

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

2025年5月2日

東京メトロの概要



日本最大の地下鉄運営事業者

2024年10月 東京証券取引所プライム市場に上場
正式名称：東京地下鉄株式会社



1日平均乗降客数

652万人

2023年度平均



ネットワーク

9路線

営業路線

180駅

営業駅数

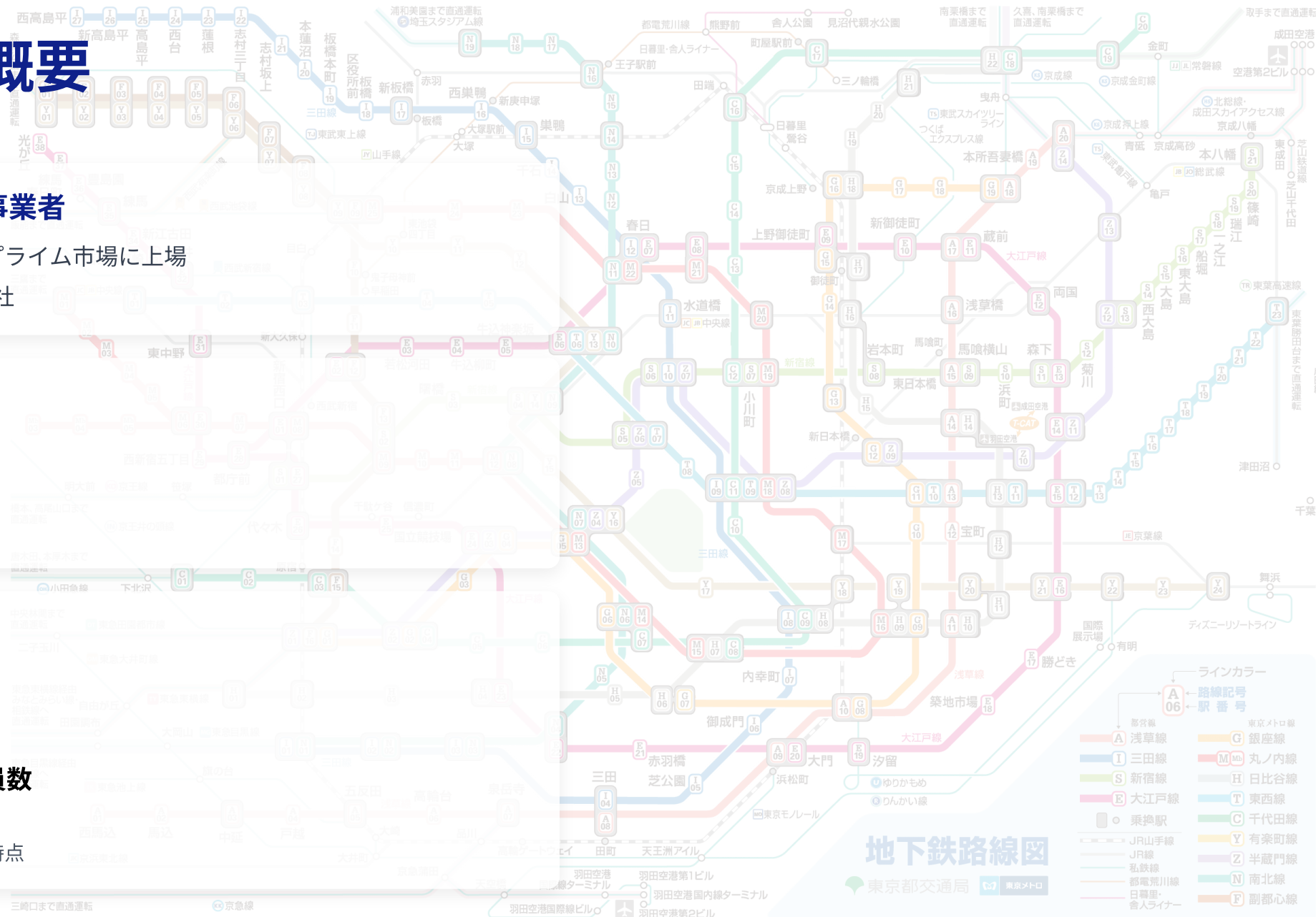
195.1km

営業キロ

メトポ会員数

約90万人

2024年11月時点



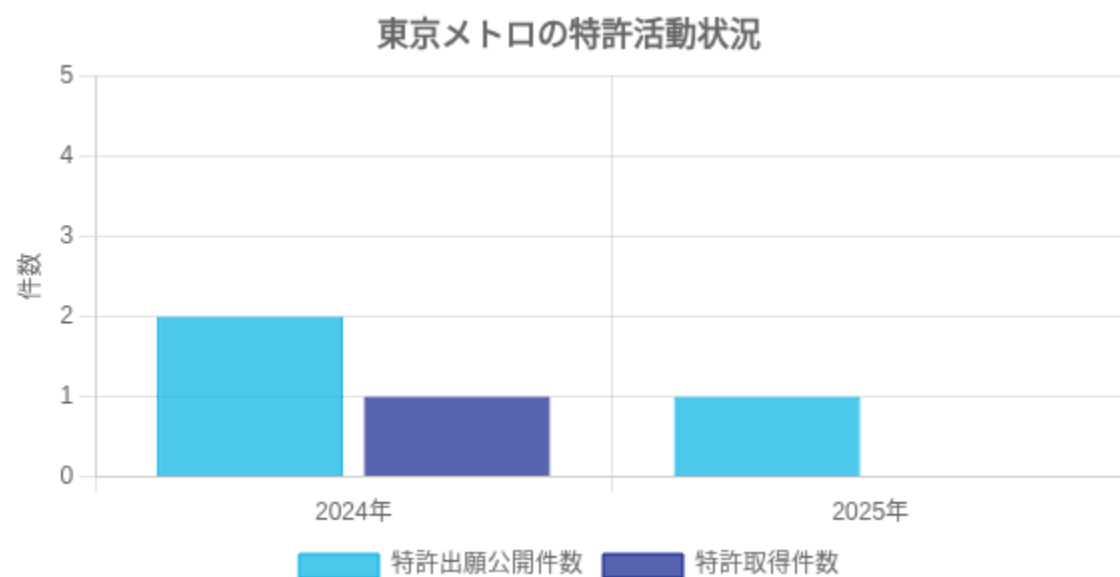
地下鉄路線図

東京都交通局 東京メトロ

現在の東京メトロの知財・無形資産戦略

💡 特許出願・登録状況

特許活動は比較的限定的



特許戦略の特徴

- 特許権の取得・蓄積を中心とした戦略ではない
- 2025年: 特許出願公開件数 **1件** (前年2件)
- 2025年: 特許取得件数 **0件** (前年1件)

TM 商標戦略

- ✓ 「東京メトロ」の文字商標・図形商標を複数登録



東京メトロ

! 過去の商標に関する事例

「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)

💡 無形資産戦略の方向性

特許取得より、**技術開発力とDXの推進**に注力

技術開発とDX戦略



2023年5月

経済産業省「DX認定事業者」認定

主なDX施策



TIMA（車両情報監視・分析システム）

車両機器の劣化予測による予防保全



AI・ビッグデータ活用

レールの劣化分析・状態基準保全(CBM)の導入



リアルタイム混雑情報

混雑の見える化による分散乗車促進



デジタル人材育成

ローコードアプリ開発知識・技術を持つ人材育成

重要技術資産

無線式列車制御システム（CBTC）

2024年12月 丸ノ内線全線で導入完了



無線通信技術



車上コンピューター



自動制御技術



CBTC

遅延回復

運行効率化

安全性向上

CBTCの主な特長

地上設備の簡素化によるメンテナンスコスト削減

列車位置の正確な把握による運転間隔の短縮

自動運転技術との親和性が高く、GOA2.5実証の基盤

新中期経営計画の概要

2025年4月28日発表

上場後初の中期経営計画（2026年3月期～2028年3月期）

三 主要施策



安全・安心な鉄道サービスの提供

自然災害対策、ホームドア・バリアフリー化



新線建設・輸送改善

有楽町線延伸、南北線延伸、既存路線の輸送改善



自律運転技術など新技術の開発と運用

自動運転技術の実証実験、新技術導入



DX推進とデジタルマーケティング強化

顧客データ活用、サービス向上



都市・生活創造事業・海外ビジネス拡大

不動産開発、海外鉄道ビジネス展開



CVC活動を通じたスタートアップとの共創

オープンイノベーションの推進



資本コスト・株価を意識した経営

株主還元の充実、企業価値向上

投資計画

設備投資（3年計）

4,000億円

（新線建設除き3,500億円）

投資額内訳（概算・億円）



新規事業：自社ブランドホテル

- ・ インバウンド・ビジネス客向けホテル事業参入
- ・ 自社ブランドで展開
- ・ 不動産取得・開発費用：約1,070億円

知財・無形資産戦略の変革ポイント



Tokyo Metro Ventures

CVC活動の開始

- ¥ 3年間で30億円の出資枠
- 👥 スタートアップ協業加速
- 💡 新技術・サービス共創

技術開発戦略の深化

自動化・最適化の推進

- 🚗 自動運転技術の高度化
- 📄 CBTC展開拡大
- 📊 CBM活用拡大

デジタル戦略の進化

データ駆動型経営へ

- 🗄️ データプラットフォーム構築
- 🧠 生成AI活用拡大
- 📱 デジタルマーケティング強化

ブランド戦略の拡張

ブランド資産の活用

- 🏨 自社ブランドホテル事業
- 📺 コンテンツIP活用
- 🏠 新サービス展開

資本効率の向上

投資家視点の経営

- 📈 株主資本コスト上回る収益
- 💰 配当性向40%以上
- 🏠 アセットライト資本構成

戦略変革の効果

無形資産価値の向上

- 🔄 総合サービス企業へ転換
- 👥 顧客接点の拡大と深化
- 💰 無形資産の収益化促進

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

Tokyo Metro Ventures



出資枠

30億円（2025-2027年度）

コンセプト

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

出資領域



沿線価値向上

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



体験価値創造

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



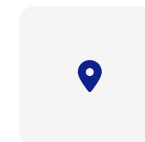
鉄道DX・GX

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

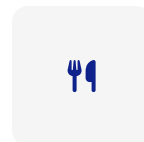
対象分野



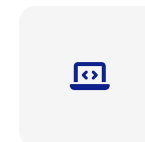
出資実績



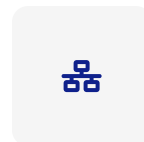
株式会社
スペースマーケット
遊休スペース・マッチング



ゲシピ株式会社
フードテック



株式会社マチルダ
AXソリューション



リンクティビティ
株式会社
IoT/モビリティ

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、次世代の鉄道技術を実用化へと推進

自動運転技術の高度化

GOA2.5

車掌が列車の先頭車両に乗務する自動運転

2025年度～

丸ノ内線での実証試験開始

将来計画

日比谷線・半蔵門線への展開検討

-  安全性・定時性の向上
-  人材不足対策への貢献
-  将来的な完全自動運転への基盤

CBTC展開拡大

無線式列車制御システム

無線通信を活用した次世代列車制御

丸ノ内線で導入済み (2024年12月 全線運用開始)

 他鉄道事業者との仕様共通化

 システム最適化の推進

 他路線への順次展開計画

無線通信 位置検知



CBTC

 遅延回復

 輸送効率化

CBM活用拡大

状態基準保全

設備の状態を監視し予測保全を実現

 車両設備
TIMAシステムによる劣化予測

 線路設備
レール劣化のAI分析

 電気設備
センサーによる異常検知

 アビームコンサルティング

アビームコンサルティング
共同研究パートナー

デジタル戦略の進化



データ活用を軸とした戦略進化

顧客体験の向上と業務効率化を両輪に、デジタルトランスフォーメーションを加速



データ共有プラットフォーム

運行データ

顧客データ

設備データ

DSP

データ駆動型
意思決定

業務効率化



各種データの統合基盤

部門を超えたデータ共有の実現



データ駆動型意思決定

リアルタイム分析とダッシュボード提供



生成AI活用の拡大



社内向けヘルプチャット

2024年10月～



お客様向けチャットボット

2024年11月～



業務プロセス全体への展開

文書作成、分析、企画立案への活用



社内AI人材の育成

AI活用リテラシーの全社的向上



デジタル戦略の統合

データ共有
プラットフォーム

生成AI活用

顧客接点
デジタル化

デジタル戦略統合基盤

ユーザー体験
向上

業務効率化

新規事業創出

企業価値向上

Next Step

- ✓ デジタル人材育成の加速
- ✓ セキュリティ対策の強化
- ✓ パートナー企業とのAPI連携
- ✓ データマネタイズ戦略の検討



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

会員数：約90万人（2024年11月時点）



パーソナライズ情報提供



履歴に基づく経路提案



ポイント活用の拡充



沿線店舗とのO2O連携

デジタル戦略の成果

収益力向上

顧客体験

運用効率化

安全性向上

定時性向上

新サービス

ブランド戦略の拡張



ブランド資産の新たな価値創出

交通インフラを超え、東京メトロブランドを活用した新領域への展開



自社ブランドによるホテル事業

投資予算

1,070億円

不動産取得・開発費用



ターゲット顧客



インバウンド

訪日外国人観光客



ビジネス客

都心部での出張利用

開発予定地



主要駅周辺の好立地

東京メトロ沿線の利便性を最大限活用



自社保有不動産の有効活用

駅周辺の土地資産の収益力強化



コンテンツIP活用戦略



キャラクター

オリジナル開発



映像コンテンツ

映画・動画連携



デジタル体験

ゲーム・AR連携



IP活用による新ビジネス創出

グッズ販売、商業施設誘客等の多角的展開



エンタメ企業との協業強化

コンテンツホルダーとの戦略的パートナーシップ

知財・無形資産戦略の未来シナリオ



新中期経営計画に基づく将来の戦略展開の可能性



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

- 鉄道業界におけるデジタル技術の知的財産基盤の確立
- CVC活動で獲得した技術の積極的な特許出願・知財化
- 自動運転技術やCBTCシステムの他社へのライセンス供与事業
- 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への参画

実現のための必要条件

- 研究開発体制強化
- 知財マネジメント人材
- 標準化活動参画



総合モビリティ・ライフスタイル ブランドへの転換

- 「メトロホテル」など独自ブランドの構築と拡大
- 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・小売等）
- 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

実現のための必要条件

- ブランド戦略強化
- コンテンツ制作力
- マーケティング専門家



データ駆動型都市インフラ プラットフォームの構築

- 駅周辺の移動・消費データを統合した「都市データプラットフォーム」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
- MaaSプラットフォーム「my! 東京MaaS」の事業化と連携強化
- 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

実現のための必要条件

- データガバナンス
- AI専門人材
- プライバシー技術

★ いずれのシナリオも実現によって期待される効果



収益源の多様化



顧客接点の拡大



イノベーション創出



企業価値の向上

結論

1 積極的な外部知見の取り込み



Tokyo Metro Venturesの設立

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み、オープンイノベーションを推進

2 技術とブランドの融合



先進技術とブランド資産の相乗効果

自動運転技術やCBTCなどの先端技術と企業ブランドを組み合わせ、ホテル事業など新領域に展開

3 データ資産の戦略的活用



データプラットフォーム構築

顧客データとオペレーションデータの統合活用と生成AIなどの先端技術導入による新たな価値創出

4 資本市場を意識した無形資産の価値化



上場企業としての経営視点

無形資産の経済的価値を可視化し、投資家に示すことで企業価値向上につなげる取り組み

 技術資産

 ブランド資産

 データ資産

無形資産の
有機的連携



総合モビリティ
カンパニーへの
進化



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

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