

東京メトロ新中期経営計画（FY2025-2027）下における 知的財産・無形資産戦略の変革に関する分析レポート

Gemini Deep Research

エグゼクティブサマリー

本レポートは、東京地下鉄株式会社（以下、東京メトロ）が 2025 年 4 月 28 日に発表した新中期経営計画（2026 年 3 月期～2028 年 3 月期、以下「新中計」）が、同社の知的財産・無形資産（以下「知財・無形資産」）戦略に与える影響を分析するものである。ここでの知財・無形資産は、特許権等の伝統的な権利に加え、技術、ブランド、データ、ノウハウ、顧客ネットワーク、組織能力など広範な資産を含む。

分析の結果、東京メトロの知財・無形資産戦略は、従来の鉄道事業運営を支える安定的かつ内部指向型のモデルから、デジタルトランスフォーメーション（DX）、事業多角化（海外、ホテル等）、サステナビリティ経営の推進を背景に、よりダイナミックで外部連携を重視する戦略へと大きく転換する可能性が高いことが示唆された。特に、2024 年の株式上場¹は、有形資産だけでなく無形資産を通じた価値創造ストーリーを市場に提示する必要性を高め、この戦略転換を加速させる要因となっていると考えられる²。

現在の知財・無形資産基盤は、安全・安定輸送に関する高い技術力・ノウハウ³、首都圏における強力なブランド認知度⁵、専門性の高い人的資本⁷など、強固なものである。新中計は、この基盤の上に、DX 推進（データ共有基盤構築、AI 活用、XR 展開）²、非鉄道事業（海外 O&M、ホテル経営）への本格進出²、スタートアップ連携（CVC 設立）²、サステナビリティ目標の高度化²など、新たな無形資産の獲得・活用を強く志向する施策を打ち出している。

本レポートでは、新中計の重点戦略に基づき、将来の知財・無形資産戦略の方向性として 3 つのシナリオを提示する。

(1) DX 推進とデータ活用を核とする「デジタル・パワーハウス」戦略

(2) 非鉄道事業拡大に伴うブランド・顧客接点・コンテンツ強化を図る「ビヨンド・ザ・レイルズ」戦略

(3) 持続可能性と信頼性を最重視する「サステナブル&トラステッド・オペレーター」戦略

現実の戦略はこれらの混合形となる可能性が高いが、DX、データ統合、CVC 設立への強いコミットメント²は「デジタル・パワーハウス」要素の推進を示唆し、海外 O&M やホテル事業への具体的な進出²は「ビヨンド・ザ・レイルズ」要素の本格化を示す。同時に、加速されたサステナビリティ目標²は、「サステナブル・オペレーター」とし

ての基盤強化が不可欠であることを示している。

今後の課題は、多様化する事業ポートフォリオ全体で無形資産の相乗効果を最大化すること、特にデータ統合や新技術導入に伴うリスク管理、そしてこれらの無形資産投資が生み出す価値を市場関係者、特に株主に対して効果的に伝達していくことである²。東京メトロが新中計の目標を達成し、持続的な企業価値向上を実現するためには、無形資産の戦略的な管理・活用がこれまで以上に重要な経営課題となるだろう。

1. 序論：東京メトロにおける戦略的ドライバーとしての無形資産

● 1.1 背景：

東京メトロは、首都東京の基幹的な公共交通機関として、都市機能の維持・発展に不可欠な役割を担っている⁵。2025年4月28日に発表された新たな中期経営計画（対象期間：2026年3月期～2028年3月期）¹⁰は、同社が将来の成長に向けて戦略的な方向性を再定義する上で極めて重要な意味を持つ。特に、2024年10月の株式上場¹を経て、市場の期待に応え、持続的な企業価値向上を実現するための新たな成長戦略が求められる状況下での計画策定となった。この上場という節目は、有形資産のみならず、無形資産（例えば、新規事業の成長潜在力、ブランド力、技術革新など）を通じた価値創造のストーリーを投資家に対してより明確に示す必要性を高めたと考えられる¹⁴。新中計において「資本コストや株価を意識した経営」²が明記されている点は、この文脈を裏付けている。

● 1.2 分析のスコープ：広義の無形資産への着目：

本レポートでは、ユーザーの定義に基づき、「知的財産・無形資産」を広義に捉える。これは、特許権、商標権、意匠権、著作権といった伝統的な知的財産権のみならず、技術、ブランド、デザイン、コンテンツ、ソフトウェア、データ、ノウハウ、顧客ネットワーク、信頼・レピュテーション、バリューチェーン、サプライチェーン、そしてそれらを生み出す組織能力やプロセスなど、より広範な無形資産を対象とする（ユーザー定義）。現代企業における価値創造メカニズムを理解する上で、このような広範な視点からの無形資産分析は不可欠である⁷。

● 1.3 現代交通セクターにおける無形資産の重要性：

世界の交通事業者にとって、デジタルプラットフォーム、データ分析能力、ブランド信頼性、専門性の高い人的資本、サステナブル技術といった無形資産は、事業効率の向上、顧客体験の革新、新たな収益源の創出、そして全体的な競争優位性を確立する上で、その重要性を増している⁷。これらの無形資産を戦略的に管理し、事業成長に結びつけることが、現代の経営における中核課題の一つとなっている¹⁵。東京メトロにおいても、サステナビリティレポートの発行とその英語版ダイジェスト版の提供¹⁴は、ESG（環境技術、社会的インパクト・評判、ガバナンス構

造)に関連する無形資産が、同社の企業アイデンティティとステークホルダーコミュニケーション戦略の中心になりつつあることを示唆している。新中計で「サステナビリティ」が主要な柱の一つとして位置づけられていること²と合わせ、ESGパフォーマンス（グリーン技術、人的資本政策、倫理的なガバナンスといった無形資産に支えられる）が、企業の価値提案とレピュテーションマネジメントの核となる要素として戦略的に位置づけられていると考えられる。

2. 東京メトロの無形資産基盤（新中期経営計画策定前）

- 2.1 概要：

新中計策定以前の東京メトロは、長年にわたる首都圏の主要交通事業者としての歴史を通じて、多様な無形資産を蓄積してきた。これらの資産は、新たな戦略を展開する上での強固な基盤となる。

- 2.2 技術力とオペレーショナル・ノウハウ：

- **安全・信頼性技術**：安全報告書³や企業理念²に示されるように、安全運行、保守、災害対策に関する深い専門知識と実績を有する。これには、インフラの耐震補強や高度な運行管理システムへの継続的な投資が含まれる。
- **省エネルギー技術**：回生ブレーキの活用や、三菱電機との共同による同期リラクタンスモータのような先進的モーター技術の実証実験⁴など、鉄道運行におけるエネルギー効率向上に長年取り組んできた歴史がある。これは、蓄積された技術ノウハウであり、潜在的な特許技術も含まれる可能性がある。
- **既存デジタルシステム**：丸ノ内線へのCBTC（無線式列車制御システム）導入²⁰（新中計でも導入実績として言及²）は、高度な信号・制御技術の導入能力を示す。また、過去には列車位置情報のオープンデータ化コンテストを実施するなど²¹、データ活用や外部連携の初期的な試みも見られた。

- 2.3 ブランド・エクイティとレピュテーション：

- **コアブランド**：東京の交通ネットワークと同義とも言える高いブランド認知度を有する。グループ理念「東京を走らせる力」⁵は、このブランドの本質を表現している。
- **信頼と安全のイメージ**：安定した運行実績と安全への取り組み（ただし、2000年の日比谷線事故のような過去の教訓が安全文化形成に影響を与えたことも認識されている²）に基づき、社会からの信頼を構築してきた。「安全」は「私たちの決意」の中核要素である⁵。
- **サブブランド**：駅構内商業施設「Echika」や「Metro pia」²³の展開は、交通環境内でのブランド拡張の試みを示す。銀座線リニューアルにおけるデザインコンペの実施²⁴など、ブランドの美的・体験的側面への投資も行われている。

- 2.4 データ基盤と分析活用：

- **顧客データ施策**：メトロポイントクラブ（メトポ）²の開始は、顧客データ資産構築に向けた基礎的な一歩であった。
- **オープンデータ探索**：列車位置情報のオープンデータコンテスト²¹は、データ共有と外部イノベーション活用の初期的な試みであったが、限定的だった可能性もある。
- **データ分析パートナーシップ**：メトロアドエージェンシーを通じた unerry 社との連携²⁵により、匿名化された位置情報ビッグデータを活用し、乗客の行動パターンを分析、広告プランニング等に活用していた。これは、外部の能力を活用して内部データの価値を高める取り組みである。
- **2.5 人的資本と組織文化**：
 - **専門性の高い従業員**：地下鉄システム特有の高度な運用・技術スキルを持つ従業員基盤⁷。安全文化と徹底した訓練が重視されている²。
 - **研修インフラ**：大規模な総合研修訓練センター⁷（新中計でも言及²）への投資に見られるように、人材育成体制が整備されている。
 - **企業価値観**：求める人材像として「自律」「挑戦」「協働」²を掲げ、人的資本開発戦略の基盤としている。従業員エンゲージメントやダイバーシティ&インクルージョン（DE&I）への取り組みも文書化されている⁷。
- **2.6 顧客基盤とネットワーク効果**：
 - **利用者規模**：1日平均652万人（2023年度）⁸という膨大な利用者数は、確立された顧客基盤と強力なネットワーク効果を生み出している。
 - **メトポ会員**：メトポ会員数（2024年11月時点で90万人）⁸の増加は、直接的なエンゲージメントとデータ収集チャネルを提供している。
 - **インバウンド対応**：訪日外国人向けの情報提供チャネル（新中計で言及されるアプリなど²）整備への取り組みが既に行われている。
- **2.7 戦略的パートナーシップとエコシステム**：
 - **鉄道事業者間連携**：他の鉄道事業者との長年にわたる相互直通運転¹⁷や運用協力関係が存在する。
 - **技術ベンダー連携**：三菱電機⁴やJP UNIVERSE³⁰など、特定ソリューション開発のための技術パートナーとの連携実績がある。
 - **CVCの基盤**：Tokyo Metro Ventures⁸の設立は、スタートアップエコシステムとの組織的な連携体制構築に向けた動きであり、それ以前の個別連携を発展させるものである。
 - **学術・研究機関連携**：先端技術導入の背景には、大学や研究機関との連携が存在する可能性が示唆される¹⁵。フィリピンのFEATI大学との研修に関する覚書締結¹⁷はその一例である。

これらの無形資産は東京メトロの強みであるが、新中計以前の戦略は、特にデータやデジタルの潜在能力活用に関して、やや断片的で内部指向的な側面があったように見受けられる。オープンデータ²¹やデータパートナーシップ²⁵などの取り組みは存在したが、新中計はこれらをより統合的かつ戦略的に活用しようとしている。例えば、新中計²では、データシェアリングプラットフォーム（DSP）、AI 活用、XR プラットフォームといった全社的なデジタル戦略が打ち出され、メトポ・アプリ・データを統合したマーケティング推進が掲げられている。これは、部門ごとの個別活動（例：広告代理店によるデータ連携²⁵、車両部による CBTC 導入²⁰）から、組織全体でデジタル・データ資産を戦略的に活用する、より統一されたアプローチへの移行を示唆している。

また、既存の無形資産、特にオペレーショナル・ノウハウ、安全に関するレピュテーション、そして人的資本は、事業多角化戦略の成否を左右する重要な基盤となる。海外での O&M 事業²やホテル運営²への参入は、単なる資金投下だけでは成功しない。これらの新規事業においては、東京メトロが長年培ってきた卓越したオペレーション遂行能力や安全管理体制²、そしてそれを支える高度なスキルを持つ人材⁷といった既存の強みを、いかに効果的に移転・応用できるかが鍵となる。この組織知（無形資産）を形式知化し、新たな環境に適応させ、信頼性というブランドイメージを新規事業領域でも確立することが、成功のための必須条件と言える。フィリピンの大学との連携¹⁷やベトナム・フィリピンでのプロジェクト参画²は、既に研修・コンサルティングノウハウを国際的に展開し始めていることを示している。

表 1：東京メトロの主要な無形資産（新中期経営計画策定前）

無形資産カテゴリー	具体的な資産例	主要な関連施策・根拠（資料 ID）	戦略的意義（ベースライン）
技術・ノウハウ	安全運行・保守技術、省エネ技術（回生ブレーキ等）、CBTC システム導入・運用ノウハウ、災害対策ノウハウ	2	コア事業である鉄道輸送の安全性、定時性、効率性を支える基盤。
ブランド・レピュテーション	高いブランド認知度（「東京を走らせる力」）、安全・信頼	2	顧客の選択、社会からの信頼獲得、従業員のエンゲージメン

	性に対する社会的評価、駅商業施設ブランド（Echika 等）、デザインへの投資（銀座線等）		トの源泉。
データ・アナリティクス	メトポ会員データ基盤、列車運行データ、匿名化位置情報活用（パートナー連携）、オープンデータ試行	2	運用改善、マーケティング、広告事業等への活用。ただし、統合的・戦略的活用は途上。
人的資本	鉄道専門技術者・乗務員、安全文化、研修制度・施設、求める人材像（自律・挑戦・協働）、エンゲージメント・DE&I 施策	2	高度なオペレーションと安全文化を維持するための核心的要素。
顧客ネットワーク	膨大な日常利用者（1日平均 652 万人）、メトポ会員基盤（90 万人超）、インバウンド利用者接点	2	安定的な運輸収入の基盤であり、新サービス展開の潜在的なチャネル。
パートナーシップ・エコシステム	他鉄道事業者との連携、技術ベンダー（三菱電機、JP UNIVERSE 等）との協業、広告・データ分析パートナー、CVC 設立準備、国際連携（FEATI 大学等）	2	運用効率化、技術導入、新規事業機会探索のための外部リソース活用。ただし、体系的なエコシステム戦略はこれから。

3. 新中期経営計画（FY2025-2027）：戦略的方向性と無形資産への影響

- 3.1 ビジョンと目標：

新中計は、2026 年 3 月期から 2028 年 3 月期までの 3 年間を対象とする 10。その根底には、持続可能な成長、新たな価値創造、そして株式上場後の市場の期待に応えるという強い意志がうかがえる 2。計画では、具体的な経営目標値として、連結 ROE（2027 年度末 7.7%）、連結営業利益（2027 年度 930 億円）、連結 EBITDA（2027 年度 1,740 億円）、連結純有利子負債/EBITDA 倍率（2027 年度末 6.3 倍（新線除く 5.2 倍））といった財務指標に加え、鉄道運転事故件数（ゼロ継続）、鉄道駅バリアフリー化率（2027 年度末 99%）、CO2 排出量削減（2027 年度末までに 2013 年度比 50%削減）といった非財務目標も設定されている 2。ただし、一部の目標（特に ROE や株主還元方針）については、市場から期待を下回るとの評価も報じられている 9。

- **3.2 重点戦略と無形資産への連関：**

- **重点戦略 1：安全・安定輸送の進化：**

- 施策：震災・浸水対策等の自然災害対策強化、リアルタイム映像伝送機能付き車内セキュリティカメラ整備、トンネル補修・補強、総合訓練研修センターでの訓練充実、全駅ホームドア整備完了（2025 年度目標）、エレベーター 1 ルート整備推進（2030 年度目標）など 2。
- 無形資産への連関：安全に対するレピュテーションの維持・向上、災害対応や先進保守に関するオペレーショナル・ノウハウの深化、センサー・カメラ・構造健全性監視等の技術活用、訓練を通じた人的資本（安全意識・スキル）の強化。

- **重点戦略 2：新たな価値創造：**

- 施策：運輸事業におけるデジタルマーケティング・インバウンド施策推進、海外鉄道ビジネス拡大（O&M、コンサルティング、研修事業。例：英国 Elizabeth line 運営権獲得、ベトナム・フィリピンでの事業展開）、不動産事業強化とホテル経営・運営事業への参入、ライフ・ビジネスサービス事業拡大、スタートアップ連携（CVC「Tokyo Metro Ventures」）による新規事業展開加速など 2。
- 無形資産への連関：国際的なオペレーショナル・ノウハウの構築、ホテル等新規分野へのブランド拡張、新たな顧客ネットワーク（ホテル宿泊客、海外パートナー等）の開拓、新規サービスプロセスの開発、多角化事業からのデータ生成、パートナーシップ・エコシステム（スタートアップ、国際企業 Sumitomo/Go-Ahead 等 2）の構築。

- **重点戦略 3：サステナビリティ経営の推進：**

- 施策：CO2 排出量削減目標の前倒し達成（2027 年度に 50%削減、2030 年度目標を 53%削減に引き上げ）、省エネ・再エネ活用推進、サーキュラーエコノミー（リサイクル、アップサイクル）への貢献、地域社会への貢

献・人権尊重、ガバナンス強化（コンプライアンス、リスクマネジメント、サイバーセキュリティ対策）など²。

- 無形資産への連関：グリーン技術・ノウハウの開発、ESG リーダーシップを通じたブランド・レピュテーション向上、ステークホルダーとの関係強化、組織プロセス（リスク管理、コンプライアンス）の改善、サステナビリティ意識に関する人的資本の醸成。

○ 重点戦略 4：経営基盤の強化：

- 施策：「人財戦略」（採用強化、働きやすさ向上、やりがい創出、人財育成（特にデジタル人材）、福利厚生拡充、健康経営推進）の実行、デジタルトランスフォーメーション（データ共有基盤（DSP）構築、AI 活用推進、XR 事業展開、全社員のデジタルリテラシー向上）、資本コスト・株価を意識した経営（ROE・PBR 向上、株主還元、IR 活動強化）など²。
- 無形資産への連関：人的資本への直接投資、基幹的な**デジタルインフラ（データプラットフォーム、ソフトウェア）**の構築、データ資産の生成、組織能力（デジタルリテラシー、AI 統合能力）の開発、投資家との関係・レピュテーションの強化。

新中計は、東京メトロを単なる国内鉄道事業者から、より多角的で、テクノロジーを駆使し、国際的にも活動するサービスプロバイダーへと変革させようという明確な野心を示している。これは、同社が保有し、戦略的に重視する無形資産の種類と重要性における根本的な転換を必要とする。従来の国内鉄道オペレーション中心の無形資産（安全技術、地域ブランド、国内運用ノウハウ）に加え、海外 O&M²、ホテル運営²、スタートアップ連携²、高度なデジタル能力（XR、AI、データプラットフォーム²）といった新たな活動領域では、国際市場知識、ホスピタリティサービス設計能力、イノベーションマネジメントプロセス、高度データ分析能力、グローバルパートナーシップ管理スキルなど、これまでとは異なる種類の無形資産の構築・獲得が不可欠となる。これは単なる改善ではなく、戦略的なピボット（方向転換）と言える。

特に、DX 推進におけるデータ共有基盤（DSP）と AI 統合への注力²は、単にデータを業務効率化や基本的なマーケティングに利用する段階を超え、データ駆動型の新サービス創出やインサイト提供といった新たな価値創造を目指す意図を示唆している。これは、データそのものを新たな形態の重要な無形資産へと昇華させる動きである。従来のデータ活用（メトポによるロイヤリティ向上²、位置情報による広告最適化²⁵）に対し、新計画では、様々なソース（鉄道、駅ナカ、将来的にはホテル、アプリ等）からのデータを統合する統一 DSP と、高付加価値データの共有、そしてソリューション事業への展開² が言及されている。これは、収集したデータを高度な分析（AI）を用いて内部利用だけでなく、外部へのインサイト提供やサービス化、あるいは遥かにパーソ

ナライズされた顧客体験の創出につながる可能性を示している。JP UNIVERSE との XR における提携³⁰ も、新たなデジタルコンテンツや体験を無形資産として創造する方向性を示している。

さらに、「人財戦略」と経営基盤強化の明確な連関²、および具体的な指標設定²⁹ は、組織能力と従業員のスキルが計画全体の実行、特に事業多角化と DX 推進に不可欠な無形資産であるとの認識を強調している。計画は技術や設備投資だけでなく、採用、定着、スキル開発（特にデジタル人材育成目標 2,000 名²）、エンゲージメント、ウェルビーイングに関する詳細な戦略を「経営基盤強化」の根幹として位置づけている²。これは、海外 O&M、ホテル運営、高度 DX といった複雑な新領域での目標達成には、特定の質の高い人的資本が不可欠であるという経営層の理解を示している。人への投資は、計画遂行を可能にする中核的な無形資産への投資として明確に位置づけられている⁷。

4. 戦略的シフトの分析：東京メトロにおける無形資産重視点の進化

- 4.1 継続性：

安全・安定輸送が最重要課題であることは変わらず、関連する技術、ノウハウ、レピュテーションへの継続的な投資が行われる²。東京の交通機関としてのコアブランドの重要性も維持される⁵。運行効率化への取り組みも継続され、既存のプロセス・ノウハウが新技術によって強化されるだろう²。

- 4.2 主要な変化と新たな重点：

- 技術焦点のシフト（内部・運用中心から顧客接点・外部連携へ）：従来の運行改善技術（CBTC 等²⁰）に加え、顧客エンゲージメント（アプリ、メトポ統合、XR²）や新規ビジネスモデル（データプラットフォーム²）を支える DX への重点化。
- 戦略的資産としてのデータ：データを、業務の副産物やマーケティングツールから、統合（DSP）・分析（AI）・活用（パーソナライズ、新サービス）すべき中核資産へと位置づけ²。サービス横断でのデータ連携（メトポ ID 軸²）。
- ブランド拡張と多角化：ホテル² など非鉄道分野へのブランドの積極的な活用。慎重なブランド体系管理が必要となる。
- ノウハウの国際化：オペレーション・研修ノウハウを海外へ展開（O&M、コンサルティング²）し、グローバルなレピュテーションとパートナーシップを構築する明確な戦略。
- イノベーション・エコシステムの体系化：個別の技術提携から、CVC（Tokyo Metro Ventures²）を通じた体系的なアプローチへ移行し、外部の技術、アイデアを導入し、イノベーション・ネットワークを構築。

- 戦略的イネーブラーとしての人的資本：人的資本と組織能力（特にデジタルスキル、適応力）を、戦略目標達成のための不可欠な要素としてより明確に位置づけ²。
- 中核的価値ドライバーとしてのサステナビリティ：ESG 目標達成がグリーン技術への投資を促進し、企業文化を形成し、レピュテーションを高める²。
- 4.3 施策と無形資産開発のマッピング：

新中計の主要施策が、具体的にどのような無形資産の開発・強化につながるかを整理すると、戦略転換の具体的な姿が明らかになる。

表 2：新中期経営計画（FY2025-2027）施策と無形資産開発のマッピング

新中計の主要施策	主要な重点戦略	開発・活用される主要な無形資産	計画策定前からの変化（新規/強化/重点シフト）	関連資料 ID
データ共有基盤（DSP）構築	経営基盤強化	統合データ資産、分析能力、ソフトウェアプラットフォーム、データ駆動型インサイト/サービス（潜在的）	新規/強化	2
AI 活用推進（業務自動化、顧客サービス等）	経営基盤強化	AI アルゴリズム・モデル、自動化プロセス・ノウハウ、データ分析能力、AI 活用スキル（人的資本）	新規/強化	2
XR 事業展開（JP UNIVERSE 提携含む）	経営基盤強化/価値創造	XR コンテンツ、デジタルツイン、バーチャル訓練モジュール	新規/強化	2

		ル、仮想体験関連 IP（潜在的）、パートナーシップ（技術・コンテンツ）		
CVC（Tokyo Metro Ventures）設立・運営	価値創造/経営基盤強化	イノベーション管理プロセス、スタートアップネットワークアクセス、市場インテリジェンス、新規技術/IP（投資先経由）、パートナーシップ	新規	2
海外 O&M 事業展開（Elizabeth Line 等）	価値創造	国際オペレーショナル・ノウハウ、グローバルパートナーシップ管理スキル、国際ブランド認知度/レピュテーション、異文化対応能力（組織）	新規/強化	2
ホテル経営・運営事業参入	価値創造	ホスピタリティサービス設計ノウハウ、ホテルブランド・エクイティ（サブブランド可能性）、顧客データ（宿泊）、サプライヤーネットワーク	新規	2

CO2 排出量削減 目標加速	サステナビリティ推進	グリーン技術 （省エネ、再エネ）、環境管理 プロセス、ESG レピュテーション、関連ノウハウ （人的資本）	強化/重点シフト	2
人財戦略の包括 的推進	経営基盤強化	従業員スキル （特にデジタル）、エンゲージメント、組織 文化（自律・挑戦・協働）、採用ブランド、健康経営 ノウハウ	強化/重点シフト	2
CBTC 導入促進・CBM 推進	安全/価値創造	先進制御・保守 技術、予知保全 ノウハウ、関連 データ資産、運用 プロセス効率化	強化	2
メトポ・アプリ・新乗車券連 携強化	価値創造	統合顧客データ、デジタルマ ーケティング能力、顧客エンゲ ージメントプラットフォーム、 パーソナライズ技術、パートナ ー連携（沿線施設等）	強化/重点シフト	2

新中計は、無形資産の開発・獲得の速度を大幅に向上させる必要性を示唆している。内部開発だけに依存するのではなく、パートナーシップ（XR での JP UNIVERSE³⁰）、CVC²、そして M&A（海外 O&M での共同受注² が示唆するように）を積極的に活用し、外部のノウハウ、技術、市場アクセスを取り込むことで、無形資産の蓄積を加速しようとしている。これは、よりオープンなイノベーションモデルへの移行を示唆してい

る。

一方で、安全・信頼性に基づくコアブランド・アイデンティティ²の維持と、ホテルや海外 O&M といった新規事業分野への急速な多角化²や、AI・XR のような最先端技術（潜在的に未実証な側面も持つ）の導入²に伴うリスクとの間には、潜在的な緊張関係が存在する。新規事業での失敗がコアブランドを毀損する可能性や、新技術導入に伴う倫理的・技術的リスク（バイアス、プライバシー、セキュリティ等）も考慮する必要がある。この緊張関係を適切に管理し、基盤となるブランド・エクイティを保護するためには、リスクマネジメント、品質保証、ガバナンスといった無形資産（組織プロセス）²の強化が、この拡張局面において極めて重要となる。

5. 将来シナリオ：東京メトロの無形資産戦略の潜在的軌道

● 5.1 シナリオ導入：

以下に示す 3 つのシナリオは、新中計の異なる側面に重点を置いた場合に想定される、東京メトロの知財・無形資産戦略の発展経路である。実際の将来像はこれらの要素を組み合わせたものになる可能性が高いが、各シナリオは戦略的な優先順位付けによる潜在的な方向性を探る上で有用である。

● 5.2 シナリオ 1：デジタル・パワーハウス（DX 推進とデータ活用を核とした技術・情報資産重視の戦略）：

- 中核的焦点：技術（AI、IoT、自動運転、CBM、CBTC 展開）、ソフトウェア（DSP、分析ツール、XR プラットフォーム）、データ資産（統合された顧客・運行データ）、プロセス・ノウハウ（ハイパーオートメーション、データ駆動型意思決定）への重点投資。
- 無形資産開発：予知保全、運行最適化、パーソナライズド・マーケティングのための AI/ML 能力の深化。独自のソフトウェアプラットフォーム（DSP、XR）構築。大規模統合データセットの蓄積と精緻化。自動化プロセスの形式知化。デジタルスキルを持つ人的資本への大規模投資。最先端技術アクセス（AI 専門家、プラットフォームプロバイダー等）のためのパートナーシップ活用。
- 戦略的行動：CBM²、自動運転（GOA2.5²）、CBTC²の積極展開。DSP と AI ツールの全社的迅速な導入・活用²。データ・インサイトに基づく新サービスの開発可能性。従業員のデジタルスキル向上への注力²。XR は主に運用訓練や効率化に活用²。

● 5.3 シナリオ 2：ビヨンド・ザ・レイルズ（非鉄道事業拡大に伴うブランド・顧客ネットワーク・コンテンツ強化戦略）：

- 中核的焦点：事業多角化を支える無形資産：ブランド・エクイティ（ホテル、ライフスタイルサービスへの拡張）、顧客ネットワーク（メトポ活用、新規顧

客層獲得)、コンテンツ(XR 体験、デジタル観光情報)、パートナーシップ(小売、ホスピタリティ、エンタメ、観光)、サービスデザイン・ノウハウ(非鉄道事業向け)。

- **無形資産開発**：新規事業(ホテル等²)のマーケティングとブランド構築への投資。メトポ/アプリをライフスタイルプラットフォームとして強化²。エンゲージメントを高めるデジタルコンテンツ(XR²)の制作(エンタメ・観光向け)。小売・旅行・ライフスタイル分野のパートナーとの強固な関係構築²。ホスピタリティ等の新規事業向けサービス設計図の開発。拡大したポートフォリオ全体でのクロスセルやロイヤリティ向上のための**顧客データ**活用。
- **戦略的行動**：ホテルプロジェクトの加速²。駅・メトポと連携したライフスタイルサービスの拡充²。一般向け XR コンテンツ制作への重点投資³⁰。消費者向けスタートアップとの連携を目的とした CVC の積極活用²。単なる移動手段を超えた統合的な「東京メトロ体験」を訴求するマーケティング。国際展開²を活用したインバウンド観光連携。
- **5.4 シナリオ 3：サステナブル&トラステッド・オペレーター(持続可能な社会への貢献を意識した技術開発・組織能力・レピュテーション向上戦略)**：
 - **中核的焦点**：長期的なレジリエンスと社会的事業継続免許(Social License to Operate)に関連する無形資産：**技術**(グリーン技術、先進安全システム)、**人的資本**(適応力、ESG スキル、安全文化)、**レピュテーション**(ESG リーダーシップ、透明性、地域社会からの信頼)、**ステークホルダーとの関係**(地域社会、政府、従業員)、**ガバナンス・プロセス**。
 - **無形資産開発**：エネルギー効率化⁴や再エネ導入²のための研究開発への重点投資。規制要件を超える最先端の安全技術開発。サステナビリティと倫理を中心とした強固な**組織文化**の醸成²。堅牢な**ガバナンス枠組み**と透明性の高い報告メカニズムの構築²。地域エンゲージメントプログラムの強化²。ウェルビーイングとパーパス重視による**エンプロイヤーブランディング**の向上。
 - **戦略的行動**：CO2 削減目標の超過達成²。新たな安全・バリアフリー機能の先駆的導入。サステナビリティ・倫理に関する従業員研修への重点投資²。ESG パフォーマンスに関する積極的な情報開示・コミュニケーション¹⁴。地域社会や行政との社会・環境イニシアチブにおける連携深化²。持続可能な都市モビリティのリーダーとしてのポジショニング確立。技術開発(CBM/自動化等²)は主に安全・効率性の観点から推進され、レジリエンスに貢献。

これら 3 つのシナリオは相互排他的ではなく、実際の戦略遂行においては全ての要素が必要となるだろう。しかし、どの無形資産クラスターに対して**優先的に資源が配分**されるかが、戦略的な方向性を決定づける。例えば、「デジタル・パワーハウス」もサス

テナビリティに投資するだろうが、技術投資の主たる動機は効率化や新サービス創出であるのに対し、「サステナブル・オペレーター」は環境・安全へのインパクトを最優先に技術投資を行うだろう。ROE や利益目標²が絶対的な優先事項となれば（市場からの圧力⁹もあり得る）、シナリオ1や2の推進力が強まるかもしれない。一方で、長期的なレジリエンス、規制当局との関係、社会からの信頼が最重要視されれば、短期的な財務リターンが多少低くてもシナリオ3がより重視される可能性がある。

また、各シナリオの成功は、それぞれ異なる**人的資本**プロファイルと**組織能力**を必要とする。シナリオ1は高度なデジタル・データサイエンススキルを要する。シナリオ2はマーケティング、ブランド管理、サービスデザイン、パートナーシップ管理の専門知識を必要とする。シナリオ3はESG知識、コミュニティリレーション、先進安全工学、倫理的リーダーシップを重視する。新中計の「人財戦略」²が、これらの特定のスキルセットを育成・獲得するために、どの程度効果的に機能するかが、選択されるシナリオ（またはその組み合わせ）の成否を左右する重要な決定要因となるだろう。計画ではデジタルスキル²に言及しつつ、「自律・挑戦・協働」²といった普遍的な価値も掲げているが、研修、採用²、文化醸成の具体的な焦点が、優先されるシナリオに必要な人的資本という無形資産を構築するために整合している必要がある。

表3：シナリオ別 無形資産フォーカスの比較分析

無形資産カテゴリー	シナリオ1：デジタル・パワーハウス (主要な焦点と役割)	シナリオ2：ビヨンド・ザ・レイルズ (主要な焦点と役割)	シナリオ3：サステナブル&トラステッド・オペレーター (主要な焦点と役割)
技術	AI、IoT、自動化、CBM/CBTC等の先進技術。効率化、新サービス基盤としての役割。	顧客体験向上技術（XR等）、非鉄道事業（ホテルシステム等）を支える技術。	グリーン技術（省エネ、再エネ）、先進安全・防災技術。持続可能性とレジリエンス向上のための役割。
データ	統合された大規模データ資産。AI分析によるインサイト創出、運用最適化、パーソナライズ、潜在	顧客データ（メトボ、ホテル等）中心。クロスセル、ロイヤリティ向上、ライフスタイル提案の	ESGデータ、安全・運用データ。リスク管理、透明性確保、効率改善のための活

	的なデータサービス。戦略的資源としての役割。	ための活用。エコシステム内での連携基盤。	用。
ブランド	効率性、技術的先進性を訴求。コアブランドの信頼性を維持。	コアブランドを非鉄道分野（ホテル、ライフスタイル）へ拡張。サブブランド構築。統合的体験価値の訴求。ブランドエクイティ最大化が焦点。	安全、信頼、環境・社会貢献を核としたレピュテーション構築。ESG リーダーシップの訴求。ステークホルダーからの信頼獲得が最重要。
人的資本	デジタルスキル、データサイエンス、AI、ソフトウェア開発能力。技術主導の変革を推進する人材。	マーケティング、ブランド管理、サービスデザイン（ホスピタリティ等）、パートナーシップ構築・管理能力。顧客中心の価値創造を担う人材。	ESG 知識、安全工学、リスク管理、倫理観、コミュニティ連携能力。持続可能な事業運営と社会的責任を体現する人材。
ネットワーク・パートナーシップ	技術パートナー（AI、プラットフォーム）、データ連携パートナー。技術導入とエコシステム構築のための連携。	ライフスタイル、小売、観光、エンタメ分野のパートナー。CVC を通じたスタートアップ連携。顧客基盤拡大とサービス連携のための広範なアライアンス。	政府、地域社会、研究機関、業界団体との連携。規制対応、社会貢献、技術標準化、ESG イニシアチブ推進のための連携。
レピュテーション	技術革新、効率性、データ活用能力に対する評価。	多様なサービスを提供するライフスタイル企業としての評価。顧客満足度。	ESG パフォーマンス、安全性、透明性、倫理観に対する社会からの高い信頼と評価。長期的な事業継続性の基盤。

プロセス・ノウハウ	データ駆動型意思決定プロセス、自動化された運用プロセス、アジャイル開発プロセス。効率性とスピード重視。	顧客中心のサービス設計・提供プロセス、ブランド管理プロセス、クロスセル・プロモーションプロセス。顧客体験価値最大化重視。	高度な安全管理プロセス、環境管理プロセス、リスク管理・コンプライアンスプロセス、ステークホルダーエンゲージメントプロセス。信頼性と持続可能性重視。
-----------	---	--	---

6. 戦略的インプリケーションと競争ポジショニング

● 6.1 シナリオ 1（デジタル・パワーハウス）の影響：

- 自動化や CBM²により、大幅なオペレーションコスト削減の可能性がある。パーソナライズされたサービスの提供や、データサービスといった新たな収益源創出の可能性も秘める。一方で、高額な初期技術投資が必要であり、導入がうまくいかなければ事業継続に影響を及ぼすリスクも存在する。競争優位性は、効率性とデータ駆動型の洞察力に基づくものとなるが、効率性以外の顧客体験における差別化が課題となる可能性がある。

● 6.2 シナリオ 2（ビヨンド・ザ・レイルズ）の影響：

- 規制運賃への依存度を低減し、大幅な収益源の多角化が期待できる¹。統合されたライフスタイル提案により、顧客ロイヤリティの向上が見込める。しかし、ホテル運営²など、不慣れな市場への参入に伴うリスクが存在する。また、事業展開の質が低い場合、ブランドイメージを希薄化させる可能性もある。競争優位性は、エコシステム支配力と顧客データの活用に基づくものとなるが、非鉄道分野の既存有力企業との厳しい競争に直面するだろう。

● 6.3 シナリオ 3（サステナブル&トラステッド・オペレーター）の影響：

- ブランド・レピュテーションと社会的信頼が向上し、事業継続の社会的基盤（Social License to Operate）が強化される。環境・社会リスクに対するレジリエンスが高まる。ESG 投資家や優秀な人材を惹きつける可能性がある⁷。他のシナリオと比較して、短期的な財務リターンは緩やかになる可能性がある。競争優位性は、長期的な持続可能性、信頼性、そして潜在的には低い資本コストに基づくものとなる。ただし、商業的なイノベーションとのバランスを欠くと、市場から保守的と見なされるリスクもある。

● 6.4 全体的なインプリケーション：

どのシナリオを選択するにせよ、無形資産への大規模な投資は不可避である。これ

らの無形資産の価値を測定・管理し、効果的にコミュニケーションする能力は、投資家との関係（株価への意識²）および戦略的意思決定において極めて重要となる。選択された戦略パスは、進化する都市モビリティおよびサービス市場における東京メトロの競争上のアイデンティティを形成するだろう。市場からのフィードバックや実績に基づき、戦略を機敏に調整していく必要性も高い。

新中計発表後の市場の初期反応（株価下落、目標への失望感⁹）は、投資家が現時点ではより迅速かつ具体的な財務リターンを約束するシナリオ（潜在的にはシナリオ1や2の要素）を好む傾向があることを示唆している。これは、東京メトロに対し、特に多角化や長期的なサステナビリティに向けた無形資産投資から、明確な価値創造を実証するよう圧力をかける。結果として、短期的な回収が見込める施策への優先順位が高まる可能性があり、たとえシナリオ3が長期的なレジリエンスを提供したとしても、その推進力が相対的に弱まる可能性も考えられる。

また、いずれのシナリオ、特にシナリオ1と2における成功は、異なる無形資産要素を効果的に統合できるかどうか大きく依存する。例えば、鉄道事業から得られるデータ²を活用してホテル事業²におけるパーソナライズされたオファーを提供するには、DSP、CRM システム、マーケティングプロセスを結びつけ、それを支える熟練した人的資本が必要となる。これらの無形資産を統合できなければ、取り組みはサイロ化し、意図した相乗効果は実現されないだろう。計画には多くの新しい無形資産関連の取り組み（DSP、AI、XR、CVC、ホテル、海外 O&M²）が含まれているが、真の価値は個々の要素からではなく、それらの相互作用から生まれる。例えばシナリオ2が目指す統合された顧客体験は、メトポアプリ（顧客ネットワーク/データ）をホテル予約システム（新サービスプロセス/データ）やXR 観光コンテンツ（コンテンツ無形資産）と連携させる必要がある。シナリオ1は、運行データ（CBM）と顧客データ（DSP）を結びつけて全体的な最適化を図る必要がある。このような統合は、部門横断的な連携やシステム統合における強力な組織能力（それ自体が育成すべき無形資産であり、おそらく「協働」の価値観²に関連する）を必要とする。この統合能力なくして、全体的な戦略目標の達成は困難であろう。

7. 結論：無形資産と共に未来を航行する

● 7.1 変革の要約：

東京メトロの知財・無形資産戦略は、中核である鉄道事業を支える比較的安定的で内部指向型のモデルから、よりダイナミックで外部志向のアプローチへと進化しつつある。新中計は、デジタル資産、データ活用能力、国際的なノウハウ、ブランド拡張、イノベーションネットワークといった、より広範な無形資産を獲得・開発・活用することに重点を置いている。これは、株式上場後の環境下で、事業の多角

化、効率性の向上、サステナビリティの推進、そして全体的な企業価値創造を加速するための戦略的転換である。

- 7.2 準備状況と課題：

東京メトロは、強固なオペレーション基盤、既存の技術力、そして明確な人的資本戦略といった強みを持つ。一方で、多角化に伴う複雑性の管理、新技術とデータソースの効果的な統合、組織文化の適応、そして無形資産投資が生み出す価値をステークホルダー（特に投資家 9）に対して具体的に示していくことが課題となる。

- 7.3 最も可能性の高い戦略的方向性：

現実には複数のシナリオの要素が組み合わされる可能性が高いが、DX（DSP、AI、XR）、データ統合（メトポ軸）、CVC 設立への強いコミットメント 2 は、**シナリオ 1（デジタル・パワーハウス）**の要素を強力に推進することを示唆している。同時に、海外 O&M やホテル事業への具体的な進出 2 は、**シナリオ 2（ビヨンド・ザ・レイルズ）**への本格的な取り組みを示す。加速されたサステナビリティ目標 2 は、**シナリオ 3（サステナブル・オペレーター）**が単なる選択肢ではなく、事業継続の根幹をなす不可欠な要素であることを示している。したがって、最も可能性の高い戦略経路は、強力なサステナビリティと安全の基盤の上に、デジタル変革と事業多角化を積極的に追求するハイブリッド型であると考えられる。鍵となるのは、これらの異なる方向性への投資と実行のバランスを如何にとるかである。

- 7.4 将来展望：

進化する無形資産ポートフォリオの戦略的な管理と展開が、東京メトロが新中期経営計画の目標を達成し、競争圧力を乗り越え、今後数年間で持続可能な価値成長を実現するための鍵となる。この変革の旅は、単なる投資だけでなく、戦略的な機敏性、そして無形資産の視点を企業統治と意思決定プロセスに深く統合していくことを必要とするだろう。

引用文献

1. 東京メトロの成長加速、カギは「私鉄連携」なのか？ 上場後に広がる収益多角化を考える, 5 月 2, 2025 にアクセス、<https://merkmal-biz.jp/post/80314>
2. www.tokyometro.jp, 5 月 2, 2025 にアクセス、<https://www.tokyometro.jp/corporate/ir/management/plan/pdf/mp2025.pdf>
3. 東京メトロ 安全報告書 2024 | エコほっとライン | 統合報告書、アニュアルレポート, 5 月 2, 2025 にアクセス、https://www.ecohotline.com/products/detail.php?product_id=3603
4. 【CO2 削減】東京メトロが挑む省エネ。車両床下にある世界初の技術 | 三菱電機 Biz Timeline, 5 月 2, 2025 にアクセス、<https://info.www.ad17.mitsubishielectric.co.jp/business/biz-t/contents/pro->

[eye/pick018.html](https://www.tokyometro.jp/eye/pick018.html)

5. [www.tokyometro.jp](https://www.tokyometro.jp/corporate/csr/report/pdf/sr2024.pdf), 5 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.tokyometro.jp/corporate/csr/report/pdf/sr2024.pdf>
6. 【鉄道会社】国内 9 社のブランドステートメントまとめ - CHIBICO, 5 月 2, 2025 にアクセス、
<https://chibico.co.jp/blog/branding-design/brandstatement-train-056/>
7. 東京メトロの人的資本経営－経営戦略に結びついた「人財」の獲得 ..., 5 月 2, 2025 にアクセス、
<https://kpmg.com/jp/ja/home/insights/2024/07/case-tokyo-metro02.html>
8. Tokyo Metro Ventures, 5 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.tokyometro-ventures.jp/>
9. 【株価が動いた理由】東京地下鉄 -7.71%～業績見通しと中期経営計画が失望され急落し 4 日続落, 5 月 2, 2025 にアクセス、
https://media.paypay-sec.co.jp/cat2/mj250430_4
10. 東京メトロ、新しい中期経営計画を策定, 5 月 2, 2025 にアクセス、
<https://4gousya.net/forums/post/%E6%9D%B1%E4%BA%AC%E3%83%A1%E3%83%88%E3%83%AD%E3%80%81%E6%96%B0%E3%81%97%E3%81%84%E4%B8%AD%E6%9C%9F%E7%B5%8C%E5%96%B6%E8%A8%88%E7%94%BB%E3%82%92%E7%AD%96%E5%AE%9A>
11. 東京メトロ、新たな成長戦略 海外鉄道ビジネス拡大へ 2025 年度～27 年度中期経営計画, 5 月 2, 2025 にアクセス、
https://www.excite.co.jp/news/article/TetsudoCh_13000682/
12. 東京メトロ、新たな成長戦略 海外鉄道ビジネス拡大へ 2025 年度～27 年度中期経営計画, 5 月 2, 2025 にアクセス、
<https://article.yahoo.co.jp/detail/bala2aac4bd80a5bc9ea454a72ec7e0faa8a1dfc>
13. 東京メトロ中計/3 年で 4000 億円投資/重点戦略に不動産事業 - 建設通信新聞, 5 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.kensetsunews.com/archives/1073282>
14. 「サステナビリティレポート 2024」を発行します！ - 東京メトロ, 5 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.tokyometro.jp/news/2024/219686.html>
15. スタートアップの知的財産戦略の重要性 - 東京総合知的財産事務所, 5 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.tokyo-ip.jp/15943446134667>
16. 途上国経済における無形資産の役割と課題に関する分析 - JICA 緒方研究所, 5 月 2, 2025 にアクセス、
https://www.jica.go.jp/jica_ri/research/growth/1564688_24128.html
17. 「サステナビリティレポート 2024」を発行します！ | 東京地下鉄株式会社のプレスリリース, 5 月 2, 2025 にアクセス、
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000001235.000020053.html>
18. 東京メトログループ「サステナビリティレポート 2024」, 5 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.tokyometro.jp/corporate/csr/report/index.html>
19. 交通新聞 電子版 | 東京メトロ 「サステナビリティレポート 2024」, 5 月 2, 2025 にアクセス、
<https://news.kotsu.co.jp/Contents/20250117/4a8caa9b-9d28-4993-959a-7de646a8d3d4>

20. プロジェクト01 | こだわりを未来へ紡ぐ | 東京地下鉄株式会社 新卒情報 総合職サイト, 5 月 2, 2025 にアクセス、<https://tokyometro-recruit.jp/tokyometro-sogo/projecttalk/1/>
21. 東京メトロ、列車位置情報をオープンデータとして無償提供するアプリ開発コンテストを開催。その狙いを探る！ | DIGITAL&DIRECT NEWS, 5 月 2, 2025 にアクセス、<https://webtan.impress.co.jp/e/2014/10/29/18539>
22. グループ理念「東京を走らせる力」を念頭に、持続的な企業価値の向上を図ってまいります。 , 5 月 2, 2025 にアクセス、
https://www.tokyometro.jp/corporate/csr/report/pdf/env2015_03.pdf
23. 商業施設の運営管理事業 | 事業紹介 - メトロプロパティーズ, 5 月 2, 2025 にアクセス、<https://www.metro-pro.jp/enterprise/commerce/>
24. 東京メトロ銀座線リニューアルにおける FM の活用と実践, 5 月 2, 2025 にアクセス、<http://www.jfma.or.jp/award/13/pdf/paneldata11.pdf>
25. 東京で働くビジネスパーソンと生活者のリアル行動を可視化するサービスを提供開始, 5 月 2, 2025 にアクセス、https://www.metro-ad.co.jp/news/2021/detail/post_336.html
26. 東京メトロの駅・路線別の高解像度な利用者ペルソナを構築する「行動 DNA アナライザー」 リアル行動ビッグデータが交通広告をアップデート - unerry, 5 月 2, 2025 にアクセス、<https://www.unerry.co.jp/case/metroagency/>
27. 東京メトロの駅・路線を利用する訪日外国人の動きを可視化「Beacon Bank for インバウンド」が「行動 DNA アナライザー」を進化させる - unerry, 5 月 2, 2025 にアクセス、<https://www.unerry.co.jp/case/metroagency2/>
28. 有価証券報告書 - 東京メトロ, 5 月 2, 2025 にアクセス、
https://www.tokyometro.jp/corporate/ir/2023/pdf/2023_03_yuka.pdf
29. www.tokyometro.jp, 5 月 2, 2025 にアクセス、
https://www.tokyometro.jp/corporate/ir/2024/pdf/2024_03_yuka.pdf
30. XR 領域における新たな体験価値創造の実現に向け、東京メトロと JP ..., 5 月 2, 2025 にアクセス、<https://www.tokyometro.jp/news/2025/220006.html>