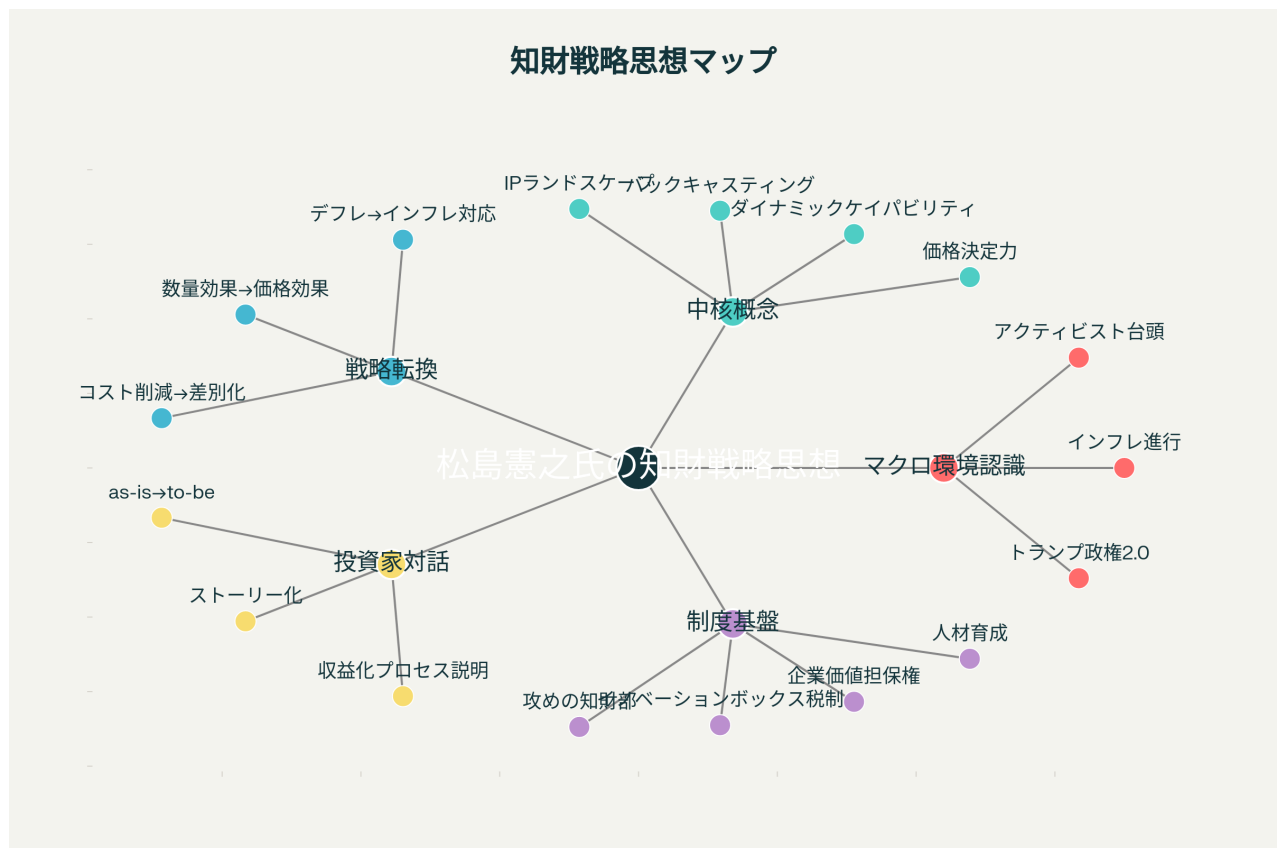


松島憲之氏の考え方に関する詳細レポート

概要

松島憲之氏は、デフレからインフレへの転換期にある日本経済において、知的財産（知財）戦略を企業価値向上の中核に位置付けることを提唱する証券アナリスト出身の経営コンサルタントです。31年間にわたるセルサイドアナリストとしての豊富な経験を基に、投資家目線から見た知財経営の重要性と実践的な手法を体系化しています[1]。



松島憲之氏の知財戦略思想の体系的整理

1. なぜ今、知財経営が最重要課題なのか（マクロ環境の変化）

松島氏は、現在の株式市場が注目すべき**3つの大変化**を指摘しています[1]：

1.1 トランプ政権2.0による経済ルールの変化

- 脱炭素環境政策の転換：環境重視から収益重視への政策転換
- 米中覇権戦争によるブロック経済化：サプライチェーンの再編が必要
- 米国の知財戦略強化：高度な知識・技術の中国への流出防止[2][3]

1.2 インフレ進行による企業の生き残り戦略の変化

- 約30年のデフレ経済からの脱却：現役社員・経営者はインフレ対応の経験が乏しい
- 価格転嫁力の重要性：値上げできるかどうか企業が存続の鍵
- 差別化要因の構築：他社との差別化を生み出す知財戦略が必要[4][5]

1.3 アクティビストが促す経営者の変化

- アクティビストファンドの活動増加：企業価値向上への圧力
- PBR1倍割れからの脱却：投資家が知らない企業価値の掘り起こし
- ガバナンス改革の推進：真のコーポレートガバナンスへの転換[6][7]

2. 企業が取るべき戦略転換（デフレ型経営からインフレ型経営へ）

2.1 経営パラダイムの根本的転換

松島氏は、デフレ時代とインフレ時代の企業戦略を明確に対比しています[1]：

デフレ時代の戦略：

- キーワード：低価格・コスト削減
- 戦略：数量効果重視、大量生産による低価格化
- グローバル化：中国中心の安価な製造拠点活用

インフレ時代の戦略：

- キーワード：価格転嫁・差別化
- 戦略：価格効果重視、少量生産で高く売る
- 人材：知財経営力を支える経営人材の確保・育成

2.2 ダイナミック・ケイパビリティの重要性

松島氏は、従来の「オーディナリー・ケイパビリティ」から「ダイナミック・ケイパビリティ」への転換を強調しています[1][8]：

オーディナリー・ケイパビリティ：

- 目的：技術的効率性の追求
- 手段：ルーティンでのベストプラクティス発見
- 優先事項：物事を正しく行う

ダイナミック・ケイパビリティ：

- 目的：顧客ニーズとの一致、的確な機会との一致
- 手段：デジタル化、AI活用、柔軟な工程変更
- 優先事項：正しいことを行う

3. 投資家に評価されるための具体的なIR手法

3.1 バックカスティング思考の活用

松島氏は、バックカスティング思考を経営戦略の中核に位置付けています[1][9]：

- **定義**：現状の制約にとらわれず、「あるべき未来の姿」を描く思考法
- **必要な思考**：アート思考（答えのない問題を考える）とデザイン思考
- **実践例**：2025年から1920年を振り返る「逆バックカスティング」分析

3.2 投資家との対話ギャップの解消

松島氏は、企業と投資家の間にある**思考ギャップ**を具体的に指摘しています[1]：

企業側の説明：優れた知財・無形資産を持っている

投資家側の期待：その技術がいつ、どのような財務インパクトをもたらすのか

解決策：

- 完全な答えは不要だが、収益化のヒントを提供
- as-is（現状）からto-be（未来）への移行戦略をストーリー化
- 企業価値向上のメカニズムを論理的に説明

4. 成功に向けた組織・制度的基盤

4.1 知財・無形資産ガバナンスの5つのプリンシプル

松島氏が委員として関わった内閣府のガイドラインでは、以下の5つの原則が示されています[10][11]：

1. 「価格決定力」「ゲームチェンジ」につなげる
2. 「費用」でなく「資産」の形成と捉える
3. 「ロジック/ストーリー」として開示・発信
4. 全社横断的体制整備と「ガバナンス構築」
5. 「中長期視点での投資」を評価・支援

4.2 攻めの知財部への転換

松島氏は、知財部門の役割転換を強調しています[1]：

従来の子守りの知財：

- 特許を中心とした権利保護
- リスク管理中心的業務

攻めの知財：

- 事業価値創造への直接貢献
- 経営戦略の構築・実行支援
- 収益化プロセスの設計

4.3 制度面での支援策

イノベーションボックス税制：

- 知財から生まれる付加価値に対する10%の消費税減税
- 現行制度は劣化しているが、欧州並みの改定が必要[1]

企業価値担保権：

- 知財・ノウハウを評価してお金を貸す新制度
- 2025年から本格運用開始予定[1]

5. 実践事例：ブリヂストンの知財戦略

松島氏が高く評価するブリヂストンの知財戦略には、以下の特徴があります[12][13]：

5.1 IPランドスケープの活用

- 知財価値創造性：知財価値÷知財投資で算出
- 2019年の4.7から2023年の9.4、2026年目標10.9へ向上
- 知財ミックス戦略：見える知財と見えない知財の効果的組み合わせ

5.2 日本証券アナリスト協会ディスクロージャー優良企業選定

- 3年連続1位（2022-2024年）
- 石橋社長の就任を機としたIR積極化
- 知財戦略の投資家向け開示強化

6. 松島氏の思想の一貫性と背景

6.1 経歴と専門性

- 1982年：日興リサーチセンターで証券アナリストキャリア開始
- 1991-2013年：自動車セクター担当（22年間）
- 主要アナリストランキング：複数回1位獲得
- 現在：アルファテラアドバイザー・シニアエグゼクティブアドバイザー、三菱UFJリサーチ&コンサルティング委嘱アドバイザー[1][14]

6.2 政策提言への関与

- 伊藤レポート2.0委員
- 内閣府知財・無形資産ガバナンスガイドライン策定委員
- 知財無形資産ガバナンス協会理事[1][15]

7. 今後の展望と課題

7.1 人材育成の重要性

松島氏は、知財戦略実現のための人材育成プログラムを重視しています[1]：

- 知財戦略実践リーダー研修：2025年7月開講予定
- 40人程度の応募者：企業からの高い関心
- 継続的な教育：組織全体への知識移転の必要性

7.2 AI時代への対応

- AI教育の重要性：専門家養成が当面必要
- フェイク情報対策：AI活用における品質管理
- 企業独自のAI構築：差別化要因としてのAI活用[1]

結論

松島憲之氏の考え方は、長年の証券アナリスト経験に基づく投資家目線と、経済構造の歴史的転換点における洞察を組み合わせた、実践的かつ先見性のある知財戦略論として評価できます。特に、デフレからインフレへの転換期における企業経営の根本的な変革の必要性を説き、知財を「守り」から「攻め」の経営資源として活用する重要性を体系化した点は、現代の日本企業にとって極めて価値の高い提言といえるでしょう。