

## 1. 日本企業が取り組むべき課題の具体化

### (1) 販管費に含まれる成長投資の開示

- ・ 販管費に含まれる成長投資を開示する企業の取組はどの程度有効か
- ・ 成長投資に関する開示を促進するためには、どのような取組が有効か

### (2) 知財・無形資産に関する情報開示のあり方

- ・ 投資家の投資判断における有用性の観点から、何を開示対象とすることが効果的か
- ・ 統合報告書や有価証券報告書等を通じた開示による具体的な効果は何か
- ・ 企業の規模・業態の多様性に配慮しつつ、実効的な開示とするためには何が必要か
- ・ 人的資本の進展を受け、知財無形資産についてどのような開示を進めるべきか

### (3) 人的資本経営の浸透の知財・無形資産経営への取込み

- ・ 経営者の関与、役割・責任の明示、投資家への開示、取組の可視化等に関して、何をどのように知財・無形資産経営に取り込むことができるか

## 2. 価値創造を加速する知財・無形資産経営ガイダンス（案）

- ・ どのボトルネックを掘り下げることが、解像度を高める上で有効か
- ・ 経営層のどのようなニーズに焦点を当てるべきか

例) 「利益が見込まれるユニークな領域への投資が、時間軸が短い投資家に評価されない」  
 「なぜ自社の株価・PBRが低いのか、どう改善すればよいか分からない」  
 「成長投資をしたいが、何にどう投資すればよいか判断できない」  
 「コモディティ化・価格競争に巻き込まれ、利益率が上がらない」

日本産業界の強み/文化を意識した  
 欧米型とは違う日本型の開示があるのでは？

可視化しただけでは意味がない  
**バトルコミュニケーションできてはじめてIPLになる**

**【構造】** 知財が価値を生む構造を洞察する  
 経営デザインシート1枚で書けるような単純なものではない  
 構造/KSFに階層があって複合反応がおきている現場

**【動的視点】** 現状の静止画だけで判断しない  
 メカニズム仮説から動向オプション立てる (死角は必ずある)

**【仮説検証】** 自社の強み活かせるか マジ勝てるか  
 非言語・非定量KSF/弱点まで仮説に入れてないと間違う  
 ハナシだけでなく 小さくはやい PDCA で検証したい

日本型：モノづくり伝統の強みモデル

日本ブランド：信頼性・継続改善のまじめさ

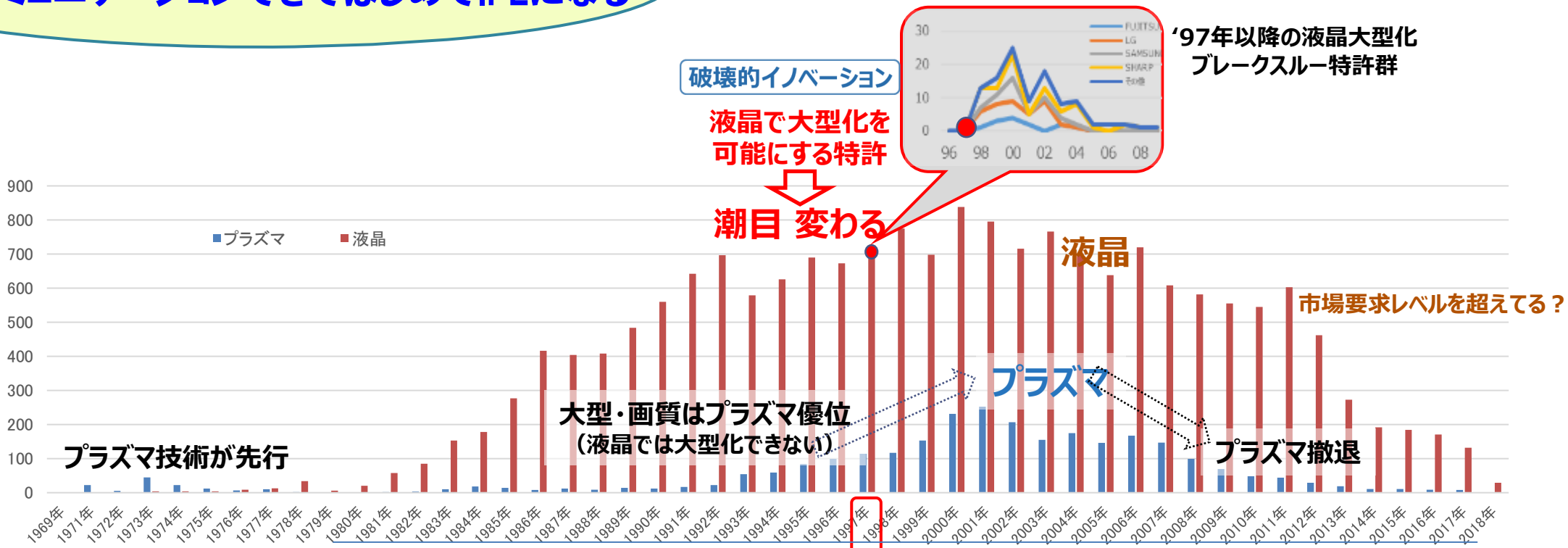
動き続ける装置系(クルマ耐久性、鉄道システム)など特に強い  
 システム・ソリューションBizはモノがしっかりしないと破綻する

→ 信頼性こだわりへのリソース投入が見えにくく  
 低生産性で知財がないように見えちゃってる (反省)

→ 新技術や新事業モデル投資を  
 カッコよく見せるのとは違うかも (笑)

→ ハナシだけでなく小さいPDCA回した実績を開示  
 自社の秘伝タレが活きた競争力を示したい

可視化しただけでは意味がない  
バトルコミュニケーションできてはじめてIPLになる



- ◆ プラズマ：持続的イノベーション線上で斬新技術が台頭
- ◆ 液晶：膨大な出願で新興勢力に技術開示

破壊的イノベーションに切替わる

- 潮目変化を検知して伝えるチカラと覚悟

↑ かなりのバトルコミュニケーションが要る

- 莫大な出願で技術を守って事業を破壊