

東京メトロの知財・無形資産戦略：現状と 新中期計画による変化予測

OpenAI Deep Research

はじめに

東京地下鉄株式会社（東京メトロ）は、日本有数の公共交通事業者として膨大な無形資産を保有しています。安全運行のノウハウや高度な運行管理技術、首都圏ネットワークの中核としてのブランド力、駅と沿線を軸とした顧客基盤、そして社員の使命感や技術力といった組織的な強みは、同社の企業価値を支える重要な無形資産です。2023年に株式上場を果たしたことで、東京メトロは資本市場からの期待に応えるべく知的財産（特許・商標・著作権等）や無形資産の戦略的活用を一段と重視する必要性に迫られています。また、日本政府も「知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver.2.0」の策定などを通じて上場企業に無形資産の開示強化を求めており、投資家との対話の中で無形資産戦略を明確に示すことが期待されています。

本レポートでは、東京メトロの現在の知財・無形資産戦略を概観し、2025年4月28日に発表された2026年3月期～2028年3月期の新中期経営計画（2025～2027年度中期経営計画）に基づき、今後同社の知財・無形資産戦略がどのように変化し得るかを分析します。さらに、その変化をいくつかのシナリオに分けて予測し、各シナリオごとに戦略的背景、想定される施策、そして期待される成果を提示します。

現状の知財・無形資産戦略

東京メトロは従来より、安全で安定した輸送サービスの提供と、鉄道事業を核とした関連事業のシナジー創出によって企業価値の向上を図ってきました。この戦略の中で、以下のような知的財産・無形資産が活用されています。

- **技術・特許関連**：東京メトロは駅ホームドアの全駅整備や新信号システム（無線式列車制御：CBTC）の導入など、先端技術を積極的に採用しています。自社開発の技術も一部あり、例えば地下鉄の自動運転に向けた技術検証を丸ノ内線で開始する計画です。もっとも、同社の特許ポートフォリオは鉄道車両メ

一カー等と比べ限定的であり、これまでは自社技術の権利化よりも安定運行のための技術導入に重点が置かれてきたと考えられます。しかし近年の新技术開発(自動運転や省エネ技術等)の推進に伴い、関連する発明やノウハウの特許取得・活用にも関心が高まっています。

- **ブランド・商標関連**: 首都東京の主要地下鉄網を運営する同社のブランド価値は極めて高く、路線名やシンボルマークは商標として保護されています。安全・正確な輸送によって培われた「東京メトロ」のブランドは、日々の信頼やレピュテーションそのものであり、これは他社との差別化要因です。例えば、日本版顧客満足度指数(JCSI)において高い評価を得ることを目標としており、新中計でも「顧客満足」スコアを 2027 年度に 72.0 点以上とする定量目標が掲げられています。駅構内のデザインや案内表示、マナー啓発ポスター等のコンテンツ(著作物)も、東京メトロのブランドイメージ向上に寄与する重要な無形資産です。
- **データ・顧客基盤**: 東京メトロは一日当たり約 700 万人もの乗客を抱える巨大な顧客ネットワークを有しています。この利用データや顧客基盤はマーケティング上の大きな資源です。近年、スマートフォン向け公式アプリや IC カード乗車券に紐づくポイントサービス「メトポ」を導入し、デジタル顧客接点の構築に努めています。メトポ会員数は 2024 年度末時点で約 95 万人に達しており、新中計ではグループ全体のデータを統合・分析し個々の顧客ニーズを把握することでマーケティング高度化を図るとしています。こうしたデジタル会員基盤の拡大と活用は、東京メトロが保有するデータ資産から新たな価値を創出する取り組みです。
- **ノウハウ・組織能力**: 創業(営団地下鉄時代を含め)から 100 年にわたり蓄積された地下鉄運営のノウハウは、東京メトロ最大の無形資産の一つです。熟練した社員による運行管理、保守・点検のプロセス、高密度ダイヤを安全に捌く運行ノウハウなど、組織的な知見が社内に共有されています。また社員の使命感や現場力も「都市機能を支える使命感・技術力」として同社の強みと位置付けられています。この人材・ノウハウ面の資産は、単に社内に留まらず近年は海外の都市鉄道への技術コンサルや研修事業にも活かされつつあります(後述)。
- **バリューチェーン・サプライチェーン**: 東京メトロは鉄道事業以外に不動産事業やライフサービス事業を展開しており、駅直結の商業施設開発や沿線での都市開発を通じてバリューチェーン上のシナジー創出を図っています。鉄道と不動産の一体的な開発ノウハウや、駅ナカビジネスの運営力も広義の無形資産と言えます。また車両・機器メーカーや建設会社などサプライチェーン上のパートナーとの長年の協力関係も重要です。例えば新型車両や信号システムの

導入では外部企業と共同開発・試験運用を行っており(丸ノ内線での自動運転試験準備では三菱電機等と協働)、こうしたパートナーシップによる技術知見の共有は供給網全体の底上げにつながっています。

以上のように、東京メトロは従来から鉄道事業を核に「安全・安心」という信用資本と「東京の地下鉄網」というブランド資産を築き上げ、それを軸に不動産・生活サービスとの相乗効果を追求してきました。しかし、2025 年発表の新中期経営計画では、デジタル技術やグローバル展開、新規事業への取り組みなど無形資産の更なる活用が打ち出されており、戦略に変化の兆しが見られます。次章では、新中計に基づき今後考えられる戦略の方向性をシナリオ別に分析します。

新中期経営計画による戦略変化のポイント

東京メトロの新中期経営計画(2025～2027 年度)では、「持続的な成長の実現」をテーマに掲げ、ハード面の投資計画と併せてソフト面(無形資産面)の戦略が強化されています。計画のなかで特に注目すべき無形資産戦略上のポイントは以下の通りです。

- **デジタル戦略の位置付け強化**: デジタルトランスフォーメーション(DX)が経営戦略の柱に据えられました。具体的には、データ共有基盤の整備、生成 AI の活用、XR(仮想・拡張現実)事業への取り組みを推進し、デジタル人材の育成を進める計画です。また、メトロ ID を軸にグループ全体のデータを統合して**デジタルマーケティングを高度化**し、顧客一人ひとりに最適な情報提供やサービス提案を行うとしています。新中計ではこの DX を通じて顧客体験向上と新収益源の創出を図る方針が鮮明です。
- **グローバル展開の明確化**: 100 年で培った鉄道運営の技術・ノウハウをテコに**海外鉄道事業への本格進出**を掲げました。O&M(運行・保守)事業受託や海外向けコンサルティング、外国人技術者研修などを事業化し、世界の都市鉄道市場で新たな収益源獲得を目指すとしています。KPI として 2027 年度までに海外で 2 件の O&M 受託を達成する目標が設定されており、グローバルな無形資産展開が定量目標に織り込まれた点は従来にない特徴です。
- **技術開発とオープンイノベーション**: 自動運転をはじめとする新技術開発の推進が経営計画に明示されました。自社内の研究開発だけでなく、**外部企業とのパートナーシップによる新たな価値共創**も掲げられており、スタートアップや大学との連携によるイノベーション創出が期待されています。成果 KPI は定性的ながら「新たな協業案件の創出」とされ、オープンイノベーションの姿勢が打

ち出されています。これに伴い、開発した技術の知財(特許・意匠等)を適切に権利化・活用する戦略も重要性を増すでしょう。

- **人的資本・組織能力の強化**: DX 人材 2,000 名育成(2027 年度まで)や女性管理職比率向上(2030 年度までに 10%以上)など、人材育成・多様性推進の数値目標が設定されました。組織能力そのものを経営目標とすることで、無形資産である「人財」の価値向上を図っています。社員エンゲージメント向上や研修時間確保も継続的に図り、組織的ノウハウの継承と革新を両立させる考えです。
- **顧客体験とブランド価値向上**: 新中計では「お客様満足度向上」や「駅を核としたイベント・地域活性化」も重視されています。例えば沿線のイベントやデジタルスタンプラリーへの延べ参加者数を 2025~2027 年度で 25 万人にする目標を設定し、コンテンツ企画力で顧客の移動体験価値を高める戦略です。安全・安心の追求(鉄道事故ゼロ継続)と合わせ、ブランドへの信頼をさらに高める取り組みが盛り込まれています。

以上を踏まえると、東京メトロの無形資産戦略は「デジタル×顧客基盤」「グローバル×ノウハウ」「技術開発×協業」「人的資本×組織改革」「ブランド×顧客体験」の各方面で従来以上に積極的な展開が予想されます。次章では、この戦略転換の方向性を 5 つのシナリオに分けて掘り下げ、具体的な施策と成果目標を検討します。

シナリオ分析: 今後の知財・無形資産戦略の展開

シナリオ 1: デジタルプラットフォーム戦略の加速

戦略的背景: コロナ後の利用者回復と新たな収益源確保に向け、東京メトロはデジタル技術を活用したサービス高度化に舵を切っています。新中計でも DX 推進が柱と位置付けられ、メトポ ID を起点に顧客データを統合することで、一人ひとりの嗜好に合った情報提供やマーケティング精度向上を目指す方針が示されました。また、非運賃収入の拡大や若年層・訪日観光客の取り込みにはデジタルサービス強化が不可欠であり、同社は「**移動×デジタル**」企業へ進化する戦略的必要性に迫られています。

想定施策: 本シナリオでは、東京メトロは自社アプリとメトポ ID を核とした**統合デジタルプラットフォーム**を加速させます。具体的な施策としては、以下が考えられます。

- **スマホアプリの機能拡充**: 乗換案内や運行情報に加え、沿線店舗のクーポン配信や観光情報提供、さらに列車内 Wi-Fi と連携したエンタメコンテンツ配信など、日常利用を楽しくするデジタルコンテンツを充実させます。新中計でも「毎日の移動に楽しみを提供するデジタルコンテンツ」を通じた顧客コミュニケーション強化が掲げられています。
- **メトポ会員基盤の拡大と活用**: メトポのポイントサービスと東京メトロ ToMe カード(クレジットカード)のポイントを統合し、利用頻度に応じたランク制度や週末フリーパス商品(休日メトロ放題)を導入するなど、**ロイヤリティプログラム**を強化します。これにより会員数拡大とデータ収集を図り、集めたデータを分析して沿線施設や他交通サービスとのマッチングを行います。例えば利用者の居住エリアや嗜好に応じて最適なお出かけ先情報をレコメンドし、利用者の移動機会自体を創出するようなマーケティング施策を展開します。
- **データ基盤と AI の活用**: 社内外のデータを集約する**データ共有基盤**を構築し(詳細は新中計 P.40 に言及)、生成 AI を活用して顧客行動予測や需要予測を高度化します。例えば、イベント開催時の駅利用増を AI で予測して列車増発計画に反映したり、チャットボットによる多言語観光案内サービスを提供したりすることが想定されます。XR 技術も観光向けに導入し、駅構内や車内で AR 案内表示やバーチャルスタンプラリーを実施するなど、新しいデジタル体験を創出します。
- **デジタル広告・商取引**: 駅構内のデジタルサイネージを増設し、リアルタイムでターゲティング可能な広告ネットワークを構築します。メトポ ID と連動したクーポン発行や EC 機能(例えばアプリ上で沿線物産を購入・駅受け取り)を持たせることで、広告・物販収入の増加を狙います。5G 通信環境の整備により、駅ナカや列車内でシームレスにオンラインサービスを利用できる基盤も整えます。

期待される成果: デジタル戦略の深化により、東京メトロは顧客エンゲージメントと収益力の向上という成果を得るでしょう。定量的には、新中計 KPI であるメトポ会員数 108 万人(2027 年度)を達成し、さらに 2030 年には 130 万人規模へ拡大する見通しです。これにより年間あたりのデータ活用による増収効果(運賃収入増+広告・EC 収入)として数十億円規模が期待できます。また、デジタル施策による顧客満足度の向上も見込まれます。実際、JCSI の「顧客満足」評点は 2022 年度時点で 70 点台前半と推定されますが、デジタル施策の成果で 2027 年度に 72.0 点以上を確保し、将来的には 75 点超へ向上する目標が掲げられています。これらは東京メトロブランドの強化につながり、中長期的には**旅客運輸収入の底上げ(利用者維持・増加)**や**非運輸収入比率の拡大**という形で財務面にも寄与するでしょう。

シナリオ 2: グローバル展開とノウハウ輸出の加速

戦略的背景: 日本の人口減少や国内鉄道需要の伸び悩みを踏まえ、東京メトロは海外市場への進出によって成長機会を追求する必要があります。他の大手私鉄や JR 各社が既に海外鉄道事業や不動産投資を進める中、東京メトロも蓄積したノウハウを武器にグローバル展開を本格化させようとしています。新中計では「**世界の O&M 市場に進出し、新たな収益源を獲得**」と明言し、政府開発援助 (ODA) 案件や新興国の鉄道プロジェクト参画への意欲を示しました。首都圏の安全・高密度運行を実現する技術と運営力は海外から見ても魅力的な無形資産であり、インバウンド観光客の増加で東京メトロのブランド認知が世界的に高まっている今こそ、それを輸出産業化する好機と捉えています。

想定施策: 本シナリオでは、東京メトロは**海外事業部門の拡充**と戦略的パートナーシップにより国際展開を加速します。主な施策は以下の通りです。

- **海外地下鉄の運行受託 (O&M 事業):** アジアや中東の新都市鉄道に対し、東京メトロが運行管理や車両メンテナンスを請け負う O&M 契約を獲得します。新中計では 2027 年度までに **2 件の O&M 受託** を目標としています。既に 2024 年末開業予定のホーチミン市メトロ 1 号線への技術協力など、いくつかのプロジェクトで関与を開始しています。今後、他の ASEAN 諸国やインド・中東の地下鉄計画にも参画し、自社の運行ノウハウを移転しつつ運営収入を得るモデルを拡大します。
- **海外コンサルティング・技術供与:** 地下鉄計画・建設段階から関与し、ダイヤ作成、安全管理、設備設計などのコンサルティングサービスを提供します。例えば信号システムの最適化や駅施設のデザイン指導、人材育成プログラムの提供など、東京メトロの「**標準**」をパッケージ化して輸出します。環境負荷の小さい日本の鉄道技術 (省エネ車両やホームドア、安全対策等) を海外都市に導入させることで、相手国の SDGs 達成にも貢献します。これら知見提供に対しコンサル料やライセンス収入を得る形です。
- **研修事業・国際交流:** 東京メトロの研修センターや現業機関に海外の鉄道技術者を受け入れ、運行・整備に関する訓練プログラムを実施します。既にアジア各国の鉄道事業者を対象に研修実績がありますが、これを拡大・有償化し事業化します。並行して自社社員を海外プロジェクトに派遣し国際経験を積ませることで、人材交流を活発化します。長期的には海外現地法人の設立や国際 JV 組成も視野に、**東京メトロ流の運営モデル**をグローバルスタンダードの一部にしていく構想です。

- **知的財産・ブランドの海外展開**: 必要に応じ、商標やブランドの活用も図ります。例えば現地合弁会社に「Metro」の名を冠し東京メトロのブランドイメージを貸与する、あるいは技術ライセンス供与により特許収入を得るといった形です。もっとも鉄道事業の特許自体は車両メーカー等のものが多いため、東京メトロの場合はノウハウ(秘匿情報)やサービス設計の提供が主軸となるでしょう。その際、契約上自社の知的財産・ノウハウが不当に流出しないよう管理しつつ、現地パートナーと Win-Win の関係を築くことが重要です。

期待される成果: グローバル展開が進めば、東京メトロは新たな収益の柱と国際的プレゼンスの向上を実現できます。数値目標としては、2030 年頃までに O&M 受託件数 4~5 件、海外事業収入は年間数十億円規模(営業利益ベースで全体の数%相当)に成長する可能性があります。新中計期間中の目標は O&M2 件ですが、その先の 2030 年目標は状況を見て設定するとされており、将来的には「海外事業収益で国内鉄道部門の減益分を補填できる」程度(例えば営業利益の 1 割超)を視野に入れていると考えられます。また海外での成功事例は東京メトロの信用力向上にもつながります。世界の都市鉄道運営者の中で確固たる地位を築けば、日本国内の行政や他企業との協業機会も増え、結果的に本業にもフィードバックされる好循環が期待できます。さらに国際貢献による評価向上はブランド価値を高め、訪日旅行客の地下鉄利用促進(インバウンド施策)にも寄与するでしょう。総じて、ノウハウという無形資産を輸出産業化することで「知財・無形資産の貨幣化」を達成し、国内需要の制約を超えた成長路線を歩むシナリオです。

シナリオ 3: 技術革新と知財創出による競争優位強化

戦略的背景: 東京メトロは高度に発達した東京の地下鉄網を維持・進化させる使命を負っており、技術革新なくして将来の競争優位は維持できません。少子高齢化に伴う労働力不足や安全性要求の高度化、さらにはカーボンニュートラルへの対応など、技術面で解決すべき課題が山積しています。新中期計画では「自動運転等の新技術開発・推進」が打ち出され、また 2050 年までの CO₂実質ゼロに向けた脱炭素投資も経営課題となっています。これらを踏まえ、東京メトロは今後、自社主導の技術開発を戦略の中核に据え、知的財産を創出・蓄積する方向へシフトする可能性があります。

想定施策: 本シナリオでは、東京メトロはイノベーション創出企業としての側面を強化し、積極的な技術開発投資と知財戦略を展開します。具体的には次のような施策が考えられます。

- 自動運転技術の確立**: 丸ノ内線で計画中の自動運転実証 (GoA2.5: 車掌のみ乗務) を皮切りに、2030 年頃までに複数路線での自動運転実用化を目指します。最終的には駅務員による遠隔監視のもと**無人運転 (GoA4)** に段階的に近づけるロードマップを策定し、その過程で得られる制御技術・アルゴリズムを自社のコア技術として確保します。これらの技術について特許出願できる部分は権利化し、他社へのライセンス提供や鉄道メーカーとの共同特許も視野に入れます。自動運転関連では信号制御 (CBTC) や列車統御アルゴリズム、異常時対応システムなど複数の知財が見込まれます。
- 省エネ・環境技術の開発**: エネルギー効率を高める走行・設備技術を開発します。例えば、新たな走行用バッテリー搭載車両や回生ブレーキ電力の駅施設への有効活用システム、トンネル内の換気省力化技術などです。CO₂ 排出量 2030 年 ▲53% (2013 年度比) という目標達成には既存技術の積み上げだけでなくイノベーションが必要であり、東京メトロ独自のグリーン技術を生み出す好機です。これに関連する特許・実用新案を取得し、自社グループ外 (他鉄道や地下空間事業など) にも展開することで知財収入も期待できます。
- 駅・車両のサービスデザイン刷新**: UX デザインの観点から、駅構内ナビゲーションシステム、混雑緩和のためのリアルタイム乗車整理技術、新しい改札システム (顔認証や QR コード対応改札) など**ソフト・ハード融合型のサービス設計**を行います。これらの開発では IT スタートアップや電機メーカーとの協業が不可欠であり、オープンイノベーションによって新サービスを次々と実装します。成果として生まれたソフトウェアや装置は東京メトロが主体となって知的財産権を取得し、必要に応じて外販可能なプロダクトとします。例えば、混雑予報システムは他都市交通にも販売できるソフトウェアとなるかもしれません。
- 知財マネジメント体制の構築**: 上記のような技術革新を推進するため、社内に**知的財産戦略室**を新設し、知財の発掘・権利化・活用を統括します。開発部門や現場からのアイデアを吸い上げて特許出願につなげ、ポートフォリオを構築します。また知財・無形資産ガバナンスガイドラインに沿った経営層による知財モニタリングを行い、重要な無形資産を識別・維持する方針を明文化します。社内報奨制度等で発明意欲を高め、技術系社員のモチベーションアップと優秀人材の確保にもつなげます。

期待される成果: 技術革新と知財創出戦略により、東京メトロは長期的な**競争優位の源泉**を手中にできます。まず、自動運転等の導入により**運行コストの削減**や**安全性・輸送力の向上**が実現します。仮に 2030 年までに主要路線の半数で GoA3 以上 (自動運転) の運行を達成できれば、人件費削減やダイヤ効率化で年間数十億円規模の経済効果が見込まれます。また、技術特許・ノウハウを外部展開すれば**知財収**

入の創出も可能です。東京メトログループ内に将来、技術ライセンス収入やシステム販売収入で年間数億～十億円を稼ぐ事業部門が育つ可能性もあります。さらに、自社技術の確立は鉄道業界内での評価向上につながり、他社との提携交渉を優位に進められるなど無形の効果も大きいでしょう。KPI 面では、新技術開発の成果について定性的な情報開示を充実させる方針が示されていますが、将来的には「特許出願件数〇件」「新技術導入路線数〇路線」といった定量目標も設定されるかもしれません。技術立社への変貌はリスクも伴いますが、成功すれば東京メトロは「技術・知財を有する公共インフラ企業」として新たな価値評価を市場から獲得できるでしょう。

シナリオ 4: ブランド価値と顧客エクスペリエンスの向上

戦略的背景: 鉄道事業はサービス業でもあり、利用者の信頼と満足を得て初めて成り立ちます。東京メトロはこれまで安全・正確さで高い評価を得てきましたが、ポストコロナ時代には「移動そのものを楽しく快適にする」ことや「東京の街の魅力を高める」ことにも注力する必要があります。沿線人口が減少局面に入る将来に備え、一人ひとりの利用者により豊かな体験を提供してリピーター化・ファン化させる戦略が重要です。新中計でもイベント開催や観光パス発売などブランド価値向上策が組み込まれており、東京メトロは単なるインフラ提供者から「東京の魅力創造パートナー」へ役割を上げようとしています。

想定施策: 本シナリオでは、東京メトロはブランド戦略と CX(カスタマーエクスペリエンス)向上策を強化し、顧客に選ばれ続ける存在を目指します。そのための施策は次のとおりです。

- **サービス品質と安全性の極大化:** 引き続き「安全・安心」を最優先に据え、輸送障害ゼロ・事故ゼロを堅持します(事故件数・インシデント件数 0 件の目標継続)。最新技術導入や社員教育により定時運行率 99%以上を維持し、「東京メトロに乗れば時間通り着く」という信頼を守ります。この盤石な安全・正確性がブランドの土台です。その上で、駅や車内の清潔さ、案内表示の多言語化、スタッフのホスピタリティ向上などソフト面でも日本一の品質を追求します。サービス産業としての高い顧客志向文化を組織に醸成し、CS 向上研修や表彰制度を導入します。
- **ブランド発信と顧客参加型施策:** 東京メトロのブランドメッセージ(例えば「Tokyo Your Metro」等)を策定し、SNS や動画コンテンツで積極発信します。駅発の情報誌や Web メディアを通じて沿線の魅力を紹介し、「東京メトロに乗って出かけよう」と思わせる仕掛けを強化します。またスタンプラリーやイベントを継続開催し、利用者が楽しみながら地下鉄を利用できる機会を提供しま

す。新中計では 2025～27 年度で 25 万人のイベント参加を目標としています
が、今後はコラボ企画(人気キャラクターやスポーツとのタイアップ)などで更
なる動員増を狙います。ファン層の拡大により利用促進と売上増(グッズ販
売・乗車券販売)を図ります。

- **観光・地域との連携**: 訪日外国人や国内観光客に対し、東京メトロを「最良の
移動手段」と位置付ける取り組みを行います。東京メトロ全線乗り放題の
Tokyo Subway Ticket や新導入の Tokyo City Pass をプロモーションし、観光
スポットと地下鉄をセットで楽しめるモデルコース提案などを展開します。沿線
自治体や商業施設と協力し、乗車券提示による特典や地域イベントとの連動
企画を増やします。こうした地域連携は「東京メトロ＝東京を楽しむためのキ
ー」としてのブランドイメージ確立につながります。
- **デザインと快適性の追求**: 駅舎や車両のデザイン面でもブランディングを図り
ます。駅ごとにテーマを持たせたりリニューアル(アートの展示、照明や音響演
出の工夫)や、新型車両でのゆとり空間創出(クロスシート車両の導入検討
等)を行い、「乗って快適・降りて楽しい地下鉄」を演出します。駅ナカ商業施
設も含めトータルなデザインコンセプトを策定し、東京メトロの空間にいること
自体が価値と感じられるような環境を整備します。この過程で生まれる意匠・
デザインは意匠権などで保護し、ブランドの一部として扱います。例えば駅ナ
カの統一デザインやサウンドロゴ(発車メロディ等)は知的財産として管理し、
他都市への展開時には東京メトロらしさを演出する要素として活用します。

期待される成果: ブランド価値と顧客体験の向上により、東京メトロは利用者からの
揺るぎない支持を獲得し、長期的な需要安定につなげることができます。短期的な
KPI では顧客満足度スコアやイベント参加人数などが指標となりますが、最終的には
輸送人キロの下支えや運賃値上げ耐性の向上といった成果で現れるでしょう。具体
的には、JCSI の顧客満足評点を 75 点台まで高め、鉄道業界トップクラスの評価を維
持することが目標です。またイベント参加者数は 2030 年度累計で 50 万人を目指し
ており、こうした施策が奏功すればコロナ前水準への旅客回復率 100%以上(＝利用
者増)も可能になるかもしれません。ブランド強化は価格競争力も高めます。高付加
価値の乗車券(プレミアム車両や周遊券)の発売や、将来的な運賃改定時にも利用
者の納得感を得やすくなるでしょう。さらに東京メトロのブランドが確立すれば、駅ナカ
テナント誘致やグッズ販売など別事業にも波及効果が及び、無形資産が新たな収入
源を生む好循環が期待できます。

シナリオ 5: 組織能力強化とパートナーシップ経営への転換

戦略的背景: デジタル時代・変革期においては、大企業といえど自社だけですべてのリソースを賄うことは困難です。東京メトロも従来の延長線ではなく、社外の力を取り込みながら組織を変革していく必要があります。特に上場企業となった今、資本コストを意識した効率経営や新規事業への挑戦など、経営スタイルそのものの転換期にきています。そのためには組織能力(組織的学習能力や意思決定スピード)を高めるとともに、積極的に他企業・他業界とのパートナーシップを結んでイノベーションやコスト効率化を図る戦略が考えられます。新中計でも「資本コストや株価を意識した経営」や「外部企業との協業による新たな価値創出」が打ち出されており、経営マインドの刷新が進んでいます。

想定施策: 本シナリオでは、東京メトロは自前主義を脱却しオープンで俊敏な組織への変貌を遂げます。同時に、バリューチェーン全体での最適化や協業を進め、無形資産の価値を極大化します。具体策は次のとおりです。

- **社内人材の多能工化・DX 教育:** 社員一人ひとりがデジタル技術や新事業に対応できるよう大規模なリスキリングを実施します。新中計ではデジタル人材 2,000 名育成を目標としています。現業部門出身者にも IT 研修やデータ分析研修を受講させ、業務プロセス改善に活かします。またプロジェクト型の異業種交流研修を行い、社内に新規事業提案が活発に出る文化を醸成します。組織構造もフラット化・柔軟化し、若手や現場の声が経営に届くような制度改革(社内公募制や CxO 級ポストへの登用など)を行います。これにより環境変化に迅速に適応できる組織能力を養います。
- **パートナーシップ経営の推進:** 鉄道事業に限らず幅広い領域で外部パートナーとの協業を戦略に据えます。新中計でも「外部企業とのパートナーシップによる新たな企業価値創出」が掲げられています。具体的には、スタートアップ企業との連携プログラムを創設し、駅ナカサービスやモビリティ関連の新サービス開発を共同で行います(PoC の場を提供し、有望サービスは資本提携や買収も検討)。また他の交通事業者や IT 企業とコンソーシアムを組み、MaaS (Mobility as a Service) プラットフォームを共創する可能性もあります。サプライチェーン面でも、車両メーカー・システムベンダーと開発初期から協働し、コスト削減と革新的製品開発を実現します。「共創型バリューチェーン」への転換により、自社単独では得られない無形の資産(ノウハウやデータ、顧客基盤の共有など)を取り込んでいきます。
- **資本効率の追求とアセットライト戦略:** 経営資源配分の効率化も無形の経営ノウハウとして重要です。東京メトロは資本コスト 5~6%を意識しつつ、資産の流動化策にも踏み出しています。具体的には、リースや私募リートへの物件売却を通じたアセットライト化を進め、得た資金を成長投資に回します。これはハ

ード資産を軽くする一方、資本効率という**財務上の無形価値**を高める施策です。また株主還元方針の明確化や IR 充実によって、資本市場からの信頼（レピュテーション資本）を向上させます。株価向上と低コストでの資金調達が可能になれば、知財・無形資産への継続投資もしやすくなり、好循環が生まれます。

- **ガバナンスとカルチャーの変革**: 上場企業としてガバナンス体制を強化し、経営の透明性と俊敏性を両立させます。取締役会にテクノロジーや海外事業の有識者を招く、経営陣に社外出身者を登用するなど、多様な知見を経営に入れます。内部では従来の官庁的な体質から民間企業型の成果主義・スピード重視の文化へ移行し、新しいチャレンジを称賛する風土を根付かせます。例えば新規事業コンテストを定期開催し、失敗も評価する「Fail Fast」マインドを育みます。この組織文化の転換自体が貴重な無形資産となり、従業員エンゲージメント向上や優秀な人材確保（人材ブランドの向上）につながります。

期待される成果: 組織能力とパートナーシップを強化した経営への転換により、東京メトロは**持続的イノベーションと収益成長**を実現できるでしょう。まず、人材多能工化や DX 推進により生産性向上の効果が表れます。例えば一人当たり研修受講時間を増やしながらかも、デジタル技術活用で業務効率を上げ、将来的に営業係数（コスト/収入比率）の改善や社員一人当たり利益の増加が見込まれます。協業を通じた新事業創出では、2027 年までに具体的な協業プロジェクトが複数立ち上がり、そのうち 1~2 件は事業化・収益化に至る可能性があります。たとえば MaaS 連携で新たな乗車券パッケージを販売し、年間数億円の売上を上げる、といった成果です。資本効率の改善については、ROE（自己資本利益率）を現状の 7~8%程度から中期的に 10%近くまで引き上げることが目標となります。実際、新中計では 2028 年 3 月期の営業利益目標を 930 億円としています。協業による成長加速とコスト効率化が進めばこの目標を上回る可能性もあります。さらに組織が変革し続ける力を身につければ、将来どのような事業環境変化が起きても柔軟に戦略転換できるという**動的な無形資産**を得ることになります。それは東京メトロにとって最大の強みとなり、100 年企業から次の 100 年へと成長を繋ぐ原動力となるでしょう。

おわりに

東京メトロの知財・無形資産戦略は、いま大きな転換期を迎えています。従来型の鉄道運営の枠を超え、デジタル、グローバル、イノベーション、人材、ブランドといった多面的な無形資産に対して戦略的投資を行うことで、同社は新たな成長軌道を描こうとしています。政府のガイドラインも追い風となり、これからは知財・無形資産の開示や

活用が一層求められるでしょう。本分析で示したシナリオはいずれも、東京メトロがその持つ豊かな無形資産をフル活用し、持続的な企業価値向上を図る道筋を示すものです。実際には複数のシナリオが組み合わさって現実の戦略となるはずですが、いずれの場合も鍵となるのは「**広義の無形資産を経営の中心に据える**」というパラダイムシフトです。東京メトロがこのシフトに成功すれば、安全・安心の地下鉄という公共インフラ提供者から、知的資産で価値創造するイノベーター企業へと進化を遂げることでしょう。その歩みが、東京という都市とそこに暮らす人々にもたらす便益は計り知れません。今後の東京メトロの挑戦に注目が集まります。

参考文献・出典:東京メトロ「2025～2027 年度 中期経営計画」、同計画 説明会資料、経済産業省「知財・無形資産の開示ガイドブック」、他(上記各出典箇所を参照)。