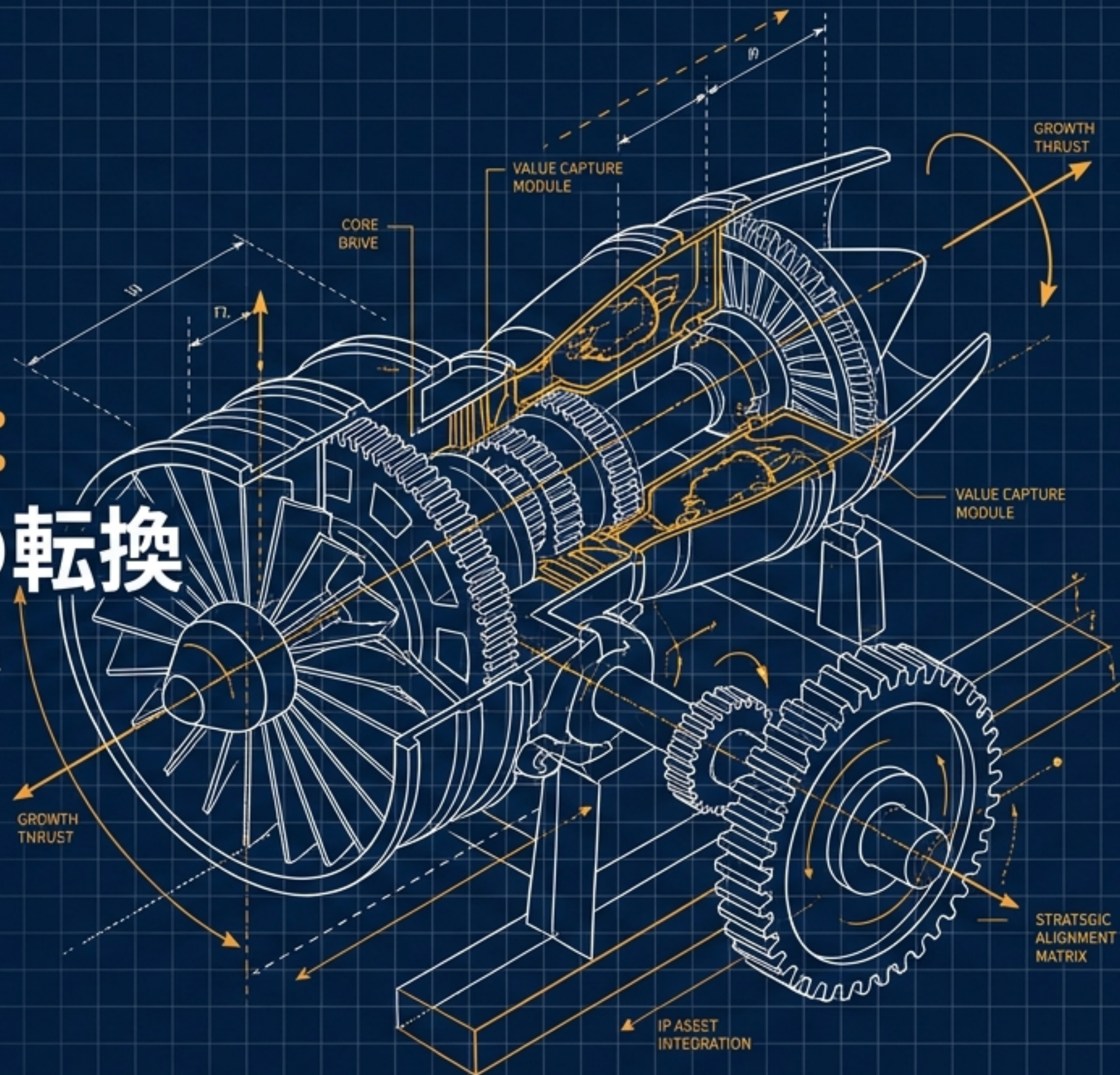


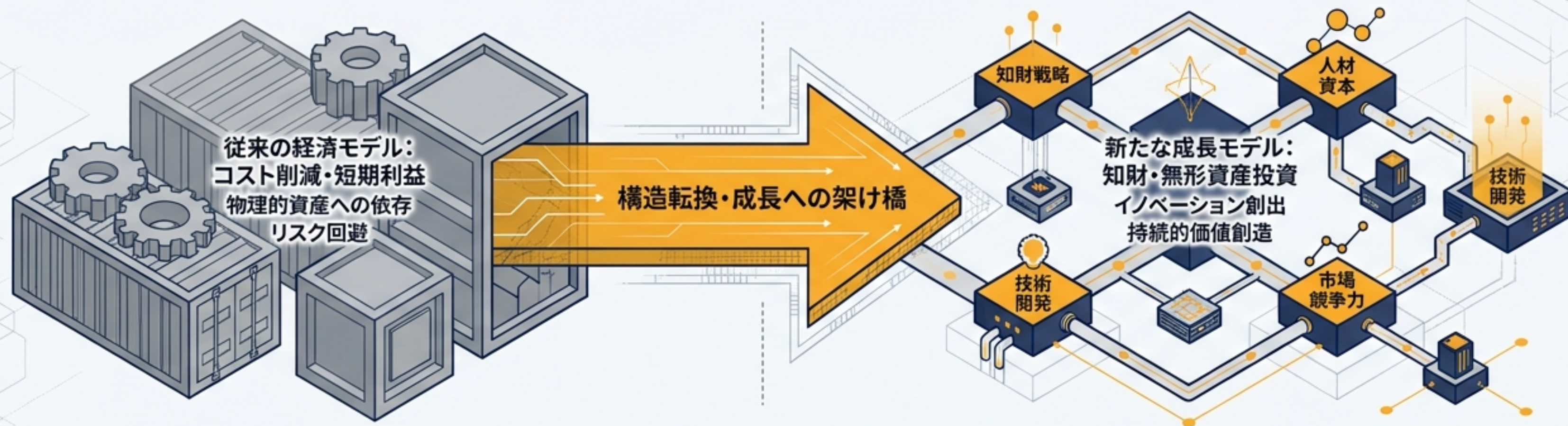
成長エンジンの設計図： 知財・無形資産経営への転換

「守りの知財管理」から「攻めの価値創造」へ
— 経営陣のための実践的プレイブック



日本経済の構造転換とコーポレートガバナンス・コード (CGC) の改訂

デフレ・コストカット優先型経営からの脱却。知財・無形資産への投資が、企業の成長投資における「最重要項目」として再定義された。



政策的背景

令和8年7月「日本成長戦略」閣議決定に基づく構造改革。

CGCの大幅改訂

原則数が「83項目」から「30項目」へスリム化。
本質的な成長投資への注力が義務化。



取締役会の新たな責務



知財・無形資産の「創出・取得・強化・保護・収益化」を主体的に監督し、投資家へ論理的プロセスを説明することが明確に要求されている。

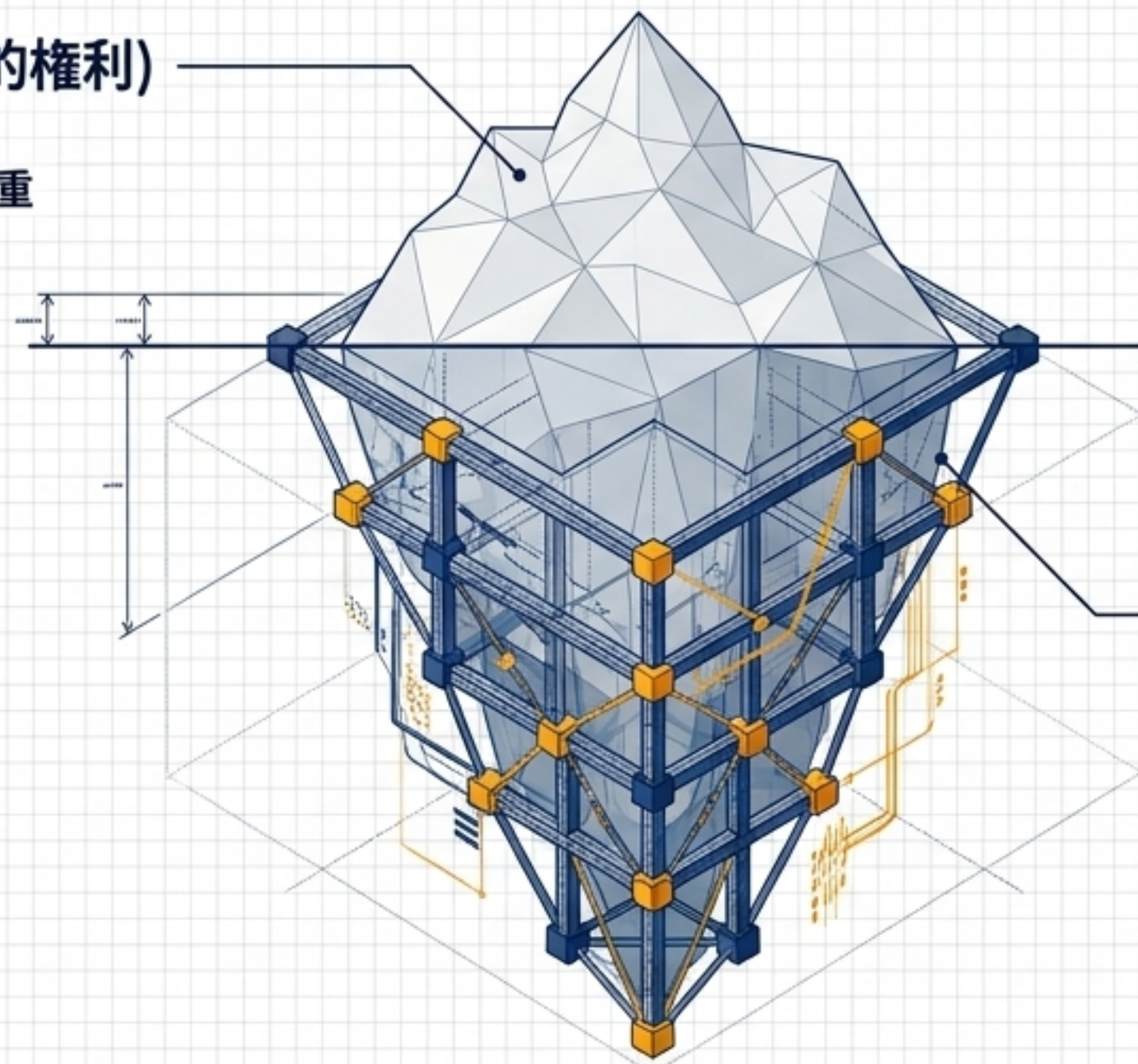
パラダイムシフト:「防御のコスト」から「成長のエンジン」へ

	Old Paradigm (防御・コスト)	New Paradigm (攻め・価値創造)
目的	侵害リスクの回避・法的権利の保護	独自の参入障壁構築とゲームチェンジ
対象	特許権・商標権など狭義の法的権利	データ、ブランド、サプライチェーン、組織能力を含む広範な未財務資産
取締役会の役割	事後的な報告承認・コンプライアンス監視	アジェンダへの積極的組入れと投資・価値向上の審議
組織構造	知財部門と事業・技術部門のサイロ化	部門間連携、IPデザイナー等のハブ人材による一気通貫の戦略
投資家対話	短期的利益 (PL) 中心の説明	成長因果関係 (ロジックモデル) と中長期的価値の定量開示

概念的拡張：知財・無形資産の真のスコープ

従来型・狭義の知財 (法的権利)

- ・ 特許権、意匠権、商標権
- ・ 防御的・リスクマネジメント偏重



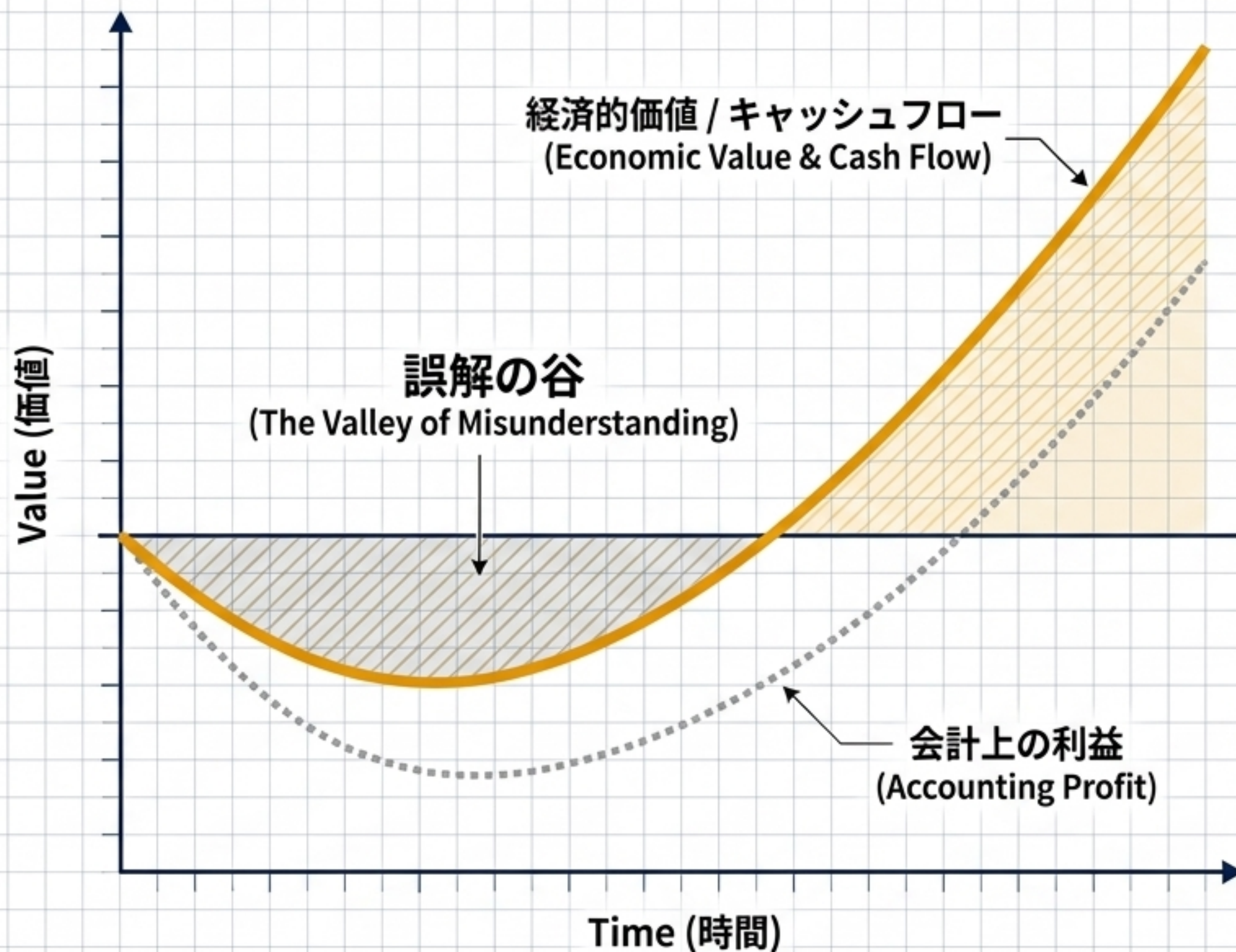
財務諸表の境界線 (Balance Sheet Boundary)

新たなスコープ・広義の知財 (未財務・非財務資産)

- ・ 技術、ノウハウ、データ
- ・ ブランド、デザイン、コンテンツ
- ・ 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
- ・ これらを生み出す「組織能力」と「プロセス」

これらは一度創出されれば繰り返し活用可能であり、事業全体に**大きなレバレッジ**をもたらす
「**中長期の成功のタネ**」である。

構造的摩擦：「知財・無形資産のジレンマ」の克服



会計上の課題

研究開発費、人材育成費、ブランド構築費は、発生時に「販管費」として全額費用処理される。投資を加速するほど、単年度の営業利益やキャッシュフローは低下して見える。

経済的価値の創出

短期的な会計上の損益悪化を乗り越えた先にある、持続的な高収益性と価格決定力の獲得。

取締役会への要請

短期的な損益指標に依存する市場関係者からの圧力を跳ね返し、「会計上の費用処理」と「経済的な価値創出」の乖離を埋める理論的フレームワークを構築・説明すること。

価値創造を阻害する「5つの主要ボトルネック」

1. ガバナンス体制 (Governance)

取締役会が中長期の無形資産価値を評価・審議できていない。

2. 参入障壁と共創 (Moats & Ecosystems)

「技術で勝って事業で負ける」
—優位性が収益に結びつかない。

3. 投資効果の可視化 (ROI Dilemma)

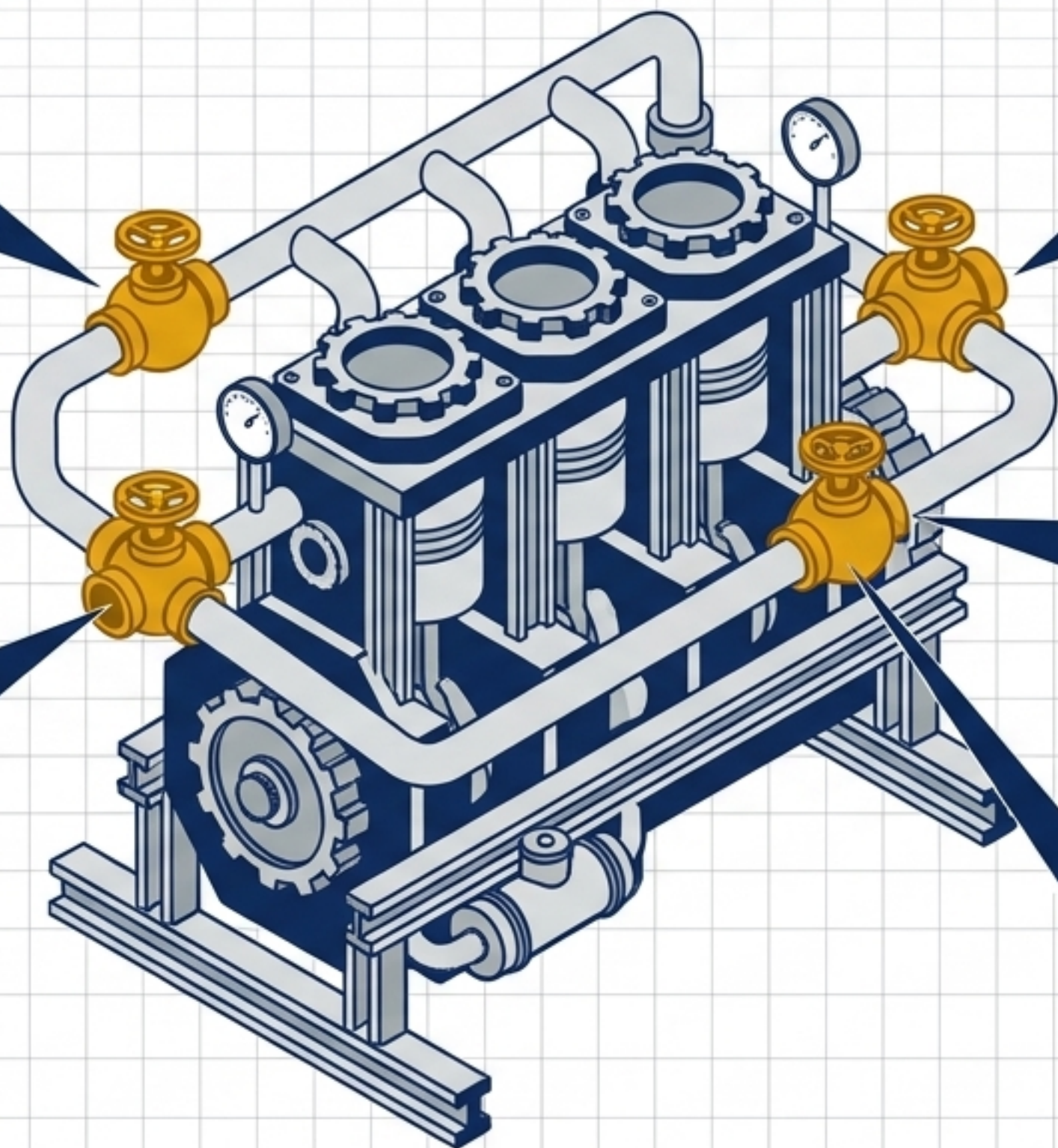
短期的利益悪化を恐れ、投資
推進の合意が形成できない。

4. 組織サイロと人材 (Organizational Silos)

知財部門と事業・技術部門の
分断。

5. 資本市場との対話 (Investor Dialogue)

中長期志向の機関投資家層を形
成する発信の不足。





ボトルネック 1: 取締役会・経営陣のガバナンス体制改革

【戦略の方向性】 取締役会アジェンダへの知財視点の組入れと、担当CxOの配置・インセンティブ設計。

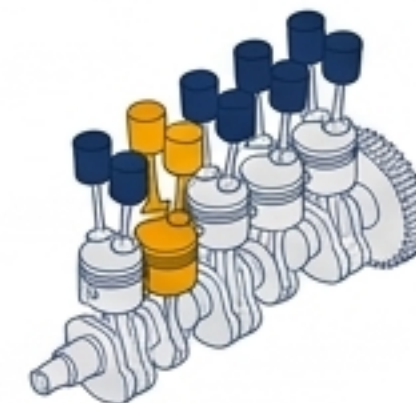
事例：味の素（Ajinomoto）

- 【課題】
無形資産投資の議論が経営層で統合されていない。
- 【アクション】
取締役会で重点審議する「新・7つの重要な経営事項」に無形資産審議を組み込み。
- 【創出価値】
事業ポートフォリオ戦略と人財・技術・知財投資を一体化し、中長期の成功のタネを監督する仕組みを確立。

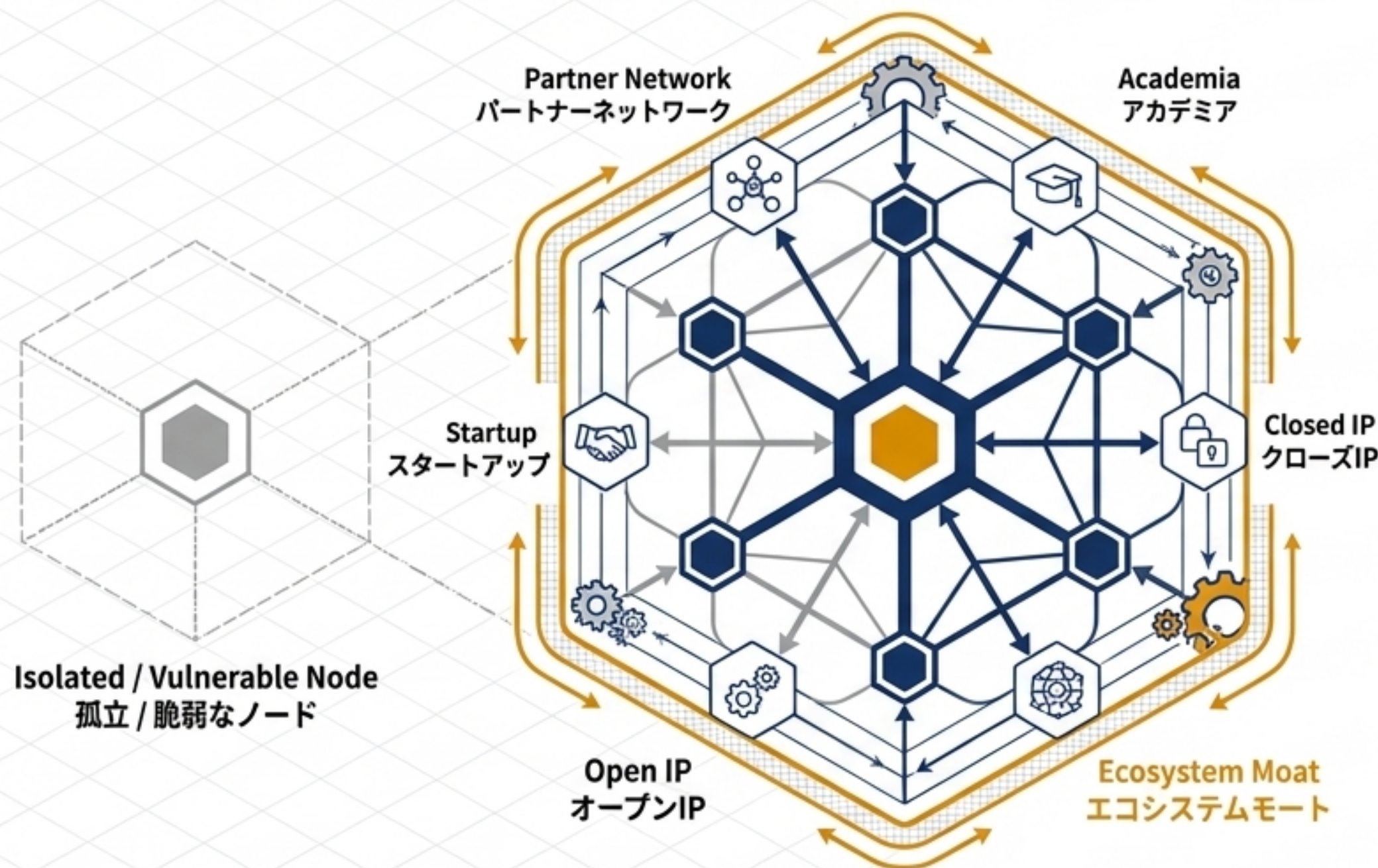
事例：TDK

- 【課題】
未財務資本と企業価値の連動性が不明確。
- 【アクション】
統合報告書でCFO/CTO対話を並列配置。売上高の10%超を研究開発に投じる方針を明示。
- 【創出価値】
技術力・人的資本・顧客基盤といった「未財務資本」の進化が、将来の財務価値（PER等）へと変換されるサイクルを可視化。

ボトルネック 2: 攻めの参入障壁と共創モデルの構築



【戦略の方向性】 オープン&クローズ戦略の採用、他者連携によるゲームチェンジの創出。



事例：株式会社フジクラ

- 【アクション】 汎用品市場を避け、細径高密度・高性能ケーブル等に経営資源を集中。「すべての事業で競争優位の戦略ストーリーを描く」方針へ転換。
- 【創出価値】 全事業部での黒字化と強固な参入障壁の再構築。

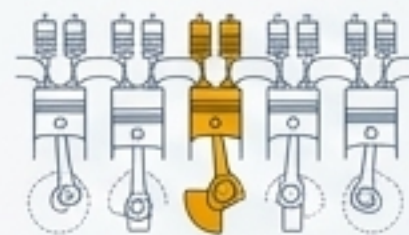
事例：日立製作所

- 【アクション】 CEO直下に「戦略SIBビジネスユニット」を設立。自社技術とアカデミア・スタートアップの知財を組み合わせる。
- 【創出価値】 データセンター・ヘルスケア等の成長領域における強固な共創型エコシステムの構築。

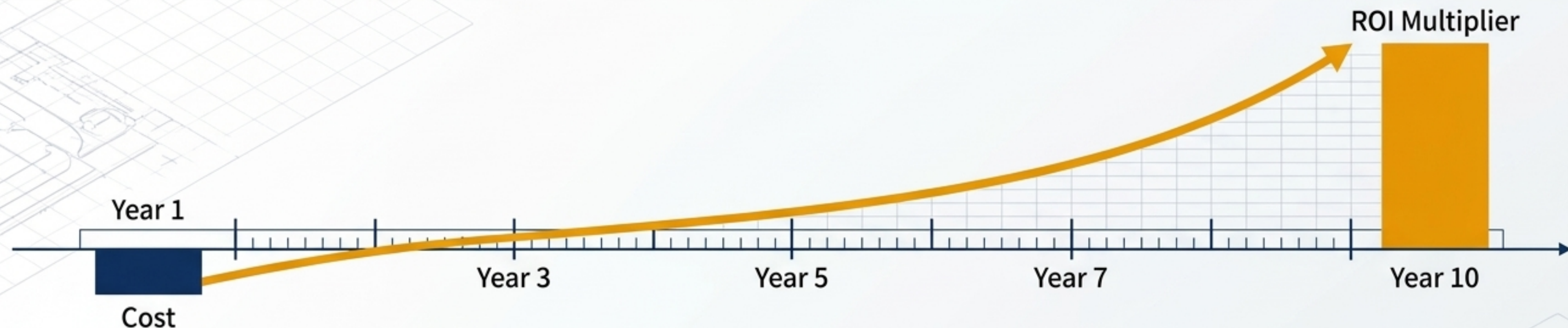
事例：中外製薬 / Vectura Group

- 【アクション】 スイス・ロシュ社との提携モデル（中外）、CDMO+自社IPロイヤリティの回収モデル（Vectura）。
- 【創出価値】 導入人品の安定収益を自社基盤特許へ再投資する構造（中外）、オープン&クローズ戦略の確立（Vectura）。

ボトルネック 3: 時間軸を意識した投資効果の定量化



【戦略の方向性】 限界利益向上プロセスの可視化、成長因果関係の明示、適切なKPIの設定。



事例: 丸井グループ



- 【アクション】 人的資本投資に関する「10年償却の試算モデル」を作成・開示。
- 【創出価値】 投資3年目で限界利益が単年度償却費を超過。最終年度には投資コストの5倍の収入を生み出す推移を示し、経済的合理性を証明。

事例: Amazon.com



- 【アクション】 10-K (年次報告書) において、AIやAWSインフラへの巨額支出が短期的なフリーキャッシュフローを減殺する理由を明記。
- 【創出価値】 長期的成長と顧客体験向上への直結を定性・定量的に提示し、市場の理解を獲得。

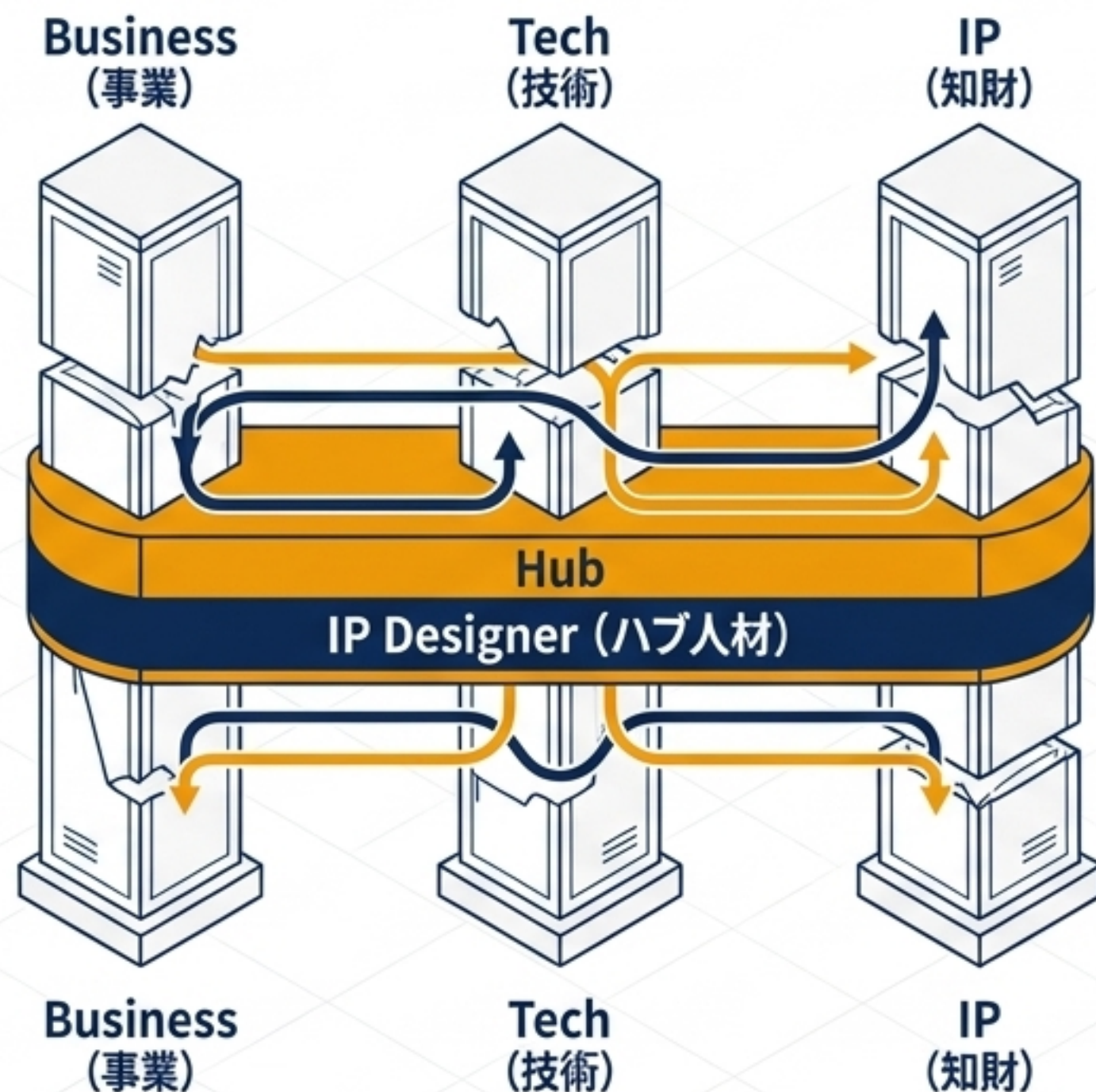
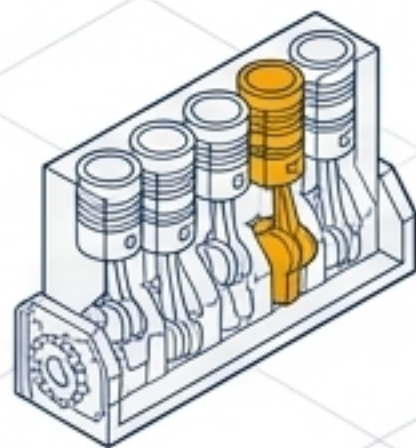
事例: ニッタ



- 【アクション】 中長期計画「SHIFT2030」において事業ROICを導入。
- 【創出価値】 新製品売上比率などの定量的KPIを設定し、投資成果を追跡。

ボトルネック 4：組織サイロの破壊とハブ人材の育成

【戦略の方向性】知財部門の役割拡張と、ビジネスモデルを一気通貫で描く専門ポジション（IPデザイナー等）の配置。



事例：富士フィルムHD

- [アクション] 知財部門の機能を「権利化・リスク予防」から、市場優位性を確保する「エコノミック・モート（経済の堀）」の構築へと拡張。
- [創出価値] IPインテリジェンスを経営判断に活用し、標準化活動を推進。

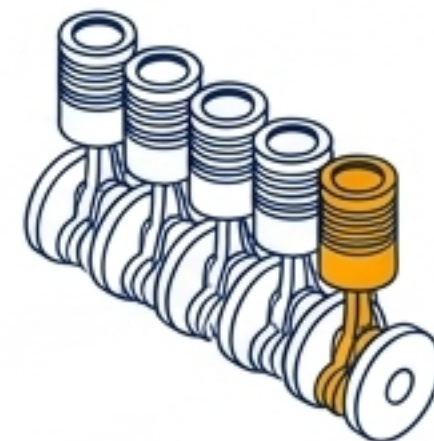
事例：旭化成

- [アクション] 経営企画担当役員直下に「知財インテリジェンス室」を組織。
- [創出価値] IPランドスケープによる事業ポートフォリオ分析を経営陣へ提供。

事例：レゾナック / 富士通

- [アクション] ビジネス構築を一気通貫で手掛ける「IPデザイナー」の現場配置（レゾナック）。応用技術のIP化と標準化を一体推進（富士通）。
- [創出価値] 知財活動とEBITDA向上の直接的な接続。

ボトルネック 5：機関投資家との対話（エンゲージメント）高度化



【戦略の方向性】新ビジネスモデルと数値見込みの提示、社外取締役・外部視点を交えた説明体みの整備。



事例：旭化成

【アクション】機関投資家・メディア向けに「無形資産戦略説明会」を継続開催。

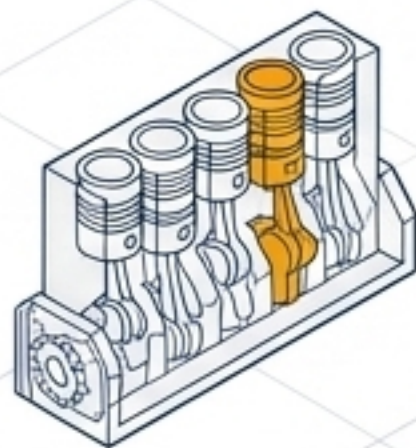
【創出価値】デザイン力やデータ解析技術がどう収益化されるかを示し、2030年近傍の事業別売上高目標（数千億円規模）という具体的数値を提示。

事例：富士フィルムHD

【アクション】ESG説明会での知財戦略公開と、社外取締役による無形資産経営への客観的評価を開示。

【創出価値】保有特許数と収益性の連動性に関する機関投資家とのQ&A内容をそのまま統合報告書等で公開し、圧倒的な透明性と信頼を獲得。

成長エンジンの駆動：価値創造の好循環（フライホイール）



1. 戦略的ガバナンス
(Board oversight of intangibles)

2. サイロの打破
(Hub talent integrating business/tech)

3. 強固なモート構築
(Open/closed strategy, co-creation)

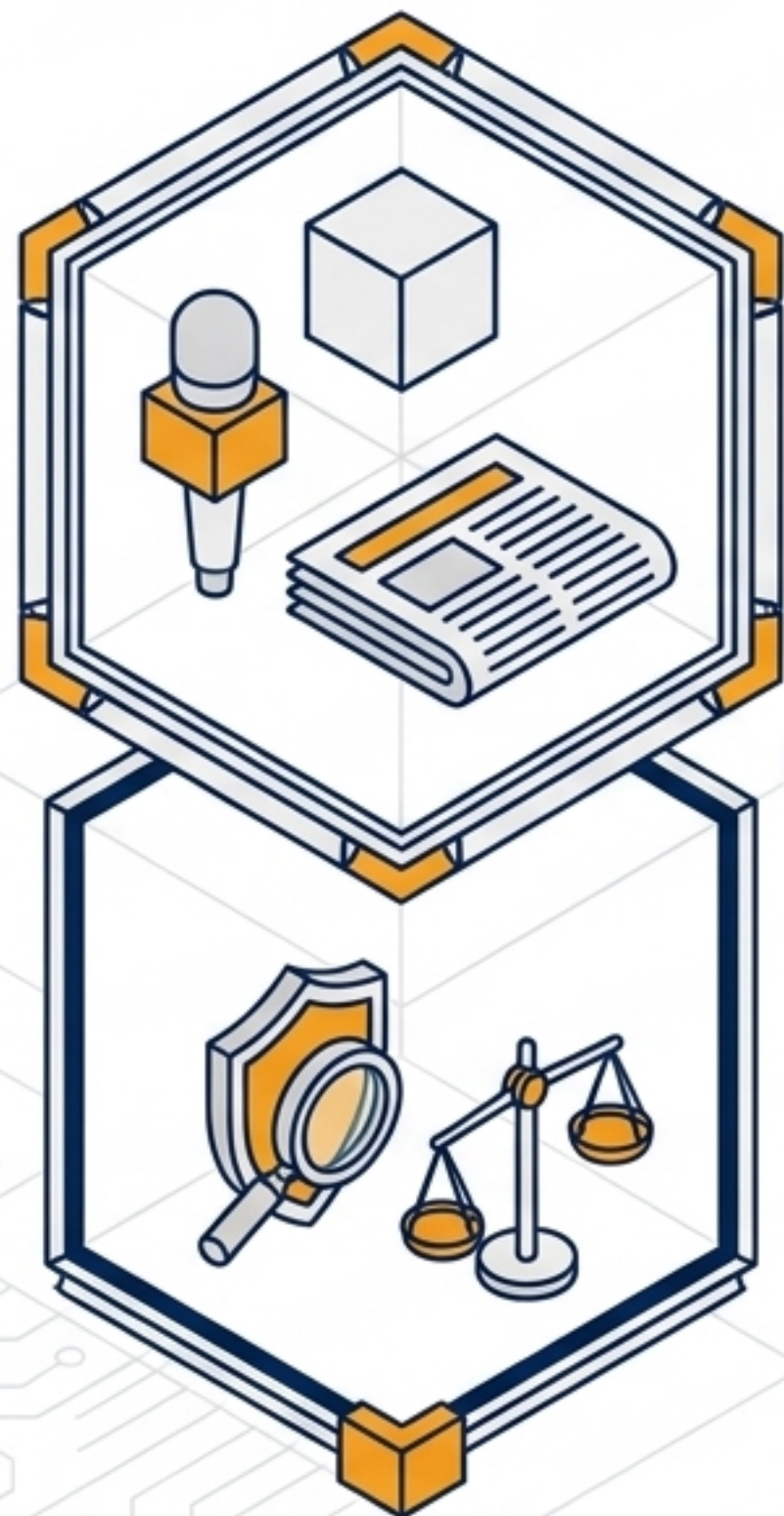
4. 投資効果の可視化
(ROIC/Marginal profit proven)

5. 高度な市場対話
(Convincing equity story)



これら5つの要素は独立した施策ではない。相互に連動し、企業の「PER向上」と「資本効率（ROIC）の最大化」を駆動する自己増殖的な成長エンジンである。

市場の反響と専門機関からの評価



メディアの論調

「知的財産で企業価値向上」
「コスト削減型経済からの脱却
には知財開示が不可欠」と、政
府の踏み込んだ姿勢を強調。



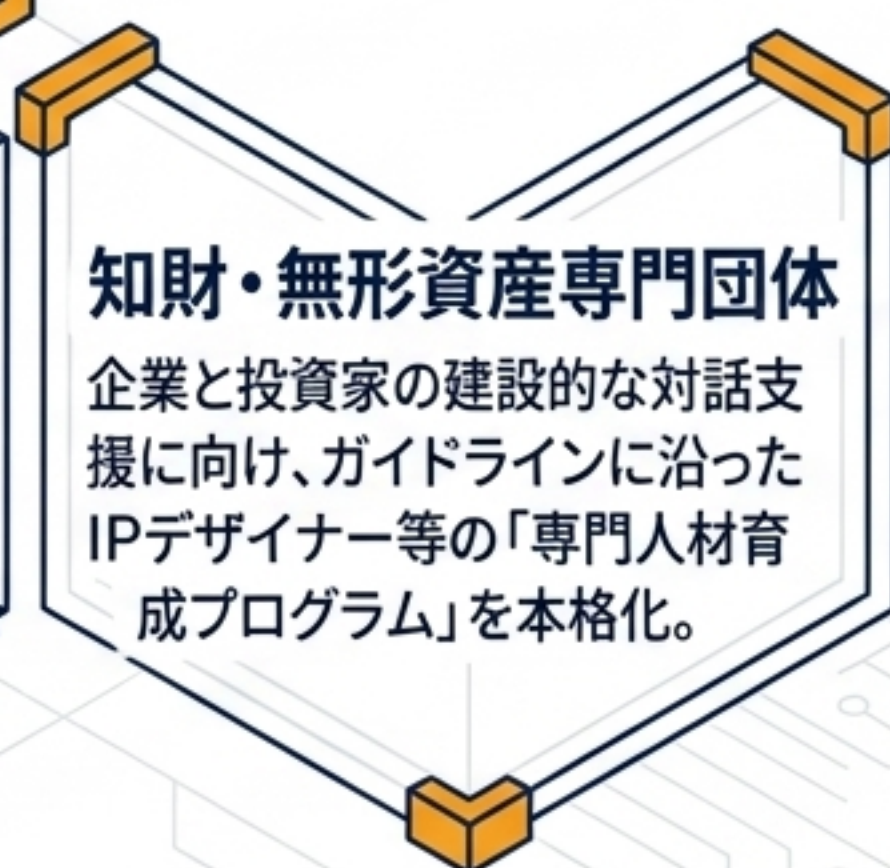
金融・投資家コミュニティ

狭義の知財から人材・組織能力へ
スコープを広げた点を高く評価。
「日本企業のガバナンスを攻めの
経営へ転換させる実践的な手引書」。



ガバナンス専門家

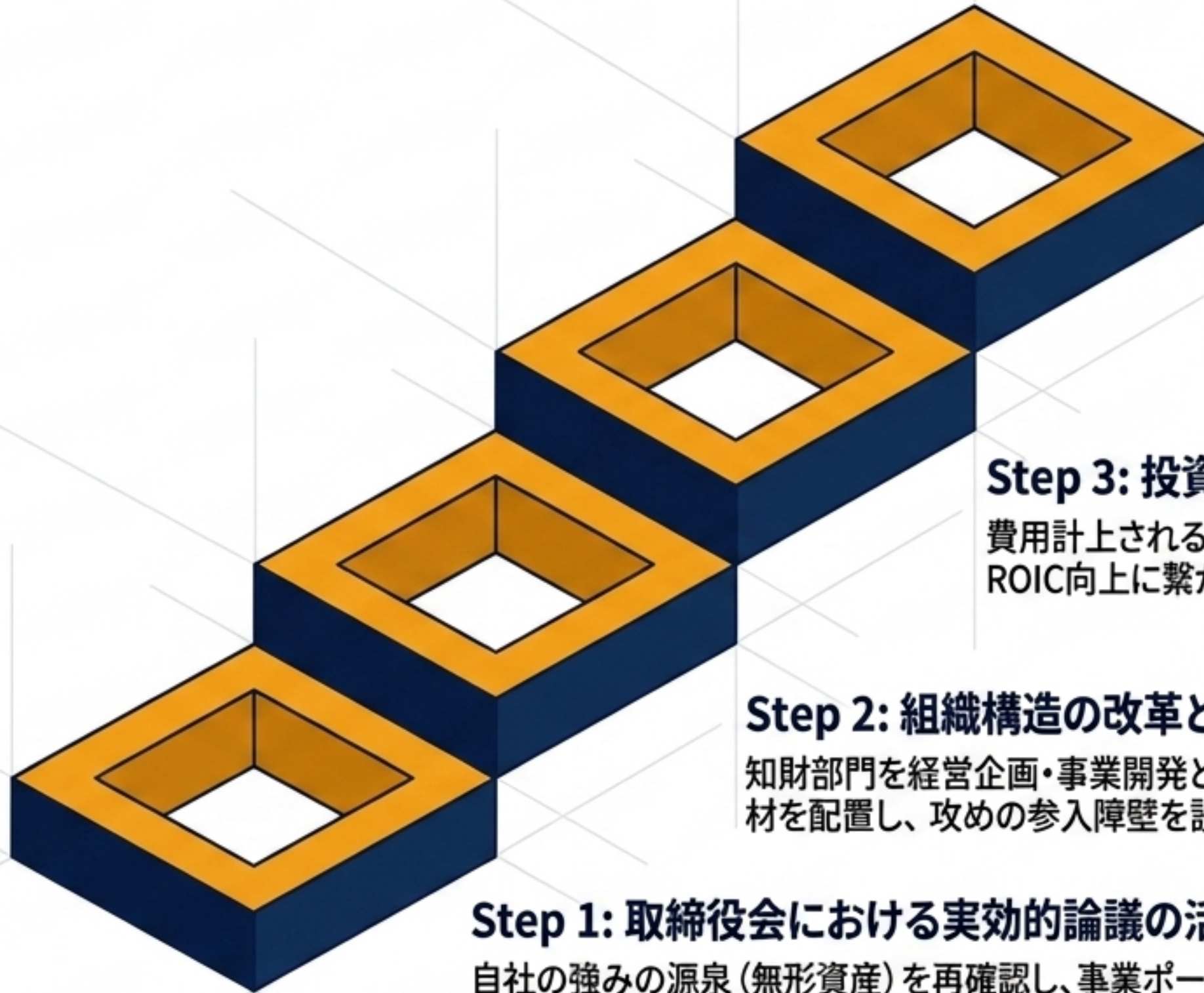
CGCスリム化の中で提示され
た本ガイダンスは、企業の成長
投資に向けた「実務上の行動指
針として極めて有用」と評価。



知財・無形資産専門団体

企業と投資家の建設的な対話支
援に向け、ガイドラインに沿った
IPデザイナー等の「専門人材育
成プログラム」を本格化。

実装へのロードマップ：経営陣が直ちに取るべき4つのアクション



Step 4: 資本市場との質の高い対話

社外取締役の視点を交え、知財・無形資産を活用した成長ストーリーと数値的見通しを統合報告書で示し、投資家エンゲージメントを深化させる。

Step 3: 投資効果の可視化とKPI設定

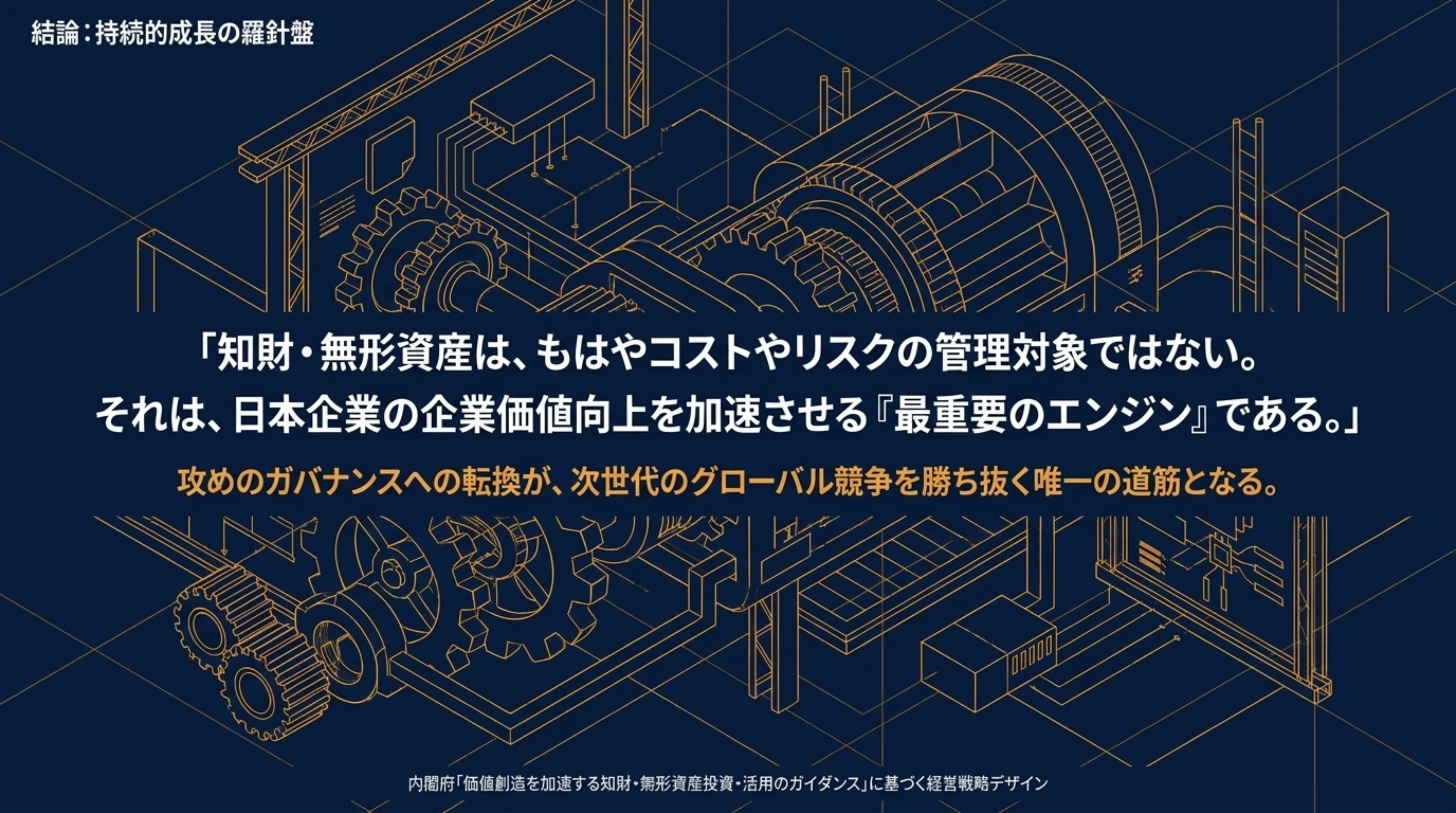
費用計上される無形資産投資が中長期的な限界利益や事業ROIC向上に繋がる因果関係を「ロジックモデル」として構築。

Step 2: 組織構造の改革と人材配置

知財部門を経営企画・事業開発と一体化。IPデザイナー等のハブ人材を配置し、攻めの参入障壁を設計する。

Step 1: 取締役会における実効的論議の活性化

自社の強みの源泉（無形資産）を再確認し、事業ポートフォリオと資本配分のアジェンダに知財視点を組み込む体制整備。



「知財・無形資産は、もはやコストやリスクの管理対象ではない。
それは、日本企業の企業価値向上を加速させる『最重要のエンジン』である。」

攻めのガバナンスへの転換が、次世代のグローバル競争を勝ち抜く唯一の道筋となる。