

無形資産革命：2025 SNA が日本企業の戦略に与える影響の解明

Gemini Deep Research

エグゼクティブ・サマリー

2025 年 3 月に国連統計委員会で採択された新たな国民経済計算体系（2025 SNA）は、単なる統計基準の技術的な改定にとどまらない、経済価値の捉え方を根本から変えるパラダイムシフトを意味する¹。本報告書は、この 2025 SNA が日本企業、特に製薬、IT、製造業の知財・無形資産戦略に与える深遠な影響を、財務報告、投資戦略、知財評価の観点から包括的に分析するものである。

本改定の最も重大な変更点は、「データ」を費用ではなく、GDP を構成する「生産された固定資産」として資本化することである³。これは、デジタル経済の価値創造メカニズムが、国家レベルのマクロ経済指標において初めて公式に「投資」として認識されることを意味する。この変更は、これまで無形資産への投資が費用として処理されることで過小評価されがちであった日本企業、特に低い PBR（株価純資産倍率）に悩む企業にとって、自社の企業価値を再定義し、投資家との対話を変革する強力な追い風となる。

本報告書では、以下の 3 つの主要な影響を明らかにする。

- 財務報告と企業価値評価の再構築：** 2025 SNA は、企業の会計基準（日本基準や IFRS）を直接変更するものではない。しかし、SNA と企業会計との間に存在する「評価のギャップ」（特に研究開発費やデータ関連費用の扱い）を浮き彫りにする⁶。企業は、このギャップを逆手に取り、SNA の枠組みを引用して自社の無形資産投資の経済的価値を積極的に説明することで、従来の会計指標の限界を超えた企業価値のストーリーを投資家に提示することが可能になる。
- 投資戦略と資本配分の変革：** データや研究開発（R&D）への支出が「費用」から「投資」へと概念的に転換されることで、企業の資本配分戦略に大きな影響が及ぶ。短期的な利益確保のためのコスト削減対象と見なされがちだったこれらの分野が、長期的な価値を創造する戦略的資産形成活動として再評価される⁹。これは、CFO（最高財務責任者）、CIPO（最高知財責任者）、CDO（最高デジタル/データ責任者）といった経営幹部の連携を促し、より規律ある無形資産ポートフォリオ管理への移行を加速させる。
- 産業別戦略の再定義：**
 - 製薬業界では、臨床試験データやリアルワールドデータ（RWD）が明確な資産

として位置づけられ、R&D ポートフォリオ管理の高度化や M&A における評価手法の精緻化が求められる¹¹。

- **IT 業界**では、SaaS や AI プラットフォームの事業価値がマクロ経済的に裏付けられる一方、データの独占を巡る競争政策（EU のデジタル市場法など）への戦略的対応が不可欠となる¹³。
- **製造業**では、スマート工場から生まれる IoT データが新たな資本資産となり、日本の強みである「すり合わせ」技術といった暗黙知のデジタル化が、持続的な競争優位の源泉として再認識される¹⁵。

結論として、2025 SNA は日本企業に対し、受動的に対応すべき統計上の変更ではなく、能動的に活用すべき戦略的機会を提供するものである。無形資産の価値をマクロ経済の言葉で語ることを可能にし、知財・データ戦略を経営と財務の中核に統合することを強く要請している。この変革に適応し、先導する企業こそが、次世代のグローバル競争を勝ち抜き、持続的な企業価値向上を実現するであろう。

第Ⅰ部 2025 SNA のパラダイムシフト：経済価値の再定義

本パートでは、2025 SNA の基礎知識を確立し、何がどのように変わるのか、そしてそれがマクロ経済レベルでなぜ重要なのかを解説する。これにより、後の企業への影響分析の土台を築く。

第1節 国民経済計算体系（2025 SNA）を理解する

2008 SNA から 2025 SNA へ：改定の論理的根拠

国民経済計算体系（System of National Accounts: SNA）は、GDP（国内総生産）をはじめとする経済活動を測定するための、国連が支持する国際的な統計基準である²。経済社会の構造変化を反映させるため、SNA はおおむね 15 年から 20 年ごとに改定される¹。2025 SNA は、2008 年に採択された 2008 SNA を更新する第 6 版の基準となる

今回の改定の根本的な動機は、2008年の枠組みでは十分に捉えきれなかった現代経済の構造的変化、すなわち「デジタル化」「グローバル化」「ウェルビーイングと持続可能性」という3つの大きな潮流を経済統計に的確に反映させる必要性にある¹。これにより、主要なマクロ経済指標が政策決定ツールとしての妥当性を維持することが目指されている²。経済の実態とそれを測るモノサシとの間の乖離を埋めることが、今回の改定の核心的な目的である。

改定の三本柱：デジタル化、グローバル化、持続可能性

2025 SNA の改定は、主に3つの柱で構成されている¹。

1. **デジタル化**：これは企業経営に最も直接的かつ大きな影響を与える柱である。最大の変更点として、これまで費用として扱われてきた企業のデータ作成費用を「投資」とみなし、GDPに計上する「データの資本化」が含まれる¹。さらに、人工知能（AI）やクラウドコンピューティングの扱いを明確化し、暗号資産の記録方法を整備するなど、デジタル経済の「見えざる」価値を可視化することに主眼が置かれている³。
2. **グローバル化**：この柱は、国境を越えて活動する多国籍企業（MNEs）の経済活動をより正確に捉えることを目的とする。特に、自社工場を持たない「ファブレス企業」による財生産や、国境をまたいで保有される知的財産（IP）の記録方法が見直される¹。これにより、グローバル・バリュー・チェーンにおける真の価値創造の所在を明らかにすることが期待される。
3. **ウェルビーイングと持続可能性**：GDPだけでは測れない豊かさや持続可能性を経済統計に反映させる試みである。具体的には、固定資本減耗を差し引いた純計（ネット）の指標、例えば純国内生産（NDP）の重要性を強調する¹。また、鉱物資源などの自然資源の枯渇を生産コストとして計上することや、家計における無償の育児・介護サービス、人的資本、健康といった要素をサテライト勘定（本体から分離した補足的な勘定）で計測する枠組みが導入される²。

これらの改定は、経済統計が単なる生産量の指標から、より広範な社会的価値や持続可能性を反映するツールへと進化する過程を示している。

日本の役割と国内導入へのロードマップ

日本政府、特に内閣府経済社会総合研究所（ESR）は、**2025 SNA** の策定に向けた国際的な議論に積極的に関与してきた³。国連統計委員会は **2025 年 3 月に 2025 SNA** を新たな国際基準として正式に採択し、これを受けて日本国内でも速やかな導入に向けた基礎的な検討が進められている¹。

内閣府の計画では、**2025 年度**を目途に基準改定を行い、その後、供給・使用表（SUT）を全面的に活用した、より精緻な推計体系への移行を **2030 年度頃**に目指すという長期的なロードマップが示されている²⁵。この移行は、統計作成手法の抜本的な見直しを伴うため、相応のリソースと時間を要する大掛かりなプロジェクトとなる。

この一連の動きは、**2025 SNA** が単なる統計上のアップデートではなく、経済の公式な見方を根本から変えるものであることを示唆している。これまで有形資産（工場や機械）中心であった経済観から、無形資産（データ、知財、人的資本）が価値創造の中核を担うという現代経済の実態を、国家レベルの統計がようやく追認する形となった。このマクロ経済的な枠組みの転換は、無形資産を多く保有する企業にとって、自社の価値を社会や投資家に対して説明するための、かつてないほど強力な論拠を提供する。特に、企業価値に占める無形資産の割合が **9 割**近くに達する現代において²⁶、この **SNA** の変更は、企業の価値創造ストーリーとマクロ経済指標との間の長年の断絶を埋める重要な一歩となる。これまで費用としてしか認識されなかったデータ創出活動が、国富を形成する「投資」として公式に認められることは、特に **PBR** の低迷に悩む日本の知財集約型企业にとって、自社の評価を再構築するための戦略的な好機となるだろう。

第 2 節 新たな資産のフロンティア：データ、R&D、無形資産経済

2025 SNA 改定の中心には、無形資産の扱いを現代経済の実態に合わせて見直すという思想がある。特に「データ」の資産化は、デジタル時代を象徴する最も重要な変更点であり、企業戦略に多大な影響を及ぼす。

データという生産資産：**SNA** で最も影響の大きい変更点の深掘り

2025 SNA における最大のパラダイムシフトは、「データ」を生産された固定資産として正式に認識したことである。これは、デジタル経済が「新たな石油」と称されるデータを最重要資源として活用している実態を、国民経済計算体系に反映させるための画期的な決定である⁵。

- **定義：**2025 SNA において、データ資産は「現象にアクセスし、観察し、これらの現象の情報要素をデジタル形式で記録、整理、保存することによって生成される情報コンテンツであり、生産活動に1年を超えて使用した場合に経済的利益をもたらすもの」と定義された³。この定義により、企業が自社で生成・整備する顧客データ、センサーデータ、研究データなどが、機械設備と同様の「生産資産」として扱われることになる。これは、データが資産の範囲外とされていた2008 SNA からの根本的な変更である⁵。
- **評価方法：**データの価値をどう測るかは極めて難しい課題であるが、2025 SNA では、特に企業が自社利用のために生成するデータ（自己勘定生産）について、**「コスト・アプローチ（費用積上げ法）」**を主たる評価方法として推奨している³。これは、データサイエンティストやアナリストといったデータ関連業務に従事する人材の人件費を基礎とし、そこに関連する中間投入（ソフトウェア利用料など）や資本コスト（サーバーの減価償却費など）を加えて生産額を推計する手法である³。より複雑なインカム・アプローチ（将来の収益から価値を算出する方法）も理論的には優れているが、測定の困難さから、実務的な国際基準としてはコスト・アプローチが選択された²⁸。
- **範囲と境界：**資産として計上されるのは、データの「作成」と「取得」にかかる費用であり、現時点では「データ分析」そのものは資本化の対象外とされている³。また、データを管理する「ソフトウェア」や「データベース」の費用と、データ自体の作成費用を分離して推計する必要がある、これは企業にとって実務上の大きな課題となる³¹。
- **マクロ経済へのインパクト：**この変更はGDPの規模を押し上げる効果を持つ。内閣府や諸外国の試算によれば、データの資本化によって各国のGDPは0.8%から3.0%程度上振れする可能性が示唆されている²⁷。日本経済新聞の報道では、日本の名目GDPが14兆円程度上振れする可能性も指摘されており、その影響の大きさがうかがえる³²。

その他の主要な無形資産の現状

2025 SNA では、データ以外の無形資産の扱いについても重要な議論が行われた。

- **研究開発（R&D）**：R&D は、2008 SNA の改定において既に「知的財産生産物」として資本化（投資として計上）されている³。2025 SNA ではこの基本原則は維持されるが、デジタル経済の実態をより詳細に捉えるため、知的財産生産物の内訳を細分化し、ソフトウェアや AI に関連する R&D 投資の可視性を高めることが推奨されている¹⁸。これは、R&D 投資の内容をより深く分析可能にすることを意図している。
- **マーケティング資産（ブランド価値など）を巡る議論**：今回の改定で大きな注目を集めた論点の一つに、広告宣伝費などのマーケティング支出を「マーケティング資産」（ブランド、ロゴなど）として資本化する提案があった²¹。しかし、この提案は最終的に

2025 SNA 本体での採用が見送られ、将来の研究課題と位置づけられた³。

- **見送りの理由**：採用が見送られた背景には、特に欧州諸国からの強い懸念があった³。マーケティング支出が将来にわたって生み出す価値（ブランド資産）を客観的に測定することは極めて困難であり、多くの仮定を置かざるを得ない。このような推計を GDP の本体に組み込むことは、GDP という最も重要なマクロ経済指標の国際比較可能性や時系列的な一貫性を損なうリスクが高いと判断されたためである³。

データの資本化が「採用」され、マーケティング資産の資本化が「見送り」となった事実は、単なる技術的な判断の違い以上の戦略的な意味合いを持つ。この決定は、無形資産の測定可能性と客観性に関する国際的なコンセンサスの境界線を明確に示した。データの生成コストは、特定の労働や資本の投入に紐づけることが比較的容易であり、コスト・アプローチという実務的な評価手法が存在する。一方で、広告宣伝費とブランドという持続的な資産との因果関係は曖昧で、その価値評価は極めて主観的にならざるを得ない。この差が、両者の扱いを分けたのである。

この結果、マクロ経済の公式な物語において、無形資産は二つの階層に分けられることになった。データ、R&D、ソフトウェアは、国の豊かさを生み出す公式な「投資」として GDP に計上される。一方で、ブランドやマーケティング活動は、依然として事業活動に伴う「費用」として扱われる。この違いは、日本企業が投資家や社会に対して自社の価値を説明する際の論理構成に直接影響を与える。データや AI、ソフトウェア開発プロジェクトについては、「国の資本形成に貢献する投資活動」としてその正当性を主張できる。対照的に、ブランド構築やマーケティング活動の重要性を訴える際には、SNA のような公的な裏付けを欠くため、引き続き売上や市場シェアへの短中期的な貢献度を軸に説明責任を果たしていく必要がある。この戦略的な使い分けを理解すること

が、2025 SNA 時代を乗り切る上で不可欠となる。

無形資産の種類	2008 SNA における扱い	2025 SNA における扱い	変更の要点
データ	資産の範囲外（一部データベース費用はソフトウェアに含まれる）	生産された固定資産として資本化 ⁴	デジタル経済の価値創造の中核を初めて「投資」として GDP に計上する画期的な変更 ²⁰ 。
研究開発（R&D）	知的財産生産物として資本化 ³	知的財産生産物として資本化（原則維持）	基本的な扱いは不変だが、デジタル経済を反映するため、ソフトウェア関連等の内訳をより詳細に把握することが推奨される ¹⁸ 。
マーケティング資産（ブランド、ロゴ等）	費用（中間消費）として処理	費用（中間消費）として処理（変更なし）	資本化が検討されたが、測定の困難さと国際比較性への懸念から採用が見送られ、将来の研究課題とされた ³ 。

第 II 部 企業への影響分析：バランスシートから経営会議まで

本パートでは、SNA のマクロ経済的な変更が、企業の財務、経営、戦略といったミクロ経済的な現実にどのように影響を及ぼすのかを分析する。

第 3 節 財務報告と企業価値の再評価

2025 SNA の導入は、企業の財務諸表のルールを直接変更するものではないが、企業の価値評価や投資家との対話のあり方に大きな影響を与える。SNA と企業会計基準との

間に存在する「概念のギャップ」を理解し、それを戦略的に活用することが、これからの企業経営には不可欠となる。

SNA vs. 企業会計（IFRS・米国基準）：概念的ギャップの架橋

国民経済計算（SNA）は一国の経済全体の活動をマクロ的に把握するための統計フレームワークであるのに対し、国際財務報告基準（IFRS）や米国会計基準（US GAAP）といった企業会計基準は、個々の企業の財政状態や経営成績を投資家などのステークホルダーに報告することを目的としている²。両者は目的が異なるため、資産や費用の定義が一致しない領域が存在する。無形資産の扱いは、その最も顕著な例である。

- **研究開発（R&D）費の乖離**：この乖離は、無形資産を巡る最も根深い問題の一つである。SNA では 2008 年版から R&D 支出を将来の収益を生む「投資」として資産計上している³。しかし、企業会計の世界では扱が異なる。米国会計基準では、ソフトウェア関連の一部例外を除き、R&D 費は原則として発生時に費用処理することが義務付けられている⁷。IFRS では、より細分化され、「研究」段階の支出は費用処理、「開発」段階の支出は技術的な実現可能性など厳格な要件を満たした場合にのみ資産計上が認められる⁶。この結果、特に R&D 集約型の製薬企業や IT 企業では、国の経済成長に貢献する「投資」活動が、自社の損益計算書上では利益を圧迫する「費用」として計上されるという大きなねじれが生じている。
- **データ資産という新たな乖離**：2025 SNA によるデータの資本化は、この乖離をさらに拡大させる。現行の企業会計基準には、自社で生成したデータ資産をバランスシートに計上するための明確なルールが存在しない⁸。企業結合（M&A）の際に取得したデータ資産は取得原価配分（PPA）を通じて資産計上されることがあるが、日常の事業活動で生み出される膨大なデータは、その生成コスト（人件費、サーバー代など）と共に費用として処理されるのが一般的である。

この SNA と企業会計の間の「評価のギャップ」は、単なる会計処理の違いにとどまらない。それは、企業の真の価値創造活動と、財務諸表が映し出す姿との間に深刻な断絶を生み出している。

主要な財務指標への影響：PBR、ROA、資産評価の歪み

無形資産投資を費用として処理する会計実務は、企業の財務指標、特に株価評価に用いられる指標に大きな歪みをもたらす。

- **PBR（株価純資産倍率）の過小評価**：PBR は株価を 1 株当たり純資産で割った指標であり、企業の資産価値に対して株価が割安か割高かを判断する目安とされる⁴⁰。しかし、R&D やデータといった最も重要な価値創造の源泉が資産として計上されないため、革新的な企業の純資産（PBR の分母）は本質的な価値よりも人為的に低く算出される。これが、日本の多くの優良な技術系企業や製薬企業の PBR が 1 倍を割り込む大きな要因である¹⁰。PBR1 倍割れは、市場がその企業の解散価値よりも低い評価しかしていないことを意味するが、その背景には会計基準が無形資産の価値を捉えきれていないという構造的な問題が存在する。
- **ROA（総資産利益率）の歪み**：ROA は、企業が保有する総資産に対してどれだけの利益を上げたかを示す収益性指標である。巨額の R&D 投資を費用処理すると、当期の純利益（分子）が圧迫される。一方で、資産（分母）も資本化した場合に比べて小さくなるため、ROA が示す資産効率性の実態は複雑に歪められる。

投資家への価値伝達：無形資産リッチ企業のための新たな物語

2025 SNA は、この状況を打破するための強力な武器を企業に提供する。SNA は国連に支持されたグローバルスタンダードであり、その経済的定義は高い權威性を持つ。企業は、この外部の客観的なベンチマークを活用し、投資家との対話（IR）の質を向上させることが可能になる。

具体的には、統合報告書などの任意開示の場で、従来の財務諸表を補完する情報として、「SNA ベースの無形資産投資額」を自主的に開示することが考えられる⁴³。例えば、「当社の会計基準上の R&D 費は X 億円ですが、これは 2025 SNA の定義に基づけば国の資本形成に貢献する Y 億円の投資に相当します」といった説明が可能になる。

このようなアプローチは、特に PBR1 倍割れ問題に直面する日本企業にとって極めて有効である。会計上の簿価純資産の限界を指摘し、SNA の枠組みを用いて自社の無形資産の価値を積極的に説明することで、市場の評価をより本質的な価値創造力へと誘導し、株価の再評価を促すことができる⁹。

2025 SNA は、企業会計のルールを直接変えるものではない。しかし、それは無形資産集約型企业に対し、既存の会計ルールの限界を乗り越え、自社の価値をより雄弁に語る

ための新たな「共通言語」と「論理的支柱」を提供する。これまで、企業の無形資産価値は、アナリストや投資家が独自に推計する、いわば「ブラックボックス」の中にあった。しかし今後は、企業自らが SNA という公的な枠組みを用いて、その価値創造活動を定量的に示すことが可能になる。

この変化は、企業と投資家間の情報の非対称性を緩和し、対話の力学を大きく変えるポテンシャルを秘めている。もはや企業は、会計基準がもたらす PBR のような指標に一方的に評価されるだけでなく、SNA を根拠に「我々の真の資産価値はこちらだ」と能動的に主張できる立場になる。この好機を活かすためには、CFO や IR 部門が主導し、SNA の概念を深く理解した上で、自社の無形資産投資を測定し、それを説得力のある物語として投資家に伝えるための「無形資産ステートメント」のような新たな開示戦略を構築することが急務となる。これは、単なる情報開示の追加ではなく、企業価値の源泉を再定義し、資本市場との関係を再構築する戦略的な取り組みなのである。

資産の種類	2025 SNA	IFRS	US GAAP
自社創出の研究開発 (R&D)	資本化 (知的財産生産物) ³	研究：費用処理 開発：要件付きで資本化 ⁶	原則費用処理 (ソフトウェア等一部例外あり) ⁷
企業結合で取得した R&D (IPR&D)	資本化	資本化 ³⁸	資本化 ⁴⁶
自社生成データ	資本化 (データ資産) ⁴	原則費用処理	原則費用処理
自社創出ブランド	費用処理 (資本化見送り) ³	費用処理 ⁴⁷	費用処理 ⁴⁸

第4節 投資・資本配分戦略の再形成

2025 SNA による無形資産の資本化は、企業の投資判断や資本配分のあり方を根本から変革する可能性を秘めている。これまで「コスト」と見なされてきた支出が「投資」として再定義されることで、経営陣の意思決定プロセスや組織体制にも変革が求められる。

見えざるものを見えるように：無形資産の資本化が投資判断をどう変えるか

伝統的な経営管理において、研究開発費や IT 関連費用は、短期的な利益を圧迫するコストとして認識され、景気後退期などには削減の対象となりやすかった⁴⁹。これは、企業の長期的な成長の源泉を削ぐ「短期主義（ショートターミズム）」の温床ともなってきた⁵¹。

しかし、2025 SNA の枠組みでは、これらの支出は将来の収益を生み出すための「資本形成」と位置づけられる。この概念的な転換は、企業内部の意思決定に大きな影響を与える。R&D やデータ関連のプロジェクトは、もはや単なる運営費用ではなく、工場建設や設備導入と同様の「投資案件」として評価されるべき対象となる⁹。

これにより、企業の投資委員会や経営会議では、無形資産プロジェクトの評価基準が変わる。単年度の損益計算書（P&L）への影響だけでなく、投資収益率（ROI）、回収期間、そしてその投資が企業の戦略的資産ポートフォリオにどう貢献するかといった、より長期的・戦略的な視点での評価が求められるようになる。この変化は、短期的な利益追求の圧力から解放され、持続的な成長に向けた大胆な投資を後押しする土壌を育む。

戦略的 CFO と CIPO：部門横断連携の促進

無形資産の価値を最大化するためには、部門間の壁を越えた緊密な連携が不可欠である。2025 SNA の変更は、特に CFO（最高財務責任者）、CIPO（最高知財責任者）、そして CDO（最高デジタル/データ責任者）の三者の連携を強く促す。

- **戦略的 CFO の役割**：CFO は、会計上の財務諸表と経済実態としての SNA という「二つの物語」を管理し、投資家に説明する責任を負う⁵²。また、有形資産と無形資産への最適な資本配分を決定し、その戦略的意図を明確にすることが求められる。
- **CIPO の役割進化**：CIPO の役割は、従来の特許出願や権利保護といった法務・防御的な機能から、事業成長に貢献する価値創造機能へと進化する⁵³。R&D 部門や事業部門と連携し、将来の収益源となるデータ、特許、ソフトウェアといった知財ポートフォリオを戦略的に構築し、その事業貢献度を定量・定性的に示すことが重

要になる⁵⁵。

- **CDO の責任**：CDO は、新たに「資産」として認識されたデータの品質、セキュリティ、利活用を統括する責任者となる⁵⁶。全社的なデータガバナンス体制を構築し、データ資産の価値を最大化すると同時に、プライバシー侵害などのリスクを管理する。

効果的なガバナンスモデルは、これら経営幹部が一体となり、企業の無形資産ポートフォリオの全体像、その価値、そして企業戦略との整合性を一元的に把握し、管理する体制を構築することである⁵⁷。

ケーススタディ・シミュレーション：財務諸表への影響モデル

2025 SNA の概念が企業財務に与える影響を具体的に理解するため、日本の代表的な製薬企業を想定した財務諸表のシミュレーションを行う。

- **前提条件**：
 - 売上高：1 兆円
 - R&D 費：2,000 億円（売上高比 20%）⁶⁰
 - データ創出費用（臨床試験データ等）：200 億円（R&D 費の 10%と仮定）
 - R&D 資産の償却期間：10 年（製薬業界の特性を考慮）³⁶
 - データ資産の償却期間：3 年（データの陳腐化速度を考慮）
 - その他の費用・税率等は簡略化のため一定と仮定。
- **シナリオ 1（現行会計基準：費用処理モデル）**：
 - R&D 費（2,000 億円）とデータ創出費用（200 億円）は、すべて当期の費用として計上される。
 - これにより、営業利益は大きく圧迫され、バランスシートにはこれらの無形資産は計上されない。
- **シナリオ 2（SNA 準拠モデル：資産計上モデル）**：
 - R&D 費とデータ創出費用は資産として計上され、それぞれ設定した耐用年数にわたって減価償却される。
 - 初年度の費用計上額は、R&D 償却費（200 億円）とデータ償却費（約 67 億円）の合計 267 億円となり、費用処理モデルに比べて費用が大幅に減少する。
 - 結果として、初年度の営業利益は増加し、バランスシートには巨額の無形資産が計上される。

項目（単位：億円）	シナリオ1（費用処理）	シナリオ2（資産計上・初年度）	分析
売上高	10,000	10,000	-
R&D・データ費用	2,200	267（償却費）	費用が大幅に減少し、利益が押し上げられる。
営業利益（簡略値）	（費用処理後の値）	（資産計上後の値）	資産計上により、短期的な利益は高く見える。
無形資産（期末残高）	0	1,933	バランスシートが拡大し、企業の資産規模が実態に近くなる。
ROA（簡略値）	（利益 / 総資産）	（増加した利益 / 増加した総資産）	分子・分母ともに変動するため、ROA の解釈には注意が必要。

このシミュレーションは、会計処理の違いが財務諸表に与える劇的な影響を可視化する⁶²。企業は、この二つの異なる「姿」を投資家にどう説明するかという、新たなコミュニケーション課題に直面する。資産計上は短期的な利益を良く見せる一方で、バランスシートを膨らませ、自己資本比率や負債比率といった財務健全性指標に影響を与えるため、その両面を考慮した戦略的な説明が不可欠である。

SNA の変更は、結果として企業に、より規律ある無形資産プロジェクト管理を強いることになる。支出を「投資」として正当化するためには、その投資対象、期待されるリターン、耐用年数などを明確に定義し、実績を追跡・評価する厳格なプロセスが不可欠となるからだ。これは、単に勘定科目を付け替えるのではなく、投資管理の思想そのものを社内に根付かせることを意味する。CFO は R&D 部門や IT 部門に対し、これまで以上に詳細な事業計画と費用対効果の説明を求めるようになり、CPO や CDO は、その結果として生み出された「資産」のポートフォリオを管理・最適化する責任を負う。このプロセスを通じて、IP・IT 部門は単なるコストセンターから、企業価値創造と戦略的財務の中核を担うプロフィットセンターへと変貌を遂げる。IP スコアカードやステージゲート法といった高度な管理手法の導入は、もはや単なる効率化ツールではなく、企業のガバナンスと投資家向けコミュニケーションの根幹をなす要素となるであろう。

第5節 知財・データ評価の進化するランドスケープ

2025 SNA は、データの資産化という新たな地平を切り開いたが、その評価方法はマクロ経済統計の要請に基づくものであり、企業が直面する M&A や戦略的意思決定の場面で用いられる評価手法とは異なる。この違いを理解し、適切に使い分けることが、無形資産時代の価値評価戦略の鍵となる。

SNA の費用ベース評価 vs. 企業価値評価の市場・収益ベースアプローチ

無形資産の価値を測るアプローチは、目的によって大きく異なる。

- **SNA の評価アプローチ**：前述の通り、SNA は特に市場で取引されない自己勘定生産の無形資産（データなど）に対し、その生成にかかったコストを積み上げるコスト・アプローチを主として採用する³。この手法は、資産を「作るのにいくらかかったか」というインプットを測定するものであり、客観性と国際比較可能性を重視するマクロ統計の要請に応えるものである。
- **企業金融における評価アプローチ**：一方、M&A における取得原価配分（PPA）など、企業価値評価の実務では、無形資産の公正価値（Fair Value）を測定する必要がある⁶⁶。ここで用いられる主要なアプローチは以下の通りである。
 - **インカム・アプローチ**：その無形資産が将来生み出すと期待されるキャッシュフローや利益を現在価値に割り引いて評価する手法。特許、ブランド、顧客リストなど、ほとんどの無形資産評価において最も理論的かつ一般的に用いられる⁶⁷。代表的な手法に、ロイヤリティ免除法や超過収益法がある。
 - **マーケット・アプローチ**：類似の無形資産が活発な市場で取引された実績を基に価値を類推する手法。しかし、知的財産は個別性が高く、比較可能な取引事例が乏しいため、適用できるケースは稀である⁶⁸。
 - **コスト・アプローチ**：評価対象の無形資産を再構築または複製するために要するコストを基に評価する手法。インカム・アプローチやマーケット・アプローチが適用困難な場合の代替手段として用いられることが多い⁶⁸。

SNA が採用するコスト・アプローチは、企業価値評価の世界では最後の手段と見なされることが多い。なぜなら、資産の生成コストとその資産が生み出す経済的価値との間には、必ずしも相関関係がないからである。

M&A デューデリジェンスにおけるデータ資産評価の実務と課題

2025 SNA によるデータの資産化は、M&A の実務、特にデューデリジェンス (DD) と PPA に大きな影響を与える。買収企業は、被買収企業のデータ資産をこれまで以上に重要な評価対象として精査する必要に迫られる⁷²。

しかし、その評価には多くの困難が伴う。

- **識別の困難性**：データ資産は、しばしば企業のサーバー内に分散・埋没しており、網羅的なリストが存在しないことが多い⁷³。
- **品質と独自性の評価**：データの正確性、完全性、鮮度、そして他社が入手不可能な独自性を評価することは専門的な知見を要する⁷⁴。
- **法的・規制上の制約**：GDPR や個人情報保護法など、データの利用に関する法的制約は、その資産価値を大きく左右する。
- **収益貢献度の測定**：最も重要な課題は、特定のデータ資産が将来のキャッシュフローにどれだけ貢献するかを合理的に予測することである。これは、インカム・アプローチを適用する上での核心部分となる⁶⁷。

PPA の実例を見ると、特に IT セクターの M&A では、顧客関連の無形資産（データ資産を含む）がディール価値の大きな部分を占めており、その評価はほぼ例外なくインカム・アプローチによって行われている¹²。

新たな資産クラスに対するリスク管理とガバナンス

データを戦略的な「資産」として扱う以上、その価値を維持・向上させ、リスクを管理するための強固な**データガバナンス体制**の構築が不可欠となる⁷⁷。これは、単なるコンプライアンス対応を超えた、経営戦略そのものである。

効果的なデータガバナンスは、以下の要素を含む⁷⁹。

- **方針とルールの策定**：全社横断的なデータ取扱方針、プロセス、ルールを定める。
- **組織と役割の明確化**：データオーナー、データスチュワードといった責任者を明確にし、説明責任の所在をはっきりさせる⁸¹。
- **品質・セキュリティ管理**：データの品質を維持し、不正アクセスや情報漏洩といったセキュリティリスクを最小化する⁸²。

このようなガバナンス体制を構築することで、データは潜在的な負債（リスク）から、監査可能で信頼性の高い「資産」へと転換され、企業価値向上と競争優位の源泉となり得る⁸¹。

SNA が採用したコストベースのデータ評価は、マクロ経済統計の作成には実用的だが、企業の戦略的意思決定や M&A の文脈では全く不十分である。この事実は、企業に対し、「データを会計処理すること」と「データの価値を評価すること」を明確に区別する必要性を突きつける。前者は SNA の動向に合わせたマクロ的な視点、後者は企業の価値創造に直結するミクロ的な視点であり、両者は異なる目的と手法を持つ。

この認識は、企業内に「二元的データ評価能力」を構築するという新たな経営課題を提起する。**第一の能力**は、CFO や経理部門が主導し、SNA の定義に沿ってデータ生成にかかるコストを正確に追跡・管理する能力である。これは、社内の業績管理や、SNA の枠組みを用いた対外的なコミュニケーションに活用される。**第二の能力**は、CSO（最高戦略責任者）や CISO、CDO が主導し、主要なデータ資産がもたらす**収益創出ポテンシャル**をモデル化する戦略的な能力である。これは、特定のデータが顧客維持率の向上や研究開発の迅速化にどう貢献するかを具体的に示すものであり、M&A のターゲット選定、アライアンス戦略の策定、そして取締役会に対する戦略的投資の正当化に不可欠である。この二元的な評価能力を組織的に構築することこそ、データが資産となる時代における新たな組織能力（Organizational Capability）と言えるだろう。

第 III 部 産業別戦略的インプリケーション

本パートでは、第 II 部で展開した一般的なフレームワークを、製薬、IT、製造業という特定の産業のビジネスモデル、競争環境、戦略的課題に適用し、それぞれにとっての具体的な意味合いを掘り下げていく。

第 6 節 製薬業界：R&D からリアルワールドデータへ

研究開発（R&D）集約型産業の典型である製薬業界にとって、**2025 SNA**、特にデータの資産化は、そのビジネスモデルの根幹に関わる重要な変化をもたらす。

臨床試験データとリアルワールドデータ（RWD）の戦略的資産としての資本化

製薬企業は、売上高の大きな割合を **R&D** に投じており、日本の主要企業だけでも年間合計で 2 兆円を超える規模に達する⁶⁰。この巨額な投資の大部分は、新薬の有効性と安全性を証明するための臨床試験データの生成に費やされている。**2025 SNA** の枠組みの下では、この臨床試験データを生成し、整理・管理するために要したコストは、もはや単なる費用ではなく、長期的な価値を持つ「データ資産」への投資として概念化される⁵。

さらに近年、電子カルテや健康診断情報といった日常的な診療から得られるリアルワールドデータ（RWD）を、医薬品開発や市販後の安全性監視に活用する動きが加速している¹¹。これらの RWD を取得し、創薬研究に利用可能な形に整備する活動もまた、新たなデータ資産の形成と見なすことができる。これにより、製薬企業のバランスシートには現れない巨大な「見えざる資産」の経済的価値が、マクロレベルで可視化されることになる。

新たな測定フレームワークにおける R&D ポートフォリオの最適化

製薬業界の **R&D** は、10 年以上の歳月と数百億円以上の投資を要する一方で、製品化に至る確率は極めて低いという、ハイリスク・ハイリターンを持つ⁸³。このため、限られた経営資源をどの開発パイプラインに配分するかというポートフォリオ管理が、企業の将来を左右する最重要課題となる。

SNA の変更は、この **R&D** ポートフォリオ管理の考え方に新たな視点をもたらす。各開発プロジェクトを単なる費用の集合体としてではなく、将来の医薬品という製品（有形資産）と、それに付随する特許（知的財産）および臨床試験データ（データ資産）とい

う複数の無形資産を生み出す「投資ポートフォリオ」として捉えることを促すのである⁶⁵。

この視点に立つと、企業はより規律ある投資判断を求められることになる。例えば、リスク調整済み正味現在価値（rNPV）法やデシジョンツリー分析といった、より高度な評価手法を用いて各プロジェクトの期待価値を算出し、資本配分の優先順位を決定することが正当化される。これにより、単に成功確率が高いだけでなく、質の高い特許ポートフォリオや再利用価値の高いデータ資産を構築できるプロジェクトへの戦略的投資が促進されるだろう。

M&A およびライセンス契約への影響

製薬業界では、自社開発（インハウス）だけでなく、革新的な技術や新薬候補を持つバイオベンチャーの買収（M&A）や、他社からの技術導入（ライセンスイン）が成長戦略の重要な柱となっている。

これらの取引において、評価対象となる資産のほとんどは、開発中の医薬品（仕掛研究開発：IPR&D）や、その基盤となる特許、そして膨大な研究データといった無形資産である⁸⁴。2025 SNA は、これらの無形資産、特にデータの資産としての価値を公的に認めるものであり、M&A におけるデューデリジェンスや取得原価配分（PPA）において、データ資産の評価がこれまで以上に重要な論点となることを示唆している。

PPA の実務では、これらの無形資産の価値評価は、SNA が採用するコスト・アプローチではなく、将来の医薬品売上予測などに基づくインカム・アプローチが用いられるのが一般的である¹²。SNA の変更は評価手法そのものを変えるわけではないが、「データは資産である」という国際的なコンセンサスが形成されたことで、ディール交渉におけるデータ資産の価値の正当性を主張しやすくなる。また、自社の保有するデータ資産をライセンスアウトすることで新たな収益源を創出したり、他社とのデータ連携を軸とした戦略的アライアンスを構築したりするなど、知財戦略の選択肢も多様化するだろう。

第7節 IT 業界：データと AI の価値の法典化

IT 業界、特に SaaS (Software as a Service)、クラウド、AI (人工知能) といった分野において、データは単なる生産要素ではなく、事業の中核そのものである¹³。2025 SNA におけるデータの資本化は、これらの企業の経済的貢献をマクロ経済統計上で初めて正当に評価するものであり、業界の構造に大きな影響を与える。

SaaS、クラウド、AI プラットフォームの経済的貢献の定量化

これまで、IT 企業が自社のサービス向上のために行うデータ収集・整備や AI モデルの開発にかかるコストは、会計上は費用として処理され、その価値はバランスシートに現れなかった。しかし、2025 SNA では、これらの活動が「投資」として明確に定義される⁵。これにより、SaaS プラットフォームが蓄積する利用状況データ、クラウド事業者が整備するデータセンター、AI 企業が開発する学習済みモデルといった無形資産の形成が、GDP 成長への貢献として可視化される。

特に重要となるのが、既存の資産である「ソフトウェア」と、新たな資産である「データ」との境界設定である²¹。2025 SNA は両者を区別して計上することを推奨しており³¹、IT 企業は自社の開発コストをソフトウェア開発費とデータ生成費に適切に配分するという、新たな会計的課題に直面する。この配分は、企業の資産構成や投資効率の評価に直接影響するため、戦略的な判断が求められる。

DaaS (Data as a Service) モデル：企業価値評価とマルチプル

データをサービスとして提供する DaaS というビジネスモデルが急速に拡大している⁸⁸。DaaS 企業の企業価値は、そのデータ資産の質、独自性、網羅性、そして鮮度によって大きく左右される⁷⁴。

従来、SaaS 企業の価値評価には EV/Sales (企業価値/売上高) マルチプルなどが用いられてきた。2025 SNA の導入により、データ資産の価値が (少なくともコストベースで) 定量化されることで、新たな評価指標が生まれる可能性がある。例えば、「企業価値/データ資産価値 (コストベース)」といった指標を用いることで、データという「資本」をどれだけ効率的に企業価値に転換できているかを評価する試みがなされるかもしれない。これは、投資家が DaaS 企業の競争優位性を評価する上での新たな視点

を提供する。

データ独占と競争政策への対応

データが価値の源泉となる経済では、「勝者総取り」の力学が働きやすい。大規模なプラットフォーム事業者は、ネットワーク効果によって膨大なデータを収集し、それがさらなるサービス向上とユーザー獲得につながるという正のフィードバックループを形成する⁸⁹。この結果、強力なデータ独占が生まれ、新規参入者にとっての参入障壁は著しく高くなる。これは、世界中の競争当局が重大な懸念を寄せる問題である⁸⁹。

この問題に対し、欧州連合（EU）は「デジタル市場法（Digital Markets Act: DMA）」という形で、事後的な制裁ではなく、事前（*ex-ante*）にルールを課すという新たな規制アプローチを導入した¹⁴。DMA は、「ゲートキーパー」と指定された巨大プラットフォーム事業者に対し、データの相互運用性（インターオペラビリティ）の確保や、自社サービスを優遇することの禁止などを義務付けている⁹³。

日本の IT 企業、特にグローバルに事業を展開する企業は、このような国際的な規制の潮流を前提としたデータ戦略を構築しなければならない。単にデータを囲い込む「データホーディング」は、もはや有効な戦略ではなく、独占禁止法違反などの法的リスクや、社会的な批判を招くレピュテーションリスクを伴う。今後は、データのオープン化や他社との連携も視野に入れた、より洗練されたデータガバナンスと知財戦略が求められる。

第 8 節 製造業：スマートファクトリーの勃興

伝統的なモノづくりを担ってきた製造業もまた、2025 SNA がもたらす変革と無縁ではない。工場のデジタル化、いわゆるスマートファクトリーの進展に伴い、データが新たな生産資産としてその価値を増している。

IoT データという資本資産：工場・設備投資の再評価

現代の製造現場では、生産ラインや産業機械に設置された無数の IoT センサーが、稼働状況、品質、エネルギー消費量などに関する膨大なデータをリアルタイムで生成している¹⁵。これらのデータは、予知保全、品質管理の高度化、生産プロセスの最適化に活用され、製造業の競争力を大きく左右する。

2025 SNA の枠組みでは、これらの IoT データストリームを生成・収集・整備するための投資（センサーやネットワークインフラの導入、データ管理のための人件費など）は、工場建屋や生産設備への投資と同様に、国の総固定資本形成の一部として認識される。

このことは、スマートファクトリーへの投資判断の論理を根本から変える⁹⁵。投資対効果（ROI）は、もはや物理的な製品の生産性向上だけで測られるものではない。投資によって生み出される「データ資産」そのものにも価値があり、その資産を活用して将来にわたって生み出される効率改善や新たなサービス創出の可能性も評価に含めるべきだ、という強力な論拠が生まれるのである。

「すり合わせ」からソフトウェアへ：暗黙知のデジタル化と新たな価値創造

日本の製造業の強みの一つは、設計部門と製造現場が緊密に連携し、製品の仕様や部品の微調整を繰り返すことで最適な製品を作り上げる「すり合わせ」の組織能力にあるとされてきた⁹⁶。この能力は、図面やマニュアルには現れない、熟練技能者の「暗黙知」や「現場（Gemba）の知恵」に大きく依存している¹⁶。

デジタル変革（DX）は、この伝統的な強みに挑戦を突きつけると同時に、新たな機会を提供する。課題は、これらの暗黙知をいかにして形式知化し、デジタルツインやプロセスモデルといったデジタル資産に変換できるかである⁹⁸。例えば、熟練工の動きをセンサーでデータ化し、AI に学習させることで、その技能を他の作業員やロボットに移植することが可能になる。

この暗黙知のデジタル化に成功すれば、それは他社が容易に模倣できない、極めて価値の高い企業固有の無形資産となる。それは、技能承継の問題を解決するだけでなく、組織全体の生産性を飛躍的に向上させ、持続的な競争優位の源泉となり得る⁹⁹。

グローバル・バリュー・チェーンと多国籍企業への影響

データ資産は、製造業のビジネスモデルそのものを変えつつある。単に製品を売り切るモデルから、製品の稼働データを活用してメンテナンスや運用最適化といったサービスを継続的に提供する「サービタイゼーション（Servitization）」への移行が加速している¹⁵。例えば、航空機エンジンを販売するのではなく、エンジンの「稼働時間」をサービスとして提供するビジネスモデルは、IoT データなくしては成り立たない。

このようなビジネスモデルの変革は、多国籍企業（MNEs）にとって、グローバルな価値創造と税務戦略に新たな論点をもたらす。生成されたデータ資産は法的にどこに帰属し、その価値はどの国で生み出されたと見なされるのか。この問題は、2025 SNA の「グローバル化」の柱や、OECD が進める国際課税ルール改革（特にデジタル課税を念頭に置いた「第1の柱」）の中心的なテーマであり、今後のグローバルな事業展開において極めて重要な戦略的課題となる⁴。

産業	財務報告への影響	投資戦略への影響	知財・データ評価とガバナンスへの影響
製薬	- 臨床試験データ等の資産化により、R&D 費の会計処理との乖離が拡大。 - SNA 基準を用いた補足説明で、PBR 等の指標を再解釈する機会。	R&D ポートフォリオを「費用」ではなく「資産形成」と捉え、リスク調整後 NPV 等を用いたより長期的な視点での投資判断を促進。	- M&A における IPR&D やデータ資産の価値評価（インカム・アプローチ）の重要性が増大。 - RWD の戦略的活用と、そのためのデータガバナンス体制構築が急務。
IT	- データ生成コストの資産化により、SaaS/AI 企業の事業実態が GDP に反映。 - ソフトウェア資産とデータ資産の費用配分が新たな論点に。	- データセンターや AI モデル開発への投資を「資本投資」として正当化しやすくなる。 - DaaS モデルの成長性を、データ資産の蓄積量・質と関連付けて説明することが可能に。	- データ資産の価値評価（特に独自性、網羅性）が企業価値に直結。 - データ独占を巡る競争法（デジタル市場法等）のリスクを織り込んだデータ戦略とガバナンスが不可欠。

製造業	・スマート工場への投資が、有形資産とデータ資産の両方を形成するものとして再評価。 ・統合報告書等で、DX 投資の価値を多角的に説明する必要性。	・IoT 導入の ROI 評価が、生産効率向上だけでなく「データ資産創出」の観点からも行われる。 ・暗黙知のデジタル化（技能承継）が、重要な人的資本・無形資産投資として位置づけられる。	・IoT データの所有権、利用権の明確化と、サプライチェーン全体でのデータ共有に関するガバナンス構築。 ・「すり合わせ」能力をデジタル資産として保護・活用する新たな知財戦略（特許・営業秘密）が求められる。
-----	--	---	---

第Ⅳ部 戦略的提言と将来展望

本パートでは、これまでの分析を統合し、企業経営者への具体的な行動指針を提示するとともに、より広範な経済・政策の文脈における今後の展望を示す。

第9節 無形資産経済のためのガバナンス・フレームワーク

2025 SNA は、企業に対して無形資産を中核に据えた経営への転換を迫る。この変革を成功させるためには、取締役会レベルでの監督機能の強化と、経営執行体制の再構築が不可欠である。

日本のコーポレートガバナンス・コードと PBR 向上要請との連携

奇しくも、2025 SNA の動向は、日本が直面するコーポレートガバナンス改革の流れと軌を一にしている。2021 年に改訂された日本のコーポレートガバナンス・コードは、取締役会に対し、人的資本や知的財産といった無形資産への投資を経営戦略の重要な要素と位置づけ、その実効性を監督し、投資家に対して適切に開示することを求めている

2025 SNA は、この要請に応えるための具体的な「言語」と「フレームワーク」を提供する。取締役会は、SNA の基準を引用することで、データや R&D への支出が単なるコストではなく、持続的成長の基盤となる戦略的な「資産形成」であることを、より客観的かつ説得力をもって説明できる。これは、東京証券取引所などが問題視してきた日本企業の低 PBR 問題に対する、本質的な回答の一つとなり得る¹⁰。自社の無形資産投資の価値を SNA というグローバルなモノサシで示すことは、市場からの信頼を再構築し、企業価値の再評価を促すための強力な手段となる。

CFO、CIPO、CDO の統合的役割と価値創造

無形資産の価値創造は、本質的に部門横断的な活動であり、組織の縦割り（サイロ）が最大の阻害要因となる¹⁰⁶。この課題を克服するためには、経営執行レベルでの新たな連携体制が求められる。特に、CFO（最高財務責任者）、CIPO（最高知財責任者）、CDO（最高デジタル/データ責任者）の三者が形成する「黄金の三角形」が、価値創造のエンジンとなる。

- **CFO**：資本配分の最適化と財務的物語の構築者。有形資産と無形資産への投資バランスを決定し、その戦略的意図と価値創造のストーリーを投資家や市場に伝える責任を負う⁵²。
- **CIPO**：知的財産の戦略的活用者。法務的な権利保護にとどまらず、事業戦略と一体となった知財ポートフォリオを構築し、M&A やアライアンスを通じて企業価値を最大化する役割を担う⁵³。
- **CDO**：データ資産の統治者。新たに資産として認識された全社のデータについて、品質、セキュリティ、利活用を統括し、データガバナンスを通じてその価値と安全性を担保する⁵⁶。

この三者が密に連携し、企業の無形資産戦略を共同で立案・実行・監督するガバナンスモデルを構築することが、持続的な成長を実現するための鍵となる⁵⁸。

取締役会監督のための「無形資産スコアカード」

取締役会が実効的な監督機能を果たすためには、複雑な無形資産活動を、経営レベルで議論可能な形に集約・可視化するツールが必要である。そのための実践的な手法として、「無形資産スコアカード」の導入を提言する。これは、企業の無形資産に関するパフォーマンスを多角的に評価するための経営ダッシュボードである。

カテゴリー	主要業績評価指標（KPI）の例
投資（Investment）	・ SNA 準拠の R&D 投資額および対売上高比率 ・ SNA 準拠のデータ資産投資額 ・ 人的資本投資額（研修費用など）
資産ポートフォリオ（Asset Portfolio）	・ 主要技術分野における特許ポートフォリオの競争力評価（IP ランドスケープ） ・ 主要ブランドの価値評価（任意評価） ・ 戦略的に重要なデータ資産のインベントリと品質評価
成果（Performance/Outcomes）	・ 知財ライセンス収入 ・ 新製品・サービスによる売上高比率 ・ データ活用によるコスト削減額または生産性向上率 ・ 顧客生涯価値（LTV）の向上率
ガバナンス（Governance）	・ データガバナンス体制の構築・運用状況（監査結果など） ・ 知財リスク（侵害訴訟など）の発生件数と対応状況 ・ 知財・無形資産に関する情報開示の充実度（統合報告書など）

このようなスコアカードを定期的に取り締役に報告し、議論することで、経営の監督機能が形式的なものから実質的なものへと深化し、無形資産を中核とした価値創造経営への転換が加速するだろう。

第 10 節 労働の未来と国家競争力

2025 SNA がもたらす変化は、個別企業の戦略にとどまらず、労働のあり方や国の産業政策、そして国際競争力の未来像にも影響を及ぼす。

人的資本という次のフロンティア：2025 SNA の研究課題を超えて

2025 SNA は、教育や人的資本に関するサテライト勘定の整備を推奨しているが、これらを GDP の核心部分である本体勘定に資本として計上するには至っていない²。人的資本の資本化は、測定の難しさから、SNA の将来の研究課題として残されている¹⁰⁹。

しかし、現実の経済では、AI の急速な発展が仕事の性質を根本から変え、人間のスキルの価値を再定義している。単純な定型業務は AI に代替され、人間に求められるのは、AI を使いこなし、より創造的・戦略的な判断を下す能力、すなわち「人間知能 (Human Intelligence: HI)」との協働である¹¹⁰。

この文脈において、人的資本への投資、すなわち従業員の再教育（リスキリング）やスキル向上（アップスキリング）は、企業の持続的成長にとって死活的に重要となる。特に、少子高齢化と労働人口の減少という構造的な課題を抱える日本にとって、限られた人材の生産性を最大化するための人的資本投資は、もはや選択肢ではなく、国家的な必須戦略である¹¹³。2025 SNA がまだ捉えきれていない「人的資本」こそ、企業が次に見据えるべき最も重要な無形資産なのである。

日本への政策的インプリケーション：無形資産主導型成長のためのエコシステム醸成

2025 SNA の改定を、日本が真の競争力強化につなげるためには、企業努力だけに依存するのではなく、それを支える政策的なエコシステムの構築が不可欠である。

- **イノベーション政策：**R&D 税制の拡充など、企業の無形資産投資を直接的に奨励する政策を継続・強化することが重要である¹¹⁶。これにより、企業の投資マインドを刺激し、イノベーションの創出を加速させる。
- **金融イノベーション：**無形資産、特に知的財産を担保とした融資（IP 担保融資）や、知財ファンドといった新たな金融手法の普及を促進する必要がある¹¹⁸。特許庁が推進する「知財アクセラレーションプログラム（IPAS）」のような、スタートアップの知財戦略構築を支援する取り組みは、この方向性における重要な一歩である¹²¹。
- **競争政策：**デジタル経済の健全な発展のためには、データ独占による弊害を防

ぎ、公正な競争環境を維持するための競争政策が不可欠である¹⁴。EU のデジタル市場法（DMA）のような先進的な規制の動向を注視し、日本の実情に合ったルール整備を進めることが求められる。

結論：2025 SNA が提示する戦略的好機の掌握

2025 SNA は、単なる統計上のルール変更ではない。それは、デジタル化とグローバル化が進んだ 21 世紀の経済の実像を映し出すための、世界共通の新たな「鏡」である。この鏡は、無形資産こそが価値創造の源泉であることを明確に示しており、日本企業に対して戦略的な変革を促す強力な触媒となり得る。

この新しい基準は、日本企業が長年抱えてきた課題、すなわち無形資産の価値を適切に評価し、投資家に伝え、企業価値に結びつけるという課題に対する、一つの解を提供する。それは、企業の知財戦略、データ戦略、財務戦略、そして経営戦略そのものを統合し、一貫した価値創造の物語として再構築することを要請している。

この歴史的な転換点を、受動的に対応すべき外部環境の変化と捉えるか、あるいは自社の企業価値を飛躍させる戦略的な好機と捉えるか。その選択が、これからの日本企業の、ひいては日本経済の未来を大きく左右することになるだろう。2025 SNA が示す新しい経済地図を読み解き、無形資産という広大なフロンティアへ果敢に挑戦する企業こそが、次なる時代の勝者となるであろう。

引用文献

1. Economic & Social Research- 内閣府, 6 月 21, 2025 にアクセス、
https://www.esri.cao.go.jp/jp/esri/esr/esr_report/esr_048/esr_048_c.pdf
2. System of National Accounts - Wikipedia, 6 月 21, 2025 にアクセス、
https://en.wikipedia.org/wiki/System_of_National_Accounts
3. 2025SNA（仮称）に向けた状況, 6 月 21, 2025 にアクセス、
https://www.soumu.go.jp/main_content/000958270.pdf
4. System of National Accounts 2025 - UN Statistics Division, 6 月 21, 2025 にアクセス、
https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/snaupdate/2025/2025_SNA_Combined.pdf
5. 2025SNA(仮称)に向けたデジタル経済の計測に関する調査研究, 6 月 21, 2025 にアクセス、
https://www.esri.cao.go.jp/jp/esri/workshop/forum/230725/pdf/230725_siry02.p

[df](#)

6. 研究開発費の会計処理|日本基準、IFRS、USGAAP の違いを解説, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://bizto.jp/article/%E7%A0%94%E7%A9%B6%E9%96%8B%E7%99%BA%E8%B2%BB%E3%81%AE%E4%BC%9A%E8%A8%88%E5%87%A6%E7%90%86/>
7. How do U.S. GAAP and IFRS Differ in Accounting for Research and Development Costs: A Comparative Analysis, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://accountingforeveryone.com/how-do-u-s-gaap-and-ifrs-differ-in-their-accounting-treatment-of-research-and-development-costs/>
8. How Do Intangible Assets Show on a Balance Sheet? - Investopedia, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.investopedia.com/ask/answers/013015/how-do-intangible-assets-appear-balance-sheet.asp>
9. 無形資産投資支援 - KPMG International, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2024/jp-fas-intangible-asset-investment.pdf>
10. 無形資産投資支援 - KPMG ジャパン, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://kpmg.com/jp/ja/home/services/advisory/deal-advisory/strategy/intangible-asset-investment.html>
11. 2025 年版 製薬企業のデジタルヘルス戦略 | 市場調査レポート販売 - シード・プランニング, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://store.seedplanning.co.jp/item/12028.html>
12. PPA (取得原価の配分) | 経営会計コンサルティング | ビジネスブレイン太田昭和 (BBS) , 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.bbs.co.jp/consulting/ma-02/>
13. 「SaaS って、AI に食われちゃうの! ?」 AI 大好きな 40 代サラリーマンが 2025 年の未来を勝手に予想してみた! - note, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://note.com/aihigememo/n/n4b1165265c03>
14. A Quick Digital Antitrust Primer: Law & Econ - Number Analytics, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.numberanalytics.com/blog/quick-digital-antitrust-primer-law-econ>
15. 工場デジタル化市場に関する調査を実施 (2025 年) | 市場調査とマーケティングの矢野経済研究所, 6 月 21, 2025 にアクセス、
https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/3794
16. Sustainable Human-Machine Collaborations in Digital Transformation Technologies Adoption: A Comparative Case Study of Japan and Germany - MDPI, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.mdpi.com/2071-1050/14/17/10583>
17. 国民経済計算 国民経済計算年次推計 | ファイル | 統計データを探す - e-Stat 政府統計の総合窓口, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?toukei=00100409&stat=000001015836&page=1>
18. 2025 SNA: Latest developments and potential impact on ICP (November 2024) - The World Bank, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/22def71d03cb96fe29a4022bc1ed85ea-0050022024/original/2025-SNA-Latest-developments-ICP-November-2024->

[FINAL.pdf](#)

19. The System of National Accounts 2025 - 2025 SNA - UN Statistics Division, 6 月 21, 2025 にアクセス、<https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/sna2025.asp>
20. 2025SNA に向けた国際的な議論の動向 * 内閣府経済社会総合研究所国民経済計算部 多田 洋介 1. , 6 月 21, 2025 にアクセス、
https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/sna_ronbun/pdf/sna_ronbun001.pdf
21. 2025SNA (仮称) に向けた状況, 6 月 21, 2025 にアクセス、
https://www.soumu.go.jp/main_content/000889199.pdf
22. Introducing the System of National Accounts 2025 - YouTube, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.youtube.com/watch?v=xl7czb1UA>
23. Measuring progress, well-being and beyond GDP in the UK: May 2025, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/wellbeing/bulletins/measuringprogresswellbeingandbeyondgdpintheuk/may2025>
24. 2025SNA について - 経済社会総合研究所 - 内閣府, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/seibi/2025sna/2025sna.html>
25. 資料 2, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/toukeikaikaku/kanjikai/dai4/siryou2.pdf>
26. Issues in Intangible Assets and Their Implications on Policy in Developing Economies - JICA, 6 月 21, 2025 にアクセス、
https://www.jica.go.jp/english/jica_ri/publication/discussion/_icsFiles/afieldfile/2025/02/03/Discussion_Paper_No33_1.pdf
27. ESRI-政策フォーラム 第 71 回「新しい GDP 基準：2025 SNA に向けて」 - YouTube, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.youtube.com/watch?v=eZlm0r3y00s>
28. Valuing Data Where Are We, and Where Do We Go Next?, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<http://www.csls.ca/reports/csls2023-05.pdf>
29. 2025SNA (仮称) に向けたデジタル経済の計測に関する調査研究, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.esri.cao.go.jp/jp/esri/prj/hou/hou088/hou88a.pdf>
30. SNA/M1.21/7.4 - The Recording of Data - UN Statistics Division, 6 月 21, 2025 にアクセス、
https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/aeg/2021/M15_7_4_Recording_Data.pdf
31. SNA/M1.23/19 - Recording of Data in the National Accounts (DZ.6) - UN Statistics Division, 6 月 21, 2025 にアクセス、
https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/aeg/2023/M22/M22_19_DZ6_Recording_of_Data.pdf
32. 新しい GDP 算出基準における知的財産の計算の考察 - 株式会社 IP アドバイザリー, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://ipadvisory.co.jp/patentgdp/>
33. 2025SNA(仮称)に向けた 国際的な議論の進展 - 経済社会総合研究所, 6 月 21, 2025 にアクセス、
https://www.esri.cao.go.jp/jp/esri/esr/esr_report/esr_044/esr_044_b.pdf

34. SNA/M3.23/3- Outcome of the global consultation on the consolidated list of changes - UN Statistics Division, 6 月 21, 2025 にアクセス、
https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/aeg/2023/M24/M24_3_Outcomes_Consolidated_Changes.pdf
35. Top 10 IFRS and GAAP differences in accounting - Firm of the Future, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.firmofthefuture.com/accounting/top-10-differences-between-ifs-and-gaap-accounting/>
36. R&D Capitalization vs Expense - Corporate Finance Institute, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/capitalizing-rd-expenses/>
37. US GAAP vs. IFRS | Differences + Cheat Sheet - Wall Street Prep, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.wallstreetprep.com/knowledge/us-gaap-vs-ifs-differences-similarities-examples-pdf-cheat-sheet/>
38. An in-depth guide to IAS 38: How to account for intangible assets under IFRS for listed businesses - PKF Littlejohn, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.pkf-l.com/insights/depth-guide-to-ias-38-intangible-assets-under-ifs-listed-businesses/>
39. Research and development | ACCA Global, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/fundamentals-exams-study-resources/f7/technical-articles/rd.html>
40. PBR とは 1 倍割れは「割安」？【計算方法／株価の水準を評価する指標／どう経営に活かしたら良いの？】 | GLOBIS 学び放題×知見録, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://globis.jp/article/4441/>
41. PBR とは - 事業承継・M&A 用語集, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://manavigator.com/glossaries/pbr>
42. 第 9 回 知的資産を中心とした 無形資産の強化, 6 月 21, 2025 にアクセス、
https://www.nri.com/jp/knowledge/publication/chitekishisan_202502/files/000043674.pdf
43. 見えない価値を見える化する PBR 仮説と「柳モデル」 - ダイヤモンド・オンライン, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://diamond.jp/articles/-/307306>
44. How Does This Affect Investor Relations? → Question - Sustainability Directory, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://sustainability-directory.com/question/how-does-this-affect-investor-relations/>
45. Driving the Conversation: Long-Term Roadmaps for Long-Term Success, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://corpgov.law.harvard.edu/2019/03/06/driving-the-conversation-long-term-roadmaps-for-long-term-success/>
46. Appendix A — Comparison of U.S. GAAP and IFRS Accounting Standards | DART, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://dart.deloitte.com/USDART/home/codification/assets/asc350-20/goodwill/appendix-a-comparison-us-gaap-ifs/appendix-a-comparison-us-gaap-ifs>
47. IAS 38 Intangible Assets - IFRS Foundation, 6 月 21, 2025 にアクセス、

- <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-38-intangible-assets/>
48. US GAAP vs. IFRS: Intangible assets other than goodwill | RSM US, 6 月 21, 2025 にアクセス、
https://rsmus.com/content/dam/rsm/insights/financial-reporting/us-gaap-vs-ifrs-comparisons/us_gaap_ifrs_intangible_assets_other_than_goodwill.pdf
 49. Full article: Patient capital, corporate governance and investment in digital innovation: what can Japan learn from South Korea's experience?, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09512748.2025.2483521?src=exp-la>
 50. R&D management under short term pressures: A comparative study of the UK and Japan, 6 月 21, 2025 にアクセス、
https://www.researchgate.net/publication/264818444_RD_management_under_short_term_pressures_A_comparative_study_of_the_UK_and_Japan
 51. FOCUSING ON CORPORATE SHORT-TERMISM - NUS - Faculty of Law, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://lawla.nus.edu.sg/sjls/articles/SJLS-Dec11-412.pdf>
 52. essays on the design of the management accounting system: determinants, components and effects - DSpace, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/377343/1-pasch2019essaysonthedesigofmas.pdf>
 53. Swiss-Army Executive: The Chief Intellectual Property Officer, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://mmvplaw.com/2019/03/07/swiss-army-executive-the-chief-intellectual-property-officer/>
 54. Do we need a CIPO? - Managing Intellectual Property, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.managingip.com/article/2a5bqo2drut0bx57ricx/do-we-need-a-cipo>
 55. Intellectual Property Management For Startups Enhancing Value And Leveraging The Potential Martin A Bader pdf download - Scribd, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.scribd.com/document/863657349/Intellectual-Property-Management-For-Startups-Enhancing-Value-And-Leveraging-The-Potential-Martin-A-Bader-pdf-download>
 56. Top 45 C-Suite/CxO Roles Defined [2025][UPDATED] - DigitalDefynd, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://digitaldefynd.com/IQ/top-c-suite-cxo-roles-defined/>
 57. CFO の新たなアジェンダ - WICI Global, 6 月 21, 2025 にアクセス、
https://wici-global.com/index_ja/wp-content/uploads/2022/07/WICI_CFOs_Guidance_JP.pdf
 58. 事業を前に進める知財戦略室！パブリック・アフェアーズ室とのつながりとは？ - note, 6 月 21, 2025 にアクセス、
https://note.com/recruit_mfbc/n/ncb5d7f7b1d3a
 59. 知財経営の実践に向けたコミュニケーションガイドブック - 特許庁, 6 月 21, 2025 にアクセス、
https://www.jpo.go.jp/support/example/document/chizai_keiei_guide/all.pdf
 60. 2025 年 製薬企業の R&D 戦略—先端医療の研究開発と LCM による製品価値最大

- 化を目指す各社 ... - TPC ビブリオテック, 6 月 21, 2025 にアクセス、
https://www.tpc-osaka.com/c/medical_pharm/mr310250650
61. 研究費と開発費は別のもの!? 開発費に資産計上で製薬大手の利益が軒並み急増へ
国際会計基準 (IFRS) の衝撃 第 6 弾 - ダイヤモンド・オンライン, 6 月 21, 2025
にアクセス、<https://diamond.jp/zai/articles/-/20553>
62. 研究開発費会計に関する一考察 A Study of Accounting Standards of R&D, 6 月 21,
2025 にアクセス、[https://pu-
hiroshima.repo.nii.ac.jp/record/973/files/keijoron04091.pdf](https://pu-hiroshima.repo.nii.ac.jp/record/973/files/keijoron04091.pdf)
63. On the Informational Usefulness of R&D Capitalization and Amortization -
Columbia University, 6 月 21, 2025 にアクセス、
[http://www.columbia.edu/~dn75/On%20the%20Informational%20Usefulness%20
of%20RD%20Capitalization%20and%20Amortization.pdf](http://www.columbia.edu/~dn75/On%20the%20Informational%20Usefulness%20of%20RD%20Capitalization%20and%20Amortization.pdf)
64. R&D Portfolio Management: The Intellectual Property Scorecard - IDEAS/RePEc, 6
月 21, 2025 にアクセス、
https://ideas.repec.org/h/wsi/wschap/9789813207271_0006.html
65. Strategic Importance of Portfolio Management in the Pharma and Healthcare
Industry, 6 月 21, 2025 にアクセス、
[https://www.delveinsight.com/blog/pharma-and-healthcare-portfolio-
management](https://www.delveinsight.com/blog/pharma-and-healthcare-portfolio-management)
66. PPA とは? M&A の「のれん」との関係性や評価方法、手続きの流れを解説 -
Fundbook, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://fundbook.co.jp/column/understanding-ma/ppa/>
67. 無形資産の評価(測定)- ①評価手法の選択 - PPA - Stand by C, 6 月 21, 2025 にア
クセス、<https://standbyc.com/ppa/valuation/method01/>
68. 無形資産評価 (測定) | Next D アドバイザリー株式会社, 6 月 21, 2025 にアクセ
ス、<https://nextd.co.jp/valuation-intangibleassets/>
69. 【図解】PPA におけるインカムアプローチとは? 無形資産評価における主流の手
法とその理由, 6 月 21, 2025 にアクセス、[https://kamiura-
kaikei.com/column/ma-
column/ppa%E3%81%AB%E3%81%8A%E3%81%91%E3%82%8B%E3%82%A4%E3%83%B3%E3%82%AB%E3%83%A0%E3%82%A2%E3%83%97%E3%83%AD%E3%83%BC%E3%83%81%E3%81%A8%E3%81%AF%E3%80%80%E7%84%A1%E5%BD%A2%E8%B3%87%E7%94%A3/](https://kamiura-kaikei.com/column/ma-column/ppa%E3%81%AB%E3%81%8A%E3%81%91%E3%82%8B%E3%82%A4%E3%83%B3%E3%82%AB%E3%83%A0%E3%82%A2%E3%83%97%E3%83%AD%E3%83%BC%E3%83%81%E3%81%A8%E3%81%AF%E3%80%80%E7%84%A1%E5%BD%A2%E8%B3%87%E7%94%A3/)
70. 無形資産の評価 (測定) PPA - CPA パートナーズ株式会社, 6 月 21, 2025 にアク
セス、https://cpatax.pro/ppa_identifying/
71. 移転価格の 実務対応解説シリーズ 【テーマ別】 - PwC, 6 月 21, 2025 にアクセ
ス、[https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/column/digital-tax/assets/pdf/tp-
insight-202504.pdf](https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/column/digital-tax/assets/pdf/tp-insight-202504.pdf)
72. Purchase Price Allocation Study: Intangible asset recognition to add value - EY, 6
月 21, 2025 にアクセス、[https://www.ey.com/en_in/insights/strategy-
transactions/purchase-price-allocation-study-intangible-asset-recognition-to-
add-value](https://www.ey.com/en_in/insights/strategy-transactions/purchase-price-allocation-study-intangible-asset-recognition-to-add-value)

73. Merger & Acquisition Intangibles - IPv4 Global, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.ipv4.global/blog/merger-acquisition-intangibles/>
74. Pricing [data]points and Predictions: Data Product Pricing Frameworks - Kevin Holland, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.kevinholland.com/pricing-data-points-and-predictions-data-product-pricing-frameworks/>
75. Enterprise Data Valuation—A Targeted Literature Review | Request PDF - ResearchGate, 6 月 21, 2025 にアクセス、
https://www.researchgate.net/publication/391732886_Enterprise_Data_Valuation-A_Targeted_Literature_Review
76. Global-E Online Ltd. - 1835963 - 2025 - SEC.gov, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1835963/000117891325001086/zk2532899.htm>
77. データ ガバナンスとは - Google Cloud, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://cloud.google.com/learn/what-is-data-governance?hl=ja>
78. データガバナンス読本 - IPA, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.ipa.go.jp/digital/data/f55m8k0000005msd-att/dsa004-data-governance-guidebook.pdf>
79. データガバナンス | 用語解説 | 野村総合研究所(NRI), 6 月 21, 2025 にアクセス、
https://www.nri.com/jp/knowledge/glossary/data_governance.html
80. データガバナンスはデータ管理の一部か? - SOLIX ブログ, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.solix.com/ja/blog/is-data-governance-part-of-data-management/>
81. 3 分でわかるデータマネジメント【データガバナンス】 | 株式会社データ総研, 6 月 21, 2025 にアクセス、
https://jp.drinet.co.jp/blog/datamanagement/data_governance_3minutes
82. データガバナンスの重要性と取り組むメリットとは | 具体的なケースをもとに解説 - DirectCloud, 6 月 21, 2025 にアクセス、
https://directcloud.jp/contents/data_governance/
83. ライフサイエンス 第 3 回：新薬を中心とした医療用医薬品製造販売業の概要と会計処理の特徴 - EY, 6 月 21, 2025 にアクセス、
https://www.ey.com/ja_jp/technical/corporate-accounting/industries/life-sciences/industries-life-sciences-2024-03-08-03
84. 医薬品の研究開発の実態 ～アンケート調査に基づく研究開発期間、成功確率 - 製薬協, 6 月 21, 2025 にアクセス、
https://www.jpma.or.jp/opir/research/rs_082/es9fc600000002xp-att/RESEARCH_PAPER_SERIES_No82.pdf
85. Quantitative Methods for Drug Portfolio Optimization - DrugPatentWatch – Transform Data into Market Domination, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.drugpatentwatch.com/blog/quantitative-methods-for-portfolio-optimization/>
86. 既存データから新たな示唆を得る エンタープライズ企業の先進事例に見る AI SaaS のインパクト, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://it.impress.co.jp/articles/>

[/27711](#)

87. 【2024 年／2025 年の SaaS】 業界に起きた「革命的变化」と「5 つの未来予測」, 6 月 21, 2025 にアクセス、 <https://blog.allstarsaas.com/posts/saas-is-more-powerful-with-ai>
88. Data-as-a-Service (DaaS) Financial Model Template - SmartHelping, 6 月 21, 2025 にアクセス、 <https://www.smarthelping.com/2023/11/data-as-service-daas-financial-model.html>
89. Ex-Ante Regulation: An Evolving Need in Digital Markets, 6 月 21, 2025 にアクセス、 <https://ccijournal.in/index.php/ccijoclp/article/download/182/88/1227>
90. The intersection of data privacy and abuse of dominance in digital markets: The role of AI - International Journal of Law, 6 月 21, 2025 にアクセス、 <https://www.lawjournals.org/assets/archives/2025/vol11issue2/11037.pdf>
91. Super platforms, big data, and competition law: the Japanese approach in contrast with the USA and EU - ResearchGate, 6 月 21, 2025 にアクセス、 https://www.researchgate.net/publication/347792073_Super_platforms_big_data_and_competition_law_the_Japanese_approach_in_contrast_with_the_USA_and_EU
92. RULES THAT EMPOWER - IEP@BU, 6 月 21, 2025 にアクセス、 https://iep.unibocconi.eu/sites/default/files/media/attach/Rules%20That%20Empower%20-%20Turning%20EU%20Digital%20Regulation%20into%20a%20Catalyst%20for%20Innovation_0.pdf
93. Competition law in digital markets: from an ex- post to an ex-ante approach, 6 月 21, 2025 にアクセス、 https://tesi.luiss.it/33393/1/142673_LAURO_MARCO.pdf
94. 2025 IoT 活用が進む製造現場／製造業の実態調査 ～IoT／AI 実装が進む製造現場の現状と展望～ | 市場調査とマーケティングの矢野経済研究所, 6 月 21, 2025 にアクセス、 https://www.yano.co.jp/market_reports/C66119400
95. 製造業 IoT カンファレンス 2025 - リバイバルマネジメントフォーラム, 6 月 21, 2025 にアクセス、 https://r-management.jp/20250610mf_iot/
96. The Committee on AIEconomy Report Outline, 6 月 21, 2025 にアクセス、 https://www.soumu.go.jp/main_content/000627038.pdf
97. (PDF) Exploration of Lean Construction in Japan and Its Paradoxical Stance - ResearchGate, 6 月 21, 2025 にアクセス、 https://www.researchgate.net/publication/382466025_Exploration_of_Lean_Construction_in_Japan_and_its_Paradoxical_Stance
98. Leveraging the Industrial Metaverse for Digital Transformation in Manufacturing | EYJapan, 6 月 21, 2025 にアクセス、 https://www.ey.com/en_jp/insights/technology/industrial-metaverse-unlocks-the-future-realizing-next-generation-factories-through-digital-transformation
99. Using Japanese-style Corporate Management to Compete in an Era of DX and Digital Twins | DAIFUKU Square, 6 月 21, 2025 にアクセス、 <https://www.daifuku.com/daifuku-square/article/000225/>
100. How do Knowledge Management Practices Influence the Deployment of Lean

- Management: a Case Study - IEOM Society, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<http://ieomsociety.org/pilsen2019/papers/575.pdf>
101. The OECD/G20 Pillar 1 and Digital Services Taxes: A Comparison | Congress.gov, 6 月 21, 2025 にアクセス、<https://www.congress.gov/crs-product/R47988>
102. 知的財産×ガバナンス 知的財産への取組みにかかるコーポレートガバナンス・コードの改訂 - PwC, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/prmagazine/pwcs-view/202201/36-02.html>
103. 知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン, 6 月 21, 2025 にアクセス、
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/pdf/v2_shiryol.pdf
104. コーポレートガバナンス・コードと知的財産, 6 月 21, 2025 にアクセス、
http://fdn-ip.or.jp/files/ipjournal/vol18/IPJ18_22_29.pdf
105. ガバナンスコードと知財ガイドライン | コラム | 外国特許ならインターブレイン, 6 月 21, 2025 にアクセス、<https://www.interbrain-ip.com/column/154>
106. The Inherent Relationship between Knowledge, Communication, and Organisational Silos: A Review of Counteracting Silos - ResearchGate, 6 月 21, 2025 にアクセス、
https://www.researchgate.net/publication/390351014_The_Inherent_Relationship_between_Knowledge_Communication_and_Organisational_Silos_A_Review_of_Counteracting_Silos
107. The Essence of Toshiba, 6 月 21, 2025 にアクセス、
https://www.globaltoshiba/content/dam/toshiba/ww/ir/corporate/finance/annual-report/pdf/ar2022/tir2022e_a4.pdf
108. CORPORATE TITLES, 6 月 21, 2025 にアクセス、
https://elibrary.fondazione-notariato.it/articoli/24/Allegato2_Morandi.pdf
109. Post 2025 System of National Accounts and Balance of Payments and International Investment Position Manual 7 Research Agenda - UNECE, 6 月 21, 2025 にアクセス、
https://unece.org/sites/default/files/2025-02/7_Post-2025%20SNA%20and%20BPM7%20Research%20Agenda.pdf
110. Where the IT jobs are going and why AI is taking over | Ookoone, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.okoone.com/spark/leadership-management/where-the-it-jobs-are-going-and-why-ai-is-taking-over/>
111. How AI and HRI are Redefining the Modern Workforce - SHRM, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.shrm.org/events-education/education/webinars/how-ai-hi-are-redefining-modern-workforce>
112. Generative AI and the Future of Work | Deloitte US, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.deloitte.com/us/en/what-we-do/capabilities/applied-artificial-intelligence/articles/generative-ai-and-the-future-of-work.html>
113. Three "Seismic Shifts" in the Global Economy and Policy Challenges, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.ier.hit-u.ac.jp/hit-refined/wp->

- [content/uploads/2013/12/%E5%B7%AE%E6%9B%BF%E3%81%88wp.031.pdf](#)
114. Prolonging working life in Japan: Issues and practices for elderly employment in an aging society | Request PDF - ResearchGate, 6 月 21, 2025 にアクセス、
https://www.researchgate.net/publication/326855368_Prolonging_working_life_in_Japan_Issues_and_practices_for_elderly_employment_in_an_aging_society
115. 「健康経営の進化」 - 経済産業省, 6 月 21, 2025 にアクセス、
https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/health_management/pdf/002_s03_00.pdf
116. Intangible investments and innovation propensity. Evidence from the Innobarometer 2013 - EU Science Hub, 6 月 21, 2025 にアクセス、
https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2014-12/JRC91973_Intangibles_and_Innovation.pdf
117. Investment and Investment Finance in Europe, 6 月 21, 2025 にアクセス、
https://www.eif.org/news_centre/research/investment_and_investment_finance_in_europe_2015_en.pdf
118. Intellectual Property Finance - WIPO, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.wipo.int/en/web/ip-financing>
119. 知財を活用した中小企業向け融資について - 特許庁, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.jpo.go.jp/resources/shingikai/kenkyukai/chusyo/document/03-shiryou/shiryou02.pdf>
120. 特許を担保にした融資 | 牛田特許商標事務所/東京都板橋区, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.ryupat.com/tanpo-patent/>
121. K-IPAS (関西版スタートアップ知財アクセラレーションプログラム) - 近畿経済産業局, 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://www.kansai.meti.go.jp/2tokkyo/KIPAS/KIPAS.html>
122. スタートアップに向けた知財アクセラレーション事業 (IPAS) , 6 月 21, 2025 にアクセス、
<https://ipas-startups.inpit.go.jp/>