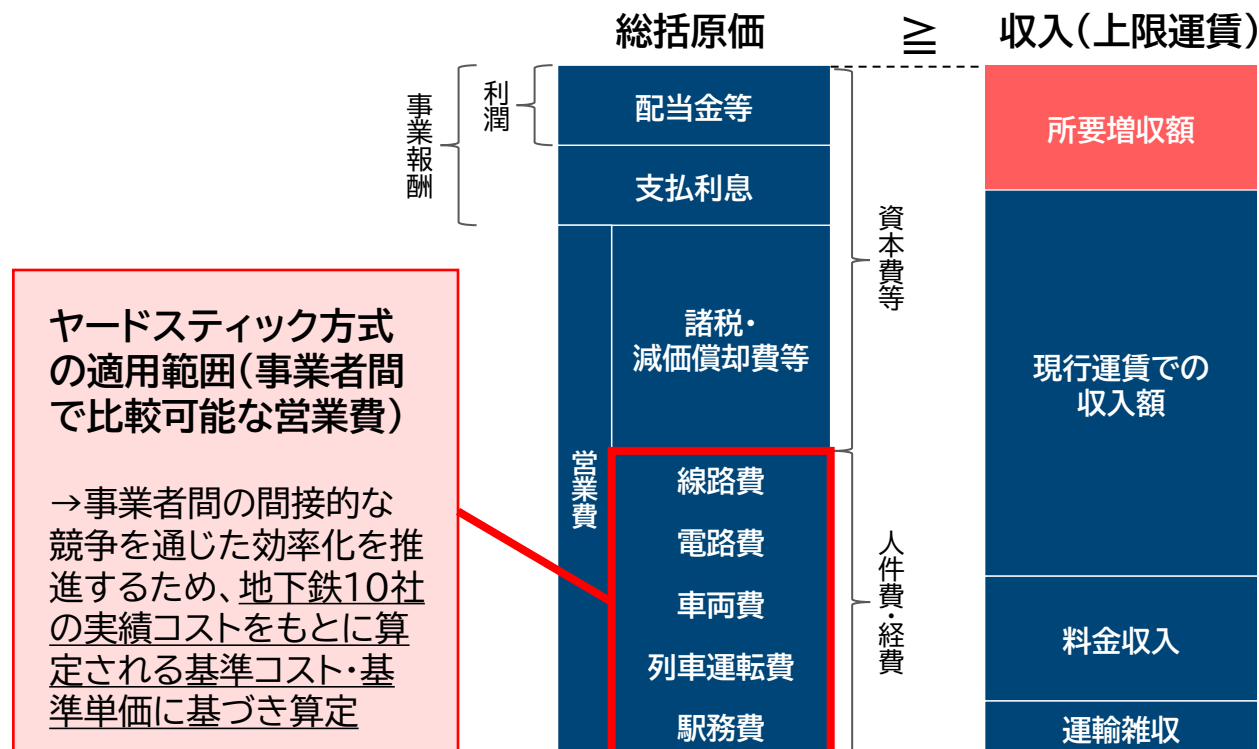
イ 新規公開時においては、売出人である財務省及び東京都が同時・同率にてその保有する株式の2分の1を売却すること

ロ その後の売却においては、国と東京都の協議を踏まえて対応することが適当である。

※3 2022年3月「東京地下鉄株式会社の株式の処分の基本的な考え方」(東京都都市整備局)にも同様の内容が記載

- 2021年12月に創設された「鉄道駅バリアフリー料金制度」により、駅のバリアフリー化費用を運賃に上乗せすることが可能となった。同料金は、上限認可制の運賃と異なり、国土交通大臣への事前の届出だけで設定可能
- 2024年3月、鉄道運賃水準の算定の根拠となる「総括原価」の算定方法を定める「収入原価算定要領」の改正が公表され、人件費・経費の地域差補正、減価償却費や付帯電力費の扱い等、事業者がより運賃改定をしやすい状況となった。総括原価の一部の算定のベースとなる基準コスト・基準単価は毎年夏頃に公表される。

収入原価算定要領の概要



収入算定の前提

- ・ 過去の輸送実績等のトレンドを基に算定

鉄道需要創出に向けた施策

- 鉄道需要創出に向けて、食、歴史、ショッピングなどのコンテンツに富む東京及び都心にはりめぐらされた鉄道ネットワークの魅力を活かし、沿線施設と連携して、お客様に当社沿線を訪れていただくための各種施策を展開している。



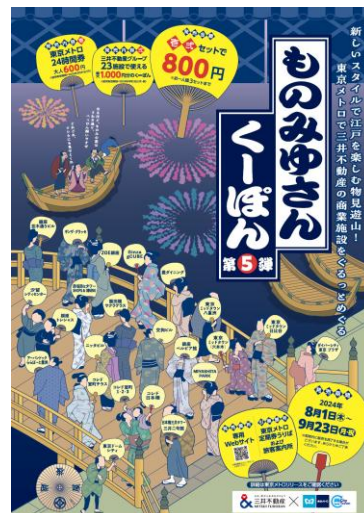
▲漫画のストーリーに沿って、東京メトロ沿線の街歩きを楽しむ体験型エンターテインメント『メトロタイムゲート』第2弾（2025年4月～8月）



▲東京メトロ銀座線沿線のカレー店で飲食をするとメトポが貯まる「銀座線×偏愛カレー キャンペーン」（2024年7月）



▲東京メトロ沿線を巡りながら謎を解くデジタル周遊型謎解きゲーム「東京メトロ×QuizKnock『謎解き地下遊戯場』」（2024年11月～2025年2月）



▲東京メトロ24時間券と東京メトロ沿線の商業施設のクーポンがセットになった「ものみゆさんくーぽん」（2024年7月～）



▲東京メトロ沿線のウォーキングイベント「東京まちさんぽ×灘五郷『東京まちさんぽ2025』半蔵門～三越前コース編」（2025年1月）

ご清聴ありがとうございました。

ご質問やご意見がございましたら、
以下のメールアドレスまでご連絡ください。

ir@tokyometro.jp