

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」

REPORT.4

「まちのDNA」を活かす 東京メトロが描く ワクワクするまち

不動産、生活サービス、そしてホテル運営——その中核を担う「都市・生活創造事業本部」は、鉄道という枠を超え、都市と人の新たな関係を編み直す壮大な構想に取り組んでいる。新・中期経営計画に込められたその挑戦は、東京という都市のあり方そのものを問い直す。鉄道成長とともに都市の未来を描く、その最前線に迫る。

取材・文●清水友樹・みんなつ編集室／撮影●小野田麻里／写真画像提供●東京地下鉄株式会社（東京メトロ）

■都市・生活創造事業の取り組みの要点

不動産事業

- 不動産開発の推進、都市の新たな価値創出
- 不動産取得および取得エリアの拡大
- ホテル経営・運営事業への参画

ライフ・ビジネスサービス事業

- 駅まちの魅力向上
- 生活を豊かにする
サービス・コンテンツビジネスへの参画
- 各事業の体制強化と事業領域の拡大

※2025～2027中期経営計画「Run!～次代を翔ける」をもとに簡略化。

新・中計で示された 多角的な事業展開

東京メトロは、国内有数の鉄道事業者であり、運輸はその基幹事業だ。実際、2025年3月期のグループ連結売上高に占める鉄道部門の比率は約9割。駅数180、路線延長195.0km、1日平均輸送人員は約684万人——その数字は名実ともに「東京の大動脈」を担う存在であることを証明している。

一方で、少子高齢化、テレワークの普及、人口動向の変化など、社会が目まぐるしく変化するなかで、東京メトロにおいても「鉄道偏重の構造」からの脱却は重要な課題である。

そんななか、2025年度からスタートした新・中期経営計画では、非鉄道分野の収益拡大を掲げ、「不動産事業の領域拡大」「生活を豊かにするサービスの充実」「デジタル施策の強化」「ホテル事業への参画」など、多角的な取り組みが示された。鉄道事業を中核としながらも、鉄道事業だけに依存しない経営に本格的に取り組み始めているのだ。この変化の背後にあるのは、事業の多角化だけでなく「都市と人との関係を、どう再構築するか」という問いかけである。

常務執行役員で都市・生活創造部長の亀野拓也氏はこう語る。

「私たちは、都市と人との関係をつくる仕事をしているという意識を持つ



常務執行役員
都市・生活創造部長
亀野拓也
Takuya KAMENO

ています。移動だけでなく、滞在・居住・活動といったあらゆる都市生活のシーンに、鉄道事業者だからこそできる貢献があると考えています」

駅を中心とする再開発が進むと、人の流れが変わり、まちの機能が変わる。さらには住む人・働く人の属性まで変えることがある。鉄道のあり方が都市の成長に直結する。

東京メトロは、このメカニズムを理解しているからこそ、鉄道網を軸にしながら、生活の「質」や都市の「価値」をいかに高めるかを深く考え続けてきた。

「まちのDNA」を活かした 不動産開発

東京メトロの非鉄道事業の中でビジネス領域の拡大が期待される不動産分野。新・中期経営計画では、「不動産事業の収益性向上」が明確に掲げられ、その位置づけは高い。

これまでも鉄道各社が鉄道と不動産開発を組み合わせてきたことで、両者の相乗効果を図ってきたが、東京メトロが

■不動産事業の取り組み事例：「新宿駅西口地区開発計画」



小田急電鉄、東京メトロ、東急不動産の3社が事業主体となる「新宿駅西口開発計画」。2029年度竣工予定の計画建物は、商業・オフィスビルとしての機能を備え、新宿の新たなランドマークとなる予定だ。(提供：小田急電鉄㈱、東京地下鉄㈱、東急不動産㈱)

他社と大きく異なるのは、都心の地下に路線網を張り巡らす地下鉄事業者ということだ。

「私たちにとつての都市開発は、単に駅前にビルを建て、収益を上げることが目的ではありません。そのまち特有の雰囲気や、住む人の想いを大切に、そこにあるニーズに応えることだと考えています。不動産開発では後発組だからこそ、都市に新しい文脈を与えるかが問われていると考えています」と亀野氏は語る。

近年、どこの駅で降りても駅周辺や駅に直結するビルには同じような店が入居し、利便性が向上する一方で、まさにこれといった特徴がなくなっているという声もある。

現在、東京メトロは新宿駅西口地区をはじめ、単独・共同で駅直結および周辺での不動産開発を複数件進めているが、「たとえ先進的な駅ビルを建てても、まちの特色が失われれば、どこにでもあるまちになってしまいます。開発とは、まちの魅力を新たに生み出すだけでなく、埋もれている魅力を引き出すことでもあると考えています。そうすれば、そのまちに惹かれる人が住みたいと考えてくれるはずですし、別のエリアに住む人にとつても、『あのまちに行ってみよう』と訪れるきっかけになるのではないだろうか」と亀野氏は話す。

亀野氏自身、開発するエリアを訪れ、そこで暮らす人に話を聞き、まち

の雰囲気を体感することを欠かさないという。地域に根づく飲食店や昔からある公園——そういった記憶が生む都市の体温を感じるためだ。

「実際に、そのまちを訪れ、そこにいる人にお話を伺うと、一般的なイメージとは違う別の顔が見えてくることがあります。こうした古くから根づいたまちの本当の姿を大事にしたい」という亀野氏の言葉からもわかるように、東京メトロではまちの「内側」にある個性やなりたちを大切に考えている。だからこそ開発手法も、「ひとつの正解」に固執しない。

「駅の立地、まちの性格、地域の歴史、住民の声——それぞれの『まちのDNA』に応じて、まったく異なるアプローチをとっていきたい。つまり、駅の数だけ、開発戦略があると考えています。都心であっても郊外であっても、そのまちらしさをいかに引き出すか。それが私たちの基本姿勢です」（亀野氏）

東京メトロの非鉄道事業を読み解くうえで、亀野氏のまちづくりへの基本姿勢が凝縮された「まちのDNA」という言葉は象徴的だ。

土地の活用や、駅に人を呼び込むことばかりに目を向けるのではなく、そのまちがどうやってできてきたのか、どんな営みがそこにあったのか、どんな人たちが、どんな時間を重ねてきたのかに目を向け、そのまちの本質を理解したうえで、未来像を描こうとして

駅ナカの魅力向上



駅構内のデジタルサイネージ

動画・静止画を放映できるデジタルサイネージによる駅広告。広告・宣伝効果があるだけでなく、駅に活気をもたらす。



24 時間フィットネスジム
「LifeFit (ライフフィット)」

株式会社 FIT と東京メトロがフランチャイズ契約。東西線葛西駅付近に 2025 年 4 月、協業としては 1 号店となる店舗を開業した。24 時間利用可能で入会手続きから利用までアプリで完結するなど、利便性の高さとリーズナブルな価格設定が魅力。



高架下商業施設「M'av (マーヴ) 浦安」

上／浦安駅西口側の高架下に 2025 年 3 月オープンした商業施設。ファストフードや、輸入食品店などが入り、駅まち一体の賑いを創り出している。各所にベンチが置かれ、ひと休みする人の姿も多い。右下／カーボンニュートラル・脱炭素化にも配慮し、木材を積極的に利用。施設入口の天井に配された木製パーゴラは親しみやすい雰囲気演出にも一役買っている。左下／東西線原木中山～西葛西駅間は高架となっている。東西線沿線の「M'av (マーヴ)」は同区間内の妙典、行徳に続き、浦安が 3 店舗目の展開。

駅まちの賑い創出

いる。

駅や駅周辺の施設・不動産を利用した魅力あるまちづくりも進めている。

「コロナ禍を経て、まちが元気にならないと、日本全体の元気がなくなっていくことを痛感しました。我々はデベロッパーとしては後発だからこそ、他社の後追いではなく、毎日 700 万人弱が利用する鉄道ネットワークの強みを活かしたことをやっていくべきだと考えています」と亀野氏は語る。

2030 年代半ば完成予定で進めている東上野の再開発では、東京メトロがこれまで参画・協業するなかで培ったノウハウを活かし、周辺地区に寄与するまちづくりに主体的に取り組む。

駅を中心としたまちづくりの範囲を広げるため、不動産取得にも積極的に取り組む。また 2025 年 3 月には、私募 REIT「東京メトロプライベートルリート投資法人」を運用開始し、物件売却によって得た資金を新たな不動産取得・開発に再投資することで不動産事業の成長を図っていくという。

まちと一体となった賑いを創出するための取り組みとして注目したいのが、東西線沿線で進めている高架下の活用だ。もともと東西線沿線には商業施設や商店街は形成されていたが、東西線開業から半世紀以上経つこともあり、各駅の立地特性に合わせた更新が

必要とされていた。

2025 年 3 月 28 日、東西線浦安駅の高架下に第一期開業した「M'av (マーヴ) 浦安」(2026 年度完成予定)は、出入り口等がなく、駅利用者や周辺住民が自然に通過できる構造が特徴的だ。

「単に高架下の一区画に商店を集めたというだけでは特徴がないうえ、そのまちへの貢献もできません。高架下を中心としながらも、そこから広がる、開かれたまちづくりをしていきたい」という亀野氏の言葉が示す通り、開放的な商業施設となっている。

今後、東西線の他駅も含め高架下の開発・リニューアルは進めていくが、「周辺自治体の方々とともに、どういった形でまちづくりができるか議論していきたい」と亀野氏は語る。

住みたい・働きたい・観光したい
まちを目指して

沿線住民の QOL (生活の質) 向上に寄与する取り組みにも注目したい。

「提供したいのは住みたい・働きたい・観光したいまち」(亀野氏)であり、何があれば喜ばれるのかという観点から、健康や教育などの領域で、生活に付帯するさまざまなサービスを展開しているという。

事業参画し、2025 年 4 月 28 日には東西線葛西駅付近に 1 号店をオープンさせた 24 時間無人フィットネスジム

■東上野四丁目の開発



東京メトロ本社もある東上野エリア。動物園・美術館・博物館などで賑わう JR 上野駅の西側エリアに比べ賑わいは少ないが、区役所をはじめ重要な施設が集まっている。2030 年代半ば完成を目標に開発に取り組む。

■ライフ・ビジネスサービス事業の取り組み事例

教育事業



子ども向け
ロボットプログラミング教室
「東京メトロ×プログラボ」

東京メトロが運営し、沿線に展開する。2018 年の開校以降好評を得て、現在は 15 校がオープン。ロボット制作を通じ、未来を担う子どもたちの「夢を実現するチカラ」を育む。

フィットネス事業



「LifeFit」や、沿線を中心に開校している子ども向けロボットプログラミング教室「東京メトロ×プログラボ」などはその一例だ。

また、新・中期経営計画のなかで、とりわけ強いインパクトをもって受け止められたのが、不動産事業におけるホテル経営・運営事業への参画だ。

これまで、東京メトロでは駅周辺に保有する不動産を、外部の事業者ホテル用途として貸与してきたことはあったが、自らがホテル事業の主体となる方針は、今回初めて示された。まさに「事業戦略の転換点」といえるのもいえる大きな決断である。

亀野氏によると、すでにホテルの建設候補地選定の準備にとりかかっており、具体的なプランはこれから進めるという。現在は、次期中期経営計画期間の開業を目指して、一からホテルの運営体制をつくっている段階だ。

安全・快適・正確といったことに徹底して取り組む鉄道事業で得た経験は、宿泊業界に東京メトロならではの安心感を提供できるはずだ。

REPORT II で取材した通り、2030 年代に南北線が品川駅まで延伸する。これにより羽田空港と都心を結ぶ重要な鉄道路線を持つことになる。都心での乗り換えや一時滞在など、利用者の目的・要望も多様化するなか、東京メトロが手掛けるホテルがどんな形になるのか、注目が集まる。

未来を見据え
まちと人の関係性を編み直す

東京メトロは、東京という巨大な都市において、人の暮らしをどう支え、まちの価値をどう高めていくかという社会的ミッションを背負っている。

数々の取り組みのすべてに共通しているのが、「駅を起点として、都市をどう再構築するか」という視点である。移動と滞在、働くことと暮らすこと、鉄道と不動産——それらをつなぎ直すのが、東京メトロの非鉄道戦略なのだ。

もちろん、こうした事業展開には、常に他社との競合が付きまとう。しかし、東京メトロには「地下鉄ネットワーク」という無二のアセットがある。「まちの内側まで入り込み、そのまちに寄り添って開発をしていきたいですし、できると考えています。50 年、100 年という時間軸で、都市がどう変化し、どんな暮らしが営まれるのか。そういう視野を持って開発を考える必要があると思っています」（亀野氏）

まちは変わり、古び、やがて蘇る。その変化の起点に「駅」があるかぎり、東京メトロは都市と人との関係を編み直していく。その先にあるのは、「移動のための鉄道」だけではなく、「都市の未来を紡ぐ基盤」としての地下鉄の姿ではないだろうか。