

## 価値創造ストーリーの構築に資する原則（案）

### 経営層が無形資産・知財で「稼ぐ力」を高めるための原則

我が国が「デフレ・コストカット型経済」から「成長型経済」に移行する今、従来の戦略で競争力を確保することは困難となりつつある。持続的な「稼ぐ力」、すなわち、中長期的かつ持続的な収益性・資本効率の向上を実現するには、有形資産重視の経営から脱却し、価値の源泉である「無形資産・知財」を経営戦略の中核に据え、成長投資をすることが不可欠である。コーポレートガバナンス改革の実質化が進む今こそ、形式的なコンプライを脱し、自社の競争優位性を伴った「価値創造ストーリー<sup>1</sup>」を構築し、適切な成長投資を実行する実効的なガバナンスの構築が求められている。

しかしながら、無形資産・知財は、評価の難しさや専門性の高さから、専門分野として扱われることが多く、経営トップが主体的に関与し全社的に活用する機会が限定されていた。このような状況を脱し、価値創造ストーリーを基盤とした経営を実質的に機能させるためには、取締役会と経営陣が、人的資本から生み出される無形資産・知財を自社の競争優位性として捉え、それを活かして稼ぐ力を高めるという共通意識を持つことが重要である。そのうえで、その認識を社内全体で共有し、事業ポートフォリオの設計に活かし、経営戦略を継続的に練磨できるようにするための人材を育成するとともに、投資家との対話を積極的に活用することが重要である。

このような無形資産・知財を活用した経営を推進させるためには、取締役会と経営陣は、以下に示す4つの原則を連動させ、持続的成長につながる体制を構築する必要がある。

#### 原則 1：経営戦略としての無形資産・知財戦略を構築し、CEO が自ら語る

専門部署任せにせず、CEO の言葉で、無形資産・知財が企業価値にどう貢献するかを示す。

- 無形資産・知財形成への投資を専門部署任せにせず、CEO 自らが人的資本を含む無形資産や知財が企業価値にどう貢献するかを、語ることで、経営戦略と無形資産・知財戦略の一体化を担保。
- 経営の観点で可視化した無形資産・知財を CEO が発信することにより、無形資産・知財は成長投資の主要な投資先かつ投資判断の羅針盤であるという認識を、事業部門や研究開発部門を含む社内全体で共有。

<sup>1</sup> 長期的に目指す姿の実現に向け、どのようなビジネスモデルを通じて、どのような社会課題を解決し、どのように長期的な企業価値向上に結びつけていくかについての一連のストーリー。

## 原則 2：無形資産・知財を価値ドライバーとして、事業ポートフォリオの設計・組替えをする

- リスクテイクを伴う意思決定に、無形資産・知財の質と活用可能性を明示的に反映させる。各事業のポートフォリオ評価へ、無形資産・知財の視点を加え、全社の技術を唯一横断的に把握できる知財部門の知見を活かしつつ、撤退・売却、M&A、新規投資、競合他社との係争といった「リスクテイクを伴う果斷な経営判断」を行う。
- 事業ポートフォリオの設計・組替えを進めるうえで、オープン＆クローズ戦略活用を考慮し、高収益を目的とした事業なのか、顧客獲得を目的とした事業なのかを明確化するとともに、獲得した顧客を収益に転換する仕組みや事業特性に応じた KPI を設計。
- 取締役会と連携し、自社固有の強みが活かされた事業ポートフォリオであるか継続的に点検する。

## 原則 3：自社固有の強みを活かしたロジカルな価値創造ストーリーを説明する

自社の強みを活かした価値創造ストーリーを示し、投資家との建設的対話を深め、価値創造ストーリーを鍛磨する。

- 自分たちが残すべき本当の強みや強みとなる無形資産・知財は何なのかを、組織文化、ナレッジ・ノウハウ等まで含めて中長期目線で追求し、全社横断的に明確化した価値創造ストーリーを明示
- 全社課題および事業課題に対して、IP ランドスケープ等の知財情報収集、分析、可視化、及び仮説検証を行うとともに、競争優位性のあるビジネスモデルを設計。
- 投資家との対話を通じ、価値創造ストーリーを継続的に練磨。

## 原則 4：無形資産・知財を価値ドライバーに発展させる人材を育成する

無形資産・知財を事業に結び付けるマネジメント人材と創造人材を育成するとともに、役員の役割分担を明確化する。

- 事業部門と知財部門の人材交流を促進するとともに、知財部門を経営人材の登竜門と位置づけ、無形資産・知財の戦略的活用を提案できる人材を育成。
- 発明やコンテンツを創造する創造人材のみならず、無形資産・知財を事業につなげ、会社の財産として価値化するマネジメント・コーディネーション人材を積極的に育成。
- 無形資産・知財を所掌する担当役員の役割を明確化し、経営の中で誰が何をし、何を達成すれば「できている」と言えるのかを明示。