

伊藤邦雄氏による企業経営における知財・無形資産活用に関する提言 - CGC改訂以降の展開

2021年のコーポレートガバナンス・コード（CGC）改訂によって、世界で初めて「知財」条項が盛り込まれ、日本企業の知財・無形資産戦略は新たな局面を迎えました。一橋大学名誉教授の伊藤邦雄氏は、この改革を主導する重要人物として、様々な場で知財・無形資産の戦略的活用に関する提言を行ってきました。本報告では、CGC改訂以降の伊藤氏の見解と提言を整理します。

企業価値をめぐる地殻変動と知財・無形資産の重要性

伊藤邦雄氏は、企業価値の源泉が有形資産から無形資産へと大きく転換していることを強調しています。2022年2月の「特許・情報フェア&コンファレンス」での講演「企業価値創造へ向けて知財をどう活用するか〜企業価値創造とコーポレート・ガバナンス・コード」において、この「企業価値をめぐる地殻変動」について詳しく解説しました¹⁾。

伊藤氏によれば、現行の会計基準では中長期の利益創出を実現する知財・無形資産投資はほとんどが費用化されています。そのため、会計上のボトムラインだけを見ていると、企業価値の判断を誤り、投資選択も誤ってしまう危険性があると指摘しています。具体例として、アマゾンやテスラの企業価値評価を挙げ、“Current Value”と“Future Value”をどう読み解くかの重要性を説いています²⁾。

特に注目すべきは、トヨタとテスラの比較において、企業価値評価の新しいパラダイムを示している点です。伊藤氏は、伝統的な自動車メーカーとしてのトヨタと、テクノロジー企業としての側面を持つテスラの企業価値の違いを分析し、無形資産の価値が市場評価にどう影響しているかを明らかにしました³⁾。

2021年CGC改訂の意義と知財・無形資産戦略

2021年に改訂されたコーポレートガバナンス・コードでは、世界で初めて「知財」条項が盛り込まれました。この改革により、日本企業は知財・無形資産を企業価値向上につなげるストーリーを分かりやすく開示できれば、世界中の機関投資家から資金を調達できる新たな道が開かれました^[2]。

伊藤氏は、この改革が日本企業にとって重要な転機であると位置づけています。特に、CGCの改訂によって、上場企業は知的財産への投資について、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供することが求められるようになりました^[3]。

また、取締役会においても、知的財産への投資の重要性に鑑み、経営資源の配分や事業ポートフォリオに関する戦略の実行について、実効的な監督を行うべきであることが盛り込まれています^[3]。これにより企業のガバナンス体制そのものが知財・無形資産戦略を支える形に変革されることが期待されています。

知財・無形資産ガバナンスガイドラインと5つのプリンシプル

伊藤氏は「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」の策定にも関わっています。このガイドラインでは、企業と投資家・金融機関に対する経営戦略の考え方として「5つのプリンシプル（原則）」を提示しています^[3]：

1. 「価格決定力」あるいは「ゲームチェンジ」につなげる：

企業は知財・無形資産を活用した高付加価値を提供するビジネスモデルを展開し、価格決定力につなげることで、製品・サービス価格の安易な値下げを回避し、事業活動成果の高効率な回収や競争環境の変革につなげるべきとしています^[3]。

2. 「費用」でなく「資産」の形成と捉える：

イノベーションの市場創成期においては、ある程度の赤字を覚悟してでも十分な知財・無形資産への投資を行っていくことが重要であり、経営者は単年度「費用」でなく「資産」の形成という発想を持つべきとしています^[3]。

3. 「ロジック/ストーリー」としての開示・発信：

企業は自社の強みとなる知財・無形資産がどのようにサステナブルな価値創造やキャッシュフローの創出につながるかについて、投資家や金融機関等に対する論理的な説明が求められます^[3]。

4. 全社横断的な体制整備とガバナンス構築：

知財・無形資産の投資・活用戦略は企業価値に大きな影響を与える経営上の重要事項であるた

め、社内の幅広い知財・無形資産を全社的に統合・把握・管理し、知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・実行・評価を取締役会がモニターするガバナンスを構築することが重要です^[3]。

5. 投資家・金融機関における中長期視点での投資への評価・支援：

知財・無形資産の投資・活用は長期的な取組であり、投資家や金融機関は企業の取組を長期的な観点から評価し、納得できる説明があるのであれば短期的に収益を圧迫したとしてもその経営方針を支持する姿勢が求められます^[3]。

企業の7つのアクションと価値創造

伊藤氏が提唱する具体的な企業行動として、「7つのアクション」があります。これは企業が知財・無形資産の価値を最大化するために取るべき行動を示したものです^[3]：

1. **現状の姿の把握**：自社の現状のビジネスモデルと強みとなる知財・無形資産の把握・分析を行い、自社の現状の姿を正確に把握する。
2. **重要課題の特定と戦略的位置付けの明確化**：技術革新・環境・社会を巡るメガトレンドのうち自社にとっての重要課題を特定した上で、注力すべき知財・無形資産の投資・活用戦略の位置付けを明確化する。
3. **価値創造ストーリーの構築**：自社の知財・無形資産の価値化が、どのような時間軸でサステナブルな価値創造に貢献していくかについて、達成への道筋を描き共有化する。
4. **投資や資源配分の戦略の構築**：知財・無形資産の把握・分析から明らかとなった自社の現状の姿と目指すべき将来の姿を照合し、そのギャップを解消し、知財・無形資産を維持・強化していくための投資や経営資源配分等の戦略を構築する。
5. **戦略の構築・実行体制とガバナンス構築**：取締役会で知財・無形資産の投資・活用戦略について充実した議論ができる体制を整備するとともに、社内の幅広い関係部署の連携体制の整備や人材育成に取り組む。
6. **投資・活用戦略の開示・発信**：法定開示資料の充実だけでなく、任意の開示媒体、広報活動や工場見学なども効果的に活用して知財・無形資産の投資・活用戦略を開示・発信する。
7. **投資家等との対話を通じた戦略の錬磨**：投資家や金融機関その他の主要なステークホルダーとの対話・エンゲージメントを通じて、知財・無形資産の投資・活用戦略を磨き高める^[3]。

コミュニケーション・フレームワークの提唱

伊藤氏は企業と投資家・金融機関の価値協創を支えるコミュニケーション・フレームワークの重要性も強調しています。現在、企業の知財・無形資産の投資・活用における開示や投資家・金融機関との対話の内容には、両者に一定のギャップが存在しています^[3]。

このギャップを埋めるために、伊藤氏は以下の3つの要素からなるコミュニケーション・フレームワークを提唱しています：

- 1. 事業ポートフォリオ変革からバックキャストした「ストーリー」上に戦略を位置付ける：**
企業の事業ポートフォリオにおける各事業の成長性・資本収益性から見た現在の位置付けを明確にし、目指すべき将来の姿に到達するために、どのようなシナリオで事業の位置付けを引き上げていくのか、その中で知財・無形資産戦略をどう活用するかを明らかにすること^[3]。
- 2. 自社の本質的な強みと知財・無形資産をビジネスモデルに接続する「企図する因果パス」を明らかにする：**
製品・サービスの競争力・差別化要因となる知財・無形資産が他社とどう異なり、どのような時間軸で持続可能で競争優位なビジネスモデルに繋がるのか、その実現性を含めて説明すること^[3]。
- 3. 目指すべき経営指標（ROIC等）と知財・無形資産投資・活用戦略を紐付ける：**
企業における知財・無形資産の投資・活用を、コーポレートレベルの経営指標と紐付けて決定し、企業価値向上に対する知財・無形資産の投資・活用の貢献を明らかにすること^[3]。

CGC改訂後の企業対応状況と課題

伊藤氏によれば、2021年のCGC改訂後、企業の対応には進展が見られる一方で、まだ課題も多いとしています。知財・無形資産に関する改訂部分である補充原則3-1③及び4-2②の上場企業の対応状況（2021年12月末時点）は、それぞれ約56～66%、約59～79%のコンプライ（原則に従い実施）率となっています^[3]。

JPX日経インデックス400構成銘柄の調査では、知財・無形資産の投資・活用等戦略や知財活動に関する具体的な情報開示があった会社の割合は56%（193社）にとどまり、31%の会社（107社）はコンプライしているにもかかわらず知財・無形資産の投資・活用等戦略や知財活動に関する記載がありませんでした^[3]。

ガイドライン公表前後の統合報告書の改善状況調査によると、「価格決定力」「ゲームチェンジ」の観点で言及している企業は公表前4%から公表後14%へ、定量情報の開示では公表前12%から公表後24%へと増加しています。また、価値創造プロセス等の記述を通じたストーリーの記述は公表前70%から公表後80%へ、トップによる知財に係るメッセージ発信などは公表前28%から公表後50%へと増加しており、一定の進展が見られます^[3]。

今後の展望と課題

伊藤氏は2022年2月の講演で、企業が知財・無形資産の開示において「表現方法の競争」となることを指摘しています^[4]。内閣府の「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」では企業の自由度を確保した任意の開示を促進しており、開示の仕方・手段が重要になると述べています。

また、伊藤氏が提唱する「経営デザインシート」の活用や知財投資・活用戦略の開示・発信についても言及しており、これらのツールを通じて企業が自社の知財・無形資産の価値を効果的に伝えることの重要性を強調しています^[4]。

企業と投資家・金融機関の間には、知財・無形資産の投資・活用における思考構造のギャップが存在しており、このギャップを埋めることが今後の重要な課題となっています。伊藤氏の一連の提言は、このギャップを埋め、知財・無形資産を通じた企業価値の創造と顕在化を促進するための道筋を示すものといえます^[3]。

結論

伊藤邦雄氏は、2021年のコーポレートガバナンス・コード改訂以降、企業経営における知財・無形資産活用の重要性をより一層強調し、具体的な戦略構築と開示のあり方について様々な提言を行ってきました。企業価値の源泉が有形資産から無形資産へと転換する中、伊藤氏の提言は日本企業が国際競争力を高め、持続的な成長を実現するための指針となっています。

今後も、伊藤氏が提唱する知財・無形資産の戦略的活用の考え方が、より多くの企業に浸透していくことで、日本企業全体の企業価値向上と国際競争力強化につながることを期待されます。

**

1. <https://yoroziupsc.com/blog/3446837>

2. <https://bizgate.nikkei.com/article/DGXZQOLM112ME011112024000000>
3. <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/kousou/2023/dai3/sankou2.pdf>