

なぜ今、企業経営にとって知財が生存戦略なのか？

資本市場を動かす価値創造ストーリー



Insights from SPEEDA Seminar

feat. 菊地修（知財無形資産ガバナンス協会 理事長）

& 松島典行（三菱UFJリサーチ&コンサルティング 委託アドバイザー）

デフレからインフレへ。ルールが変わった世界で、あなたの会社は値上げを説明できますか？

本資料のエグゼクティブ・サマリー



1. デフレからインフレへの ゲームチェンジ

コスト削減（部分最適）の時代は終わりました。トランプ政権2.0や地政学リスクが高まる中、価格転嫁と差別化を可能にする「知財・無形資産」こそが唯一の武器となります。



2. 投資家が求めているのは 「非財務情報のモザイク」

財務データは過去の結果（5%の有用性）に過ぎません。投資家は将来の収益性を予測するために、知財や人的資本という「ヒント」を求めています。「ガバナンス（G）」の質が問われています。



3. 組織のサイロを破壊する 「対話」

知財部は法務機能から経営参謀へ。IR部は数字の報告からストーリーテラーへ。両者の越境（クロスオーバー）と、経営トップによる「未来の強み」の言語化が必須です。

マクロ環境の激変：コスト削減から価値創出へ

デフレ時代（失われた30年）

- **キーワード:** 低価格、コスト削減、大量生産
- **戦略:** 部分最適（事業部ごとの利益最大化）
- **通貨:** 円高時は海外移転、技術流出
- **結果:** 「良いものは作れるが、価格競争で負ける」

インフレ時代（現在～未来）

- **キーワード:** 価格転嫁、差別化、経済安全保障
- **戦略:** 全体最適（社会・顧客課題の解決）
- **背景:** 「高市トレード」に見る国策銘柄（AI、半導体、防衛）への期待と、トランプ政権2.0による保護主義的知財戦略
- **結論:** コスト増を吸収し、値上げを正当化できるのは「知財力」のみである

投資家の視点：ESGの重心は「E」から「G」へ

アクティビストは「経営能力（ガバナンス）」を見ている

- **E (Environment)の減速**：トランプ政権の影響等により、直近の収益を圧迫するEへの圧力は一時的に弱まる可能性がある（例：EV一辺倒からHVへの揺り戻し）。
- **G (Governance)の台頭**：PBR1倍割れ企業への圧力は加速。投資家は「現在の経営陣に、将来の価値を生む能力があるか」を問うている。
- **社外取締役の役割**：形式的な出席ではなく、執行側が見えていない「横・後ろ」からの知見（知財・無形資産の評価）が求められる。

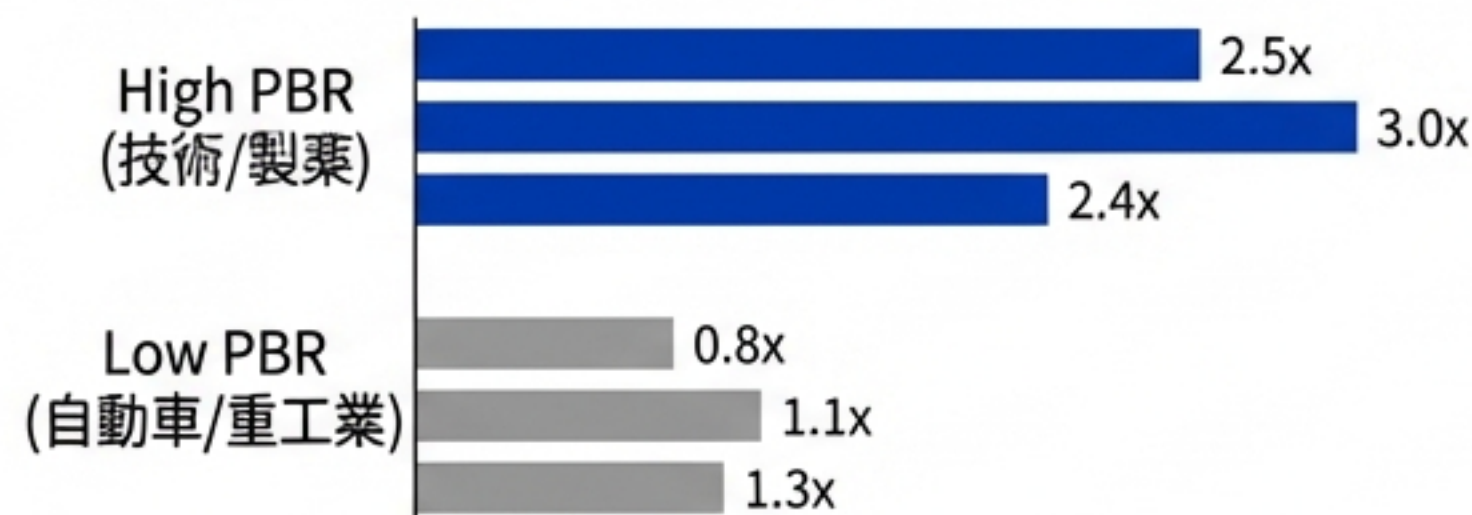
“

PBRが低い産業（自動車等）は将来性が懸念されている。

一方方でブリヂストンのようにタイヤという商材で高付加価値化し、評価される企業もある。

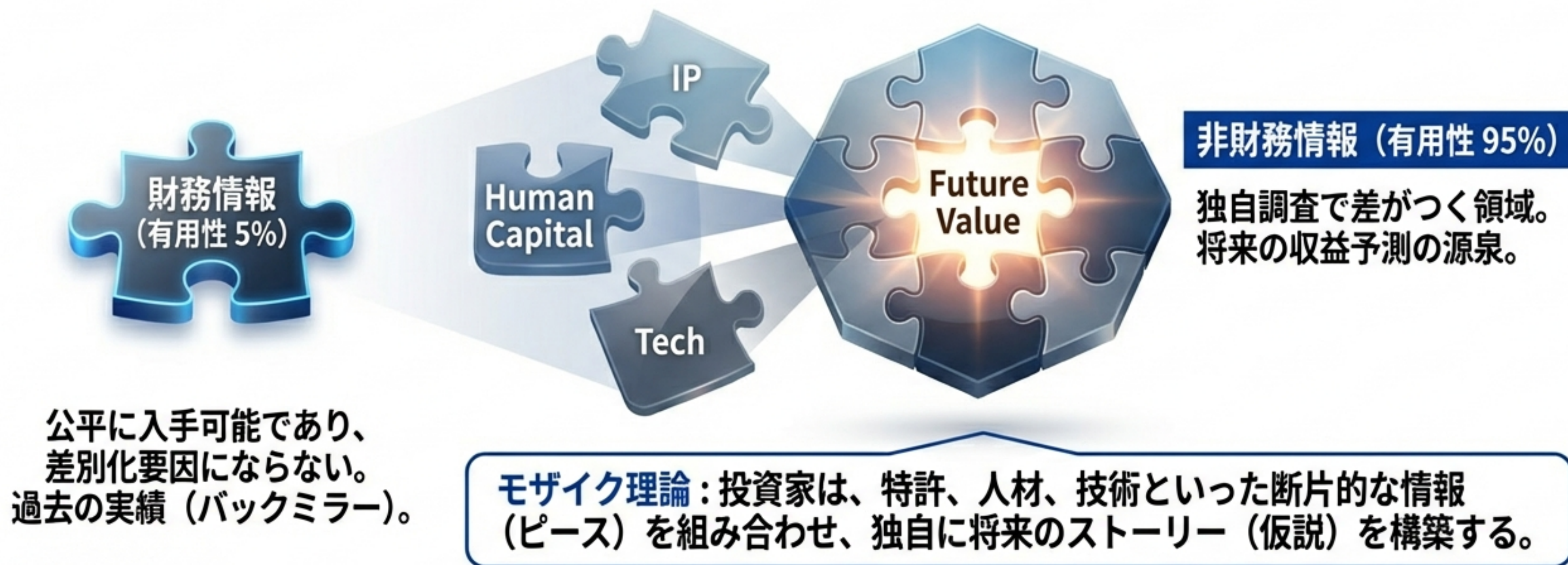
”

PBR（株価純資産倍率）と産業セクター



投資家の思考法：「モザイク理論」と非財務情報

財務情報は「答え」ではなく、過去の結果に過ぎない



投資家は「来期の利益予想」を直接聞きたいわけではない。
その予想を裏付ける「確からしさ（ナラティブ）」を構成するファクトを欲している。

対話のギャップ：特許の「数」ではなく「意味」を語れ

企業の発信 (Company Logic)

- × 「特許を1,000件保有しています。」
- × 「素晴らしい技術があります。」

(知財は法務・管理部門の仕事という意識)

VS

投資家の問い (Investor Logic)

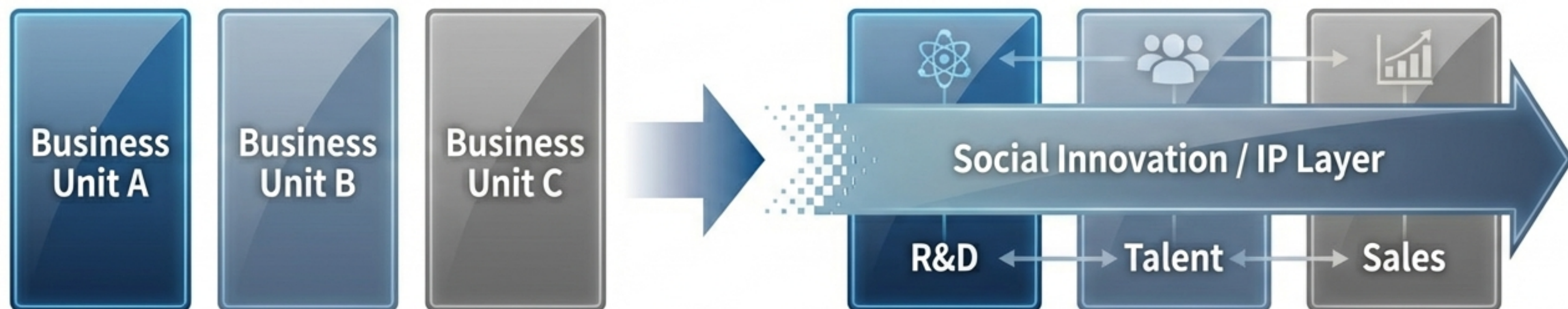
- 「その知財で、インフレ下でも値上げができますか？」
- 「それは他社が参入できない参入障壁 (Moat) になりますか？」
- 「その技術はゲームチェンジを起こしますか？」

一流のアナリストは、答え（売上数字）ではなくヒント（競争優位の源泉）を求めている。
「見えない価値」を「見える化」し、収益化のプロセスを説明することが、PBR向上の鍵。

戦略フレームワーク：部分最適から全体最適へ

過去の経営：部分最適 (Silos)

これからの経営：全体最適 (Total Optimization)



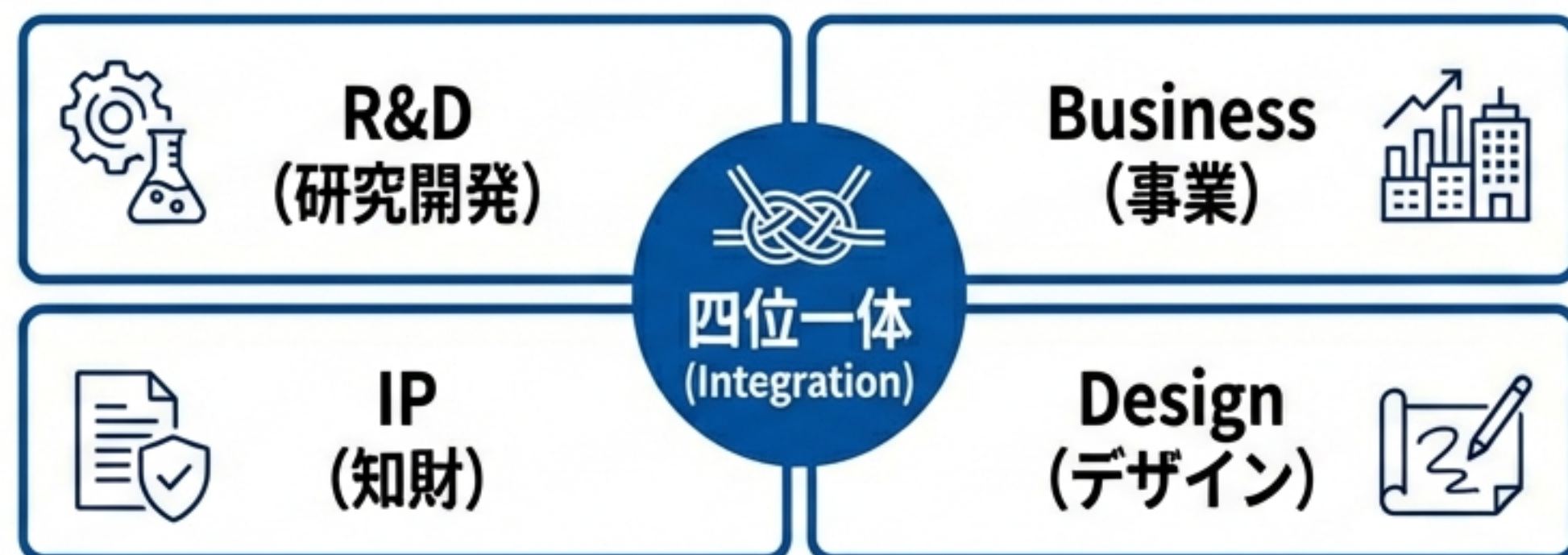
- 過去の経営: 事業部ごとのPL責任による「部分最適」。知財は事業部の付属物。
- これからの経営: 社会課題・顧客課題の解決起点の「全体最適」。
- Case Reference: 日立製作所のLumada。製品売り切りから、データを活用したソリューションへの転換（15年がかりの改革）。

バックカスティング:
2050年のありたい姿から逆算し、
現在（キャスト）との
ハイブリッドで経営を設計する。

知財は法的権利確保のツールではなく、R&D、人材、営業を繋ぎ、
社会課題解決を収益に変えるための「接着剤（コネクティブ・ティッシュ）」である。

先進事例①：富士フイルムの「四位一体」経営

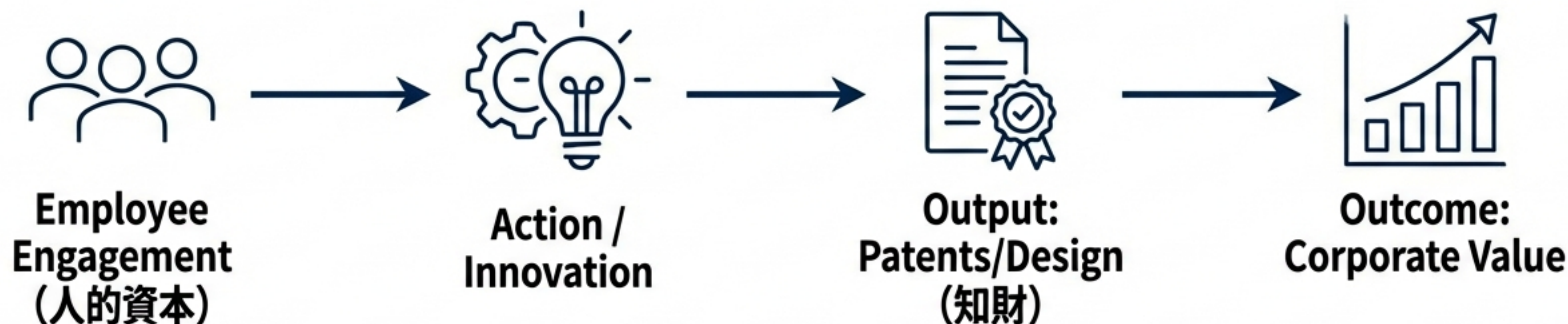
事業ポートフォリオと知財ポートフォリオの完全連動



- 開示の革新: 単なる「売上の事業別内訳」だけでなく、「特許保有件数による知財ポートフォリオ」を並列で開示。
- Economic Moat: 成長市場において、自社の技術がどのように競争優位（堀）を築いているかをIPランドスケープで証明。
- Impact: 投資家に対し、「なぜこの事業が伸びるのか」という根拠を、技術と知財の裏付けを持って説明できている（WICCI統合報告書審査 ゴールド賞受賞）。

先進事例②：イトーキの「人的資本×知財」

「明日の『働く』をデザインする」ストーリー



YK値（技術競争力指標）とエンゲージメントの連動

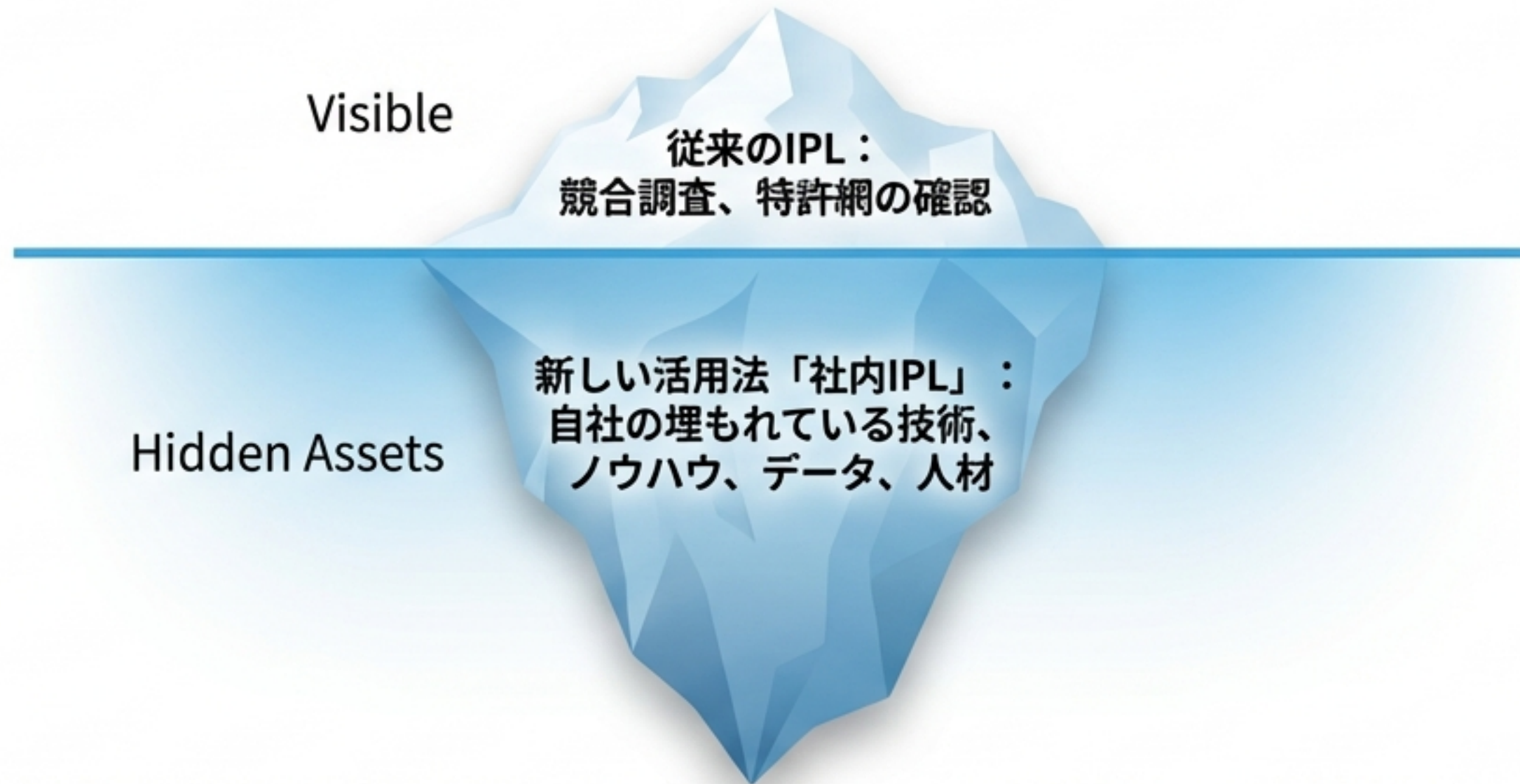
- ・ 湊社長のリーダーシップによる改革。社員のエンゲージメントスコア（人的資本）を公開し、それがどのように新しい特許やデザイン（知的資本）に繋がっているかを可視化。

Insight

- ・ 結果（特許数）だけでなく、プロセス（組織の活力、人材育成）を開示することで、持続的な成長力を証明。
- ・ Takeaway: イノベーションを生むのは「人」。知財開示は、究極的には人的資本への投資効果の証明である。

メソドロジー：IPランドスケープ（IPL）の進化

事業ポートフォリオと知財ポートフォリオの完全連動



- **IPLの10年:** 2017年の普及開始から定着へ。これまでは「競合調査」が主。
- **社内IPLの目的:** 「社内のアズイズ (As-Is)」を正確に把握することで、既存技術の新しい用途（ブルーオーシャン）や、活用されていない優秀な人材を発見する。
- **投資家の視点:** IPLは「レッドオーシャンへの突撃」を回避し、勝てる市場を見つけるための羅針盤として機能しているか？

生成AIと知財ガバナンス：人間がなすべきこと

90%の定型業務はAIへ。残りの10%が勝負を決める。

AIの領域 (90%)



権利化業務、翻訳、調査、
検索



→ 圧倒的な生産性向上



人間の領域 (10%)



• 戦略立案: AIのアウトプットを
どう経営戦略に組み込むか



• 投資判断: どの無形資産に
リソースを投じるか



• ストーリーテリング: データ
を「共感（ナラティブ）」に
変換し、投資家に伝える

“

AI時代、データはコモディティ化する。AIが作った「平凡な正解」に、人間ならではの「感性」と「戦略」で付加価値をつけられる企業が勝つ。

”

経営者の責務：「知財・無形資産投資」の定義

東証「資本コストを意識した経営」要請への回答



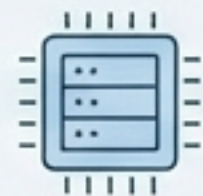
1. 成長のための研究開発（R&D）

将来のキャッシュフローを生む技術への投資。



2. オープンイノベーション

自前主義からの脱却。外部知見の取り込み。



3. DX・業務革新

プロセスの知財化、データ基盤の整備。



4. 創造人材の育成

知財を生み出す「人（クリエイティブ・タレント）」への投資。

経営会議でこれらの投資対効果（ROI）を議論し、PDCAを回すことが真の知財ガバナンスである。

明日から始めるアクションプラン：組織の越境



For 知財部門

- ☐ IR・経営企画部門にアポを取る。
- ☐ A4一枚で「自社の知財の強み」を専門用語なしで説明する資料を作る。



For IR・経営企画



- ☐ 知財部門と対話する。「数字の裏にある技術的優位性（Moat）」を聞き出す。
- ☐ 投資家からの質問（値上げ力、参入障壁）を知財部にフィードバックする。



For 経営トップ

- ☐ 自らが「知財のオーナー」として、統合報告書や決算説明会で「未来のストーリー」を語る（代読させない）。

結論：データを超えて「共感（レゾナンス）」へ



読後感が、株価を決める。

AIの普及により、情報の非対称性は解消されつつある。最後に選ばれる企業は、論理的なデータ（知財・財務）の上に、人間的な「熱量」と「哲学」を乗せ、投資家の共感を呼び起こすストーリーを描ける企業だ。

知財・無形資産（Logic）× 人的資本・情熱（Passion）＝ 企業価値の最大化