

東京メトロ中期経営計画（2026～2028 年度）の 内容と評価



Genspark

May 02, 2025

2025 年 4 月 28 日、東京地下鉄株式会社（東京メトロ）は、2026 年 3 月期から 2028 年 3 月期（2025 年度～2027 年度）を対象とする中期経営計画「Run！～次代を翔けろ～」を発表しました。本レポートでは、この中期経営計画の内容と、投資家・業界関係者・メディア・アナリストからの評価を、成長性・リスク・海外展開・人材戦略・知財無形資産戦略の観点から分析します。

1. 中期経営計画の概要

1.1 基本方針と位置づけ

東京メトロの中期経営計画「Run！～次代を翔けろ～」は、2025 年度～2027 年度を計画期間として、株式上場（2024 年 10 月）を契機に変革と長期成長に向けた各種施策を推進することを基本方針としています Tokyo Metro¹。この計画は、東京メトロが株式上場後初めて策定した中期経営計画として重要な意味を持ちます。

1.2 主要施策と投資計画

中期経営計画では、以下の主要施策が掲げられています：

1. **鉄道事業の安全・サービス向上**：自然災害対策、バリアフリー化の促進
2. **新線建設の推進**：有楽町線と南北線の延伸工事を着実に進める
3. **新技術の開発・推進**：CBTC（Communications-Based Train Control）や自動運転技術の導入
4. **DX 推進**：デジタルマーケティングやキャッシュレス決済システムの拡充
5. **都市・生活創造事業の拡大**：不動産開発、駅周辺の再開発、ライフ・ビジネスサービスの展開
6. **海外事業の拡大**：O&M（運用・保守）事業、海外技術コンサルティング事業の拡大

投資計画については、3 年間で総額 4,000 億円（新線建設除きで 3,500 億円）の設備投資を行う計画で、このうち不動産事業には 1,000 億円を投入する予定です

dorattara.hatenablog.com²。

1.3 経営目標値

主要な経営目標値として、以下の指標が設定されています：

- **連結 ROE**：2024 年度末 7.8%、2027 年度末 7.7%
- **連結営業利益**：2024 年度 869 億円、2027 年度 930 億円
- **連結 EBITDA**：2024 年度 1,589 億円、2027 年度 1,740 億円
- **連結純有利子負債/EBITDA 倍率**：2024 年度末 6.4 倍（新線除く 5.2 倍）、2027 年度末 6.3 倍（新線除く 5.2 倍）

また、非財務指標として、年間鉄道運転事故件数 0 件、高い駅バリアフリー化率（2027 年度末 99%）、CO2 排出量削減目標（2027 年度末は 2013 年度比 50%減）なども設定されています Tokyo Metro¹。

2. 成長性に関する評価

2.1 投資家・アナリストの評価

中期経営計画の発表を受けた市場の反応は厳しいものでした。計画発表後、東京メトロの株価は急落し、2025 年 4 月 30 日には前日比 8%を超す下落を記録しました Reuters³。

主な失望感の要因としては：

1. **成長率の低さ**：2026 年 3 月期の営業利益見通しが前年比 2.0%増の 887 億円と、市場予想を下回った点
2. **中期計画の目標値**：2028 年 3 月期の営業利益目標 930 億円が、投資家の期待を下回った点
3. **収益構造の改革速度**：鉄道収入依存からの脱却が十分に早くない点

あるアナリストは「増益見通しながら物足りないほか、同時に発表された中期経営計画についても投資家が満足できるような内容ではない」と評価しています Reuters³。

一方で、レーティングについては、米系大手証券が「強気（買い）」を維持しつつも、目標株価を 2,040 円から 1,980 円に引き下げるなど、長期的な成長性については一定の評価がなされています Yahoo Finance⁴。

2.2 業界関係者・メディアの評価

鉄道業界関係者やメディアからは、東京メトロの新線建設（有楽町線・南北線の延伸）や不動産投資に対する評価が見られます。特に都市・生活創造事業の強化は、将来の成長エンジンとして一定の評価を受けています dorattara.hatenablog.com²。

一方で、新線建設については「十分な公的支援のうえで進める」と強調されている点に留意が必要だとの指摘もあります。これは、大規模インフラ投資に対するリスク管理の表れとも

解釈できますが、自律的成長への依存度が低いとの見方もあります [dorattara.hatenablog.com](https://dorattara.hatenablog.com/2023/07/20/tokyo-metro-2024-2027/)²。

3. リスク評価

3.1 財務リスク

中期経営計画では、連結純有利子負債/EBITDA 倍率が 2024 年度末 6.4 倍、2027 年度末 6.3 倍と、わずかな改善にとどまる計画となっています。これは、大規模な設備投資と新線建設による負債増加を示唆しており、財務健全性に対する懸念材料となっています Tokyo Metro¹。

3.2 事業リスク

主な事業リスクとして以下が指摘されています：

1. **鉄道需要の低迷**：コロナ後のテレワーク定着による通勤需要の変化
2. **新線建設の遅延・コスト増**：有楽町線・南北線延伸事業の進捗リスク
3. **競合環境**：都市交通手段の多様化（ライドシェア、モビリティサービス等）

4. 海外展開戦略と評価

4.1 海外展開の具体的戦略

海外展開については、以下の 4 つの柱を中心に事業を展開する計画です：

1. **O&M（運用・保守）事業**：英国ロンドンのエリザベス・ラインにおける運営権取得（住友商事等との連携）
2. **海外技術コンサルティング事業**：アジア各国への技術輸出
3. **海外鉄道研修事業**：「Tokyo Metro Academy」を通じた海外鉄道事業者向け研修
4. **国際交流活動**：海外事業者との協議やパートナーシップ強化

特に注目されるのは、英国での事業展開で、東京メトロは英国の鉄道運営会社「The Go-Ahead」との協力を通じて海外市場での実績を積み上げる戦略を採っています日経ビジネス⁵。

4.2 海外展開に対する評価

メディアは、東京メトロの海外鉄道ビジネス戦略をポジティブに評価しており、上場後の成長戦略の一環として海外市場での鉄道運営権受注を狙うことを「勝算がある」と捉えています日経ビジネス⁵。

一方で、海外展開による収益貢献は中長期的な視点で評価されており、短期的な成果を期待する投資家からは「物足りなさ」を感じさせる可能性があることも指摘されています。

5. 人材戦略

5.1 人材戦略の主要項目

東京メトロの人材戦略は以下の6つの柱で構成されています：

1. 採用強化：必要人材の獲得推進
2. 働きやすさ向上：フレックスタイム、短時間勤務制度などの柔軟な働き方整備
3. やりがい創出：社内公募、キャリアアップ機会の創出、評価・報酬制度の見直し
4. 人材育成：自己学習促進、内部交流、専門性やデジタルリテラシー向上の研修プログラム
5. 福利厚生・健康経営：社員とその家族の健康と幸福を支援する施策
6. 多様性（DE&I）の推進：全社員が互いに認め合い、意見を出し合える環境整備

これらの施策により、社員一人ひとりの最大限の活躍を促し、組織全体の競争力向上を目指しています Tokyo Metro¹。

5.2 人材戦略に対する評価

専門家からは、東京メトロの人的資本経営の取り組みが評価されています。特に、中期経営計画の中で人材を「財」として捉える姿勢や、経営戦略と人材育成の連動が注目されています KPMG⁶。

一方で、具体的な数値目標（人材育成投資額やダイバーシティ指標など）の開示が限定的である点については、より詳細な情報提供が期待されています。

6. 知財・無形資産戦略

中期経営計画では、「コンテンツ IP（知的財産）」の活用についての言及があります。映画やキャラクターのコンテンツ IP を活用したビジネス展開により、新たな収益源の創出を目指しています Tokyo Metro¹。

しかしながら、知財・無形資産戦略についての詳細な記述は限定的で、技術開発や特許戦略、データ資産の活用などについての具体的な計画は十分に示されていません。この点については、今後の情報開示の充実が期待されます。

7. 総合評価

7.1 投資家・アナリスト視点での評価

市場参加者の反応は、主に以下の点で評価が分かれています：

ポジティブ評価：

- 長期的な事業安定性と配当政策（連結配当性向 40%以上、DOE3.4%程度の確保）

- 不動産事業への積極投資（1,000 億円規模）
- 海外展開による将来的な収益多角化の可能性

ネガティブ評価：

- 短期的な成長率の低さ（2026 年 3 月期営業利益 2.0%増）
- 目標 ROE の保守性（2024 年度末 7.8%→2027 年度末 7.7%）
- 鉄道需要低迷に対する対応策の不足

7.2 業界・社会的視点での評価

鉄道業界や社会的観点からは、以下の点が評価されています：

ポジティブ評価：

- バリアフリー化や安全対策の充実（2027 年度末駅バリアフリー化率 99%）
- 環境目標の設定（CO2 排出量 2027 年度末に 2013 年度比 50%減）
- 新線建設による首都圏ネットワーク拡充

課題視点：

- 公的支援への依存（新線建設における「十分な公的支援」の強調）
- 鉄道需要創出策の具体性不足
- 知財・無形資産戦略の不十分さ

8. 結論

東京メトロの中期経営計画「Run！～次代を翔ける～」は、株式上場後の長期成長に向けた基盤作りとして重要な意味を持ちます。特に、鉄道事業の安全性向上、新線建設、不動産事業の強化、海外展開など、多角的な成長戦略が提示されている点は評価できます。

しかしながら、成長性の面では市場の期待を下回る内容となっており、特に短中期的な収益拡大策の具体性や鉄道需要低迷への対応策については、より説得力のある施策が求められます。また、知財・無形資産戦略についても、より詳細な開示が期待されます。

今後は、四半期ごとの決算発表を通じて計画の進捗状況を確認するとともに、特に海外展開や不動産事業などの新たな収益源の創出状況に注目していく必要があるでしょう。

参考文献

1. 東京メトロ 中期経営計画 2025～2027 [1](#)
2. 東京メトロ 中期経営計画ウェブページ [7](#)
3. Reuters 「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」 [3](#)
4. 日経新聞 「東京メトロ株価急落 今期見通し予想以下、中計に「物足りない」の声」 [8](#)
5. どらったらブログ「# 2259「新線建設を着実に推進」、不動産に 1000 億円投入」 [2](#)

6. 日経ビジネス「東京メトロ、きょう上場 知られざる海外鉄道ビジネスの勝算」[5](#)
 7. Yahoo Finance 「東京地下鉄、レーティング強気を継続、目標株価は引き下げ」[4](#)
 8. KPMG「東京メトロの人的資本経営－経営戦略に結びついた「人財」の獲得」[6](#)
-

Appendix: Supplementary Video Resources



【東京メトロ(9023)上場！時価総額 9000 億円超】 ～今後の ...

Oct 26, 2024



【東京メトロ新規上場！投資判断と財務分析のツボ】 田中彰一 ...

Oct 23, 2024



東京メトロ“1兆円”上場 注力する不動産事業とは【後藤達也が解説 ...

Oct 25, 2024

もっと詳しく

[1](#)

www.tokyometro.jp

[2](#)

dorattara.hatenablog.com

[3](#)

jp.reuters.com

[4](#)

finance.yahoo.co.jp

[5](#)

business.nikkei.com

[6](#)

kpmg.com

7

www.tokyometro.jp

8

www.nikkei.com