

松島憲之氏の知財戦略思想：インフレ克服と投資家対話の成功の鍵



Genspark

Jul 15, 2025

ブックマーク

共有

インスピレーションと洞察から生成されました [10](#) ソースから

要約

松島憲之氏は、現代の日本企業が直面するインフレ時代において、知財戦略を軸とした経営転換こそが生き残りの鍵であると提唱している。同氏は証券アナリストとして 30 年以上のキャリアを持ち、伊藤レポート 2.0¹の委員や知財無形資産ガバナンス協会²の理事を務める専門家である。

彼の核心的な主張は、企業が「価格転嫁力」を獲得するためには知財に基づく差別化戦略が不可欠であり、それを投資家に効果的に説明することが IR の最重要課題だということである。株式市場の 3 つの大変化（トランプ政権 2.0、インフレ進行、アクティビストの台頭）により、従来のコスト削減中心の「デフレ型経営」から「インフレ型経営」への転換が急務となっている。

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）

1.1 株式市場の 3 つの大変化

松島氏は現在の株式市場を特徴づける 3 つの構造的変化を指摘している。

第一の変化：トランプ政権 2.0 による経済ルールの変化

添付資料³によると、松島氏は「トランプ政権 2.0 による経済ルールの変化」が企業戦略に根本的な影響を与えると分析している。規制緩和の進展により、これまで保護されていた業界での競争が激化し、企業は知財に基づく独自性の構築がより一層重要になると予測している。

第二の変化：インフレ進行による企業の生き残り戦略の変化

「インフレってというのは久しぶりにやってきたんで、それをどう説明していくのか、その時

に知財経営っていうものを軸に投資家は非常に分かりやすい」と松島氏は述べている。添付資料 [3](#) では、インフレ環境下では価格競争から脱却し、付加価値で勝負できる企業のみが生き残れると分析している。

第三の変化：アクティビストが促す経営者の変化

アクティビスト投資家の活発化 [4](#) により、企業経営の透明性と効率性がより強く求められるようになっていく。松島氏は、アクティビストが企業価値向上を追求する過程で、知財戦略の説明責任が高まると指摘している。

1.2 社会課題解決と持続可能性の重要性

松島氏は「経済安全保障、生物多様性気候変動、感染症、人権問題、AI 関連の技術...かつては考えもしなかったリスクあるいはその裏側にある事業機会、社会的使命に企業が直面していて、企業がこれから存続するためにはこの持続可能性、サステナビリティっていうのが不可欠になってきてる」と述べている。

伊藤レポート 3.0 (SX 版) [5](#) でも示されているように、社会のサステナビリティと企業のサステナビリティの同期化が求められており、知財戦略はその実現手段として位置づけられている。

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 価格転嫁力の概念と重要性

松島氏が提唱する「価格転嫁力」は、知財戦略の核心概念である。添付資料 [3](#) において、「キーワードは価格転嫁と差別化。製品価格なりサービス価格なりを高くできるかどうかでここなんです。で、原点は他者と差別化できるような知財が必要だし、その知財経営力のバックには必ず人材っていうのはいるんですよ」と定義している。

この概念は単なる値上げ能力ではなく、顧客が価値を認めて喜んで高い価格を支払う状況を創出する企業力を指している。その根拠となるのが、特許、ノウハウ、ブランド、データなどの知的財産である。

2.2 ダイナミック・ケイパビリティの必要性

「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重視に変化しないといけない」と松島氏は強調している。添付資料 [3](#) によると、従来の効率性追求（オーディナリーケイパビリティ）から、顧客ニーズとの一致や事業機会創出に向けたイノベーション創出能力（ダイナミックケイパビリティ）への転換が必要だとしている。

この転換は、環境変化に適応し続ける企業の能力を高め、持続的な競争優位の源泉となる。知財戦略は、このダイナミックケイパビリティを支える重要な要素として位置づけられている。

2.3 バックキャスト思考の導入

松島氏は「将来のあるべき未来のストーリーって作ってそこに到達するのをどのようにしていくのかってのがバックキャストなんです」と説明している。添付資料 [3](#) では、従来の過去の延長線上での計画（フォアキャスト）ではなく、理想的な将来像から逆算した戦略策定の重要性を説いている。

知財戦略においても、10 年後、20 年後の事業ビジョンを描き、そこに到達するために必要な知的財産の蓄積計画を逆算で構築することが求められる。

3. 投資家に評価されるための具体的な IR 手法

3.1 ストーリー化による価値の可視化

松島氏は「企業が持つ知財を活用することによって、どのような売上が成り立って利益が成り立つのかっていう説明をする。で、それによって企業価値が向上していくよっていうのをストーリー化して説明するっていうのが 1 番分かりやすい説明にあると思います」と述べている。

価値協創ガイダンス 2.06 [6](#) でも示されているように、企業と投資家の共通言語として、知財戦略と事業価値の因果関係を明確に示すことが重要である。

3.2 ブリヂストンの成功事例

ブリヂストンの知財戦略 [7](#) は、松島氏が高く評価する実践例である。同社は以下の特徴的なアプローチを採用している：

知財価値創造性の定量化

- ROIC 投資対効果指数：知的財産価値÷知的財産投資の形で算出
- 結果系 KPI：投資に対するリターンを明確に数値化

知財 KPI の多層化

- 要因系 KPI①：知財ミックス策定数（IP ランドスケープを活用した戦略設計件数）
- 要因系 KPI②：契約達成数（知財ミックスを活用した事業提携・ライセンス契約数）

統合報告書での戦略的開示 ブリヂストンの統合報告書 [8](#) では、知財戦略を事業価値創出の重要な要素として位置づけ、具体的な事例と KPI を併せて開示している。

3.3 効果的な対話手法

松島氏は以下の具体的な対話手法を推奨している：

スポンサードレポートの活用「企業がお金を出して IR サポート会社にスポンサードレポートの発行を依頼して書いてもらう」ことで、第三者の視点から知財戦略の価値を説明できる。

技術の可視化「実際の技術とかノウハウの見えるかが大事なので、工場見学会とか技術会

をしっかりとやっていく」ことで、投資家に具体的な知財の実態を理解してもらう。

将来財務インパクトの明示 「知財無形資産と将来的な財務との接続の不足」を解消するため、「優れた技術はいつどのような財務上のインパクト、売上利益をもたらすのか」を数字的ヒントと併せて説明する必要がある。

4. 成功に向けた組織・制度的基盤

4.1 攻めの知財部への転換

知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver.2.0²によると、これまで日本企業の知財部の主要なミッションは特許出願・管理業務であったが、今後は企業が保有する幅広い知財・無形資産を活用したビジネスモデルの提案が求められる。

松島氏も「攻めの知財部」への転換の必要性を強調しており、知財部門が経営戦略の中核に参画し、事業価値創造に直接貢献する組織への変革を求めている。

4.2 全社横断的ガバナンス体制の構築

知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver.2.0²では、知財・無形資産の投資・活用戦略は重要経営マターであるため、社内幅広い資産を全社統合・把握・管理し、取締役会がモニターするガバナンスの構築が重要だとされている。

具体的には以下の体制整備が求められる：

- 経営企画、事業、研究開発、知財、IR、サステナビリティ等の部門横断組織の設置
- 取締役会での知財・無形資産投資・活用戦略の定期審議・モニタリング
- 長期的視点での資源配分決定とリスク管理の実効的監督

4.3 人材育成と専門性の向上

松島氏は「知財経営力のバックには必ず人材っていうのはいる」と強調している。知財戦略を成功させるためには、以下の人材育成が不可欠である：

知財専門人材の育成

- 技術理解と事業戦略を結びつける能力を持つ人材
- IP ランドスケープ分析能力を持つ人材
- 投資家との対話能力を持つ IR 人材

経営陣の知財リテラシー向上

- 知財戦略と事業戦略の統合的思考
- 中長期的視点での投資判断能力
- ステークホルダーとの対話における知財活用能力

4.4 IP ランドスケープの戦略的活用

特許庁の IP ランドスケープ実践ガイドブック [9](#) によると、IP ランドスケープは経営戦略に資する知財情報分析手法として位置づけられている。

松島氏が評価するブリヂストンの事例では、IP ランドスケープを活用した知財ミックス戦略により、自社の競争優位性を明確化し、投資家への説明材料として効果的に活用している。

5. 政策的支援と税制改革の必要性

松島氏は知財経営の推進には政策的支援も重要だと指摘している。知財推進計画 2024 [10](#) でも示されているように、知財・無形資産への投資を促進する税制措置や制度整備が求められている。

具体的には以下の支援策が必要とされる：

- 知財投資に対する税制優遇措置の拡充
- 知財経営支援プログラムの充実
- 大学・研究機関との連携促進制度
- 国際的な知財戦略への支援強化

結論：松島憲之氏の知財戦略思想の意義

松島憲之氏の知財戦略思想は、単なる知財管理論を超えて、現代日本企業の生き残り戦略として体系化されている点で画期的である。インフレ時代における価格転嫁力の獲得、ダイナミックケープビリティの構築、バックキャスト思考の導入、そして投資家との効果的な対話という 4 つの要素を統合した包括的なフレームワークを提供している。

ブリヂストンの成功事例 [7](#) に示されるように、知財戦略を軸とした経営転換は既に実践可能であり、投資家からの高い評価を獲得している。松島氏の思想は、理論と実践を架橋する実用的な指針として、多くの日本企業にとって参考価値の高いものである。

今後の課題は、これらの考え方をより多くの企業が実践し、日本全体の産業競争力向上に繋げていくことである。そのためには、松島氏が指摘する組織・制度的基盤の整備と、政策的支援の充実が不可欠となるだろう。

本レポートは、松島憲之氏の知財実務オンライン講演録、関連政府資料、企業事例等を総合的に分析してまとめたものである。

Appendix: Supplementary Video Resources



(第 246 回) 知財実務オンライン：『投資家との対話』の ...

4 days ago



(第178回) 知財実務オンライン：「ディープテック ...

Feb 15, 2024

もっと詳しく

1

sustainablejapan.jp

2

www.kantei.go.jp

3

page1.genspark.site

4

business.nikkei.com

5

www.meti.go.jp

6

www.meti.go.jp

7

yorozuipsc.com

8

www.bridgestone.co.jp

9

www.jpo.go.jp

10

www.kantei.go.jp

