

次の「あたりまえ」と「ワクワク」を
「東京メトロが目指す未来に向けて」

新たなビジョンで
加速する

東京を 走らせる力

首都・東京の大動脈として日々、膨大な人々の移動を支えてきた東京地下鉄。東京メトロの愛称で親しまれ、2024年10月に東証プライム市場への株式上場を果たした同社は今、大きな転換点に立っている。都市構造の変化、経営環境の変化、そして地下鉄の社会的役割の変化。新たな時代に「安全・安定輸送」と「未来志向の投資」を両立させるために必要なのは、「あたりまえ」の再定義だった。2025年6月より新社長に正式就任し、技術者としても豊富な現場経験をもつ小坂社長が、東京メトロのこれからを語る。

東京地下鉄株式会社
代表取締役社長 社長執行役員

小坂彰洋

Akihiro KOSAKA

新・ビジョンに込めた思い

——社長就任に先立って、中期経営計画を発表されました。「次の『あたりまえ』と『ワクワク』を」というビジョンに込めた思いをお聞かせください。

小坂 今回の中期経営計画をつくるにあたって、経営指針の構造そのものを大きく見直しました。これまでは、グループ理念が頂点にあり、そこに計画がぶら下がるというヒエラルキー型の構造でしたが、今回は中心に「東京を走らせる力」というミッションを据え、そこから円状に広がるように「ビジョン（実現したい未来）」「バリュー（約束する価値）」「スピリット（大切にする精神）」を展開しています。

じつは、これまで当社には「ビジョン」を一言で表す文言がなかったのですが、あらためて私たちが実現したい未来を一言で表現したのが、「次の『あたりまえ』と『ワクワク』を」です。

——「あたりまえ」という言葉には、鉄道事業者としての矜持があるように感じます。

小坂 その通りです。「あたりまえをバカにしないで、ちゃんとやる」という言葉があるように、鉄道という事業においては、「凡事徹底」が極めて重要です。それがなければ、毎日決まった時間に電車が来るという「あたりまえ」は実現できません。

しかし、その「あたりまえ」のレベルがずっと同じでは、時代についていきません。だからこそ、「次の『あたりまえ』」という言葉にしたのです。

たとえば、かつて地下鉄車両には冷房がなく、窓を開けて我慢して乗るのが当然でした。しかし今では、冷暖房完備は、当たり前です。また、昔は、地下鉄に乗ると、携帯電話が圏外になっていました。でも今はネットが使え、それは当たり前です。そんな地道な取り組みの積み重ねが今の快適さにつながっています。

さらに、今年度中には、現在ホームの新設工事を進めている南砂町駅を除く全駅にホームドアが設置されます。そうなれば、ホームからの転落や列車との接触事故は、起こらなくなるでしょう。このように、安全の「あたりまえ」もレベルアップさせていきます。

世界に目を向けると、クレジットカードのタッチ決済はかなり普及しています。東京メトロでも、東京メトロ24時間券を対象にすでにタッチ決済やQRコードを導入していますが、2026年春にはタッチ決済による後払い乗車サービスも開始する予定です。

海外事業者が「あたりまえ」の水準を上げれば、キャッチアップしていきますし、さらにいえば、先行できるようなしたい。そのためには、スピード感を持ってさまざまな施策に取り組んでいきたいと思っています。

こうした「あたりまえ」の基準を一

段上へ引き上げることで、東京メトロが社会にとって不可欠な存在になっていく、その思いを強くしています。

——「あたりまえ」と並んで、「ワクワク」という言葉も印象的です。どんな思いが込められているのでしょうか。

小坂 「あたりまえ」は大切ですが、それだけでは面白くありません。地下鉄という存在そのものが、お客様にとって「ワクワクするもの」になってほしいと考えています。

たとえば、普段使っている路線でも、単に目的地へ移動するための手段ではなく、移動そのものにちょっとした楽しみを見いだしてもらいたい。そう思って、2つのアプローチで「ワクワク」を生み出そうとしています。

ひとつは、目的地の魅力を高めることです。私たちの路線の先に、「あそこで遊びたい」「面白い物をしたい」と思える場所が増えれば、結果的に定期外のお客様も増えていきます。これは私たちだけではできませんので、自治体や企業と連携しながら、都市全体の価値を高めて

いきたいと思っています。

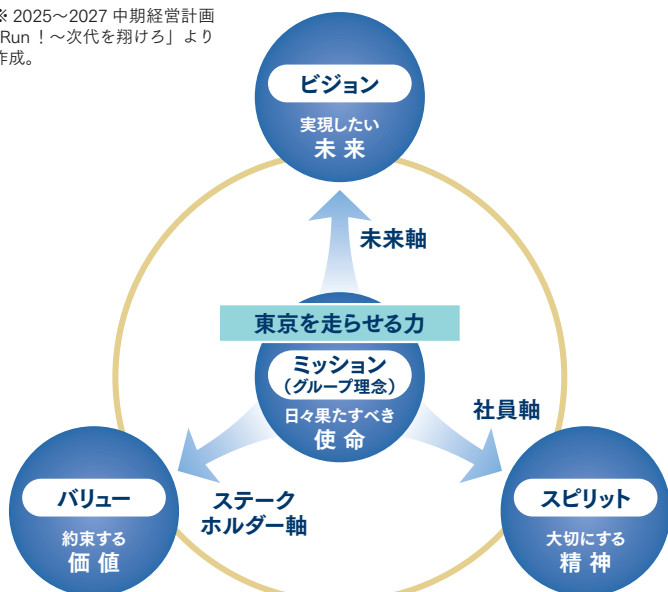
もうひとつは、乗車そのものを楽しくにしたい方向性です。2025年4月4日から9月30日まで、体験型街歩きイベント「メトロタイムゲート光の柱（ルミナスライン）」を実施しました。これは、参加者自身が漫画の主人公となって、謎解きや暗号解読をしながら漫画を完成させていくという企画です。

東京メトロの駅や街をめぐるながら、東京を舞台に、1日楽しんでいただくような仕掛けを今後も積極的に展開したいと考えています。

——中期経営計画では、鉄道以外の事

■東京メトログループの経営指針

※ 2025～2027 中期経営計画
「Run! ～次代を翔ける」より作成。





の再開発プロジェクトを進めています。2030年代半ばの完成に向けて、台東区や東京都、地域の皆様と話し合いを進めているところです。

このエリアは、JR上野駅の東側に位置していますが、文化施設が集中している西側（上野恩賜公園など）に比べると訪問客が少ないので、観光等で上野を訪れた方々に、「あちら側にも行ってみよう」と思ってもらえる再開発を目指します。

現在、渋谷駅周辺で大規模な再開発が行われていますが、銀座線の渋谷駅整備とあわせて、歩行者空間の改善も進められています。以前は宮益坂方面と道玄坂方面を行き来するには坂を上下する必要がありますが、完成後は同じレベルで水平移動できるようになります。人流が変わることで街も大きく変わっていく。上野でも同じような効果を生んでいきたいと思っています。

——2025年4月には、ホテル運営事業への参画を表明されました。

小坂 これまで私たちは、外部のホテル経営・運営会社に自社で保有する不動産を貸し出すビジネスは行ってきましたが、今後は自らホテルの運営に参

入して、事業領域を広げていきたいと考えています。

現段階で、どんな価格帯のホテルになるのかなど具体的なことは決まっていませんが、今後詳細を発表していきたいと考えています。

——非鉄道事業の強化が進む一方で、鉄道事業も引き続き重要な柱だと思います。コロナ後の乗客動向をどう捉えていらいしますか。

小坂 コロナ前と比べて、利用者数はかなり戻ってきています。ただし、テレワークの普及などの影響で、定期利用のお客様が以前の水準に戻るのには難しいと見ています。

とはいえ、東京23区の夜間人口は2045年まで増加すると国立社会保障・人口問題研究所も予測していますし、都心のオフィス需要も依然として高い。とくに都心3区では、オフィスの供給が進むなかで、空室率は低下傾向です。昼間人口の増加は、私たちにとって「追い風」だと捉えています。

一方で、定期外のお客様は、コロナ前よりも増えています。この動きは非常に重要です。なぜなら、今後の成長余地はまさにこの「定期外」の領域にあると考えているからです。

——とはいえ、環境の変化に応じた柔軟な対応も必要です。どんな施策をお考えでしょうか。

小坂 これからは、「通勤のために乗る電車」だけでなく、「どこかに行きたくなる電車」を目指します。

たとえば、沿線の商業施設と連携して、クーポンと乗車券をセットにした商品を開発する。あるいは、イベントを企画して、「東京メトロに乗って遊びに行こう」と思っていただけのような体験をつくる。そうした施策を通じて、定期外の利用を拡大していきます。

インバウンド向けには、東京都交通局と連携して、東京メトロと都営地下鉄の全線が乗り放題になる「Tokyo Subway Ticket」をオンライン販売しており、訪日外国人の方々から好評をいただいています。

定期外収入のうちインバウンドの比率は5%程度です。政府は2030年に訪日外国人旅行者数6000万人という目標を掲げていますが、2024年時点ではまだ3687万人。その意味では、まだ成長が見込めるわけです。鉄道事業は固定費の比率が非常に高い構造です。お客様が1%増えるだけでも利益は大きな上乗せになります。その意味でも、インバウンドは非常に重要な成長要素だと考えています。

——2024年10月に東京証券取引所へ上場されました。従来の国・都による出資体制から大きく変わりました。

小坂 従来は国と東京都の2者のみが株主でしたが、現在では26万人を超え

業領域への注力も打ち出されています。どのような方向性を描いていますか。

小坂 鉄道事業だけでなく、収益の柱として非鉄道事業を育てていく、なかでも不動産事業に注力していきます。

というのも、不動産の比率が高い他の鉄道会社は、コロナ禍で鉄道利用が激減したときでも不動産賃料の収入があったことで、経営へのショックを緩和できていたという教訓を得たためです。

大規模なものとして、東上野四丁目

株主の皆様を支えられています。6月に初めて多くの株主が参加する株主総会を開催し、多くのご意見・ご質問をいただきました。東京メトロユーザーの個人株主の参加も多く、私たちに大きな期待を持ってくださっていると感じました。

一方で、機関投資家との対話も進めています。彼らは中長期的な視点で、東京メトロの真の企業価値を見極めておられますので、議論を通じて私たち自身にも多くの気づきがあります。これからも、丁寧に対話を重ねていきたいと考えています。

また、上場後、社内のモチベーションも確実に上がったと感じています。社員が従業員持株会を通じて自社株を保有していることで、社員が自社の事業に誇りを持ち、主体的に関わっていくことが、結果的に企業価値を高め、株主還元にもつながっていく。そうした好循環を生み出せる組織にしたいと思っています。

——完全民営化の見通しについても伺いしてもよろしいでしょうか。

小坂 はい。東京地下鉄株式会社法には、将来的に国と東京都がいずれ全株式を売却し、最終的にはこの法律を廃止するという規定があります。ですから、完全民営化は既定路線です。

ただし、有楽町線・南北線の延伸工事には、補助金も含めた公的支援が投入されています。そのため、国土交通

省の審議会答申においては、工事期間中は国と東京都が引き続き50%の株式を保有し、事業の安定性を確保することが望ましいとされています。つまり、完全民営化はもう少し先の話になるということですね。

——社内風土についても伺います。社長就任後に何か取り組まれていることはありますか。

小坂 社長に就任してまず意識したのは、「言いやすい文化」をつくることです。その一環として、就任翌日から「社長ではなく、小坂さんと呼んでください」と社員に伝えました。

20年前であれば、現場に社長が来ると、誰もが緊張して声もかけられない空気もありましたが、だいぶ変わりました。なかには、「エアコンが壊れたので、早く直してください」といった要望まで伝えてくれるほどです(笑)。これまででは上からの指示が強く反映される文化でしたが、今は現場からの声をどれだけ拾えるかが重要だと思っています。管理職には上司と部下による1on1ミーティングで、しっかりと話を聞くようにお願いしています。

私に社員が何かを伝えてくれたら、「わかりました、担当部署に言っておきます」と返します。そして「あなたも上司に伝えてください」と伝える。組織の上と下からサンドイッチのように伝えることで、物事がスムーズに進めばそれでいい。組織の上下から伝わる

情報が一致している会社は健全だと思います。逆に、上から聞いた話と、現場で聞いた話が食い違う組織は、どこかに問題を抱えている可能性がある。ですから、「現場で聞く話が驚きではない」という状態を目指しています。

——今後、労働力人口が減少していきます。人材確保についてのお考えを聞かせてください。

小坂 採用担当者だけが頑張っても、人材は集まりません。やはり社員全体の処遇を改善することが、魅力ある職場づくりにつながります。人材確保が難しい職種には、一定の優遇も検討する必要がありますでしょう。

また、保守・点検などの分野で多くの協力会社の方々に支えられています。その方々の待遇についても、しっかり向き合っていくと考えています。同時に、労働人口が減少していくなかで同じ品質を維持するには、どこかで業務の省力化を図る必要があります。

たとえば、毎月点検が必要な設備でも、センサーなどを使って24時間遠隔監視ができれば、現場に行く頻度を減らせます。異常値が出た際にアラートが発報されるようなしくみをつくれれば、故障前の段階で手を打てるようになる。そういう

意味で、先を見据えた投資は惜しむべきではないという考えです。

——最後に、2030年代を見据えた未来像についてお聞かせください。

小坂 現在、2030年代半ばの開業を目指して、有楽町線と南北線の延伸工事が行われています。その設計のスペックを今の感覚で決めてしまうと完成したときに時代遅れなりかねません。ですから、長く通用するサービスや機能を想定して、未来を先取りした設計をしていく必要があります。

延伸工事は新線と違って、既存のシステムとの連携も求められますので、「未来志向」と「現実との整合性」のバランスをとらなければいけません。東京の進化とともに、東京メトロも変わっていく。そのなかで「次のあたりまえ」を生み出し、「次のワクワク」を届けるこそが、私たちの使命だと思っています。

