



2025年10月29日

# 「知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会」(第25回)

## ～ 本日ご議論いただきたい点 ～

森 俊彦 一般社団法人 日本金融人材育成協会 会長

### 【略歴】

東京大学経済学部卒、同年 日本銀行入行、シカゴ大学大学院留学（経済学マスター）、信用機構局参事役（バーゼル銀行監督委員会・日本代表）、  
考查局参事役（上席考查役）、金沢支店長、金融機構局審議役などを経て、金融高度化センター長

現在、環境省 ESG 地域金融普及促進アドバイザー、住友生命 社外委員、足利銀行 取締役、西尾信用金庫 理事、地域未来デザイン 代表理事、  
中小企業基盤整備機構「中小企業応援士委嘱委員会」委員長、マネジメントパートナーズ 経営顧問を兼務 【著書】「地域金融の未来」（中央経済社）

### 【政府委員】

2016年～ 経済産業省「ローカルベンチマーク活用戦略会議」委員  
2017年～ 内閣府「知財のビジネス価値評価検討タスクフォース」委員  
2018年～ 環境省「ESG 金融懇談会」委員  
2018年～ 金融庁「融資に関する検査・監督実務についての研究会」メンバー  
2019年～ 環境省「ESG 金融ハイレベル・パネル」委員  
2019年～ 金融庁「金融仲介の改善に向けた検討会議」メンバー  
2020年～ 内閣府「価値デザイン経営ワーキンググループ」委員  
2021年～ 内閣府・経済産業省「知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会」委員  
2022年～ 内閣府「経営デザインシートの普及推進に向けた戦略及び標準的なツール策定の実証調査」委員  
2022年～ 中小企業庁「事業環境変化対応型支援(デジタル化診断)事業 有識者検討会」座長  
2023年～ 経済産業省「ローカルベンチマークガイドブック検討会」委員  
2025年～ 中小企業庁「中小企業の成長のためのイノベーション研究会」委員

全国の中小企業の「持続的な稼ぐ力、そのための自己変革」を後押し支援する（主に人材育成の）立場と、同時に、中小企業向け資金供給を行う、プライム市場上場の地銀の取締役に加え、協同組織金融機関である信用金庫の理事の立場から、以下、意見を記載。

- 各企業の経営において、**知財・無形資産経営の考え方を、より浸透させるためには、どこに課題があり、どのような取組みを進めていくべきか？**

知財・無形資産経営のそもそも論に係るため**課題認識とご提案**を分けて提示（知財・無形資産ガバナンスガイドラインは、以下、GGL）。

#### 〈課題認識〉

1. **上場大企業**については、「知財・無形資産ガバナンス表彰」などをつうじて、GGL の浸透活用が進んできているが、より浸透させるためには、（例えば、事務局説明資料にある）大企業の経営者の知財・無形資産の強みの認識不十分や知財部門の価値創造ストーリー構築への貢献不十分、結果、企業と投資家の深度ある対話不十分などに表れている、いわゆる**「サイロ化」の打破**が課題でないか？
2. **上場大企業**の「持続的な成長と中長期的な企業価値の向上」の観点（経済・食料安全保障の観点を含む）からは、**上場大企業の「知財・無形資産であるサプライチェーン＆バリューチェーン」を構成している中小企業との連動・連携**が重要であり、上場大企業と中小企業が、「持続的な成長と中長期的な企業価値の向上」に取り組む**「パートナー」であるとの認識のさらなる浸透**が不可欠ではないか？
3. **中小企業**（全企業の雇用の 7 割、付加価値の 5 割強）については、GGL の大企業への浸透に比べ、**GGL の存在そのものを認知していない企業**も多く、**GGL の周知・浸透をさらに推進**していくべきではないか？

#### 〈ご提案〉

##### （1）課題 1． 2． については、「**知財・無形資産経営**」に係る取締役会の機能強化を含めた「**ガバナンスの強化**」

→ （ガバナンス強化に係る個別の論点はここでは取り上げないが、）「サイロ化」の打破や「パートナー」である認識のさらなる浸透のためのツールでは、例えば、**GGL で既に取り上げている「経営デザインシート」**（注 1）を活用してはどうか？

（注 1）**経営デザインシート**は、経営理念、バックキャストによる将来ビジョン実現のための移行戦略を言語化する簡潔な 1 枚シート。**全社を俯瞰するシート**に加え、その下で、**各事業部門のシートが束ねられ「サイロ化」を抑止**する仕組み。また、経営デザインシートの「**ビジネスモデル**」にて、**パートナーである仕入先、販売先や協力企業などが可視化**できる。

##### （2）課題 3． については、中小事業者が所属している商工会議所・商工会・中央会、中小企業家同友会などへの GGL の周知・浸透

→ GGL（経営デザインシート活用を含む）に関する、**商工会議所等での講演や、商工会議所等の経営指導員向け講習への取り組みを強化**してはどうか？

- 知財・無形資産の価値化・可視化を通じた投資促進を実現するためには、どのような取組を進めるべきか？
- 企業による知財・無形資産の戦略的な開示や、投資家による発信された情報の積極的な活用を通じ、企業と投資家との対話を活性化するために、どのような取組を進めるべきか？

「投資促進」や「開示を踏まえた対話の活性化」の課題が示されているので、ご提案は次のとおり。

#### 〈ご提案〉

(1) 上場大企業の「サイロ化」の打破や、上場大企業・中小企業の「パートナー」である認識のさらなる浸透に関する取り組みは、「持続的な成長と中長期的な企業価値の向上」に資するため、投資家の主たる関心事項の一つであることから、前記の「知財・無形資産経営」に係る取締役会の機能強化を含めた「ガバナンスの強化」の開示を基にした対話がカギではないか？

(2) (上場していないオーナー経営者が多い)中小企業では、投資家ではなく金融機関からの借入に伴うデッドガバナンスの観点から、借入の資金使途(例えば、人的資本投資では運転資金借入、環境投資ではCO2計測や削減の設備投資)などの可視化ツールである経営デザインシートを金融機関に開示しながら、将来キャッシュフローの増加の根拠(中小企業版ROIC逆ツリー)を説明しながら対話する。国が開発し公表している経営デザインシートにもとづく知財・無形資産の開示であれば、金融機関にても、内部の融資審査に資するのではないか？

→ GGL(経営デザインシート活用を含む)に関する、商工会議所等での講演に加え、貸し手の金融機関に向けた講演もさらに推進してはどうか？

→ 知財・無形資産の利活用の具体的な国の施策である「企業価値担保権」の施行(2026年5月25日)は、金融業界向けのみならず、企業価値担保権を使って融資を受ける中小企業向けにも、GGLの普及浸透のよい機会になるのではないか？

→ (上場していないオーナー経営者が多い)中小企業においても、ガバナンス強化が企業価値向上に資する(注2)ため、コーポレートガバナンスの観点から、取締役会や社外取締役による内外の目を取り入れていくことが重要ではないか？

→ 経済産業省・中小企業庁による「売上高100億円という高い目標を目指す経営者を応援する取り組み(100億宣言など)」においても、ガバナンス体制強化の観点から、未上場であっても、GGL(経営デザインシート活用を含む)に係る理解浸透が不可欠ではないか？

(注2) 中小企業におけるガバナンス体制の強化と成長戦略(2025年版中小企業白書(概要) p21)

『中小企業でも、ガバナンス体制は財務戦略に影響を及ぼす。同族企業の財務戦略をガバナンス体制別に見ると、取締役会や社外取締役による内外の目を取り入れている企業では「財務内容の健全化」「部門・製品別のコスト管理」など、成長やリスク管理のために重要な戦略に取り組んでいる割合が高い。』