

投資家との対話に成功する知財戦略：松島憲之氏の提言

松島憲之氏の主張の要点まとめ

アルファテラアドバイザーの松島憲之氏は、インフレや不確実性の高まる現代において**知的財産（知財）戦略を企業経営の中核に据え、それを適切に投資家へ説明することが企業価値向上の鍵**であると強調しています^{① ②}。具体的には、企業が保有する技術や特許などの無形資産を単に列挙するだけでなく、それらが将来どのように売上や利益といった財務成果につながるのかをストーリーとして示し、投資家との建設的な対話を図るべきだと述べています^{③ ④}。知財戦略によって差別化された製品・サービスは、インフレ下でも価格転嫁（値上げ）が可能となり、企業の収益力を支えると松島氏は指摘しています^②。そのため、**インフレ克服のための知財戦略の実行と、それを投資家に理解させるIR（Investor Relations）活動の融合**こそが、現在の経営課題において最重要であると主張します。

松島氏はまた、**企業と投資家の間に知財情報のギャップが存在している**とも指摘します。企業側は「自社には優れた技術や知財がある」と説明しがちですが、投資家側は「その優れた技術がいつ、どのように財務的インパクト（売上・利益）をもたらすのか教えてほしい」と考えています^{③ ⑤}。多くの場合、企業は明確な答えを示せず対話が終わってしまうため、松島氏は**完璧な予測でなくともヒントとなる情報（モザイク情報）**を提示し、投資家が自ら将来の収益シナリオを組み立てられるようにすべきだと提言しています^{⑥ ④}。このように知財と将来の財務を結びつける説明こそが、投資家との対話を成功させるポイントだというのが松島氏の主張の核心です。

現代経営環境における知財戦略の重要性（インフレ・地政学リスク・ESG）

松島氏は、現在の経営環境を特徴付けるインフレ圧力、地政学リスク、ESG要請の高まりといった要因が**知財戦略の重要性を一段と高めている**と述べています。とりわけ急速なインフレ進行下では、従来のデフレ時代のようにコスト削減や低価格戦略に頼るだけでは生き残れず、自社製品・サービスの**価格決定力（価格転嫁力）**が企業存続の鍵となります^⑦。価格転嫁力とは平たく言えば「値上げできる力」であり、他社にはない独自の付加価値を持つ商品なら高い価格でも顧客が受け入れてくれる能力のことです。松島氏は、この価格転嫁力の源泉こそ**知財の活用による差別化**であると指摘します^②。優れた知財や技術にもとづき他社と差別化された商品を開発できれば、たとえ原材料高や人件費上昇の局面でも価格転嫁が可能となり、インフレを乗り越えて企業価値を維持・拡大できるからです^{① ②}。

また地政学的リスクの高まり（例：米中覇権争いによる経済ブロック化やサプライチェーン不安）も、企業に自社でコア技術を保有する重要性を突きつけています。松島氏は、地政学要因により海外調達に頼ったコスト低減戦略が揺らぐ中、**国内生産や自社技術による供給体制の再構築**と、知財を軸にした付加価値創出が必要になると指摘します^{⑧ ⑨}。例えば、これまで大量生産・低価格で利益を出すモデルから、少量生産でも高価格で売れるビジネスモデルへの転換が求められており、そのためには新たなノウハウや技術（知財）によって消費者が「高くても欲しい」と思う独自製品を生み出す必要があります^{⑩ ⑪}。要するに、地政学リスク時代には他社依存を減らし、自社の知財で競争優位を築く戦略が一層重要になるということです。

ESG（環境・社会・ガバナンス）に関して松島氏は、投資家の関心が近年微妙にシフトしている点にも言及しています。従来は気候変動対応など環境（E）が強調されましたが、**足元のインフレや安全保障上の課題の下**

では「まず収益（財務）が最優先である」という実利的な視点が強まり、その上でガバナンス（G）や社会（S）が重視される傾向にあるといえます¹²。実際、トランプ政権2.0的な世界観の台頭やアクティビスト（物言う株主）の影響で、多くの投資家が企業に対しガバナンス改革や収益力強化を求めており、ESGのうち環境対応は以前ほどの優先度ではなくなりつつあるとも指摘されています¹³¹⁴。こうした中で、**知財戦略は収益力（財務目標）と社会価値創出（非財務目標）の双方に貢献し得る重要施策**です。革新的な環境技術や社会課題解決型の知財は長期的なESG目標に合致しますし、それらの知財から生まれる製品・サービスが収益を上げれば短期的な財務目標にも資するからです。松島氏も「インフレ下で企業価値を拡大するには知財を軸に現在から未来への移行戦略（As-IsからTo-Beへのストーリー）を語ることが重要だ」と述べ、知財戦略を含めた企業の将来ビジョンを投資家に示す必要性を強調しています¹⁵¹⁶。

要約すれば、**インフレによるコスト増・価格高騰、地政学リスクによる事業環境変化、そしてESG/ガバナンス重視の潮流という現代の経営環境において、知財戦略は企業が生き残り成長するための不可欠な柱**であり、その有効性を経営者自らが理解し推進するとともに、投資家に対しても積極的に発信していくことが重要だと言えます。

投資家が重視する非財務情報としての知財

近年、投資家は財務諸表の数字だけでなく、**企業の持つ無形資産や将来価値の源泉となる知財を重要な「非財務情報」として注目**しています。日本でもコーポレートガバナンス・コードや価値協創ガイダンス2.0などにより、企業が知的資産や人的資本への投資状況、価値創造ストーリーを開示することが求められるようになりました¹⁷。松島氏は「**知財と将来財務との接続**」を投資家に示すことがIR上の最重要課題だと述べており、知財情報の開示はもはや単なる技術自慢ではなく、将来の企業価値を語る上で不可欠な要素だとしています³⁵。

しかし、従来この点で企業と投資家の意識にはギャップがありました。企業側は知財・無形資産の重要性を理解していても、従来はそれを**どのように数値や具体例で示すかが不十分**だったため、投資家には価値が伝わりにくかったのです⁵⁶。松島氏は、このギャップを埋めるために**知財を「見える化」して語る工夫**が必要だと説きます。例えば「当社の独自技術Xにより市場シェアを○%獲得でき、その結果○年後には△△億円の追加利益を見込む」など、断片的でも良いので**知財が生む価値を定量的なヒントで提示**することが効果的だといえます⁶⁴。すべてを正確に予測するのは困難ですが、投資家側も有能なアナリストであれば提供されたヒント（モザイク情報）をもとに自分なりのシナリオを描くので、企業側は**将来の姿を描いた知財ストーリーとその仮説の根拠となるデータ**をできる限り示すべきなのです¹⁸⁴。

このような知財情報は統合報告書や決算説明会資料などを通じて開示されることが多くなっています。実際、日本企業でも**知財・無形資産ガバナンスの強化**に取り組み、知財戦略を積極的にIRで発信する動きが広がっています。投資家に評価される企業は例外なく、知財を含む非財務情報を**経営戦略と結び付けて明快に説明**しており¹⁹、その結果として市場からの信頼と適正な評価を得ているのです。要するに、**知財は重要な非財務情報であり、これを疎かにしたIRはもはや成り立たない時代**になっていると言えるでしょう。

松島氏が提唱する主要概念の解説

松島氏の議論には、知財戦略とIRに関連していくつかの重要なキーワードが登場します。それぞれの意味するところを以下に解説します。

- ・**価格転嫁力（価格決定力）**：インフレ環境下で企業が**自社製品・サービスの価格にコスト上昇分を転嫁できる能力**を指します。価格転嫁力が高いということは、多少値上げをしても顧客離れが起きない強い付加価値やブランド力を持つことを意味します。松島氏は「生き残りの鍵は価格転嫁力であり、その源泉は知財経営力だ」と述べており¹、独自技術・知財による差別化こそが価格転嫁力を生むとしています。デフレ期にはコスト削減が重視されましたが、インフレ期には**いかに高い価格でも選ばれる商品を作れるか**が勝敗を分け、その能力は知財戦略によって培われるという考え方です²。

・**IPX (Intellectual Property Transformation)**：松島氏はDX（デジタルトランスフォーメーション）やGX（グリーントランスフォーメーション）になぞらえて、「IPX」という造語で知財を活用した事業変革の重要性を提唱しています²⁰。近年「GX（脱炭素のグリーントランスフォーメーション）」や「SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）」など様々な変革が叫ばれていますが、松島氏は**知財による変革（Intellectual Property Transformation）こそ次の時代のキーワード**だと言います²⁰。実際に世界的にも知財・無形資産によってビジネスモデルを大きく転換する潮流が来ており、「知財で大きく変化する時代がやってきた」と表現しています²¹。IPXとは、企業が保有する特許・技術・ノウハウといった知財をテコに、新規事業の創出や事業構造の転換を図る取り組み全般を指す概念と理解できます。

・**ダイナミック・ケイパビリティ（Dynamic Capability）**：急速な環境変化に適応し、企業が**持続的にイノベーションを生み出すための「変革力」**を意味します。松島氏は、安定環境下で効率を追求するオーディナリー・ケイパビリティ（静的能力）だけではもはや生き残れず、不確実性の高い世界では状況の変化に応じて経営資源を再構成するダイナミック・ケイパビリティが必要だと説きます²²。具体的には、顧客ニーズや市場機会の変化に素早く気付き、ビジネスモデルや製品開発の方向性を大胆にシフトできる柔軟性を指します。日本企業は従来、トヨタのカイゼンに代表されるように「定められたルール内で効率性を極限まで追求しベストプラクティスを積み上げる」こと（オーディナリー能力）を得意としてきました²³。しかし、技術革新や市場構造が劇的に変わる現代では、**常識や成功体験にとらわれず事業を作り変える経営の意思とスピード**が不可欠です。松島氏は特に、日本企業の経営者がこのダイナミック・ケイパビリティを発揮する意思を固め、知財や人的資源への投資を通じて変革力を高めるべきだと強調しています²⁴。知財戦略はその核となる新技術開発や外部との連携を促す点で、ダイナミック・ケイパビリティ向上の手段とも位置付けられます。

知財とIRを連携させるための松島氏推奨実践

松島氏は、知財戦略とIR活動を効果的に連携させる具体的な手法についても言及しています。企業が実践すべきポイントとして、以下のようなものが挙げられます。

・**IPランドスケープの活用による戦略策定と情報開示**：IPランドスケープとは、自社および競合他社の特許出願動向や技術トレンドを可視化・分析することで事業戦略に役立てる手法です。松島氏は、これを単なる知財部門の分析に留めず**経営戦略の中核に据え、さらに投資家向け開示資料にも活用すべき**だと述べています¹⁹。実際、ブリヂストンは知財情報の開示で近年高い評価を得ており、その要因は「IPランドスケープを活用した知財戦略」を投資家向けに積極的に開示していることだとされています¹⁹。具体的には、特許などの「見える知財」とノウハウやデータなど社内に蓄積された「見えない知財」を組み合わせる自社の**知財ミックス（知財ポートフォリオ）**を分析・設計し、それを経営計画やIR資料で示す取り組みです²⁵。このような知財ランドスケープに基づく環境分析や将来予測を開示する企業は、投資家から「技術戦略が明確で信頼できる」と評価されやすくなります。

・**統合報告書での知財情報の開示**：統合報告書は財務・非財務情報を融合して企業の価値創造ストーリーを伝える報告書ですが、ここに知財戦略や知財KPIを織り込むことを松島氏は推奨しています。前述のブリヂストンでは統合報告書において「**知的財産価値創造性**」（＝**知的財産が生み出す価値÷知的財産投資額**）という独自指標を開示し、2019年に4.7だった値を2022年に9.4へ向上させ、2026年に10.9を目標とする旨を明示しています²⁶。このように**知財投資がどの程度の価値を創出しているかを可視化するKPI**を掲げ、その改善目標を示すことは、投資家に対し「知財が着実に成果（将来の利益）を生みつつある」ことをアピールする有効な方法です。さらにブリヂストンは**結果指標と要因指標の2種類の知財KPI**を設定している点も注目されます²⁷。結果指標とは先述の知財価値創造性のような最終的成果を測るKPI、要因指標とは知財戦略の進捗を測るKPIで、同社では「知財ミックスの最適化指数」や「知財関連契約件数」等を要因KPIとして管理・開示しています²⁸。このような二層のKPI設計によって、知財活動と経営成果を関連付けてモニタリングし、社内外に説明する仕組みを整えているのです。松島氏は、他社も統合報告書やIR資料において**知財戦略KPIを設定・開示し、投資家**

と共有することを提唱しています。それによって知財と事業の結びつきを定量的に示し、投資家の理解と評価を高めることができるからです。

・**知財ストーリーの構築（IPストーリー）**：知財と経営ビジョンを結び付けた物語を作り、対外的に発信することも重要です。ただ特許件数や研究開発費を列挙するのではなく、「〇〇という社会課題を解決するため△△という自社技術に投資し、新たに◇◇事業を立ち上げる。この事業はX年後に▲▲億円の市場規模に成長し、当社はその分野でトップシェアを狙う」——といった**将来志向のストーリー**として知財戦略を語るのです^{15 16}。松島氏は、インフレ時代には特に**現在（As-Is）から未来（To-Be）への移行戦略**を物語として示すことが大事だと述べています¹⁵。このストーリーには技術開発計画だけでなく、人材投資や外部提携など知財を活かすための組織的取り組みも織り込みます²⁹。そして最終的にそのストーリーが**将来の財務数値（売上・利益計画）にどう繋がるか**を示すことで、投資家は企業の長期的な価値創造の道筋を理解できるようになります¹⁶。知財ストーリーは統合報告書や投資家説明会の場で共有し、継続的にアップデートしていくことが望まれます。

・**知財部門と経営・IR部門の連携強化**：知財とIRを結び付けるには、社内の体制づくりも欠かせません。松島氏は、**経営トップのコミットメント**とそれを支える組織横断的な協働の重要性を示唆しています^{30 31}。前述のプリチストン例でも、石橋氏という新社長が就任したのを機に知財情報開示に力を入れ、知財部とIR部門が連携して投資家対応を強化したことが評価向上につながったとされています^{32 31}。このように、知財担当者が経営陣・IR担当者と一体になって戦略を立案・発信する体制が重要です。また知財戦略を実行し成果に繋げるためには**人材の育成・確保**も必要です。松島氏は「知財経営力の背後には必ず人材がいる」と述べており³³、知財を活かせる人材（技術者だけでなく事業化や知財戦略に長けた人材）の要請・確保が新たに重要になっていると指摘します³³。社外の専門家を登用したり、社内人材を教育して**知財と事業の両面に通じた人材**を育てることが、知財とIRの連携を実のあるものにする土台と言えます。

企業の知財戦略・IR戦略への示唆

松島氏の見解から得られる示唆は、現代の企業経営において知財戦略とIRを一体化させることの必要性です。以下に、企業が取り得るアクションの要点を整理します。

1. **知財戦略の経営中核化とストーリー化**：知財を単なる技術部門の資産ではなく、経営戦略の中心に位置付けましょう。自社の知財を活用して将来どんな価値を生み出すのか、経営者自ら明確なビジョンとストーリーを描き、それを社内外に共有することが重要です^{15 16}。このストーリーはインフレや市場変化にどう適応し、企業価値をどう高めるかを示すものにします。
2. **価格転嫁力を支える差別化の追求**：インフレに負けない収益力のため、自社ならではの強みを知財で構築し、価格競争に陥らない差別化戦略を追求しましょう。研究開発投資や知財取得を通じて独自技術やブランドを育成し、「高くても選ばれる」商品・サービスを増やすことが肝心です²。その結果として価格転嫁力が高まり、長期的に安定した利益創出が可能となります。
3. **ダイナミック・ケイパビリティの醸成**：環境変化に俊敏に対応できる組織能力（ダイナミック・ケイパビリティ）を鍛えましょう²²。具体的には、知財を起点とした新規事業立ち上げや事業モデル転換を機動的に行えるよう、社内の意思決定プロセスや研究開発の体制を見直します。過去の成功体験に固執せず、知財を武器に事業ポートフォリオを柔軟に再構築できる文化を醸成することが求められます^{23 24}。
4. **知財情報の積極的な開示と対話**：自社の知財戦略や無形資産に関する情報を積極的に開示し、投資家との対話のテーマに据えましょう。統合報告書や決算説明会資料には知財の位置付け、主要KPI、具体的な活用事例などを盛り込みます^{26 28}。対話の場では「この特許技術によって将来これだけの市場を獲得できる」等、可能な範囲で数値目標や根拠を提示しつつ、投資家の質問・関心に丁寧に答え

ることが大切です⁶⁴。この継続的な情報提供と対話を通じて、投資家からの信頼を築き、企業の評価向上につなげます。

5. **組織横断的な知財ガバナンスの確立**：知財と経営・IRを繋ぐ社内体制を整備しましょう。経営トップが知財戦略の意義を理解し後押しするとともに、知財部門・事業部門・IR部門が連携して情報を共有・発信できるガバナンス体制を構築します³⁰³¹。例えば定期的なクロスファンクショナル会議で知財の価値創造状況や投資家の声を議論し、統合的な意思決定につなげるといった仕組みが有効です。また、人材面でも知財と事業の橋渡し役となる人材を育成・登用し、組織全体で知財経営力を高めていくことが重要です³³。

以上のように、松島憲之氏の提言は「**知財戦略を企業価値向上の原動力と位置付け、それを投資家との対話でいかに効果的に伝えるか**」という点に集約されます。インフレや不確実性が高い時代だからこそ、自社の知財を軸とした価値創造のビジョンを明確に描き、それを社内外のステークホルダーと共有する企業が競争優位を確立するでしょう。知財とIRの連携は、日本企業が持続的成長を実現し市場から正当に評価されるための欠かせない戦略と言えるでしょう³⁴。

参考文献・出典：松島憲之氏 講演「『投資家との対話』の成功の鍵～知財戦略によるインフレ克服の説明がIRの最重要課題～」文字起こし³⁶、一般社団法人知財・無形資産ガバナンス協会Webサイト³⁴、ブリヂストン社 統合報告書（知財情報開示事例）²⁶²⁸、他。

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29
30 31 32 33 （第246回）知財実務オンライン：「『投資家との対話』の成功の鍵～知財戦略によるインフレ克服の説明がIRの最重要課題～」.pdf
file:///file-PeNvjhgeTVW9KUnUJDWX74

³⁴ 知財で日本を元気に：一般社団法人 知財・無形資産ガバナンス協会
<https://ipiaga.org/>