

京王電鉄株式会社の新中期経営計画「HIRAKU2030」が知財・無形資産戦略に与える影響分析

Gemini Deep Research

エグゼクティブサマリー

本レポートは、京王電鉄株式会社（以下、京王電鉄）が2025年5月12日に公表した新中期経営計画「HIRAKU2030」（2025年度～2030年度）が、同社の知的財産・無形資産（以下、知財・無形資産）戦略にどのような変革をもたらすかを分析するものである。まず、京王電鉄の現在の知財・無形資産の状況を詳細に調査・整理し、その強みと特徴を明らかにする。次に、「HIRAKU2030」の主要戦略がこれらの無形資産の活用と創出にどのように影響するかを考察する。さらに、東急株式会社、小田急電鉄株式会社、東日本旅客鉄道株式会社（JR東日本）といった主要鉄道会社の知財・無形資産戦略との比較を通じて、京王電鉄のポジショニングと将来の方向性について示唆を得る。最後に、これらの分析を踏まえ、京王電鉄の知財・無形資産戦略が今後取り得るいくつかのシナリオを提示する。本レポートで対象とする「知財・無形資産」は、特許権、商標権等の伝統的な知的財産権に加え、技術、ブランド、データ、ノウハウ、顧客ネットワーク、信頼、組織能力など、広範な無形資産を含む。分析の結果、京王電鉄の知財・無形資産は、伝統的な「安全・信頼」といったブランド価値や沿線地域との強固な関係資本に強みを持つ一方で、「HIRAKU2030」は、デジタルトランスフォーメーション（DX）やオープンイノベーションを推進力として、これらの既存無形資産を深化させるとともに、データ活用能力や新たなサービスモデルといった動的な無形資産の創出を加速させる **transformative** な役割を担うことが予測される。

I. 京王電鉄株式会社の現在の知的財産・無形資産ランドスケープ

本章では、京王電鉄が現在保有する知財・無形資産を詳細に分析し、「HIRAKU2030」による変革の土台となる現状を明らかにする。分析にあたっては、知的財産権のみならず、技術、ブランド、データ、ノウハウ、顧客ネットワーク、信頼、組織能力といった広義の無形資産を対象とする。

- **A. 価値の基盤：ブランドエクイティ、ステークホルダーからの信頼、顧客ネットワーク**
 - **ブランドと信頼**: 京王電鉄は110年に及ぶ歴史の中で、「安全・安心」を追求し続けることにより、強固なブランドイメージを構築してきた¹。特に「沿線地域からの信頼」は、同社の競争優位性の源泉であり、重要な社会・関係資本

として認識されている¹。実際に、「信頼のトップブランド」を目指すことが企業戦略の中心に据えられている¹。この信頼は、行政機関、教育機関、地元企業との長年にわたるパートナーシップによっても支えられており¹、そのブランド名は広く社会に浸透していることが司法判断でも示されている³。

京王電鉄の長年にわたる事業活動を通じて築き上げられた信頼は、極めて強固で模倣困難な無形資産である。しかしながら、この伝統的な信頼は、主に鉄道という物理的な輸送サービスの安全性と定時性に基づいて構築されてきた側面が強い。デジタル技術が急速に進化し、新たなモビリティサービスが次々と登場する現代において、この信頼を維持し、さらに発展させていくためには、積極的な変革と適応が求められる。仮に、今後展開が予想されるデジタルサービスや MaaS (Mobility as a Service) が、従来の鉄道事業で提供してきたような高い信頼性を伴わない場合、あるいは競合他社がより優れたデジタル顧客体験を提供した場合、この中核的無形資産の価値が相対的に低下する、あるいは競争上の優位性が薄れる可能性も考慮する必要がある。「HIRAKU 2030」で重点項目として掲げられているデジタルトランスフォーメーション

(DX) の推進は、この課題に対応し、伝統的な信頼という無形資産を次世代の形へと進化させる上で、極めて重要な役割を担うことになるだろう。

- 顧客ネットワーク: 京王電鉄の事業エリアは、多様な地域が集積する「肥沃な市場」と表現されており¹、沿線には約 330 万人の人口と約 17.9 万の事業所が存在し、1 日あたりの乗降人員は約 303 万人に達する広大な顧客基盤を有している¹。特に、京王パスポートカードの会員数は 166 万人に上り¹、これは直接的な顧客ネットワークであると同時に、貴重なデータ源泉ともなっている。

この広範な顧客ネットワーク、特に 166 万人の京王パスポートカード会員基盤は、現時点でも大きな価値を持つ無形資産であるが、そのポテンシャルはまだ十分に引き出されていない可能性がある。現状ではロイヤルティプログラムとしての機能が主であるかもしれないが、より高度なデータ分析と、それに基づくパーソナライズされたサービス提供へと進化させることで、この無形資産の価値は飛躍的に増大するだろう。「HIRAKU 2030」が志向する DX の推進は、まさにこの顧客ネットワークとデータの価値を最大限に引き出し、単なるトランザクションの関係から、より深く、長期的なリレーションシップへと転換させることを目指すものと考えられる。

● B. 技術力とイノベーションパイプライン

- オペレーショナルテクノロジーとノウハウ: 高密度な都市交通を長年にわたり支えてきた経験は、貴重な「運行・保守ノウハウ」として蓄積されており、これは同社の知的資本の一部として認識されている¹。

- **デジタル技術への取り組み:**
 - **GIS プラットフォーム (K-PaS) :** 鉄道構造物の維持管理業務の効率化と高度化を目指し、自社社員が中心となって開発した地理情報システム (GIS) プラットフォーム「K-PaS」を運用している¹。これは、内製によるソフトウェア開発能力とデータ活用による業務効率化の実績を示すものである。
 - **自動運転:** 井の頭線における自動運転 (GoA 2.5 または 3 レベル) の実証試験は、将来の効率化、安全性向上、そして省エネルギー化を見据えた先進技術への投資を示している⁴。このシステムには、出発制御、駅間走行制御、定位置停止制御 (TASC)、そして従来の 7 段階から 28 段階へと細分化された高度なブレーキ制御技術などが含まれている⁴。また、自動運転搭載車両であることを示すシンボルマークを配した新しい車両デザインも、現代的なブランドイメージの構築に寄与している⁴。
 - **その他の技術:** 省エネルギー効果の高い VVVF インバータ制御装置、回生電力を駅設備に利用する駅舎補助電源装置、節水型車両洗浄装置の導入や、燃料電池バス・大型電気バスの運行など、環境負荷低減技術も積極的に採用している¹。改札機への QR コード認証・タッチ決済対応も進められている⁵。
- **研究開発投資:** 2024 年 3 月期の有価証券報告書によると、研究開発費は 10 億 78 百万円であり、安全・安定輸送の確保、輸送サービスの向上、AI・IoT や MaaS を含む新事業領域の開拓に重点を置いている⁶。京王電鉄が自社主体で開発した K-PaS¹ は、単なる外部システムの導入とは異なり、特定の業務ニーズに合わせたカスタムソリューションを創出する組織的な能力が存在することを示唆している。この内製開発能力は、鉄道保全業務に留まらず、今後の DX 推進における様々な局面で、新たな無形資産を生み出す基盤となり得る。井の頭線での自動運転プロジェクト⁴ は、単なる技術更新以上の戦略的な意味合いを持つ。この取り組みは、革新的で安全な企業というブランドイメージの向上、新たな運行ノウハウの蓄積、更なる最適化を可能にする貴重なデータセットの生成、そして将来的には人的資本の要件や研修体系にも影響を与えるなど、多岐にわたる無形資産の創出・変化に繋がる。新しい車両デザイン⁴ も、このイノベーションを象徴し、ブランド価値を高める具体的な現れと言えるだろう。
- **C. 戦略的レバーとしてのデータ：現在の活用状況、インフラ、将来性**
 - **現在のデータ活用:** 京王アプリの利用状況等のデータは、新たなサービスの検討に活用され、顧客への価値還元を目指している¹。また、グループ全体の事業データを集約・活用し、データドリブン経営を推進することも目標として掲

げられている¹。

- **インフラ:K-PaS (GIS データ)** が運用されているほか¹、新中期経営計画では「改札機の QR 認証・タッチ決済対応」が盛り込まれており⁵、これにより新たな移動データや決済データが生成されることになる。京王電鉄はデータを重要な経営資源として認識しているものの¹、現状のデータ戦略は、グループ全体での統合や活用という点では、まだ発展途上にあるように見受けられる。

「グループ全体の事業データを集約し活用することで、データドリブン経営を推進していくことを目指しています」という表現¹は、これが完成された能力というよりは、現在進行中の目標であることを示唆している。「HIRAKU 2030」で掲げられた DX への注力は、このデータエコシステムの構築と成熟を加速させる上で決定的な役割を果たすだろう。改札機への QR コード認証やタッチ決済の導入⁵は、顧客の移動に関するデータの量と粒度を飛躍的に向上させる。これにより、個々の顧客の行動パターンに基づいた新サービスの開発や、パーソナライズされたマーケティング展開など、新たな事業機会が生まれる一方で、これらの膨大なデータを適切に管理・保護するためのデータガバナンスやセキュリティ体制といった組織的無形資産の強化が一層重要になる。

- **D. オペレーショナルエクセレンスと組込みノウハウ**

- **都市開発 (まちづくり)** : 駅を核としたまちづくりのノウハウは、企業の成長に不可欠な要素として認識されており¹、ハード (物理的開発) とソフト (地域社会との連携) を統合した長期的な視点での取り組みが特徴である²。
- **安全・安心**: ブランドの中核を成す要素であり、全車両・全駅への防犯カメラ設置完了⁵ など、継続的な取り組みが行われている。
- **ホテル・バスターミナル運営**: 多様なタイプのホテル運営ノウハウや、新宿の高速バスターミナル運営で培われたノウハウ (現在はバスターミナル東京八重洲の運営にも活用) を保有している¹。京王電鉄の「まちづくり」ノウハウ¹ は、単なる不動産開発スキルに留まらず、地域社会への深い理解、多様なステークホルダーとの合意形成能力、そして長期的な視点での都市計画力を融合させた複合的な無形資産である。これは、同様の歴史的背景を持たない競合他社にとっては容易に模倣できない参入障壁となっている。「HIRAKU 2030」における「駅を核とした沿線の大規模開発の推進」⁵ は、まさにこの中核的無形資産を最大限に活用する戦略と言える。

- **E. 組織資本: 文化、人的資本、協調能力**

- **企業精神**: 110 年の歴史の中で「進取の気性」が脈々と受け継がれている¹。
- **人的資本**: 持続可能な地域社会の実現に向けて、パートナーと共創できる「人財」の重要性が強調されており¹、多様な人材育成戦略が推進されている²。
- **協調能力**: 行政機関や企業との豊富なパートナーシップ実績があり¹、「KEIO

OPEN INNOVATION PROGRAM」といった取り組みを通じて外部との連携を積極的に模索している¹。「KEIO OPEN INNOVATION PROGRAM」¹の実施は、内部の無形資産を外部の知識や能力で補完・強化しようとする明確な戦略の現れである。このプログラムの成功は、適切なパートナー選定、効果的な協業マネジメント、そして知的財産の共有や共同保有に関する明確なルール策定といった、高度な組織的無形資産の構築にかかっている。

- **F. 財務報告から見た無形資産**

- 貸借対照表上の無形固定資産額は、2024年3月期末で218億86百万円であり、前期の195億円から増加している⁶。一方で、2024年3月期の研究開発費は10億78百万円であった⁶。なお、2024年3月期の有価証券報告書における「無形資産」4億99百万円⁷や2025年3月期の決算短信における同項目⁸は、文脈から持分法適用関連の項目である可能性が高く、ここで言う無形固定資産とは性質が異なる点に留意が必要である。財務諸表に計上されている無形固定資産額（2024年3月期末で約219億円）⁶は、総資産額（2024年3月期末で1兆793億円超）⁸と比較すると相対的に小さい。これは、ブランド価値、長年培われたノウハウ、顧客データといった経済的価値の高い無形資産の多くが、現行の会計基準では資産として認識されにくいという一般的な傾向⁹とも合致する。この事実は、無形資産の真の価値を評価するためには、財務数値だけでなく、事業戦略や定性的な情報を組み合わせた多角的な分析が不可欠であることを示している。

II. 「HIRAKU2030」：無形資産活用の新たな設計図

本章では、新中期経営計画「HIRAKU2030」が京王電鉄の知財・無形資産戦略をどのように変革していくのか、主要な取り組みとその無形資産への影響に焦点を当てて分析する。

- **A. 「HIRAKU2030」の戦略的必須事項と知財・無形資産への連関**

- **全体目標**: 2030年代に本格化する大規模投資に備え、将来に向けた経営基盤を強化すること⁵。これは、現時点から強固な無形資産を構築していくことを意味する。
- **主要テーマ**:
 - 「まちづくり」: 駅を核とした沿線の大規模開発を推進し、新たな移動需要を創出し、共創やオープンイノベーションを活用してにぎわいを創出する⁵。これは、既存のまちづくりノウハウ、ブランド、パートナーネットワークといった無形資産を最大限に活用し、さらに発展させることを目指す。
 - 「新たな時代に向けた交通の創造」: 安全・安定性を維持・向上させつつ、

DX を通じてオペレーションの業務改革と生産性向上を図り、サービス向上と収益力強化を実現する⁵。これには、自動運転技術やDXプラットフォームといった技術的無形資産、データ無形資産、サービスデザインに関する無形資産の構築が不可欠となる。

- 「事業成長と財務課題解決の両立」：不動産業、ホテル業を強化し、外部環境変化に対応しつつ、外部パートナーとの価値創出や事業別ROA管理の実行、資本コストの低減を目指す⁵。これは、無形資産投資に対するより規律あるアプローチと、収益性・効率性向上に直結する無形資産への集中を示唆する。「HIRAKU2030」は、無形資産のより積極的な収益化と開発への戦略的転換点と見ることができる。「事業成長」と「財務課題解決」の両立を目指すという方針⁵は、無形資産が単なる支援機能ではなく、収益と効率性の主要な推進力となり、ROE目標9%以上⁵の達成に貢献することが期待されていることを示唆している。計画期間を6年間⁵とし、「盤石な体制づくり」に取り組むとしている点は、無形資産開発のための基盤構築期間と捉えることができる。これは、これらの無形資産が財務パフォーマンスに本格的に貢献し始めるのは、計画期間の後半、あるいはそれ以降になる可能性を示唆している。大規模なデータプラットフォームの構築や新たなサービスエコシステムの成熟には時間を要するため、持続的な投資と戦略的な忍耐が求められるだろう。

- B. 主要施策と無形資産の育成・活用における役割

- DXによる業務改革・生産性向上: 自動化、顧客サービスインターフェースの改善、効率的なバックオフィスシステムなど、新たなソフトウェア、プロセスノウハウ、データ分析能力といった無形資産を生み出す⁵。
- オープンイノベーションと共創: 外部パートナーを積極的に活用すること⁵で、新たな技術、ビジネスモデル、市場アクセスを獲得する。これは、アライアンス管理や知財の共同保有に関連する無形資産の構築を必要とする。
- 駅を核とした開発と新たな移動需要の創出: ブランド、都市計画ノウハウ、顧客データを活用し、新たなサービス体験と物理的環境を創造する⁵。リニア中央新幹線開業を見据えた相模原線橋本駅の移設計画具体化¹⁰はその代表例であり、新たなロケーションベースの無形資産を創出する。
- 交通におけるサービス向上と収益力強化: QRコード・タッチ決済対応、座席指定列車5000系の増備、自動運転設備やホームドアの整備推進などが含まれる⁵。これらは顧客体験（無形資産）と運行効率を向上させる。
- 不動産・ホテル事業の強化: 本中計期間は不動産賃貸業において「投資先行フェーズ」と位置づけ、生産性向上と資産効率性を追求する⁵。これには、新たな物件コンセプト、ホテルにおけるサービスモデルの開発、特定の開発プロジ

ェクトにおけるブランディングなどが含まれる可能性が高い。「共創やオープンイノベーションも活用したにぎわいづくり」⁵を重視する方針は、純粋な内部開発モデルから、エコシステムアプローチへの移行を示唆している。これは、京王電鉄が全ての無形資産を自ら保有するのではなく、沿線地域や商業施設といった自社のプラットフォーム上で、パートナー企業による無形資産の創出と活用を促進・調整する役割を担う可能性を示している。このような戦略転換は、パートナーシップ管理やプラットフォーム運営に関する新たな組織能力の獲得を必要とする。リニア中央新幹線開業に先駆けて橋本駅移設計画を「具体化する」¹⁰という方針は、将来の価値を先取りするための積極的な戦略である。このプロジェクトを通じて、独自のデスティネーションとしての魅力や統合された交通ソリューションといった「場所の無形資産」を創造し、将来の成長機会を確実に捉えようとする意図がうかがえる。これは、変化に対応するだけでなく、自ら変化を創り出し、将来の無形資産を計画的に構築する姿勢の表れと言える。

● **C. 知財・無形資産主導型成長のための投資優先順位と資源配分**

- **キャッシュアロケーション:** 株主還元（総還元性向 50%目安）や適切なレバレッジ水準（D/E レシオ 1.1 倍、ネット有利子負債/EBITDA 倍率 4 倍台）を維持しつつ、成長投資や安全性向上に必要な投資を優先する⁵。
- **資産売却:** 政策保有株式（2030 年度までに時価（税引後）約 200 億円）および賃貸資産等（同約 500 億円）を売却し、キャッシュを創出する⁵。このキャッシュは、無形資産集約型のプロジェクトやデジタルトランスフォーメーションに再配分される可能性がある。
- **不動産投資:** 不動産販売業において、各年度 1,000 億円程度の積極的な仕入れを実施し、キャッシュ創出のドライバーとする⁵。これは棚卸資産への投資であるが、これらの取引を効率的に管理するノウハウ自体が無形資産と言える。計画されている大規模な資産売却⁵は、相当額の資金を生み出す可能性がある。一部は株主還元や有利子負債の管理に向けられるものの、その多くは「成長投資」に充当されると見込まれる。「HIRAKU 2030」の主要テーマを考慮すると、これらの成長投資は、DX、新サービス開発、都市開発プロジェクトなど、本質的に無形資産集約型となるだろう。市場や投資家は、これらの資金が具体的にどのように無形資産の構築と将来価値の創出に繋がるのか、その透明性を注視するであろう。成長投資を追求しつつも、総還元性向 50%や特定の財務レバレッジ目標へのコミットメント⁵は、京王電鉄が無形資産開発を慎重に進める意向であることを示唆している。資金調達は、積極的な新規借入よりも、資産売却による自己資金や事業キャッシュフローを中心に行われる可能性が高い。これは、無形資産投資が投機的にならず、収益性や ROE への

貢献経路が明確に示されるべきであるという、バランスの取れたアプローチを意味する。

III. 競争ベンチマーキング：国内鉄道業界における知財・無形資産戦略

本章では、京王電鉄の知財・無形資産戦略を主要な競合他社と比較し、その独自性、潜在的な課題、そして他社から学び得る点を明らかにする。

● A. 東急株式会社

- **全般的な知財・無形資産アプローチ:** 東急株式会社（以下、東急）の2021年度統合報告書では、「知的資本（技術ノウハウ）」が価値創造の源泉の一つとして言及されている¹¹。同社は社会変容に対応して戦略を進化させてきた歴史を持つ¹¹。グループ会社である東急建設株式会社は、事業戦略・技術戦略と知財戦略の連携、研究開発における知財分析、新規事業に関する知財分析を重視する詳細な知財戦略を有しており、脱炭素、廃棄物ゼロ、防災・減災、まちづくり、品質、生産性、安全などを重点テーマとしている¹²。また、関連会社である東急不動産ホールディングス傘下の東急不動産株式会社は、DXを通じて資産と人財の価値を最大化し、独自の収益モデルを確立、デジタル技術に強みを持つ総合デベロッパーへの進化を目指すDXビジョンを掲げている¹⁴。ノウハウを「価値創造ツール」へ転換し、データから新たなビジネスモデルを構築することも目指している¹⁴。
- **ブランド:** 特に渋谷を中心とした事業エリアで強力なブランド力を有する。東急不動産の分譲マンションブランド「BRANZ（ブランズ）」も高い認知度を誇る¹⁵。
- **データ・顧客ネットワーク:** 東急グループはLINEを活用した顧客エンゲージメントを推進し、連携会員の来店頻度向上といった成果を上げている¹⁷。顧客接点のデジタル化や新規デジタルサービスの開発も進めている¹⁷。東急百貨店では、古くからデータウェアハウスを活用した顧客分析が行われてきた実績がある¹⁸。
- **DX・新サービス:** 「まちづくりDX」や「デジタルエリマネツール」といった取り組みが見られる¹⁹。東急グループの企業（例えば東急建設¹²や東急不動産ホールディングス¹⁴）は、知的財産・無形資産戦略に対して洗練され、かつ明示的なアプローチを示している。研究開発や新規事業における詳細な知財分析、DXによるデータ駆動型・プラットフォーム指向ビジネスへの転換ビジョンなど、これらは京王電鉄が公表している情報と比較して、より成熟し、意図的なグループ全体の無形資産管理フレームワークが存在する可能性を示唆している。「HIRAKU2030」はこの方向性を志向しているものの、東急グ

ループ企業の戦略表明は、現時点ではより進んでいるように見受けられる。

● **B. 小田急電鉄株式会社**

- **全般的な知財・無形資産アプローチ:**「地域価値創造型企業」としての成長を目指し²⁰、中期経営計画（2025～2026年度）では「長年培ってきた交通・不動産の運営ノウハウ」を知的資本として重視している²⁰。三菱総合研究所との共同研究「actfulness」では、MaaS アプリ「EMot（エモット）」を活用し、行動機会の増加がウェルビーイングや地域経済に与える影響を測定・分析している²¹。
- **ブランド:**「世界に一つの日々と」をキャッチコピーとするブランドキャンペーンを展開し、特に若年層に対する小田急沿線の情緒的価値向上を図っている²²。グループブランドマークは、自然・歴史・都市文化の新しい融合を表現している²³。
- **データ・顧客ネットワーク:**MaaS アプリ「EMot」がデータ収集とサービス提供の中心的な役割を担っており²¹、「小田急 ONE ID」による顧客データ統合とデジタルマーケティング強化も進めている²⁰。
- **DX・新サービス:**「EMot」プラットフォームに加え、海外 OTA（Online Travel Agent）である Klook との連携によるインバウンド向けデジタルチケット販売を強化している²⁰。新規事業「WOOMS（ウームス）」の育成も計画されている²⁰。店舗運営効率化のためのセルフレジや AI を活用した需要予測発注システム導入、DX 人材育成（2026 年度末までに約 520 名）も重点施策である²⁰。
- **サステナビリティ・非財務価値:**「actfulness」研究ではウェルビーイングといった非財務価値の測定を試みている²¹。鉄道事業における 100%再生可能エネルギー化や EV バス導入による脱炭素化、TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく情報開示など、サステナビリティへの取り組みも積極的である²⁰。小田急電鉄の「actfulness」コンセプトと MaaS アプリ「EMot」²⁰ は、従来の交通サービスを超えて、顧客の行動を理解し、それに影響を与えることで無形資産を構築しようとする意図的な戦略である。この「ウェルビーイング」や「体験」に焦点を当てた顧客中心の無形資産アプローチは、他社との重要な差別化要因となり得る。これは単なる MaaS アプリの提供に留まらず、ライフスタイルサービス領域における無形資産創造の哲学とも言えるだろう。また、DX 人材育成に関する具体的な数値目標（2026 年度末までに約 520 名）²⁰ は、デジタル戦略およびデータ戦略を実行するために不可欠な人的資本という無形資産の構築に対する真摯なコミットメントを示している。これは、京王電鉄を含む他の鉄道会社にとっても、見習うべき重要な成功要因である。技術導入だけでは不十分であり、それを活用できる高度なスキル

を持つ人材の育成が、無形資産価値を最大化する上で決定的に重要となる。

● **C. 東日本旅客鉄道株式会社 (JR 東日本)**

- **全般的な知財・無形資産アプローチ:** 明確な知的財産戦略を掲げ、「情報（データ）と技術、ブランドを活用してネットワークの力を高め、顧客への新しい暮らしの提案やイノベーションを支える知的財産活動を実施」するとしている²⁴。特許・意匠・技術情報と、商標・著作権をそれぞれ専門部署が連携して管理する体制を構築している²⁴。
- **ブランドと信頼:** 「究極の安全」を最優先事項とし、顧客からの信頼を構築している²⁴。この信頼は、グループ全体の事業活動の基盤となっている²⁴。
- **技術とノウハウ:** 人口減少、エネルギー・環境問題、自然災害の激甚化といった経営課題の解決に資する研究開発に注力している²⁴。スマートメンテナンスやワンマン運転技術も推進している²⁴。
- **データ・顧客ネットワーク・DX:** Suica を「移動のデバイス」から「生活のデバイス」へと進化させる「Suica 経済圏」構想を推進し、JRE POINT をハブとして様々なサービスを連携させている²⁴。金融サービス「JRE BANK」も開始した。リアルタイムデータを活用した新サービス開発や、デジタルツインプラットフォーム「JEMAPS」の構築も進めている²⁴。
- **組織資本:** 社員向けの知財リテラシー研修を実施している²⁴。
- **新サービス:** 駅を「暮らしのプラットフォーム」へと転換する「Beyond Stations 構想」や、海外での TOD (Transit Oriented Development : 公共交通指向型開発) プロジェクトへの参画も進めている²⁴。JR 東日本の「Suica 経済圏」構想²⁴ は、ブランド信頼 (Suica ブランド)、広大な顧客ネットワーク (膨大なユーザーベース)、データ (決済・移動履歴)、そして技術プラットフォームといった複数の無形資産を戦略的に活用し、鉄道事業の枠を遥かに超えた広大なデジタルエコシステムを構築しようとする野心的な取り組みである。これは、極めて価値の高い無形資産戦略であり、その規模と射程は他の私鉄の追随を許さない可能性がある。また、知的財産の種別に応じた専門部署の設置や社員研修の実施など、JR 東日本の知的財産管理に対する明示的かつ体系的なアプローチ²⁴ は、無形資産の特定、保護、そして潜在的な商業化を最大化するための成熟した組織能力が存在することを示唆している。このような「無形資産を管理するための無形資産」は、それ自体が競争上の強みとなる。

● **D. 京王電鉄のポジショニング：戦略的ギャップ、機会、ベストプラクティス**

- **現在の共通点:** 京王電鉄を含む主要鉄道会社は、安全と信頼を基盤的な無形資産として重視している。各社とも DX、MaaS 構想 (程度に差はあるが)、顧客データ活用の強化に投資しており、鉄道事業と連携した都市開発も共通のテーマである。

- 京王電鉄の潜在的ギャップ（「HIRAKU2030」本格展開前）：
 - 知財・無形資産戦略の明示性: JR 東日本²⁴ や東急グループ企業¹² は、知的財産・無形資産戦略をより明示的かつ詳細に公表しているように見受けられる。京王電鉄の統合報告書等¹ でも無形資産の要素は語られているが、包括的で明確に名付けられた「知財・無形資産戦略」としての打ち出しは比較的弱い。
 - エコシステムの規模: JR 東日本の「Suica 経済圏」²⁴ は、京王電鉄が現在構想しているデジタルエコシステムよりも遥かに大きな規模を目指している。
 - 顧客中心のサービスイノベーション: 小田急電鉄の「actfulness」²¹ や顧客のウェルビーイングへの深い洞察は、京王電鉄が今後探求し得る、新規性の高いサービス無形資産のアプローチを示唆している。
- 京王電鉄の機会（「HIRAKU2030」の活用）：
 - デジタルによる信頼の深化: 既存の強固な信頼¹ を基盤に、「HIRAKU2030」下で開発される新しいデジタルサービスが卓越した信頼性と利便性を提供することで、中核となるブランド無形資産を現代的に進化させる。
 - ターゲットを絞った DX: DX への取り組み⁵ を、独自の無形資産構築に繋がる分野、例えば「肥沃な市場」¹ という地理的特性や地域理解が強みとなる特化型の都市開発や超ローカルサービスに集中する。
 - オープンイノベーションの活用: 「KEIO OPEN INNOVATION PROGRAM」¹ を通じて独自のパートナーエコシステムを育成し、大手競合が見過ごす可能性のある新規無形資産を創出することで、差別化を図る。
- 考慮すべきベストプラクティス:
 - 知財・無形資産戦略とその企業価値への貢献について、より明示的な情報開示を行う（JR 東日本の例）。
 - 専門的な知財・無形資産管理体制とプロセスの構築に投資する（JR 東日本、東急建設の例）。
 - DX および知財・無形資産管理のための人的資本開発を積極的に行う（小田急電鉄の目標例）。

主要私鉄の知財・無形資産戦略比較マトリクス

知財・無形資産 テーマ/施策	京王電鉄 (HIRAKU2030)	東急株式会社 (グループ会社含)	小田急電鉄株式 会社	東日本旅客鉄道 株式会社 (JR 東)

	以前/計画含む)	む)		日本)
全般的な知財・無形資産戦略の焦点	「信頼」基盤の強化、DX・オープンイノベーションによる価値創造 ¹	知的資本(技術ノウハウ)活用、事業・技術戦略と連動したIP戦略(東急建設) ¹¹ 、DXによる資産・人財価値最大化(東急不動産HD) ¹⁴	「地域価値創造型企業」、交通・不動産運営ノウハウ活用、MaaS「EMot」と「actfulness」による顧客体験価値創造 ²⁰	データ・技術・ブランド活用によるネットワーク力強化、新生活提案・イノベーション支援 ²⁴
ブランドと信頼	「安全・安心」「信頼のトップブランド」、110年の歴史 ¹	渋谷などでの強力なブランド、住宅ブランド「BRANZ」(東急不動産) ¹⁵	「世界に一つの日々と」キャンペーン、自然・歴史・都市文化の融合 ²²	「究極の安全」、顧客信頼が全事業基盤 ²⁴
技術的無形資産(主力プロジェクト等)	自動運転(井の頭線) ⁴ 、GIS「K-PaS」 ¹ 、QR改札 ⁵	技術戦略カテゴリ別IP推進(東急建設:脱炭素、まちづくり等) ¹³	MaaSアプリ「EMot」 ²¹ 、EVバス導入 ²⁰	スマートメンテナンス、ワンマン運転、デジタルツイン「JEMAPS」 ²⁴
データ・顧客ネットワーク無形資産(主要PF等)	京王パスポートカード(166万人)、京王アプリ、グループデータ統合目標 ¹	LINE活用による顧客エンゲージメント、まちづくりDX(東急不動産HD) ¹⁷	「EMot」データ活用、「小田急ONE ID」によるデータ統合・マーケティング ²⁰	「Suica 経済圏」、JRE POINT、JRE BANK、リアルタイムデータ活用 ²⁴
都市開発(まちづくり)無形資産	駅核の大規模開発、沿線価値向上、ハード・ソフト一体型ノウハウ ²	「まちづくりDX」、エリアマネジメントツール(東急不動産HD) ¹⁹	「地域価値創造型企業」としての沿線開発、EMot連携 ²⁰	「Beyond Stations 構想」、海外TODプロジェクト ²⁴

組織資本 (知財管理体制、イノベーションプログラム、知財人財)	「進取の気性」、「KEIO OPEN INNOVATION PROGRAM」 ¹	知財戦略部門 (東急建設)、DXビジョン推進体制 (東急不動産 HD) ¹³	DX 人材育成目標 (約 520 名) ²⁰	知財専門部署連携体制、社員向け知財研修 ²⁴
新サービス/デジタルエコシステム	オープンイノベーション活用によるにぎわいづくり ⁵	デジタル技術活用による総合デベロッパーへの進化 (東急不動産 HD) ¹⁴	MaaS「EMot」エコシステム、WOOMS 事業 ²⁰	「Suica 経済圏」、JRE BANK、「Beyond Stations 構想」 ²⁴
報告されている研究開発/知財投資	研究開発費: 10.78 億円 (2024 年 3 月期) ⁶	情報限定的 (個別開示に依存)	情報限定的 (個別開示に依存)	情報限定的 (個別開示に依存)

この比較マトリクスは、京王電鉄が主要競合他社と比較して、無形資産の様々な側面でのどのような位置にあるかを一目で把握するのに役立つ。特に、「HIRAKU 2030」が、他社の先進的な取り組み（例：JR 東日本の Suica 経済圏、小田急の EMot と actfulness）に伍していくための、あるいは独自の強みを発揮するための重要な転換点となる可能性を示唆している。

IV. 京王電鉄の知財・無形資産戦略の将来シナリオ（「HIRAKU 2030」実施後）

本章では、「HIRAKU 2030」の目標と競争環境を踏まえ、京王電鉄の知財・無形資産戦略が将来取り得るいくつかのシナリオを予測する。

- **A. シナリオ 1: 「戦略的基盤強化」 – 既存中核無形資産の深化と漸進的イノベーション**
 - **概要:** 京王電鉄は、安全性、信頼性、伝統的な都市開発ノウハウ、顧客ロイヤルティといった既存の無形資産の強化に重点を置く。技術革新は、急進的な変革よりも、自動運転の段階的導入や業務プロセスの DX 化といった漸進的な改善を通じて行われる。オープンイノベーションは、特定の問題解決のために選択的に活用される。
 - **無形資産の焦点:** オペレーショナルノウハウの深化、実績を通じたブランド信

頼の強化、効率化のためのデータ分析能力の適度な向上。

- 「HIRAKU2030」との関連: 計画内の「安全・安定性の維持・向上」および「生産性向上」といった側面を重視する⁵。このシナリオは、リスクを比較的強く抑えられる一方で、「HIRAKU2030」が掲げるより野心的な目標、例えば「新しい移動需要の創出」や「共創やオープンイノベーションも活用したにぎわいづくり」⁵の変革ポテンシャルを十分に活かしきれない可能性がある。結果として、新たな無形資産主導型市場において、より積極的な競合他社に後れを取るリスクも考えられる。既存の無形資産を漸進的に改善するだけでは、JR 東日本の Suica 経済圏や小田急電鉄の「actfulness」コンセプトのような境界を押し広げるイノベーションに対抗するには不十分かもしれず、急速に変化する事業環境における長期的な競争優位性の確保という点では課題が残る。
- **B. シナリオ2: 「デジタルフロンティア拡大」- DX と新サービスモデルによる積極的な無形資産開発**
 - **概要:** 京王電鉄は、「HIRAKU2030」のDX要素を全面的に推進し、データプラットフォーム、AI、MaaS、新たなデジタルサービスへの大規模投資を実行する。これにより、ソフトウェア、データ分析能力、デジタル顧客体験、そして場合によっては新たなデジタルブランドといった、実質的な新規無形資産を構築する。
 - **無形資産の焦点:** 独自のソフトウェアおよびプラットフォームの創出、高度な顧客データ無形資産の構築、革新的なサービスデザイン無形資産の開発、デジタル志向の組織文化の醸成。
 - 「HIRAKU2030」との関連: 「DXを通じたオペレーションの業務改革」、「新しい移動需要の創出」、「オープンイノベーションプログラム開始」といった計画項目と強く連携する⁵。このシナリオでの成功は、機敏性とデジタルファースト思考への大幅な文化変革に加え、データサイエンティスト、UXデザイナー、AIエンジニアといった専門性の高い人的資本への相当な投資を必要とする。これはまた、より高いリスク・リターン特性を持つことを意味する。「HIRAKU2030」⁵はDXと新たな需要創造を求めているが、このシナリオはその論理的帰結を追求するものである。しかし、「デジタルフロンティアの拡大者」となることは、単なる技術投資に留まらない。それは、思考様式、組織構造、そして人材プロファイルの変革を伴う。伝統的な鉄道会社がこのような文化変革を達成することは容易ではない場合が多い。リスクは高いが、非常に価値が高く、差別化された無形資産を創造するポテンシャルも同様に大きい。
- **C. シナリオ3: 「エコシステム・オーケストレーション」- 協調的無形資産とオ**

オープンイノベーション・プラットフォームによる主導

- **概要:** 京王電鉄は、活気ある沿線エコシステムの中心的調整役としての地位を確立する。自社のブランド、顧客ネットワーク、駅や不動産といった物理的資産を活用し、パートナー（スタートアップ、地元企業、サービスプロバイダー）による価値共創を可能にする。京王電鉄の無形資産戦略は、プラットフォームガバナンス、データ共有プロトコル、パートナーシップマネジメント、そして共同ブランディングに焦点を当てる。
- **無形資産の焦点:** プラットフォーム型無形資産、データガバナンス無形資産、強力なパートナーシップマネジメント能力（組織的無形資産）、消費者とビジネスパートナー双方から信頼されるブランド。
- **「HIRAKU2030」との関連:** 「共創やオープンイノベーションも活用したにぎわいづくり」および「外部パートナーとの価値創出」といった計画項目と直接的に結びつく⁵。このシナリオは、京王電鉄が全てのイノベーションを自社単独で行うよりも迅速に、かつ少ない直接投資で、多様なサービス提供を実現することを可能にする。しかし、そのためには、複雑なパートナーシップの管理、エコシステム全体での品質管理の担保、参加者間での公正な価値配分といった、高度な無形資産が不可欠となる。「HIRAKU2030」⁵は共創を強調しており、このシナリオは京王電鉄をファシリテーターおよびイネーブラーとして位置づける。その利点はイノベーションのスピードと幅広さであり、課題は多様なエコシステムの管理である。パートナーに対する明確な知財ルール、堅牢なデータ共有協定、そして強力なリレーションシップマネジメントスキルといった無形資産が最重要となる。これは、全ての無形資産を所有するというよりは、京王電鉄が主導するエコシステム内での無形資産の創出と流通を可能にすることに重点を置くアプローチである。
- **D. 各シナリオにおける重要な成功要因、潜在的障壁、戦略的含意**
 - **シナリオ1：戦略的基盤強化**
 - **重要な成功要因:** 経営層の既存事業への深い理解と継続的改善へのコミットメント、安定的な投資、既存従業員のスキルアップ、堅実なリスク管理。
 - **潜在的障壁:** 市場変化への対応の遅れ、革新的技術やビジネスモデルの導入機会の逸失、従業員の変革への抵抗感、競合他社の急進的な動きによる相対的な競争力低下。
 - **戦略的含意:** 短期的には安定した収益を確保できる可能性があるが、長期的には市場シェアの縮小や成長の鈍化を招くリスクがある。ブランドイメージは維持されるものの、革新性の訴求は難しくなる。
 - **シナリオ2：デジタルフロンティア拡大**
 - **重要な成功要因:** 強力なリーダーシップと変革への明確なビジョン、大規模

かつ継続的な DX 投資、高度デジタル人財の獲得と育成、アジャイルな組織文化への転換、データガバナンス体制の確立。

- **潜在的障壁:** 高額な初期投資と不確実なリターン、既存事業とのカニバリゼーション、サイバーセキュリティリスクの増大、適切なデジタル人財の獲得競争、組織文化変革の困難さ。
- **戦略的含意:** 成功すれば、新たな収益源の確立と高い成長性を実現し、業界のデジタルリーダーとしての地位を確立できる。失敗した場合の財務的影響は大きい。

○ **シナリオ 3: エコシステム・オーケストレーション**

- **重要な成功要因:** パートナシップ構築・管理能力、プラットフォーム運営ノウハウ、明確なガバナンスルールとインセンティブ設計、強力なブランド信頼、データ連携基盤の整備、共創を促すオープンな企業文化。
- **潜在的障壁:** パートナー間の利害調整の複雑さ、エコシステム全体の品質管理の難しさ、知財権の取り扱いに関する課題、プラットフォームの求心力維持、収益分配モデルの確立。
- **戦略的含意:** 比較的少ない自社リソースで多様なサービス展開が可能となり、イノベーションのスピードを高められる。プラットフォーマーとしての新たな収益機会も期待できるが、エコシステムの盛衰に業績が左右される。

V. 京王電鉄の知財・無形資産価値最大化に向けた戦略的提言

これまでの分析を踏まえ、京王電鉄が「HIRAKU 2030」を通じて知財・無形資産の価値を最大化するために、以下の戦略的提言を行う。

1. 知財・無形資産統括管理体制の確立:

経営層直轄の、部門横断的な知財・無形資産管理ユニットを設置する。このユニットは、特許等の伝統的知財だけでなく、ブランド、データ、ノウハウ、組織能力といった広範な無形資産の特定、評価、戦略的活用、保護を一元的に推進する役割を担う。これにより、無形資産投資の最適化と全社的な価値創造への貢献度を高める。

2. 「HIRAKU 2030」と連動した知財・無形資産ロードマップの策定:

「HIRAKU 2030」の主要戦略と完全に整合した、具体的な知財・無形資産ロードマップを策定する。このロードマップには、重点的に育成・獲得すべき無形資産（例：特定の DX 技術、データ分析能力、共創ノウハウ等）を明記し、その創出・強化に関する KPI（重要業績評価指標）や目標値を設定する。進捗状況を定期的に評価し、戦略の機動的な見直しを行う。

3. 基盤的無形資産としてのデータインフラと分析能力への重点投資:

「HIRAKU2030」が目指すDXや新サービス創出の根幹を成すのは、質の高いデータとその分析能力である。グループ全体のデータ統合基盤の構築、高度な分析ツールの導入、そしてデータサイエンティストやアナリストといった専門人材の育成・獲得に優先的に投資する。これにより、顧客理解の深化、パーソナライズされたサービスの提供、効率的な意思決定を可能にする。

4. イノベーション文化の醸成と人的資本への戦略的投資:

デジタル時代および無形資産中心経済に対応するため、社内にイノベーションを奨励する文化を体系的に醸成する。これには、従業員の挑戦を促す評価制度の導入、部門横断的なアイデア創出ワークショップの開催、失敗から学ぶ文化の育成などが含まれる。同時に、DX、データサイエンス、知財管理、サービスデザイン等の分野における従業員のリスクリング・アップスキリングに戦略的に投資し、人的資本の価値を高める。

5. オープンイノベーションとパートナーシップにおける知財・無形資産ポリシーの明確化:

「HIRAKU2030」で推進されるオープンイノベーションや外部パートナーとの共創を円滑に進めるため、知的財産の取り扱いやデータ共有に関する明確なポリシーを策定し、事前にパートナーと合意形成を行う。これにより、協業における潜在的な紛争リスクを低減し、双方にとってメリットのある形で無形資産を共同で創出し、活用できる環境を整備する。

6. 統合報告書等における知財・無形資産に関する情報開示の強化:

投資家やその他のステークホルダーに対し、京王電鉄の知財・無形資産が企業価値創造にどのように貢献しているかをより具体的に伝えるため、統合報告書等における情報開示を強化する。これには、主要な無形資産（ブランド価値の指標、データ活用の具体例、特許以外の重要技術、組織能力開発の進捗等）に関する定性的・定量的情報の開示や、無形資産投資と将来の収益性との関連性についての説明などが含まれる。

これらの提言を実行することにより、京王電鉄は「HIRAKU2030」のポテンシャルを最大限に引き出し、持続的な企業価値向上を実現することができると期待される。

VI. 結論

京王電鉄株式会社の新中期経営計画「HIRAKU2030」は、同社の知財・無形資産戦略を大きく変革し、新たな成長軌道へと導く可能性を秘めている。伝統的に強みとしてきた「安全・信頼」というブランドエクイティ、沿線地域との強固なリレーション

シップ、そして着実に培ってきた鉄道運営ノウハウは、引き続き同社の価値創造の基盤となるだろう。しかし、「HIRAKU2030」が目指すのは、これらの既存無形資産を深化させると同時に、デジタルトランスフォーメーション（DX）、オープンイノベーション、そしてデータ駆動型経営を推進力として、新たな無形資産を積極的に創出し、活用していく未来である。

具体的には、駅を核とした大規模開発や新たな移動需要の創出は、まちづくりノウハウやブランド価値といった既存の無形資産を新たな形で具現化し、その価値を高めるだろう。DXを通じた業務改革や生産性向上は、新たなソフトウェア、プロセスノウハウ、そして効率化されたオペレーションという無形資産を生み出す。そして、共創やオープンイノベーションの推進は、外部の知見や技術を取り込み、アライアンス管理能力やプラットフォーム型無形資産といった新たな組織能力の獲得を促す。

競合他社との比較においては、JR 東日本の「Suica 経済圏」のような広大なデジタルエコシステムや、小田急電鉄の「actfulness」に代表される顧客体験起点のユニークな無形資産戦略など、各社が特色ある取り組みを進めている。京王電鉄は、「HIRAKU2030」を通じて、これらの先進事例から学びつつも、自社の強みである「肥沃な市場」における地域密着力や、110年の歴史で培った信頼を活かした独自の無形資産戦略を構築していくことが求められる。

本レポートで提示した将来シナリオは、京王電鉄が取り得る戦略的方向性の幅を示している。「戦略的基盤強化」シナリオは安定性を重視するものの成長機会を限定する可能性があり、「デジタルフロンティア拡大」シナリオは高い成長ポテンシャルを持つ一方で大きな変革とリスクを伴う。「エコシステム・オーケストレーション」シナリオは、協調的アプローチによりイノベーションを加速できるが、高度な管理能力を要する。どのシナリオ、あるいはそれらの組み合わせを追求するにしても、明確なビジョン、戦略的な資源配分、そして変化への適応力が不可欠である。

最終的に、京王電鉄が「HIRAKU2030」の目標を達成し、変化の激しい時代において持続的な企業価値を向上させていくためには、ブランドや信頼といった伝統的な強みを維持・進化させるとともに、技術、データ、そしてそれらを生み出し活用する組織能力といった、広範な無形資産を戦略的かつ積極的に育成・活用していくことが極めて重要となる。本レポートで示した提言が、その一助となることを期待する。

引用文献

1. [www.keio.co.jp](https://www.keio.co.jp/assets/pdf/company/sustainability/management/integrate), 5月17, 2025にアクセス、
<https://www.keio.co.jp/assets/pdf/company/sustainability/management/integrate>

- [d-report/integrated-report2023.pdf](#)
2. tsumuraya.hub.hit-u.ac.jp, 5 月 17, 2025 にアクセス、<https://tsumuraya.hub.hit-u.ac.jp/special03/2024/9008.pdf>
 3. 知的所有権判例ニュース 2000-5, 5 月 17, 2025 にアクセス、<https://www.hanketsu.jiii.or.jp/hanketsu/jsp/hatumeisi/news/200005news.html>
 4. 京王電鉄、井の頭線で自動運転実証試験を開始、3 月中旬から | 知財 ..., 5 月 17, 2025 にアクセス、<https://chizaizukan.com/news/4mICDkbALJhx7fyqtej30g>
 5. www.keio.co.jp, 5 月 17, 2025 にアクセス、https://www.keio.co.jp/news/update/news_release/news_release2025/pdf/nr20250512_chukei.pdf
 6. 京王電鉄[9008] - EDINET[すべての提出書類] ページ 1 | Ullet (ユーレット), 5 月 17, 2025 にアクセス、<https://www.ullet.com/%E4%BA%AC%E7%8E%8B%E9%9B%BB%E9%89%84/EDINET>
 7. 2024 年 3 月期 決算短信 [日本基準] (連結), 5 月 17, 2025 にアクセス、<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20240510/20240509586774.pdf>
 8. 2025 年 3 月期 決算短信 [日本基準] (連結), 5 月 17, 2025 にアクセス、<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250512/20250507531563.pdf>
 9. 「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン Ver.1.0」に見る知的財産会計の難しさと IR の変容, 5 月 17, 2025 にアクセス、<https://www.icr.co.jp/newsletter/wtr398-20220530-yoshida.html>
 10. 京王線の終着駅「まるごと移転」へリニア開業を見据えて計画の具体化目指す 異例の”引っ越し”背景は? (乗りものニュース) - carview!, 5 月 17, 2025 にアクセス、<https://carview.yahoo.co.jp/news/detail/816f9ecc8a94b062b76899c277131cd2c4b0894b/>
 11. 統合報告書 2021 - 株主・投資家のみなさまへ, 5 月 17, 2025 にアクセス、https://ir.tokyu.co.jp/ja/ir/library/integrated_report/main/02/teaserItems3/0/linkList/0/link/Tokyu_Integratedreport_A3mhiraki_1129_pass_all.pdf
 12. ir.tokyu.co.jp, 5 月 17, 2025 にアクセス、https://ir.tokyu.co.jp/ja/ir/library/integrated_report/main/0/teaserItems2/0/linkList/0/link/TOKYU_Integratedreport_2024_pass.pdf
 13. 知財戦略 | 技術戦略 | 企業情報 | 東急建設株式会社, 5 月 17, 2025 にアクセス、https://www.tokyu-cnst.co.jp/company/technology_strategy/ip_strategy/
 14. pdf.irpocket.com, 5 月 17, 2025 にアクセス、<https://pdf.irpocket.com/C3289/qSDE/AgOP/R48x.pdf>
 15. 東急不動産の「ブランド」はなぜ人気があるのか? 大規模再開発とマンションブランド化の成功がカギ!, 5 月 17, 2025 にアクセス、<https://diamond-fudosan.jp/articles/-/1111117>
 16. 東急不動産ホールディングスグループについて, 5 月 17, 2025 にアクセス、

- https://www.tokyu-land.co.jp/pdf/company/press/tlc_cg_2021_2p.pdf
17. お客様に寄り添った、東急グループの LINE 活用戦略 - 【公式】ModuleApps 2.0, 5 月 17, 2025 にアクセス、<https://moduleapps.com/mobile-marketing/21508rpt/>
 18. 東急百貨店の顧客政策の中核戦略、カスタマー・サービス・プログラム。そのデータ分析に選ばれたのは - 日立製作所, 5 月 17, 2025 にアクセス、<https://www.hitachi.co.jp/Prod/comp/softl/open/casestudy/contents/tokyu/tokyu.pdf>
 19. 2030 年にありたい姿, 5 月 17, 2025 にアクセス、<https://pdf.irpocket.com/C3289/FpHG/Kf9G/SNdo.pdf>
 20. www.odakyu.jp, 5 月 17, 2025 にアクセス、https://www.odakyu.jp/ir/news/h3de7600000040q6-att/250513_keikaku.pdf
 21. actfulness 行動が価値を生むプロセスの見える化 | MRI 三菱総合 ..., 5 月 17, 2025 にアクセス、<https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/policy/20220927.html>
 22. 小田急電鉄株式会社 企業ブランド CM Odakyu Agency Inc., 5 月 17, 2025 にアクセス、<https://www.odakyu-ag.co.jp/work/824.html>
 23. グループコーポレートメッセージ・ブランドマーク | 企業・サステナビリティ・IR - 小田急電鉄, 5 月 17, 2025 にアクセス、<https://www.odakyu.jp/company/corporate-message/>
 24. JR 東日本グループレポート 2024, 5 月 17, 2025 にアクセス、https://www.jreast.co.jp/eco/pdf/pdf_2024/all-a4.pdf