

東京メトロの新中期経営計画に見る知財・無形資産戦略の変革



Genspark

May 02, 2025

1. 現在の東京メトロの知財・無形資産戦略

1.1 東京メトロの知的財産基盤

東京メトロ（東京地下鉄株式会社）は、2024 年 10 月に東京証券取引所プライム市場に上場した日本最大の地下鉄運営事業者です。同社の知的財産・無形資産戦略を理解するには、まず現状の基盤を把握する必要があります。

特許出願・登録状況を見ると、東京メトロの特許活動は比較的限定的です。IP Force によれば、2025 年の特許出願公開件数はわずか 1 件（前年は 2 件）、特許取得件数は 0 件（前年は 1 件）となっています ipforce.jp¹。これは同社の知財戦略が特許権の取得・蓄積を中心としたものではないことを示しています。

商標面では、「東京メトロ」の文字商標や図形商標を複数登録していますが、過去には「東京メトロ」商標の不使用取消審判事例（知財高裁平成 19 年 9 月 27 日判決）も存在します ishioroshi.com²。

1.2 技術開発と DX 戦略

東京メトロの無形資産の中核をなすのが技術開発力とデジタルトランスフォーメーション（DX）の推進です。同社は 2023 年 5 月に経済産業省の「DX 認定事業者」に認定されており、主な取り組みには以下が含まれます：

1. TIMA（車両情報監視・分析システム）による車両機器の劣化予測
2. AI・ビッグデータを活用したレールの劣化分析等の状態基準保全(CBM)の導入に向けた技術開発
3. リアルタイム混雑情報の提供による混雑の見える化
4. ローコードアプリの開発知識・技術を持つデジタル人材の育成東京メトロ [3](#)

特に、無線式列車制御システム（CBTC）の開発・導入は同社の重要な技術資産です。この技術は 2024 年 12 月に丸ノ内線全線で導入され、遅延回復効果の向上を実現しています東京メトロ [4](#)。

1.3 ブランド価値と顧客資産

東京メトロは「メトポ」と呼ばれる乗車ポイントプログラムを運営し、約 90 万人（2024 年 11 月時点）の会員基盤を持ちます。また、1 日あたり 652 万人（2023 年度平均）の乗降客数を誇り、顧客接点という無形資産を保有しています東京メトロ [5](#)。

同社のブランド戦略は、「東京を走らせる力」というミッションに基づき展開され、コーポレートアイデンティティ（CI）として「東京の中心にあるという存在感」を表現するシンボルマークと愛称を活用しています東京メトロ [6](#)。

1.4 オープンイノベーションと協業

東京メトロは 2016 年度から「Tokyo Metro ACCELERATOR」というオープンイノベーションプログラムを実施し、スタートアップ企業との共創を進めてきました。累計 21 件の共創実績を創出し、新規事業創出や鉄道事業課題の解決に取り組んでいます AUBA [7](#)。

2. 新中期経営計画（2026 年 3 月期～2028 年 3 月期）の概要

2025 年 4 月 28 日、東京メトロは上場後初となる中期経営計画（2026 年 3 月期～2028 年 3 月期）を発表しました。この計画では、安全・安心な鉄道サービスの提供を基盤としつつ、以下の主要施策が示されています：

1. 自然災害対策、セキュリティ強化、ホームドア・バリアフリー化の促進による安全・安心の確保
2. 新線建設（有楽町線延伸、南北線延伸など）や既存路線の輸送改善
3. 自律運転技術導入など新技術の開発と運用
4. DX 推進とデジタルマーケティングの強化
5. 都市・生活創造事業や海外鉄道ビジネスの拡大
6. CVC 活動を通じたスタートアップ企業との共創
7. 資本コストや株価を意識した経営の実現東京メトロ [8](#)

注目すべき点として、設備投資に 3 年計 4000 億円（新線建設除き 3500 億円）を投じる計画が示されています。また、自社ブランドによるホテル運営への参入も正式に表明されました。

3. 新中期経営計画による知財・無形資産戦略の変革

3.1 コーポレート・ベンチャー・キャピタル（CVC）の設立

新中期経営計画における最も注目すべき知財・無形資産戦略の進化が、「Tokyo Metro Ventures」の設立です。これは、スタートアップ企業との協業や出資を行うコーポレート・ベンチャー・キャピタル（CVC）活動で、2025 年度～2027 年度の 3 年間で 30 億円の出資枠が設定されています東京メトロ [5](#)。

この CVC 活動は、「スタートアップと共に革新的なサービスを生み出し、東京の未来を創る」というコンセプトのもと、以下の領域で出資を行う予定です：

1. 東京メトロ沿線の暮らしやすさ、働きやすさの向上に繋がる新たなサービス
2. インバウンド向け商品、ゲーム性をもたせた移動体験等の提供
3. 鉄道事業の安全・安定輸送、サービス向上、コスト削減及び働き手不足解消に繋がる DX ならびに GX

対象分野としては、AI、SaaS、IoT、建設、ロボティクス、XR、シェアリングエコノミー、不動産、EdTech、AdTech、エンターテインメント、コマース、旅行等と多岐にわたります。

すでに「株式会社スペースマーケット」「ゲシピ株式会社」「株式会社マチルダ」「リンクティビティ株式会社」への出資実績があります東京メトロ [5](#)。

3.2 技術開発戦略の深化

新中期経営計画では、従来の技術開発をさらに深化させる方針が示されています：

1. **自動運転技術の高度化:** 丸ノ内線における GOA2.5（車掌が列車の先頭車両に乗務する自動運転）の実証試験を 2025 年度から実施し、日比谷線や半蔵門線への展開も検討しています東京メトロ [9](#)。
2. **CBTC（無線式列車制御システム）の展開拡大:** 丸ノ内線で導入済みの CBTC について、他鉄道事業者との仕様共通化によるシステム最適化を進めます。
3. **CBM（状態基準保全）のさらなる活用:** 車両、線路、電気設備などでの CBM 活用拡大を通じ、メンテナンス効率化を図ります。この技術はアビームコンサルティングとの共同研究の成果でもありますアビームコンサルティング [10](#)。

3.3 デジタル戦略の進化

新中期経営計画では、データ活用を軸としたデジタル戦略の進化が見られます：

1. **データ共有プラットフォーム（DSP）の構築:** 各種データを統合し、データ駆動型の意思決定を強化する基盤づくりを進めます。
2. **生成 AI 活用の拡大:** 2024 年 10 月に導入された社内向けヘルプチャットシステムや、2024 年 11 月に開始された生成 AI 搭載のお客様向けチャットボットに続き、あらゆる業務プロセスに生成 AI を活用していく方針です東京メトロ [11](#)。
3. **メトポアプリとデジタルマーケティングの強化:** 東京メトロ my!アプリを中心に、顧客データを活用したパーソナライズされたサービス提供を推進します。

3.4 ブランド戦略の拡張

新中期経営計画では、東京メトロのブランド資産を活用した新たな展開が計画されています：

1. **自社ブランドによるホテル事業:** インバウンド（訪日外国人）やビジネス客向けのホテル事業に自社ブランドで参入します。ホテル建設に向け、不動産の取得・開発費用など

として 1070 億円が充てられる計画です日本経済新聞 [12](#)。

2. **映画やキャラクターのコンテンツ IP 活用:** 新たなビジネスモデル創出に向け、コンテンツ IP を活用していきます東京メトロ [8](#)。

3.5 資本コストや株価を意識した経営

上場企業となった東京メトロでは、資本コストや株価を意識した経営方針が明確化されています：

1. 株主資本コスト（5～6%程度）を上回る収益性の確保
2. 連結配当性向 40%以上を目標とした株主還元の拡充
3. 資本効率性・収益性・財務健全性を重視した経営指標の設定
4. アセットライトな資本構成の実現（私募 REIT の活用等）

これらの施策は、知財・無形資産経営を投資家にアピールし、適切に評価される仕組みづくりにも繋がっています東京メトロ [13](#)。

4. 知財・無形資産戦略の変化に関する未来シナリオ

東京メトロの新中期経営計画に基づく知財・無形資産戦略の変化について、以下の 3 つの未来シナリオが考えられます。

シナリオ 1: デジタル知財基盤構築による業界リーディングカンパニーへの進化

このシナリオでは、東京メトロが鉄道業界におけるデジタル技術の知的財産基盤を確立し、業界をリードする存在に発展します。

想定される展開:

- CVC 活動により獲得した技術・ノウハウを特許出願・知財化する動きが活発化
- 自動運転技術や CBTC システムの知財ポートフォリオが充実し、他社へのライセンス供与事業が拡大
- データプラットフォーム構築による独自のアルゴリズムや分析手法が競争優位性の源泉に
- 鉄道オペレーションのデジタル化に関する国際標準の策定に積極的に関与

必要条件:

- 研究開発体制の強化と特許戦略の明確化
- 知財マネジメント人材の積極採用と育成
- 標準化活動への積極参画

シナリオ 2: 総合モビリティ・ライフスタイルブランドへの転換

このシナリオでは、東京メトロが単なる交通事業者から、顧客の生活全般に価値を提供する総合ブランドへと転換します。

想定される展開:

- ホテル事業ブランドの確立と拡大（「メトロホテル」など独自ブランドの構築）
- メトポポイントを核としたライフスタイルエコシステムの構築
- 東京メトロブランドを活用した多様なサービス展開（飲食、小売、エンターテインメントなど）
- コンテンツ IP（キャラクター等）の積極開発とメディア展開

必要条件:

- ブランド戦略の強化と一貫した顧客体験設計
- コンテンツ制作・管理能力の獲得
- マーケティングとブランディングの専門家採用

シナリオ 3: データ駆動型都市インフラプラットフォームの構築

このシナリオでは、東京メトロが保有する膨大なデータと顧客接点を活用し、都市インフラのプラットフォームとして進化します。

想定される展開:

- 駅周辺の移動・消費データを統合した「東京メトロ都市データプラットフォーム」の構築
- 生成 AI 技術を活用した乗客行動予測と最適化アルゴリズムの開発
- MaaS プラットフォーム「my! 東京 MaaS」の事業化と周辺サービス統合
- サイバーセキュリティ強化による安全・安心なデータ活用基盤の確立

必要条件:

- データに関する法的・倫理的ガバナンス体制の確立
- AI や機械学習の専門人材の獲得
- プライバシーとセキュリティの両立に向けた技術開発

5. 結論

東京メトロの新中期経営計画に基づく知財・無形資産戦略には、以下の特徴的な変化が見られます：

1. **積極的な外部知見の取り込み:** Tokyo Metro Ventures の設立を通じ、スタートアップ企業の技術やアイデアを積極的に取り込む姿勢が明確化。
2. **技術とブランドの融合:** 自動運転技術や CBTC などの先進技術と、東京メトロのブランド価値を融合させ、新たな事業領域（ホテルなど）へ展開する戦略。
3. **データ資産の戦略的活用:** 顧客データやオペレーションデータを統合的に活用するためのデータプラットフォーム構築と、生成 AI などの新技術導入による価値創出。
4. **資本市場を意識した無形資産の価値化:** 上場企業となったことで、無形資産の経済的価値を投資家に示し、企業価値向上に繋げる意識の高まり。

これらの変化は、単なる交通事業者からデジタル時代の総合モビリティカンパニーへの転換を示唆しています。今後の知財・無形資産戦略の展開は、東京メトロの長期的な企業価値に大きく影響するでしょう。新中期経営計画の成果が実を結ぶには、技術・ブランド・データという3つの無形資産を有機的に連携させ、継続的なイノベーションを生み出す組織能力の強化が鍵となります。

参考文献

- 東京メトロ「2025～2027 中期経営計画」[8](#)
- 東京メトロ「コーポレートベンチャーキャピタル活動「Tokyo Metro Ventures」を開始します！」[5](#)
- 東京メトロ「東京メトロが経済産業省の定める「DX 認定事業者」に認定されました」[3](#)
- IP Force「東京地下鉄株式会社の特許登録一覧」[1](#)
- 日本経済新聞「東京メトロの新中計、設備投資に3年計4000億円 ホテル事業参入を表明」[12](#)
- アビームコンサルティング「東京メトロとの共著論文「東京メトロにおけるCBM技術開発の取組みについて」が日本鉄道サイバネティクス協議会の発刊誌に掲載」[10](#)

もっと詳しく

[1](#)
ipforce.jp

[2](#)
www.ishioroshi.com

[3](#)
www.tokyometro.jp

[4](#)
www.tokyometro.jp

[5](#)
www.tokyometro.jp

[6](#)
www.tokyometro.jp

7

eiicon.net

8

www.tokyometro.jp

9

www.tokyometro.jp

10

www.abeam.com

11

www.tokyometro.jp

12

www.nikkei.com

13

finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp