

松島ドクトリン：知財駆動戦略と投資家対話によるインフレ時代の航海術

Gemini Deep Research

第1章 序論：日本企業のための新パラダイム

日本の企業経営は、歴史的な転換点に立たされている。約30年にわたって続いたデフレ経済の終焉と、それに代わるインフレ時代の到来である¹。この構造変化は、コスト削減と効率化を至上命題としてきた従来の経営の教科書を無効化し、企業に全く新しい思考様式と戦略的枠組みを要求している。

この重大な転換期を読み解き、新たな航路を示す人物として、松島憲之氏は特異な立ち位置を占めている。同氏は、31年間にわたるセルサイドの証券アナリストとしてのキャリアを通じて、自動車セクターをはじめとする多様な業界を深く分析し、トップアナリストとして何度も評価されてきた¹。その経験は、単なる知財の専門家としてではなく、企業価値の本質をマクロ経済の潮流から見抜く鋭い「アナリストの視点」を同氏に与えている。

本稿で詳述する松島氏の思想、すなわち「松島ドクトリン」の中核的主張は明快である。インフレ世界において企業の生存と成長を左右するのは「価格転嫁力」であり、その力の源泉は他社との「差別化」にある。そして、その差別化を創造し、防衛するエンジンこそが「知財経営」に他ならない¹。この文脈において、知的財産はもはや法務部門の専管事項ではなく、企業価値創造のまさに中心に位置づけられるべき戦略的資産となる。

松島氏はこの時代の要請を、現代市場を規定する「3つの大変化」というレンズを通して捉えている。第一に、トランプ政権2.0の可能性に象徴される世界経済ルールの変動。第二に、構造的なインフレの進行。そして第三に、経営に変革を迫るアクティビストの台頭である¹。これら3つの不可逆的な力は、同氏が提唱する戦略的転換への緊急性を高めている。

この分析の根底には、経済の基本構造から演繹される一つの因果連鎖がある。すなわち、「インフレの常態化」が「価格転嫁力の必要性」を生み、価格転嫁力は「製品・サ

ービスの差別化」を要求し、その差別化の根幹をなすのが「知財戦略」である。松島氏の議論が IP（知的財産）からではなく、マクロ経済環境の変化から始まるのはこのためであり、彼の IP 重視論は、単なる「知財は重要だ」という一般的な主張とは一線を画し、経済合理性に基づいた必然的な結論として提示される。

また、同氏の「環境さようなら、収益こんにちは」という挑発的な言葉は、注目を集めるための意図的な表現であるが、その真意はサステナビリティの否定ではない¹。むしろ、それは当面の経済的圧力と地政学的変動が強いる「優先順位の再設定」を意味する。長期的な環境技術開発の重要性は認めつつも、その事業化のタイミングと戦略は、短期的な収益性と生存可能性に従属させなければならないという、証券アナリストとしての現実的かつ収益重視の視点を反映している。利益を度外視した環境投資によって企業が倒産すれば、いかなるステークホルダーにも価値をもたらさない。これは、行き過ぎた環境至上主義への揺り戻しであり、現実的な収益基盤の上でこそ持続可能な環境投資が可能になるという、プラグマティックな思想の表れである¹。

第2章 アナリストの視点：財務諸表の裏にある価値を見抜く

松島氏の価値評価哲学の根幹には、将来の業績を予測する上で、財務情報よりも非財務情報こそが決定的に重要であるという確信がある。

財務データの限界

同氏によれば、損益計算書や貸借対照表といった過去の財務情報は、投資判断における有用性が極めて低い。その価値は全体の5%程度に過ぎないとさえ指摘する¹。なぜなら、財務情報は本質的に過去の実績を示すものであり、全ての投資家が同時にアクセスできるため、他者を出し抜く差別化された投資判断の源泉にはなり得ないからである¹。

「潜在的価値情報」としての非財務情報

そこで重要になるのが、財務情報の裏に潜む「非財務情報」である。松島氏はこれを「潜在的価値情報」と呼び、将来の企業価値を予測するための本質的な原料と位置づける¹。これは、漠然とした「ソフトな」情報ではなく、優れた投資仮説を構築するための不可欠な要素である。

同氏の価値評価モデルは、しばしばピラミッドで説明される。その頂点には、誰でもアクセス可能な財務情報が鎮座する。しかし、その土台を支えているのは、膨大な非財務情報の層である。アナリストの真の腕の見せ所は、この断片的でモザイク状の情報（モザイク情報）を丹念に拾い集め、それらを繋ぎ合わせて、将来の収益に結びつく一貫した価値創造ストーリーを構築する能力にある¹。

この非財務情報の中でも、知的財産は将来の競争優位性と収益性に最も具体的かつ直接的に結びつく「最高の非財務情報」であると松島氏は断言する¹。この見解は、同氏も委員として関与した経済産業省の「伊藤レポート2.0」などが示す、企業価値の源泉が有形資産から無形資産（知的財産や人的資本を含む）へと移行しているという国家レベルの認識とも軌を一にしている⁴。

投資家との対話における構造的課題

優れたアナリストの仕事は、単なる事実の報告者ではなく、未来に関する仮説の構築者である。決算発表後、アナリストは自らの業績予想と実際の結果との「ずれを検証し、仮説を修正する」というサイクルを繰り返す¹。このことは、企業が投資家と対話する際に、単にデータを開示するだけでなく、投資家が有利な仮説を構築するための「部品」を提供すべきであることを示唆している。効果的なIRとは、投資家の仮説構築プロセスを積極的に支援し、形成していく活動なのである。

しかし、松島氏はこの理想的な対話を阻害する構造的な矛盾を指摘する。東京証券取引所や金融庁は、より長期的で実質的な対話を推奨しているにもかかわらず、現行の四半期決算制度がその実現を物理的に妨げているというのだ¹。四半期ごとの決算作業はアナリストと企業双方の時間を奪い、決算発表前後の沈黙期間（サイレント・ピリオド）が対話可能な期間を大幅に削る¹。結果として、対話は長期的な戦略よりも短期的な業績のぶれに終始しがちになる。同氏が、より深い戦略的対話の実現のために、英国のように四半期決算開示義務を廃止し、半期開示へ移行すべきだと主張するのは、この構造的欠陥に対するラディカルかつ論理的な処方箋なのである¹。

第3章 インフレ時代の絶対命題：価格転嫁力こそが究極の差別化要因

インフレ経済への移行は、企業に求められる能力セットを根本的に変える。松島氏の分析によれば、この新しい環境で生き残り、繁栄するための鍵は、絶対的な「価格転嫁力」の獲得にある。

デフレ時代の成功法則（過去）

かつてのデフレ時代、日本企業の得意技は「低価格」と「コスト削減」であった¹。その戦略の核は、グローバルサプライチェーンを活用して安価な部品を調達し、生産革新によって製造コストを徹底的に抑え、販売数量を最大化する「数量効果重視」のモデルだった。これは、安定した環境下で効率を極める日本のものづくりの強みが最も活きる戦い方であった¹。

インフレ時代の生存戦略（現在・未来）

しかし、インフレ時代にはこの法則が逆転する。キーワードは「価格転嫁」と「差別化」である¹。あらゆるコストが上昇する中で利益を確保する唯一の道は、製品やサービスの価格を引き上げることである。その戦略の核は、販売数量ではなく、一つ一つの製品・サービスから得られる価値を最大化する「価格効果重視」のモデルへとシフトする¹。これを可能にするのが、他社には真似のできない独自の価値、すなわち知的財産とその背景にある人材によって生み出される差別化なのである¹。

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

この戦略転換は、組織能力の根本的な変革を要求する。松島氏は、これを「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」への移行として説明する。

- **オーディナリー・ケイパビリティ (Ordinary Capability)**
これは「同じことを、より効率的に行う」能力である。既存のルーティンの中でベストプラクティスを追求し、コスト管理を徹底する。トヨタ生産方式に代表されるこの能力は、安定した環境下での改善活動に最適化されている¹。
- **ダイナミック・ケイパビリティ (Dynamic Capability)**
これは、事業環境の急激な変化を「感知 (Sense) し、機会を捕捉 (Seize) し、既存の資産や組織を再構成 (Reconfigure) する」能力、すなわち企業変革力そのものである¹。それは「新しいことを行う」能力であり、イノベーションを創出する力である。この能力を発揮するには、「何が正しいことか」を再定義する必要があり、多くの企業が自社のパーパス (存在意義) を見直しているのはこのためである。松島氏は、このダイナミック・ケイパビリティこそ、多くの日本企業が最も不得手とするところだと指摘する¹。

このダイナミック・ケイパビリティと知的財産の間には、分かちがたい関係が存在する。ダイナミック・ケイパビリティがイノベーションを生み出す組織的な「プロセス」であるとすれば、知的財産はそのイノベーションの「成果物」であり、価値を競合から守る「防衛手段」である。優れたアイデア (ダイナミック・ケイパビリティの起点) も、知財による保護がなければ、その価値は模倣によってたちまち陳腐化してしまう。逆に、価値ある特許ポートフォリオも、それを事業化し、市場の変化に合わせて進化させるダイナミック・ケイパビリティがなければ、高価な証明書の束に過ぎない。知的財産とは、ダイナミック・ケイパビリティという抽象的な能力を、具体的で、防御可能で、収益化可能な市場競争力へと転換するメカニズムなのである。

第4章 戦略策定の転換：フォアキャストイングからバックキャストイングへ

ダイナミック・ケイパビリティを構築し、行使するためには、戦略策定の方法論そのものを変革する必要がある。松島氏は、従来型の「フォアキャストイング」から「バックキャストイング」への転換を強く提唱する。

フォアキャストイング（欠陥のある標準）

フォアキャストイングとは、現在を起点として未来を予測し、計画を立てる伝統的な手法である。松島氏はこれを「ボトムアップ型の改善」と呼び、インフレ経済への移行のような構造変化の時代には全く不十分だと断じる¹。この手法に基づいた3カ年の中期経営計画は、策定された瞬間に時代遅れとなり、失敗する可能性が高い¹。

バックキャストイング（不可欠な代替案）

これに対し、バックキャストイングは、まず「あるべき未来の姿」を定義し、そこから逆算して「今、何をすべきか」を決定する思考法である¹。これはトップダウンのビジョンを必要とする。

この思考法は、単なる分析作業ではない。まだ存在しない未来を構想する創造性が求められるため、松島氏は「アート思考」や「デザイン思考」の重要性を説く。これらは、「唯一の正解がない問題」に対して、曖昧さを受け入れながら探求していく思考様式である¹。

100年バックキャストイングの教訓

松島氏は、この概念を「100年バックキャストイング」という強力な事例で解説する。同氏は、1920年前後に設立された企業群（日立製作所、松下電器（現パナソニック）、キューピーなど）を分析し、それらの企業がいかにして当時の大きな社会潮流（家庭への電力普及、食生活や衣料の洋風化など）を正確に捉え、事業を構築して成功したかを示す¹。その上で、現代の企業に対して、再生可能エネルギー、新たな食料源、AIといった現代の潮流を見極め、そこから自社の戦略をバックキャストで構築するよう挑戦を促している¹。

このバックキャストイングという行為は、企業に対してその存在意義、すなわちパーパ

スに関する根源的な問いを突きつける。「あるべき未来のストーリー」を定義するプロセスは、「我々は何のために存在するのか」「社会にどのような価値を提供するのか」という問いに答えずしては進められないからだ。「株主価値の向上」といった漠然とした財務目標からバックキャストすることは不可能であり、「モビリティが完全に持続可能になる世界」や「全ての人々が食料安全保障を享受できる社会」といった具体的で野心的なビジョンが必要となる。このビジョンこそが、企業のパーパスそのものである。したがって、バックキャストという戦略手法は、企業アイデンティティの根幹をなす「価値観・パーパス」と本質的に結びついており、松島氏の思想体系全体の一貫性を示している。

第5章 価値の言語：投資家向けのナラティブを構築する

企業が描いた戦略的ビジョンも、それが投資家に理解され、評価されなければ企業価値には結びつかない。松島氏は、企業と投資家間の「対話のギャップ」を埋めるための具体的なツールとフレームワークの活用を推奨する。

対話のギャップ

根本的な問題は、企業が自社の知的財産の「技術的な内容」を説明するのに対し、投資家が知りたいのはそれが「いかにして財務的リターンを生み出すか」という点にあることだ¹。企業は資産（What）を提示するが、投資家は価値創造プロセス（How）を理解する必要がある¹。

フレームワーク 1：価値協創ガイダンス 2.0

松島氏は、このギャップを埋めるための「共通言語」として、経済産業省の「価値協創ガイダンス 2.0」を挙げる¹。これは、企業が価値創造ストーリーを構築するための本質的な設計図となる。同氏は、企業がこのガイダンスの構成要素（1. 価値観、2. 長期戦略、3. 実行戦略、4. KPI、5. ガバナンス、6. 対話）を「サブノート」として活用し、自

社の思考を整理し、最終的に統合報告書へと落とし込むことを勧めている¹⁾。

フレームワーク 2：知財・無形資産ガバナンスガイドライン

このガイドラインは、特にその第一原則が「価格決定力やゲームチェンジ」への貢献を知財に求めている点で、インフレ時代の戦略と直接的に連動する¹⁾。これは、知財戦略に対するガバナンスの視点を提供するものである。

フレームワーク 3：特許庁「企業成長の道筋」レポート

これは、より実践的で具体的なツールとして紹介されている。企業が単に保有する知財をリストアップする段階から、その知財が自社の成長ストーリーを裏付ける「本質的な強み」であることを言語化するプロセスを支援する¹⁾。チェックリストや先進企業の事例を通じて、企業が自社のナラティブを構築する手助けとなる¹⁾。

As-Is / To-Be ストーリーの構築

これらのフレームワークを活用した最終的な成果物は、企業の「移行戦略」を明確に物語るストーリーである。それは、現状（As-Is：デフレ時代のビジネスモデル）から、目指す未来（To-Be：インフレ時代に対応した知財駆動型モデル）へ、いかにして変革を遂げるかを示す¹⁾。このストーリーは、知財投資から将来の財務成果へと至る因果関係のパス（因果パス）を具体的に示す必要がある¹⁾。

これらのフレームワークは、単なる外部報告のためのツールではない。その本質的な価値は、むしろ内部にある。価値協創ガイダンスや特許庁のチェックリストに沿って作業を進めるプロセスは、CEO、CFO、CSO（最高戦略責任者）と、研究開発、知財、IR（インベスター・リレーションズ）といった各部門間の協働を強制する。これにより、部門間にまたがるサイロを打破し、企業全体として一貫性のある価値創造ストーリーについて合意形成を図ることができる。説得力のある統合報告書や投資家との対話は、こ

の極めて重要な「内部の連携・整合」が達成された結果として生まれる副産物なのである。

第6章 実践におけるフレームワーク：ブリヂストンのケーススタディ

松島ドクトリンは、単なる理論に留まらない。その有効性は、ブリヂストンの事例に見事に示されている。同社の変革は、松島氏が提唱する枠組みがいかに実践的かつ効果的であるかを証明する格好のケーススタディである。

出発点：低い企業評価

かつてのブリヂストンは、他の多くの自動車関連企業と同様に、低いPBR（株価純資産倍率）に甘んじていた。これは、将来の成長に対する投資家の懐疑的な見方を反映していた¹。

変革の軌跡

しかし、新たな経営陣のもと、ブリヂストンは投資家との対話と戦略の透明性を劇的に改善させた。その結果、かつてはディスクロージャー（情報開示）において後進的と見なされていた企業が、日本証券アナリスト協会によるディスクロージャー優良企業選定において3年連続で最優秀企業に選ばれるという、劇的な変貌を遂げたのである¹。

戦略ツールとしてのIP ランドスケープ

この変革の中核には、知財戦略の高度化があった。ブリヂストンは、IP ランドスケー

プを単なる特許分析に用いるだけでなく、業界動向や競合のポジショニングを分析し、自社の事業戦略を方向づけるための羅針盤として活用している¹。

「知財ミックス」による競争優位の構築

さらに同社は、「知財ミックス」という洗練されたアプローチを実践している。これは、特許のような「見える知財」と、ノウハウや「匠の技」といった「見えない知財（暗黙知）」を戦略的に組み合わせることで、より強固で模倣困難な競争優位性を構築する手法である¹。

KPI：信頼性の鍵

この戦略に信頼性を与えているのが、具体的で測定可能な KPI（重要業績評価指標）の導入である。ブリヂストンは、2 階層の KPI システムを構築している¹⁶。

1. **結果系 KPI**：「知財価値創造性」という指標を重視。これは、知財投資に対する ROIC（投下資本利益率）に類似した概念であり、「その知財は儲かるのか」という投資家の根源的な問いに直接答えるものである¹。
2. **要因系 KPI**：「知財ミックス数」など、結果を生み出すための社内活動そのものを測定する。これにより、投資家は結果を生み出すための「エンジン」が正しく機能しているかを確認できる¹。

このブリヂストンのアプローチは、松島ドクトリンの各要素がどのように連動して価値を生み出すかを示す「価値創造のフライホイール」として可視化できる。

戦略目標	主要な知財アクション	要因系 KPI (How)	結果系 KPI (What)	投資家へのナラティブ
次世代 EV タイヤ市場でのリーダーシップ確立	新素材（特許）と製造ノウハウ（秘匿技術）を組み合わせた「知財ミック	知財ミックス数の増加	知財価値創造性（ROIC 類似指標）の向上	「当社の独自技術（知財ミックス）は、EV 市場の成長を捉えるための価格転

	ス」を設計・構築する。			嫁力と市場シェア拡大を可能にし、高い投資収益性を実現します。」
ソリューション事業の拡大	航空機や鉱山向けに、リアルな製品知財とデジタルなデータ解析知財を組み合わせたビジネスモデル特許を構築する。	共創パートナーとの知財契約達成数の増加	ソリューション事業の利益率向上	「当社の強みは、製品単体ではなく、バリューチェーン全体で顧客価値を最大化するソリューションにあり、そのビジネスモデルは強固な知財で保護されています。」

この表が示すように、ブリヂストンの成功は、戦略的目標から具体的な知財アクションが生まれ、その実行プロセスが要因系 KPI で管理され、最終的な財務成果が結果系 KPI で測定され、そしてその一連のプロセス全体が説得力のある投資家ナラティブとして語られるという、一貫した論理の連鎖に基づいている。これは、松島氏が強調する因果関係を完璧に体現した事例と言える。

第7章 前進への道：知財中心の企業エコシステムを構築する

松島ドクトリンを日本企業全体に浸透させるためには、個社の努力に加え、組織、人材、そして制度といったエコシステム全体の変革が必要となる。

「守りの知財」から「攻めの知財」へ

まず求められるのは、企業における知財部門の役割の根本的な転換である。特許出願や侵害回避といった、受動的・法務的な「守りの知財」から、経営戦略と一体となり、事

業の競争力向上に積極的に貢献する「攻めの知財」へと進化しなければならない¹。

この理想的な姿を体現するのが、知財部門出身者が社長を務める古河電気工業の例である。これは、知財機能が経営の中核に位置づけられたことを象徴している¹。

人材育成という最大のボトルネック

しかし、この変革を阻む最大の障壁は、知財、技術、財務、戦略といった複数の専門性を併せ持つハイブリッド人材の圧倒的な不足である¹。この根源的な課題を解決するために設立されたのが、「一般社団法人 知財・無形資産ガバナンス協会 (IPIAGA)」である¹。

同協会は「知財で日本を元気に」をビジョンに掲げ、企業、専門家、投資家といった多様なステークホルダーが参画し、「次世代の知財戦略リーダー研修」のような実践的な教育プログラムを通じて、まさに松島ドクトリンを実践できる人材の育成を目指している¹。

この協会の設立は、単なるアドバイスの提供に留まらない、松島氏の思想の具現化に向けた行動そのものである。人材育成に焦点を当てることで、多くの企業が戦略を実行できない根本原因、すなわち「実行できる人材の不在」に対処しようとしている。これは、彼の思想が持続的に社会に根付くための、システムレベルでの解決策と言える。IPIAGA が育成した新世代の知財戦略家が各企業で松島ドクトリンを実践し、その成果がアナリストに評価され、さらに多くの企業が追随するという、ポジティブなフィードバックループ（フライホイール効果）を生み出すことが期待される。

変革を加速させる制度的インセンティブ

個社の努力と人材育成に加え、政策的な後押しも重要である。松島氏は、知財から生じる所得への税制優遇措置である「イノベーションボックス税制」や、知財を含む事業全体の価値を担保とする新しい融資制度「企業価値担保権」の活用が、この変革を加速させるための重要なインセンティブになると指摘している¹。

第8章 結論と実践に向けた提言

松島憲之氏が提唱する思想、すなわち「松島ドクトリン」は、インフレという日本経済の構造変化に対応するための、包括的かつ実践的な経営戦略のフレームワークである。その核心は、以下の因果連鎖に集約される。

インフレという新たなパラダイムは、企業に「価格転嫁力」を絶対的に要求する。その力は、他社との「差別化」によってのみ生まれる。差別化は、環境変化を捉え自らを変革する「ダイナミック・ケイパビリティ」の産物である。この組織能力は、「バックキャストイング」という未来からの逆算思考によって方向づけられ、その成果は「攻めの知財戦略」によって価値として捕捉・防衛される。そして、この一連の価値創造ストーリー全体が、「価値協創ガイダンス」などの共通言語を用いて投資家に伝達されることで、初めて持続的な企業価値向上へと結実する。

このドクトリンを実践に移すため、各ステークホルダーには以下の行動が求められる。

経営層（CEO、CFO、CSO）への提言

- **マインドセットの転換を主導する**：「オーディナリー・ケイパビリティ」による改善活動から、「ダイナミック・ケイパビリティ」による変革へと、組織全体の意識改革を牽引する。
- **バックキャストイングによる戦略を見直す**：自社のパーパス（存在意義）を問い直し、そこから導かれる「あるべき未来」を起点とした戦略レビューを開始する。
- **知財責任者を経営の中核に据える**：知財部門のトップを最高戦略会議のコアメンバーとし、経営判断に知財の視点を組み込む。
- **ガイダンスを内部変革ツールとして活用する**：「価値協創ガイダンス」を、外部報告書を作成するためだけでなく、まず部門横断的な戦略の整合性を確保するための内部対話ツールとして義務付ける。

知財・IR 専門家への提言

- **知財責任者**：チームの役割を「守り」から「攻め」へと再定義する。IP ランドスケープや財務分析のスキルを習得し、事業部門の戦略的パートナーとなることを目指す。
- **IR 責任者**：過去の財務数値を報告する役割から脱却する。知財と戦略の言語を学び、自社の「潜在的価値」を語る首席ストーリーテラーとなる。知財・戦略部門と密に連携し、価値創造のナラティブを共に構築する。

投資家・アナリストへの提言

- **評価モデルを更新する**：「ダイナミック・ケイパビリティ」や「知財の強さ」といった非財務指標のウェイトを高めた評価モデルを構築する。
- **対話の質を変える**：「PERはいくつか」と問うのではなく、「貴社の価格転嫁力は何か、それを支える知財戦略は何か」を問う。企業の戦略策定プロセスがフォアキャストかバックキャストかを探る。
- **高度な KPI を要求する**：単なる特許件数ではなく、事業成果に結びついた洗練された IP-KPI (ROIC など) の開示を求める。

引用文献

1. (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
2. 松島 憲之 氏の紹介 - PRONEXUS SUPPORT, 7 月 15, 2025 にアクセス、
<https://ps.pronexus.co.jp/lecturer -detail/253.html>
3. 松島 憲之のプロフィール | Japan Innovation Review powered by JBpress, 7 月 15, 2025 にアクセス、
<https://jbpress.ismedia.jp/list/jir/follow/author/%E6%9D%BE%E5%B3%B6%20%E6%86%B2%E4%B9%8B>
4. 伊藤レポート 2.0 - 経済産業省, 7 月 15, 2025 にアクセス、
https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyokaikei/pdf/itoreport2.0.pdf
5. 人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書 ～ 人材版伊藤レポート 2.0 ～ 令和 4 年 5 月 経済産業省, 7 月 15, 2025 にアクセス、
https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf
6. 企業と投資家の対話のための「価値協創ガイダンス 2.0 ...」- 経済産業省, 7 月 15, 2025 にアクセス、
https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyokaikei/ESGguidance.html

7. 価値協働ガイダンスとは？背景や概要、6つの要素と伊藤レポートとの関係性を解説, 7月15, 2025 にアクセス、
<https://www.sustainvisionslab.blog/2024/03/22/%E4%BE%A1%E5%80%A4%E5%8D%94%E5%83%8D%E3%82%AC%E3%82%A4%E3%83%80%E3%83%B3%E3%82%B9%E3%81%A8%E3%81%AF%EF%BC%9F%E8%83%8C%E6%99%AF%E3%82%84%E6%A6%82%E8%A6%81%E3%80%816%E3%81%A4%E3%81%AE%E8%A6%81%E7%B4%A0/>
8. ざっくりわかる「価値共創ガイダンス 2.0」 | incdesign inc. (インクデザイン株式会社), 7月15, 2025 にアクセス、 <https://incdesign.jp/guidance2/>
9. 「企業成長の道筋～投資家との対話の質を高める知財・無形資産の開示～」の内容, 7月15, 2025 にアクセス、
<https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/739cd9adc6b6f6731062.pdf>
10. 企業成長の道筋 - 特許庁, 7月15, 2025 にアクセス、
https://www.jpo.go.jp/support/example/document/ip_disclosure_for_stakeholder/all.pdf
11. 「企業成長の道筋～投資家との対話の質を高める知財・無形資産の ...」, 7月15, 2025 にアクセス、
https://www.jpo.go.jp/support/example/ip_disclosure_for_stakeholder.html
12. 企業成長の道筋～投資家との対話の質を高める知財・無形資産の開示～(特許庁) - 経済レポート, 7月15, 2025 にアクセス、
<http://www3.keizaireport.com/report.php/RID/621071/>
13. 特許庁ガイドブック『企業成長の道筋』の概要と反響 - よろず知財戦略コンサルティング, 7月15, 2025 にアクセス、
<https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/081f0f24d11616f3490d.pdf>
14. Bridgestone 3.0 Journey Report - 統合報告 2022 - ブリヂストン, 7月15, 2025 にアクセス、
https://www.bridgestone.co.jp/ir/library/integrated_report/pdf/ir2022_07_single.pdf
15. Bridgestone 3.0 Journey Report 統合報告 2025 - ブリヂストン, 7月15, 2025 にアクセス、
https://www.bridgestone.co.jp/ir/library/integrated_report/pdf/2025/ir2025_spread.pdf
16. 知的財産戦略 - ブリヂストン, 7月15, 2025 にアクセス、
https://www.bridgestone.co.jp/ir/library/integrated_report/pdf/2024/ir2024_42-43.pdf
17. ブリヂストンの知財戦略と知財 KPI, 7月15, 2025 にアクセス、
<https://yorozuipsc.com/blog/kpi6289335>
18. 良いビジネス体質を創る - ブリヂストン, 7月15, 2025 にアクセス、
https://www.bridgestone.co.jp/ir/library/integrated_report/pdf/2024/ir2024_36-43.pdf
19. 「一般社団法人知財・無形資産ガバナンス協会」と「知財・無形資産ガバナンス推進協会 - よろず知財戦略コンサルティング, 7月15, 2025 にアクセス、

<https://yoroziupsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/aa3ac0f3868ba8ebd62a.pdf>

20. 一般社団法人 知財・無形資産ガバナンス協会 (IPIAGA), 7 月 15, 2025 にアクセス、<https://yoroziupsc.com/blog/-ipiaga>
21. 2024 年度知財・無形資産ガバナンス表彰審査結果のお知らせ, 7 月 15, 2025 にアクセス、<https://ipiagpa.net/info/Tp6Hpa8u>
22. 知財・無形資産ガバナンス推進協会 (IPIAGPA) , 7 月 15, 2025 にアクセス、<https://ipiagpa.net/>