

企業名： 東京地下鉄

レポート名：「東京メトロ 統合報告書 2025」

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

本報告書から、同社が掲げる新ビジョン「次の『あたりまえ』と『ワクワク』を」に込められた、未来への方向性は明確に理解できる。しかし、その「あたりまえ（安全）」と「ワクワク（付加価値）」の間には、記述の具体性と熱量において明らかなギャップが存在していると感じられる。

① 揺るぎない根幹としての「安全（あたりまえ）」

トップメッセージをはじめ、報告書の随所で「安全第一」という経営の根幹が執拗なまでに繰り返し述べられており、その重要性和決意の重さは読み手に強く伝わってくる。過去の痛烈な反省を風化させず、テクノロジーを活用した「スマート O&M」や自動運転（GOA2.5）によって、人口減少下でも安全を維持し続ける「持続可能なインフラ企業」としての姿は非常に説得力がある。

② 具体性に欠ける「付加価値（ワクワク）」

一方で、安全の基盤の上に積み上げるべき「更なる価値創造」の具体像については、ややメッセージ性が弱く、伝わりづらさを感じる。

「特集：新線建設（有楽町線・南北線の延伸）」のように、具体的なプロジェクトと言及がある部分については、東京の未来の発展を予感させ、読み手としても大いなるワクワク感や期待を抱くことができる。しかし、それ以外の非運輸事業の項目については、記述がコンパクトに収まりすぎており、抽象的な説明にとどまっている。

特に、不動産事業やライフ・ビジネスサービス事業は、運輸業以外の領域で「ワクワク」を体現する中核セグメントであり、今後 10 年間で利益倍増を掲げる成長ドライバーであるはずだが、これら非運輸事業の戦略が、具体的にどのような都市の魅力や顧客への付加価値に繋がるのかが見えにくい。上場を機に変革を謳うのであれば、これら成長領域のビジネスモデルや提供価値の変革について、より誌面を大きく割いて具体的に取り上げるべきである。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

現在の競争優位性について、日本の心臓部である東京のダイナミズムと、そこにおける同社ネットワークの圧倒的な重要性を十分に感じ取ることができる。

① ネットワークのハブとしての優位性

都心部を稠密に網羅する 9 路線・180 駅の自社基盤に加え、JR や私鉄各社との広範な相互

直通運転を通じて、首都圏全体の巨大な移動ニーズの中心を担っていることは論理的に理解できる。物理的に他社が参入不可能な「地政学的・構造的な障壁」こそが同社の最大の強みである。

② 顕在化する「数値的指標」の物足りなさ

しかし、「首都圏における鉄道というインフラの大切さ（マクロな視点）」は伝わるものの、「その中で東京メトロという個社が、他社と比較してどれほど突出して優れているのか（ミクロな視点）」を示す数値的指標が乏しい点が課題である。

例えば、他社（JR 東日本や大手私鉄）と比較した「都心部におけるシェア」や、世界大都市の地下鉄との「運行効率性・営業キャッシュフロー創出力の比較」、あるいは「駅周辺の経済波及効果」といった客観的な比較データが不足している。目標値や比較対象の設定が難しいビジネスであることは推察されるが、自社の影響力の大きさを投資家や社会に誇るための定量的な証明がなされておらず、競争優位性の凄みが主観的な記述に埋もれてしまっている印象を受ける。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

同社の現在の競争優位性には、今後の社会変化に適応し、持続させていくための仕組みが一定の論理性を伴って示されている。

① 運輸業における持続性の補強

主軸である運輸業に関しては、相互乗り入れの継続的な深化や、前述の新線建設（品川駅・臨海部への延伸）という確実なアセット拡張が予定されており、将来にわたって都心の移動需要を独占し続けるだけの持続性が担保されている。また、報告書の大きな割合を占める「サステナビリティ」のページからは、環境負荷低減や防災対策など、変化する社会の要請にいち早く対応しようとする強い意思表示が伺える。

② 運輸業以外における「核」の必要性

しかし、真の意味で競争優位性を持続可能なものにするためには、運輸業以外の取り組みにおいて「地域と深く結びつく、新たな核となる事業」を創出できるかどうか鍵となる。現在は多様な事業を並列的に行っている段階に見えるが、単なる「駅ナカビジネス」や「一般的なビル賃貸」にとどまらず、東京メトロだからこそできる「沿線コミュニティの活性化」や「地域課題を解決する独自サービス」など、地域社会と一連托生で価値を高め合うドミナント戦略が見えてくれば、マクロな人口減少をも跳ね返す、さらに強固な持続的優位性へと昇華するはずである。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

【将来世代（学生）の視点による批判的考察】

報告書における人的資本の開示は、制度や理念の網羅性という意味では優れているが、「企業を選択する学生・就活生」の目線に立つと、同社で働く自分自身の成長プロセスを具体的にイメージすることは少し難しいように感じる。

① 理念と環境の担保（Good な点）

「自律・挑戦・協働」という目指すべき人物像や、求められる価値観は明確に言語化されており、共感しやすい。また、多様な働き方の推進や、ワークライフバランス、働きやすさ向上のための多岐にわたる取り組み（DE&I や福利厚生）の記述からは、安心して長く働ける「優れた就業環境」が高度に保証されていることがよく伝わる。

② キャリアの解像度の低さ（More な点）

一方で、入社後にどのようなキャリアプランを歩み、どのような選択肢が存在するのかという点に関する具体的な記述が不足している。

どのようなバックグラウンドを持つ社員が、現業から管理部門、あるいは非運輸事業の立ち上げにおいて、どのように葛藤し、挑戦し、人的資本としての市場価値を高めていったのかというストーリーが見えないため、学生にとっては「優良で安定した会社」であることは分かっていても、「自分がここでどう圧倒的に成長できるか」という情熱を掻き立てられない。現場の「社員インタビュー」や「キャリアパスのモデルケース」を提示することが、将来世代の共感と呼ぶためには必要になってくると感じる。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

① 良かった点（評価すべき点）

ビジュアル的な見やすさ： 大型のフォントの配置、コーポレートカラーを基調としたカラーの統一性、インフォグラフィックスや図表の多用など、読み手の視覚的負担を減らし、直感的に理解させるための工夫が随所に施されている。

ストーリーの流れ： 特に「03 戦略」の章における導線設計が特に良いと感じた。「ビジョン実現に向けた全体のストーリー」を提示した上で、「前中期経営計画の厳格な振り返り（反省と成果）」を行い、それを踏まえて「今後の事業戦略・新中計」へと繋げる構成になっており、過去・現在・未来の時間軸が綺麗に一本の線でつながっている。

ビジョンのキャッチーさ： 新ビジョン「次の『あたりまえ』と『ワクワク』を」というフレーズは非常に耳に残りやすく、インフラ企業としての「安全」と、上場企業としての「変革・挑戦」の双方を両立させるという当社の強い意志が、一言に見事に凝縮されている。

② 改善余地（さらなる企業価値向上のための提案）

特集や社員インタビューの拡充による「具体性」の担保：

全体として情報がコンパクトにまとまっている反面、記述が教科書的で抽象度が高く、読み手を惹きつける「引き込み力」には少し欠けているように感じられた。重要な投資領域（不動産・ライフビジネス）や、前述のキャリア形成に関する社員の語り、インタビューを導入し、数値や計画の背景にある「人の営みと熱量」を可視化すべきである。

誌面の「抑揚（メリハリ）」の強化：

どのテーマ、どのページもほぼ同じフォントサイズ、同じトーンのレイアウトで淡々と展開されているため、ドキュメント全体として抑揚に乏しかった。経営陣が「今、最も投資家に伝えたい最重要情報」や、企業価値を決定づける「最重要の財務・非財務 KPI」の数値を、大胆な大ゴマや特異なデザインで強調するなど、誌面全体に緩急をつけることで、よりメッセージ性の尖った報告書へと進化する余地があると考える。