

OpenAI Deep Research

了解しました。伊藤邦雄氏が企業経営における知財・無形資産の活用について、特に2021年のコーポレートガバナンス・コード(CGC)改訂以降に、著書、講演、専門家委員会や各種会議などでどのような提言や見解を述べているかを調査します。

完了次第、詳しくご報告いたします。

伊藤邦雄氏の主な発言・提言(2021年CGコード改訂以降)

2021年: 人的資本を核とした無形資産重視の経営へ

(インタビュー「日本の人事部 LEADERS」Vol.9, 2021年)

2021年のコーポレートガバナンス・コード改訂で人的資本や知的財産への注目が高まる中、伊藤邦雄氏は「企業価値を高める主たる決定因子は1990年代後半以降、有形資産から無形資産へと移行している」と指摘し、無形資産の中核は人的資本であると強調しました([伊藤邦雄さんインタビュー - 日本の人事部 LEADERS\(リーダーズ\)](#))。企業価値創造のストーリーは人的資本に対するスタンスと密接に関連しており、取締役会などガバナンスの文脈でも人材を重要課題として捉えるべきだと述べています([伊藤邦雄さんインタビュー - 日本の人事部 LEADERS\(リーダーズ\)](#))。また「最近、投資家が人事・人材戦略に強い関心を持ち始め、CHRO(最高人事責任者)と対話するようになってきた」と述べ、企業側は単に「人材が大切」と抽象的に語るのではなく、**人材戦略と経営戦略の連動**や人材に関する**KPI設定**など具体的な指標とPDCAで示す必要があると提言しました([伊藤邦雄さんインタビュー - 日本の人事部 LEADERS\(リーダーズ\)](#))。伊藤氏はこのように**「人的資本駆動型の企業価値創造」**への転換を訴え、ガバナンス改革においても経営陣が人材育成・サクセッションプランにしっかり向き合うべきだと強調しています。

2022年初頭: ROE 至上からの脱却と無形資産情報開示の緊要性

(東洋経済オンライン・インタビュー, 2022 年 1 月 14 日)

コーポレートガバナンス改革が進む一方で、伊藤氏は 2022 年初めのインタビューで、「高 ROE だけではダメ」であり、TCFD(気候変動情報)や人的資本の開示充実を待ったなしだと強い表現で訴えました ([「高 ROE だけではダメ、TCFD や人的資本の開示充実を待ったなし」インタビュー／一橋大学 CFO 教育研究センター長 伊藤邦雄 | 特集 | 東洋経済オンライン](#))。これは、財務指標 (ROE) 偏重から脱却し、気候変動リスクや人的資本といった無形の価値要因を投資家との対話において透明化すべきだとの提言です。同インタビューでは「1990 年代後半以降、企業価値を高めるドライバーが無形資産へと移った」現実を改めて指摘し ([「高 ROE だけではダメ、TCFD や人的資本の開示充実を待ったなし」インタビュー／一橋大学 CFO 教育研究センター長 伊藤邦雄 | 特集 | 東洋経済オンライン](#))、日本企業は無形資産 (人的資本、技術、ブランド等) への投資で欧米に後れを取っていると危機感を示しました ([【伊藤邦雄】ゼロからわかる人的資本経営の全貌 | UNITE powered by Unipos](#))。伊藤氏は経済産業省の「持続的成長に向けた長期投資 (ESG・無形資産投資) 研究会」座長として 2017 年に「伊藤レポート 2.0」をまとめており、2021 年コード改訂で知財・人的資本重視が盛り込まれたことを受けて、「形式的な遵守に終わらず具体的な行動が必要」と再三強調しています ([「人材版伊藤レポート 2.0」を取りまとめました \(METI/経済産業省\)](#))。例えば 2022 年 5 月には、人材戦略の実践例を示した「人材版伊藤レポート 2.0」を公表し、企業が経営戦略と一体化した人材戦略を深掘り・具体化するよう促しました ([「人材版伊藤レポート 2.0」を取りまとめました \(METI/経済産業省\)](#)) ([「人材版伊藤レポート 2.0」を取りまとめました \(METI/経済産業省\)](#))。これはコーポレートガバナンス・コードへの対応として、人材投資を単なる制度対応に留めず中長期的価値創造の戦略課題と位置づけることを狙った提言です。

2023 年: 人的資本経営と投資家エンゲージメントの具体策

(UNITE/Unipos インタビュー, 2023 年 3 月 29 日)

2023 年には、人的資本経営の専門家として多数の提言を行いました。伊藤氏はインタビューで、投資家と企業の視点ギャップについて定量的な例を挙げています。調査では「投資家の 25%が人的資本経営を重視すると明言する一方、人的資本経営を重視する企業はわずか 4%に留まる」という結果があり、企業側の認識が遅れていると指摘しました ([【伊藤邦雄】ゼロからわかる人的資本経営の全貌 | UNITE powered by Unipos](#))。この乖離が生まれる背景として、多くの企業が「投資家が本当に重視しているポイント」を誤解していると述べています。投資家は企業に対し「経営戦略・ビジ

ネスモデルを実行する力がどれくらいあるか」という視点で見えており、それは裏を返せば「経営戦略とマッチした人材戦略」「社員のリスクリング(技能再開発)や多様性の確保」「人的資本の潜在力を高める企業文化の醸成」といった、人材・無形資産に関するあらゆる戦略を問うているのだと解説しました([【伊藤邦雄】ゼロからわかる人的資本経営の全貌 | UNITE powered by Unipos](#))。中でも投資家が強く求めているのは、自社のビジネスモデルに照らした**「独自性」のある無形資産・人的資本の情報開示**であると強調しています([【伊藤邦雄】ゼロからわかる人的資本経営の全貌 | UNITE powered by Unipos](#))。

こうした見解を踏まえ、伊藤氏は企業への具体的アクションとして以下のような提言 8 項目を示しました([【伊藤邦雄】ゼロからわかる人的資本経営の全貌 | UNITE powered by Unipos](#)):

- **人材戦略の経営課題化**: 人材施策を人事部門だけの事項から経営トップの課題へ視点を変える([【伊藤邦雄】ゼロからわかる人的資本経営の全貌 | UNITE powered by Unipos](#))。
- **人的資本情報開示の全社取組**: 人的資本の情報開示を単発ではなく全社的課題として捉え、タスクフォースを組成して推進する([【伊藤邦雄】ゼロからわかる人的資本経営の全貌 | UNITE powered by Unipos](#))。
- **スキルの可視化とリスクリング支援**: 社員一人ひとりのスキルを見える化し、再教育・能力開発の機会を提供する([【伊藤邦雄】ゼロからわかる人的資本経営の全貌 | UNITE powered by Unipos](#))。
- **「褒める」文化の醸成**: 社員のエンゲージメントを高めるため、成果や挑戦を称賛し合う企業風土を育む([【伊藤邦雄】ゼロからわかる人的資本経営の全貌 | UNITE powered by Unipos](#))。
- **CFO と CHRO の対話促進**: 財務責任者と人事責任者が連携し、人材戦略と価値創造について投資家とも議論できる体制を整える([【伊藤邦雄】ゼロからわかる人的資本経営の全貌 | UNITE powered by Unipos](#))。

これらは人的資本を軸に無形資産を価値創造へ活かす具体策と言えます。伊藤氏は「人的資本は、自らの意思で価値を高められる唯一の無形資産」であり([【伊藤邦雄】ゼロからわかる人的資本経営の全貌 | UNITE powered by Unipos](#))、適切な環境整備次第で人材は価値創造の源泉になり得ると述べています。だからこそ経営陣自らが人的資本経営にコミットし、上記のような取り組みで中長期的な企業価値向上を図るべきだと提言しています。

2024年：知財・無形資産をテコとした中長期価値創造

(特許庁/INPIT「グローバル知財戦略フォーラム 2024」基調講演, 2024年1月25日)

直近では、知的財産を含む無形資産の活用が企業価値の鍵であるとのメッセージを国内外に発信しています。2024年1月の「グローバル知財戦略フォーラム 2024」基調講演では、「無形資産、知的財産をテコとして企業価値をどのように創造していくか」をテーマに話をすると冒頭で宣言しました⁽¹⁾。伊藤氏は講演の中で、2021年のコーポレートガバナンス・コード改訂について「人的資本や知的財産への投資等について強調しており、皆さん既に読み込まれているでしょうから詳細は述べませんが…」と触れつつ、同時期に公表された**「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」にも言及しました⁽²⁾。このガイドラインは内閣府主導で策定されたもので、伊藤氏は「大変よくできていて、実務的な示唆をいろいろ与えてくれる」と高く評価しています⁽³⁾。企業経営者にとっては、知財・無形資産戦略の実践に役立つ具体的指針といえ、伊藤氏はこれを活用した企業と投資家の建設的な対話**を促しました。

さらに伊藤氏は、旭化成の中期経営計画のスライドを例示し、「無形資産の最大活用」というタイトルの下、IP ランドスケープ(知財情報の俯瞰・解析)の活用を謳っている点を紹介しました⁽⁴⁾。同社社長(工藤氏)は産学連携の「知財・無形資産経営者フォーラム」でも会長を務めており、経営トップ自ら無形資産経営に情熱を持って取り組んでいる好例として挙げています⁽⁵⁾。伊藤氏自身、旭化成の経営陣との意見交換でもこのような知財・無形資産の戦略的活用を強調していると語り、他企業にも中長期経営戦略に無形資産活用を組み込むことを提唱しました⁽⁶⁾。

講演の締めくくりでは、「ぜひ日本を、知財・無形資産投資によって豊かなイノベーション創出国にしたい」との願いを述べています⁽⁷⁾。この発言は、知的財産や人的資本といった無形資産こそが日本企業の中長期的な競争力の源泉であり、積極的な投資と開示、戦略活用によって日本全体のイノベーション力を高めていこうというビジョンの提示です。伊藤氏の一連の提言は、企業経営における無形資産の重要性を一貫して訴えるものであり、企業と投資家の対話を通じて持続的な企業価値の創造を実現する道筋を示しています。

Sources: 伊藤邦雄氏インタビュー(日本の人事部 LEADERS 2021 Vol.9) ([伊藤邦雄さんインタビュー - 日本の人事部 LEADERS\(リーダーズ\)](#)) ([伊藤邦雄さんインタビュー - 日本の人事部 LEADERS\(リーダーズ\)](#)); 東洋経済オンライン(2022/01/14) ([「高 ROE だけではダメ、TCFD や人的資本の開示充実は待ったなし」インタビュー／](#)

[一橋大学 CFO 教育研究センター長 伊藤邦雄 | 特集 | 東洋経済オンライン](#)) ([【伊藤邦雄】ゼロからわかる人的資本経営の全貌 | UNITE powered by Unipos](#)); 経産省「人材版伊藤レポート 2.0」報道発表資料 ([「人材版伊藤レポート 2.0」を取りまとめました \(METI/経済産業省\)](#)) ([「人材版伊藤レポート 2.0」を取りまとめました \(METI/経済産業省\)](#)); UNITE by Unipos インタビュー(2023/03/29) ([【伊藤邦雄】ゼロからわかる人的資本経営の全貌 | UNITE powered by Unipos](#)) ([【伊藤邦雄】ゼロからわかる人的資本経営の全貌 | UNITE powered by Unipos](#)) ([【伊藤邦雄】ゼロからわかる人的資本経営の全貌 | UNITE powered by Unipos](#)); グローバル知財戦略フォーラム 2024 基調講演(2024/01/25) () () ()