

東京メトロ 2025～2027 年度中期経営計画の概要と評価

OpenAI Deep Research

はじめに

東京地下鉄株式会社(東京メトロ)は 2025 年 4 月 28 日、2026 年 3 月期から 2028 年 3 月期(2025～2027 年度)を対象とした新たな中期経営計画「Run! ～次代を翔ける～」を発表しました。本計画は、株式上場を契機に事業変革と成長に弾みをつける位置づけであり、鉄道事業の安全・サービス向上、新線建設の推進、新技術導入による効率化、都市開発や新規事業への挑戦など多岐にわたる戦略が盛り込まれています。以下、本計画の主要ポイントを「成長性」「リスク」「海外展開」「人材戦略」「知的財産・無形資産戦略」の観点から整理し、投資家・業界関係者・メディア・アナリストそれぞれの反応の違いについても考察します。

成長性: 収益拡大戦略と新規事業

東京メトロは本業である鉄道事業の着実な成長と、新規分野への進出による収益源の多角化を図っています。

- **利用者数・収益見通し**: 2025 年 3 月期の業績は増収増益(営業収益 4,078 億円、営業利益 869 億円)となり、都心部を中心に利用者はコロナ禍から回復基調です。もっとも中期計画期間中の成長見通しは緩やかで、2026 年 3 月期の売上高予想 4,206 億円(前年比+3%)・営業利益 887 億円(+2%)と市場予想を下回る保守的な水準に留まっています。2028 年 3 月期最終年度も営業利益 930 億円が目標で、大幅な利用者急増というよりは、着実な需要回復とコスト効率化による緩やかな成長路線が示されています。
- **鉄道ネットワーク拡充と輸送力強化**: 東京メトロは鉄道需要創出と都市圏の利便性向上のため、新線建設を中核としたネットワーク拡充に取り組みます。具体的には有楽町線豊洲～住吉間(4.8km)延伸および南北線品川～白金高輪間(2.5km)延伸の工事を推進中で、いずれも 2030 年代半ばの開業を目指し

ています。これら新線は沿線地域のまちづくりや東京圏の国際競争力強化にも資する将来の成長戦略と位置付けられています。併せて既存路線の輸送力増強策にも投資し、東西線南砂町駅の2面3線化や飯田橋～九段下間の折返し線新設による混雑緩和などを計画しています。車両面でも半蔵門線新型18000系導入、南北線9000系の8両編成化など、今後の需要変化に備えた増強策が盛り込まれました。これら輸送インフラへの投資総額は3年間で約4,000億円(新線関連500億円含む)にのぼり、都市鉄道の安全性・効率性向上につなげる見込みです。

2020年代に導入された東京メトロ有楽町線・副都心線の新型車両17000系。中期計画では既存路線の設備更新や新型車両投入により輸送サービスの質的向上を図る。

- **都市・生活創造事業の拡大**: 鉄道収入に依存する体質(現在営業収益の8割強が旅客収入)からの脱却を図るため、不動産・流通などの**非鉄道事業を拡大**します。東京メトロは都心部の駅周辺に多数の資産を有しており、この強みを活かした都市開発との連携強化、不動産取得・開発を推進する方針です。特に**駅直結や所有地隣接地へのオフィス・商業ビル、住宅開発**を積極化し、駅ナカ・高架下店舗のリニューアル等で「駅まち」の魅力向上を図ります。こうした沿線価値向上策は鉄道本業ともシナジーがあり、まちづくりへの貢献と収益多様化の両立が期待されています。
- **新規事業への参入(ホテル・スタートアップ・コンテンツ領域等)**: 非鉄道分野の目玉として**ホテル運営事業への参入**を打ち出しました。従来は保有不動産を外部に賃貸する形でホテル事業に関与していましたが、今後は自社主体で開発・運営し、訪日客等の宿泊ニーズを取り込む考えです。実際、中期計画期間中に自社ブランドでのホテル経営を開始する計画が発表されており、鉄道に次ぐ収益源として位置付けられています。また**スタートアップとの協業**による新ビジネス創出や、鉄道と親和性の高い**フィットネス事業(無人ジムの展開)**、イベント・観光コンテンツ事業への参入など、生活サービス分野での新たな価値提供にも挑戦します。これら新規事業を通じ、東京メトロは総合的な都市サービス企業へと進化を図ろうとしています。

《ステークホルダーの反応:成長戦略》 東京メトロの成長戦略について、メディアは「輸送効率や安全性向上に向けた4,000億円投資枠やホテル運営への新規参入」を大きく報じました。日本経済新聞も「鉄道収入に依存する体質からの脱却」に注目し、大規模投資と事業多角化による成長戦略として紹介しています。業界関係者からは、新線延伸や駅サービス充実による沿線価値向上に期待する声が聞かれます。鉄

道事業者間の連携(例:東武鉄道との相互直通運転推進)や、混雑緩和策への投資は公共交通ネットワーク全体の利便性向上につながるため、鉄道業界として前向きに受け止められています。一方で**投資家やアナリストの視点**では、これら成長戦略の**収益性や実現性**に厳しい評価もあります。中期目標の営業利益水準が市場予想を下回ったこともあり、「大規模投資に見合う収益拡大効果が不透明」との指摘や、ホテル事業など新分野の立ち上がり時間に時間を要する点への慎重な見方が示されています。実際、計画発表直後の株式市場では「投資家が満足できる内容ではない」と受け止められ、成長戦略に対する期待よりも収益目標の慎重さが印象付けられたようです。

リスクと課題:財務・競争・社会環境への対応

東京メロの中期計画には、経営を取り巻く様々なリスク要因に対する対応策も盛り込まれています。

- **財務上の懸念と資本コスト意識**:巨額の設備投資を計画する中、財務健全性と資本効率の維持が課題となります。計画では目標 ROE を 7.7%程度に設定し、**株主還元**についても配当性向 40%以上を維持する方針が示されました。もっとも、この ROE 水準は一般的な目安とされる 8%を下回り、投資家からはやや物足りないとの声もあります。実際、株式上場後初の中計としては**株主還元策に目新しさを欠く**との指摘もあり、市場では失望売りを誘発する一因となりました。もっとも、会社側は資本コストを強く意識した経営を掲げており、今後の成長に伴う配当増加や財務改善余地については投資家からの正当な評価と信頼を獲得していく考えです。
- **競争環境と需要変動リスク**:東京都心の交通市場において、東京メロは JR や都営地下鉄、私鉄各社と共存しつつ一定の競争関係にもあります。またコロナ禍以降定着したテレワークの普及は**通勤需要の減少リスク**となり得ます。こうした環境変化に対応するため、東京メロは**デジタルマーケティング**を駆使して新たな需要喚起策を展開します。具体的には**メポ(メロポイント)**や**公式アプリ**を活用した**乗車促進策**、クレジットカード・QRコード乗車券の導入による利便性向上、さらに訪日観光客向けの Tokyo City Pass 発売などで非通勤層の利用機会拡大に努めます。人口減少による国内需要の先細りに備え、**インバウンド需要の取り込み**や沿線再開発による新たな乗客層の創出がリスクヘッジとして重要視されています。競合他社との差別化という点では、東京メロの強みである都心ネットワークとサービス品質をさらに高めることで、選ばれる交通機関であり続ける戦略です。その一環として、2025 年度中に全駅ホ

ームドア設置を完了させ(南砂町駅を除く)、安全・安心な輸送サービスというブランド価値で優位性を維持しようとしています。

- **自然災害リスクと安全対策**: 首都直下地震や大規模水害など、東京で事業を営む上で不可避のリスクにも重点的な対策投資を行います。中期計画では、老朽トンネルの耐震・止水補強や浸水対策に 1,430 億円、駅施設のバリアフリー化推進(エレベーター増設や老朽施設更新)に 230 億円を充て、安全・防災レベルの向上を図ります。特に近年リスクが高まる大雨時の地下浸水対策については重点項目として挙げられています。加えて、サイバーセキュリティ対策やテロ等有事への備えも強化し、安全・安心のインフラ提供という社会的責任を全うする姿勢です。こうした安全投資は短期的な収益には結び付きにくいものの、災害リスクを低減し事業継続性を高める観点から不可欠といえます。
- **社会動態の変化への対応**: 少子高齢化に伴う労働力人口減少も中長期的な経営リスクです。東京メトロでは将来に向け鉄道運営を 9,000 人体制で回せる効率的組織を目標に掲げ、新技術導入や業務改革による省力化を進めています。この「9,000 人」という数値は、現在より人員削減を見据えた挑戦的な目標であり、CBM(状態基準保全)や自動運転、DX 推進によって業務生産性を飛躍的に高める計画です。一方、高齢化する乗客への対応も課題であり、バリアフリー設備の整備やきめ細かなサービス向上策を並行して進めることで、誰もが使いやすい地下鉄を目指します。

《ステークホルダーの反応:リスク対応》 安全対策や災害リスク低減策について、業界関係者や行政サイドからは評価する声が強いです。鉄道事業における安全投資は「攻め」より「守り」の色彩が強いものの、公共インフラの信頼性確保には不可欠であり、東京メトロが計画段階から十分な資金を振り向けている点は安心感を持って受け止められています。実際、国土強靱化や首都防災の観点で、地下鉄の浸水対策強化など東京メトロの取り組みは行政とも連携して進められており、社会的要請に応える内容といえます。これに対し投資家・アナリストの関心は、むしろリスク対応による財務インパクトに向けられています。大規模投資による減価償却負担や、人口減など構造的逆風下で収益を維持できるかが懸念材料です。実際、今回示された ROE 目標 7.7%は資本コストを賄えるか際どいラインと見られ、「安全重視で攻めに欠ける」との捉え方も一部でありました。しかし他方では、「保守的だが現実的な計画」として受け止める市場関係者もいます。総じて投資家は収益成長とリスク投資のバランスを注視しており、収益目標の低さへの失望感と、リスク管理の堅実さへの安心感が混在する反応と言えます。メディア報道では、株式市場で計画発表後に東京メトロ株が急

落した事実を伝えつつ、「ROE8%未満」「株主還元策の目新しさ欠如」といった市場の失望ポイントを指摘する論調が目立ちました。

海外展開：国際事業への挑戦と評価

中期経営計画では**海外鉄道ビジネスの拡大**が「新たな成長戦略の柱」と位置付けられました。東京メトロは100年にわたり培った鉄道運行の技術・ノウハウを武器に、世界の鉄道市場で事業機会を拡大するとしています。

- **O&M 事業への参入**:最大のトピックは、**海外での鉄道運営受託**に本格参入することです。実際に**英国ロンドンのエリザベス線(Elizabeth Line)の運営権**を住友商事・英 Go-Ahead 社と共同で取得しており、2025年5月から運行を開始する予定です。これは東京メトロにとって初の海外鉄道運営業務となり、海外現地で日常的に鉄道サービスを提供する新たなステージに踏み出します。ロンドンの新路線運営への参画は、日本の地下鉄事業者の海外展開として画期的な事例であり、東京メトロの運行管理・サービス品質が国際的に評価された結果とも言えます。
- **海外コンサルティング・技術供与**:これまで東京メトロは JICA 案件などを通じて、海外の地下鉄建設・運営計画に技術協力やコンサルティングで関与してきました。中期計画でも**海外技術コンサル事業や研修事業の拡大**が謳われており、例えばベトナム・フィリピンなどでのコンサルティングや、東京メトロの研修施設「Tokyo Metro Academy」を活用した人材育成ビジネスを強化するとしています。2025年4月にはフィリピンの大学と鉄道人材育成に関する覚書を締結するなど、すでに具体的な動きも見られます。さらに国際会議への参加・プレゼンテーション、海外鉄道事業者との交流、展示会出展などを通じて、新規案件の獲得につなげていく方針です。
- **海外展開の目的**:これらの海外展開は、新たな収益源獲得とともに、「環境にやさしい日本の鉄道技術を世界の持続可能な発展に役立てる」ことも目的とされています。運行ノウハウの輸出により各都市の公共交通改善に寄与し、国際貢献とビジネスの両立を図る狙いです。東京メトロにとって海外事業はまだ収益規模は小さいものの、**今後の成長を牽引する柱の一つ**として位置付けられており、国内需要が伸び悩む中で重要性を増しています。

《ステークホルダーの反応：海外展開》 今回の中期計画で**海外展開を「成長の柱」**に据えたことは、メディアでも大きく取り上げられました。鉄道専門メディアは「東京メトロ、新たな成長戦略 海外鉄道ビジネス拡大へ」との見出しで、ロンドン・エリザベス

線運営開始やアジア諸国でのコンサル強化を伝えています。この報道からも、**国際事業への本格進出**が東京メトロの将来戦略の象徴と受け止められていることが分かります。業界関係者の視点では、日本の鉄道事業者が海外で運営に携わる意義は大きく、自社のブランド・技術力を世界に示す好機として歓迎ムードです。「メトロクオリティ」を海外でも展開することは、国内鉄道産業全体のプレゼンス向上にもつながるため、鉄道業界内でも注目度が高いと言えます。

一方、**投資家・アナリスト**の評価は慎重です。海外事業は将来的な成長余地こそ大きいものの、**短期的収益への寄与は限定的**であり、為替や現地リスクなど不確定要素も抱えます。そのため、中期計画発表時の市場反応を見る限り、巨額投資やホテル参入と同様に「材料視は限定的」で、株価押上げの決定打にはなりません。もっとも長期的には、アナリストの中にも海外展開を評価し**強気継続の投資判断**を示す向きもあります。特にロンドンの案件は安定収益が見込まれる公共サービス運営ビジネスであり、「**堅実な国際展開**」としてポジティブに捉える声もあります。総じて、**海外展開は東京メトロの将来性を感じさせる一方で、足元の収益貢献度合いには限定的**——投資家・アナリストはそうしたクールな視線を向けているようです。

人材戦略：多様性推進と働き方改革

東京メトロは「人財戦略」として**多様な人材が最大限活躍できる企業**を目指し、採用・育成から働き方改革まで包括的な施策を掲げています。

- **ダイバーシティ(多様性)推進**: 女性や障がい者が働きやすい職場づくりを強化し、社員の多様性を高める方針です。具体的数値目標として、**女性社員比率を現状 9.5%から 10%以上へ、女性管理職比率を 10%以上へ引き上げる**ことを掲げました。新規採用においても女性比率を 35%まで高める計画で、積極的な女性登用によって組織の構成を変えていく考えです。また障がい者雇用も法定雇用率以上を維持すると明記し、ダイバーシティ経営の姿勢を鮮明にしています。
- **働き方改革と福利厚生充実**: 社員一人ひとりの働きやすさ・働きがいを向上させ、能力を最大限発揮できる環境づくりを推進します。例えば**本社部門へのフレックスタイム制導入、育児・介護・シニア社員のための短時間勤務制度拡充**など柔軟な働き方を構築します。また**次世代型業務変革プロジェクト**による業務効率化や、**評価・報酬制度の見直し**によって公平で意欲を引き出す人事制度へ改善を図ります。これらにより、多様なライフステージの社員が**無理なく働き続けられる職場**を実現し、定着率向上や人材流出防止につなげます。さ

らに福利厚生の充実や健康経営の推進(社員の健康管理支援)も打ち出され、社員エンゲージメント向上を経営課題として重視しています。

- **人材育成と内部人材活用**:東京メトロは従来から現場技能の伝承や研修に注力してきましたが、今回の計画では**自律・挑戦・協働の企業文化醸成**を掲げて人材育成を強化します。社内公募制度や**社内副業制度**の活性化により、社員が社内で新たな業務に挑戦する機会を増やし、社内の多様な才能を引き出す試みも行います。またデジタル時代に対応すべく**デジタル人材の育成**にも力を入れており、全社員のデジタルリテラシー底上げのため 2,000 名規模の研修目標を掲げました。専門スキル研修や資格取得支援も充実させ、鉄道テクノロジーや ICT に精通した専門人材の育成にも努めています。こうした人材投資を通じて、将来の事業拡大を支える「人の力」の強化を図っています。

《ステークホルダーの反応:人材戦略》 人材戦略の分野は数値目標も含め充実した内容ですが、**メディア**では他の派手な施策に比べ取り上げられる機会は少なめでした。とはいえ日本社会全体で「働き方改革」「女性活躍」が重要テーマとなる中、東京メトロが具体的な目標と施策を示した意義は大きく、企業イメージ向上にもつながると考えられます。**業界関係者**から見ると、鉄道業は 24 時間体制のシフト勤務など特殊な労働環境ゆえに人材確保が課題であり、東京メトロの取り組みは注目されています。特に女性社員比率アップや柔軟勤務制度は、他の鉄道事業者にも波及し得る先進的な施策です。「社員 9,000 人体制」という将来目標は省力化の文脈で語られますが、その達成には従業員のモチベーション維持と多能工化が欠かせず、人材戦略の成否が鍵を握るとの見方もあります。

投資家やアナリストは人材戦略を直接評価する場面は多くありませんが、間接的な影響には関心を寄せています。例えば**労務コストの抑制**や**生産性向上**は中長期の収益力に直結するため、働き方改革によって将来的に人件費増を吸収できるか注目されています。また、女性活用やダイバーシティ推進は ESG 投資の観点からプラス材料となり得ます。エンゲージメント向上施策によって社員定着率が高まり、人材流出や採用難を緩和できれば、人件費高騰リスクの軽減につながるでしょう。ただ短期的には数値に表れにくい領域でもあり、マーケットの反応は限定的です。むしろ「上場企業として働きやすい職場を整えるのは当然」との見方もあり、現段階では**企業価値への直接的インパクトは評価しづらいものの、長期的な持続成長の基盤づくり**として好意的に捉えられています。

知的財産・無形資産戦略:ブランド価値と技術力の活用

東京メトロはハード面の投資だけでなく、**ブランドや技術、データ**といった無形資産の価値向上にも注力しています。

- **ブランド価値の向上**:安全・正確・快適な地下鉄という東京メトロのブランドは、長年の信頼の上に築かれた重要な資産です。中期計画で掲げる各種施策（安全性向上、サービス改善、駅ナカ充実等）は、いずれも**「Tokyo Metro」ブランドの価値維持・向上**につながるものです。例えば全駅ホームドア設置完了や更なるバリアフリー化、快適な新型車両投入などは利用者満足度を高め、ブランドイメージを強固にするでしょう。加えて、環境配慮（グリーンボンド発行）や社会貢献策を通じてステークホルダーからの信頼を高めることも、無形のブランド価値を高める戦略と言えます。
- **運行技術・ノウハウの継承と活用**:東京メトロが持つ高度な運行技術は大きな無形資産であり、前述のように海外展開にも活かされています。自動列車運転装置(ATO)や無線式列車制御(CBTC)など**先端の運行技術導入**も推進しており、日比谷線では2026年度にCBTC化完了予定など、技術力で安全・定時運行をさらに洗練させます。また、100年にわたる経験を体系化した**運行ノウハウ**は「Tokyo Metro Academy」での研修やOJTで次世代に継承されるとともに、データ分析やAIの活用で新たな知見を創出しています。計画には**データ共有基盤(DSP)の構築**や**生成AIの活用**といったDX施策も盛り込まれ、膨大な輸送データや顧客データを経営に活かす方針です。こうしたデータ・知見は他社には真似できない資産であり、サービス改良や需要予測などにフル活用されます。
- **ICT活用とデジタル戦略**:無形資産戦略の一環として、デジタル技術の積極活用が掲げられています。前述のデジタルマーケティング(メポ、アプリ、QR乗車券統合活用)に加え、**XR事業への取り組み**も計画に明記されました。XR(AR/VR/MR)技術を使った新サービスや訓練、あるいは駅構内ナビゲーションなどの可能性が考えられ、デジタル分野での新たな価値提供を模索しています。また社内のDX推進により、**全社員のデジタルリテラシー向上**と業務効率化を進めることで、組織としての知的生産性も高めています。さらに、スタートアップ協業を通じて**コンテンツIP**を活用したビジネスにも挑戦するとしており、例えばキャラクターやイベントとのタイアップによる乗客誘致(スタンプラリー等)のような取り組みも活発化しています。
- **知的財産の保護と管理**:東京メトログループの知的財産権を積極的に活用・保護しつつ、他者の権利も侵害しないという基本方針が示されています。技術特許や商標、コンテンツIPなど自社資産を守りながら事業展開し、情報管理の徹底や個人情報保護にも万全を期すとしています。これらは当社行動規範

にも明文化され、無形資産を扱う企業としてのコンプライアンス体制を強化しています。

《ステークホルダーの反応:知財・無形資産戦略》 東京メトロの無形資産戦略に対し、メディアや一般利用者は直接「知的財産」という切り口で論じることは少ないものの、例えば「ホームドア全駅設置達成」「新技術で遅延解消」など具体的成果が出れば、サービス向上として好意的に受け止められます。ブランド面でも、安全・安心への不断の取り組みは利用者からの信頼感を高め続けており、中期計画発表時にもその姿勢は評価されています。業界関係者から見ると、東京メトロの技術力・ノウハウの高さは折り紙つきであり、それを海外や新事業で展開することに期待が寄せられています。「鉄道会社」でありながら IT 企業並みのデジタル戦略を持つ点は他社の参考にもなり、生成 AI やデータプラットフォーム構築といった先進的取り組みには注目が集まります。社内 DX による業務効率化や、新サービス創出へのデータ活用は、鉄道の未来像を示すものとして評価されています。

一方投資家・アナリストは、ブランドや技術といった無形資産の価値を数字で測りにくいため、評価が難しい領域でもあります。中期計画に示された DX 戦略やデータ活用が将来の収益にどう結びつくかを見極めるには時間がかかるでしょう。ただ、市場では東京メトロの強固なブランド力はある程度織り込まれており、上場企業として長期的に ESG 的な取り組み（環境や人材、ガバナンス）が企業価値向上につながるの見方もあります。例えば脱炭素目標を前倒しで強化し 2030 年度 CO2 排出量▲53%を目指すなど、環境面の積極姿勢は ESG 投資家に評価されるポイントです。また、海外での運行受託に成功したことは技術・ノウハウという無形資産の国際展開であり、「東京メトロ」のブランドを世界に広め企業価値を高める動きとしてポジティブに受け止められます。総じて無形資産戦略は表立った批評は少ないものの、裏打ちされた技術力とブランド力への信頼が東京メトロという企業の評価を支えているといえます。

ステークホルダーごとの反応総括

最後に、本中期経営計画に対するステークホルダー（投資家、業界関係者、メディア、アナリスト）の反応の違いを総括します。

- 投資家(株主・市場): 財務目標や株主還元策に敏感に反応しました。営業利益目標や ROE が市場予想を下回ったことで計画発表直後に株価は急落し、「失望売り」との報道がなされています。投資家にとって、本計画は安全投資や新規事業への慎重な姿勢が強調され、成長加速よりも着実志向と映ったようです。そのため短期的株価材料には乏しく、「物足りない」との声が聞かれま

した。一方で、配当性向 40%以上維持など最低限の株主還元策は評価されており、中長期的視点では「堅実な計画」として静観する向きもあります。要するに、投資家の反応は短期的失望感が先行したものの、長期では計画達成とさらなる上振れへの期待を残すという複雑なものです。

- **業界関係者(鉄道業界・沿線自治体など)**: ネットワーク拡充や安全投資、技術開発といった施策に概ね好意的です。新線延伸や相互直通運転の推進は沿線自治体に歓迎され、混雑緩和策やバリアフリー化の前倒しは公共交通全体のサービス水準向上として評価されています。鉄道業界内では、東京メトロの挑戦(自動運転や海外事業など)は刺激となり、協調すべき点は協調しつつ各社が追随・検討する動きも出るでしょう。業界関係者の反応は総じて前向きで、「攻めの部分では共感・支援し、守りの部分では連携・情報共有していきたい」という姿勢です。
- **メディア**: 一般メディアは本計画を幅広く報道しましたが、その視点は中立的です。新規性の高いポイント(ホテル事業参入や海外展開、4,000 億円投資枠)を見出しとして伝える一方、株価下落など市場の反応にも言及し、賛否双方のバランスを取っています。経済誌や新聞では「鉄道収入 8 割超依存からの脱却」という戦略面を評価しつつ、収益目標の低さへの市場の失望を紹介するなど、分析的な論調も見られました。つまりメディアは計画の意義自体は認めつつ、それが期待と合致したものかどうか冷静に報じた形です。また鉄道専門メディアは海外事業や技術投資などポジティブな側面を強調する傾向があり、読者層に合わせた焦点の置き方の違いもありました。
- **アナリスト**: 証券会社などのアナリストの見解は二極化しました。市場コンセンサスを下回る収益計画を受け、多くのアナリストは業績予想の下方修正を余儀なくされ、目標株価を引き下げる動きが見られました(実際、計画発表前の時点ではある米系証券が目標株価を 1,950 円→2,300 円に引き上げ強気判断を継続していましたが、発表後は株価が急落しています)。彼らは当初期待していた成長シナリオとのギャップに着目し、「中期的な収益成長見通しのコンセンサス切り下げ」を指摘しています。一方で、長期的視野で見るアナリストの中には、海外展開や非鉄道事業のポテンシャル、安定した都市圏需要などを評価し強気継続の姿勢を崩さない者もいます。総じてアナリストは、短期収益見通しには慎重だが、東京メトロの中長期的な戦略転換には一定の理解を示しているといえます。

おわりに

東京メトロの 2025～2027 年度中期経営計画は、ポストコロナ時代を見据えた堅実かつ挑戦的な戦略の両面を併せ持つものでした。成長性確保への取り組み(新線建設や事業多角化)と、安全・リスク対応の徹底、さらには海外・人材・デジタルといった将来への布石がバランスよく盛り込まれています。その一方で、投資家の期待とのズレから短期的な評価は厳しいものとなりました。しかし、東京メトロは首都東京の大動脈として確固たる地位とブランドを持ち、長期視点では都市の発展と歩調を合わせて着実に成長していくことが期待されます。今回示された計画はゴールではなくスタートであり、ステークホルダーとの対話を通じて柔軟に軌道修正しながら目標達成を目指すことで、さらなる企業価値向上につなげていくことでしょう。その進捗に今後も注目が集まります。

参考資料:

- 東京メトロ「2025～2027 年度 中期経営計画『Run！～次代を翔ける～』」(2025 年 4 月 28 日発表)他.
- ロイター通信「東京メトロが値下がり率 2 位、決算予想と中期計画発表受け失望売り」(2025 年 4 月 30 日).
- 日本経済新聞「東京メトロ、4000 億円投資枠…鉄道収入依存から脱却」(2025 年 4 月 29 日付).
- 鉄道チャンネル/エキサイトニュース「東京メトロ、新たな成長戦略 海外鉄道ビジネス拡大へ」(2025 年 4 月 30 日).
- PayPay 証券「業績見通しと中期経営計画が失望され急落」(2025 年 4 月 30 日).
- みんかぶ(フィスコ)「東京メトロ---大幅続落、中期的な収益成長見通しへのコンセンサス切り下がりへ」(2025 年 4 月 30 日).