

価値創造を加速する知財・無形資産投資・活用のガイダンス

コーポレートガバナンス・コード改訂を機会に、企業価値を向上させるために

付属資料

2026年8月3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

コーポレートガバナンス・コードを踏まえた、ガイダンスを構成する主要ボトルネックの整理

第4章 取締役会等の責務

【基本原則4】

1. 上場会社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、

(1) 企業戦略等の大きな方向性を示すこと

(2) 経営陣による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと

(3) 独立した客観的な立場から、経営陣（執行役及びいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと

をはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。

1.

一主要ボトルネックの整理における参照箇所

○成長の道筋の構築

1. 取締役会・経営陣の体制が、中長期の成功のタネを追求できるようになっていない

解釈指針

取締役・監査役は、株主によって選任され、株主に対して受託者責任を負うことを認識し、株主以外のステークホルダーとの適切な協働を確保しつつ、会社や株主共同の利益のために行動すべきである。

取締役会の在るべき姿は、自らが構築した成長の道筋や会社を取り巻く状況によって変動するものであり、1. 取締役会と経営陣の役割分担の在り方も各社の実情によって異なり得る。取締役会は、このような観点を踏まえ、1. 取締役会の在り方について不断に検討を行うべきである。

上場会社は、通常、会社法が規定する機関設計のうち主要な3種類（監査役会設置会社、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社）のいずれかを選択することとされているが、いずれの機関設計を採用する場合でも、重要なことは、創意工夫を施すことによりそれぞれの機関の機能を実質的かつ十分に発揮させることである。

また、上場会社の意思決定のうちには、外部環境の変化その他の事情により、結果として会社に損害を生じさせることとなるものが無いとは言い切れない。その場合、経営陣・取締役が損害賠償責任を負うか否かの判断に際しては、一般的に、その意思決定の時点における意思決定過程の合理性が重要な考慮要素の一つとなるものと考えられるが、本コードには、ここでいう意思決定過程の合理性を担保することに寄与すると考えられる内容が含まれており、これにより、上場会社の透明・公正かつ迅速・果斷な意思決定を促す効果を持つこととなるものと期待される。

コーポレートガバナンス・コードを踏まえた、ガイダンスを構成する主要ボトルネックの整理

【原則4-1. 取締役会の役割・責務 I：企業戦略等の大きな方向付け】

2. 取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）を確立し、それに向けた成長の道筋を構築するなど、戦略的な方向付けを行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、具体的な経営戦略や経営計画等について建設的な議論を行うべきである。

また、取締役会は、経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、成長の実現を目指し、自社の資本コストを踏まえて収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、成長投資（設備・研究開発・人的資本・知的財産等の無形資産への投資等）や事業ポートフォリオの見直し等の経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて説明を行うべきである。

解釈指針

上場会社は、競争優位性を含む自社の強みや多様なステークホルダーについての考慮を踏まえ、会社の目指すところ（経営理念等）に向けた成長の道筋を定め、その道筋に沿った事業活動を行うべきであり、取締役会は、かかる成長の道筋を構築し、提示する役割・責務を負う。

取締役会は、その道筋を踏まえ、自社の資本コストを的確に把握した上で経営戦略や経営計画の策定・公表を行うべきである。また、それらにおいて提示した収益計画や資本政策の基本的な方針及び収益力・資本効率等に関する目標を実現するため、成長投資や事業ポートフォリオの見直し等を行うなど、資本その他の経営資源を適切に配分すべきである。

取締役会は、中長期的に企業価値を向上させる観点から、自社の収益性・資本効率・資本コストや成長可能性及びそれらを踏まえた自社の成長フェーズ、機会コスト（ある選択を行った場合に失われる他の選択肢から得られる利益）等を十分に考慮した上で、経営戦略や経営計画、それを踏まえた資本政策を実現するために具体的に何を実行するのかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行うべきである。投資先を検討するに当たっては、例えば、（i）投資対象を自社の内部に求めるのか（設備・研究開発・人的資本・知的財産等の無形資産への投資等）、外部に求めるのか（M&A・業務提携・スタートアップ出資への投資等）といった観点、（ii）短期・中長期といった観点、（iii）国内投資（地方への人的投資・地方拠点の整備等）、国外投資といった観点等の多様な投資機会があることを十分に認識すべきである。なお、知的財産等の無形資産への投資については、競争力や企業価値向上の源泉であることを踏まえ、その創出・取得・強化・保護・収益化に戦略的に取り組むべきである。

また、経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、取締役会において決定された事業ポートフォリオに関する基本的な方針や事業ポートフォリオの見直しの状況について分かりやすく示すべきである。

加えて、取締役会・経営陣は、中期経営計画を策定・公表した場合には、これも株主に対するコミットメントの一つであるとの認識に立ち、その実現に向けて最善の努力を行うべきである。仮に、中期経営計画が目標未達に終わった場合には、その原因や自

社が行った対応の内容を十分に分析し、株主に説明を行うとともに、その分析を次期以降の計画に反映させるべきである。

ー主要ボトルネックの整理における参照箇所

○成長の道筋の構築

2. 中長期の価格決定力やゲームチェンジのために、市場環境における自社の立ち位置を踏まえた参入障壁の構築・移転・活用ができていない

○成長の道筋を踏まえた経営戦略の策定

3. 知財・無形資産のジレンマ－成長の糧に投資するほど利益が悪化して見える－が存在する
4. 攻めの参入障壁を構築するための戦略的な部門連携や人的配置が実施できていない

○成長の道筋を踏まえた経営戦略の公表

5. 中長期成長に関心のある投資家への発信が不足している

関連するガイダンスの記載：取締役会において、中長期での経営計画に関するアジェンダ（事業ポートフォリオの組み換えや資源配分等）に、知財・無形資産への投資及び活用の観点を組み入れ、自社の強みを活かし、伸ばす戦略を議論する体制を整備する

7つの重要な経営事項の進化

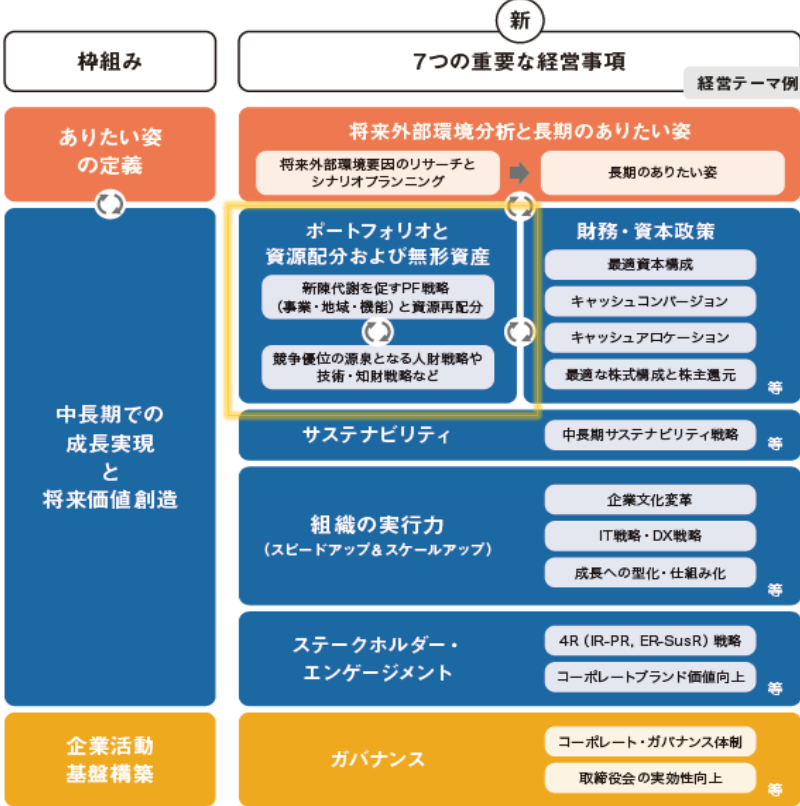
当社は、2021年度の指名委員会等設置会社への移行に合わせて、中長期的に企業価値に大きく影響を及ぼすと考える「7つの重要な経営事項」を設定し、取締役会で審議してきました。2023年度の実効性評価において、中期ASV経営2030ロードマップで設定した当社のありたい姿を実現させるためには、取締役会が審議すべき事項を改めて検討し直すべきであるとの意見がありました。また、2030年ありたい姿の実現のためには、より長期の事業環境の変化を理解しながら、2030年よりもさらに長期のありたい姿を設定することが必要であるとの提案もありました。これらを踏まえて、2024年度は取締役会での複数回にわたる議論を経て、「7つの重要な経営事項」の見直しを行いました。

「新・7つの重要な経営事項」を設定するにあたっては、「①味の素グループとしての長期のありたい姿を定義し、②いかに中長期での成長を実現し、将来価値の創造を目指すかそのために味の素グループはどのように進むべきかを議論し、また、③その成長実現や価値創造のための挑戦の土台となる企業活動の基盤を盤石にしていく」という3つの枠組みを設定のうえ、持続的な企業価値向上のために取締役会で議論すべき重要な経営事項を整理しました。

【7つの重要な経営事項の選定理由・狙い】

■ポートフォリオと資源配分および無形資産

中長期の成長と将来の価値創造を実現するために、ポートフォリオ戦略（事業・地域・機能）と資源再配分を重要なテーマとして議論します。また、ポートフォリオと連動する人財・技術・知財といった無形資産への投資とその価値向上についても個別に審議し、これらのつながりを意識しながら企業価値を高めていきます。



主要ボトルネック 1 解消事例② TDK株式会社

関連するガイダンスの記載：執行責任者に対して結果責任に基づく明確なインセンティブ構造を設け、緊張感と高い当事者意識を兼ね備えた経営体制を構築することで、変化のスピードと技術の高度化に対応する

CFOメッセージ

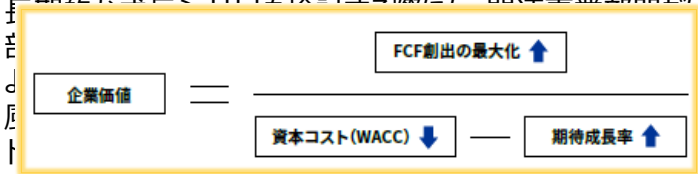
Q2：企業価値経営を掲げていますが、どのようにして企業価値を向上させますか？

A2：キャッシュ・フロー経営の強化、資本コストの低減を通じて企業価値の向上につなげていきます

今回の中期経営計画の特色は、企業価値経営に大きく舵を切ったことです。当社が考える企業価値経営は、財務資本の拡大・充実によって企業価値向上を図ると同時に、技術力や人的資本、組織力、顧客基盤といった未財務資本の強化を図り、新たな価値創造を加速させていくものです。この企業価値算定式にもその考え方が込められています。CEO、CFOだけでなく、チームメンバー（従業員）全員が企業価値の向上にどのように貢献することができるのか、「自分事化」しながら取り組んでいこうというのが基本スタンスです。

期待成長率の向上

企業価値算定式のもう一つの変数である「期待成長率」については、PERの向上という視点で考えた時に、当社の場合は、未財務資本の強化を通してフェライトツリーの進化に取り組むことで高めていけると考えています。この未財務資本の強化を実現していく上で大きな力となっているのが、長年受け継がれてきた「機能対等」というTDK独自の企業文化です。当社においては、各事業部門、開発部門、コーポレート部門を含め、それぞれの部門が持つ機能・役割に上下関係はなく、所属部門や役職などにかかわらず誰もが対等の立場で、互いを尊重しつつ自由に意見を交わすことができます。フェライトツリーの進化に向けた中



経営企画
います。この
合える組織
ターンアウン

CTOメッセージ



Q2:TDKは総売上高の11.5%（2025年3月期）を研究開発に投資していますが、今後も継続して投資していきますか？

A2：TDKが持続的成長を続けていくためにも、研究開発投資は優先的に実施していく方針です。

TDKは創業以来、技術の会社として成長してきました。「マーケットイン」「コンセプトアウト」の開発で早い段階からお客様と協議していく場合も、当社のソリューションや技術コンセプトが魅力的でなければプロジェクトは実現しません。それだけに新製品・新技術の開発はもちろん、将来を見据えた長期にわたる研究開発などに対しては、これからも継続的に投資していく方針です。技術力のさらなる強化によって持続的成長を果たし、創出したキャッシュを次の技術開発に投資していくポジティブな成長サイクルを実現したいと考えています。

（略）

Q3：知財戦略については、今後どのように強化していく予定ですか？

A3：各部門の連携強化によりグローバルなベストプラクティスの共有を図り、技術開発や事業創出を加速させていきます。

2025年3月期からスタートした中期経営計画では、TDK独自の「フェライトツリー」の進化、すなわち将来の財務価値向上につながる「未財務資本」の強化を大きなテーマの一つに掲げています。知的財産は当社の「未財務資本」の重要な構成要素でもあるため、TDK全体の経営戦略や事業戦略と連動させながら知財戦略を進めていく必要があります。そこで当社では、特許情報に加えて市場の技術トレンドや競合他社の動向、当社の事業・製品ロードマップなどの多様な情報を重ね合わせて分析できる最新の情報ツールの導入を積極的に進め、分析した情報を経営レベルの戦略策定に生かすのはもちろん、各部門での事業や技術のマネジメントなどに活用しています。

（略）

主要ボトルネック2 解消事例① 株式会社イトーキ

関連するガイダンスの記載： 自社の事業プロセスを個々の領域に細分化し、各領域における自社の強みを、知財・無形資産を軸とした複数の観点から分解して可視化することで、競争優位の源泉となる差別化要素を見極め、経営戦略に反映させる

主な価値提供領域とイトーキグループの強み

創業当時から社会にとって新しく役に立つものを広めるチャレンジ精神と「創意・工夫」を多様な人材に引き継ぎ、さまざまな先駆的な取り組みを実行してきた実績・ノウハウと、130年超にわたり培ってきた信頼がイトーキグループの強み。これを、「Tech×Design based on PEOPLE」と表しています。



※プロダクトの外観を構成する色(カラー)、素材(マテリアル)、仕上げ(フィニッシュ)の略

それぞれの強み(丸枠)をクリックするとWebサイトで詳細をご覧ください。

関連するガイダンスの記載：自社の事業プロセスを個々の領域に細分化し、各領域における自社の強みを、知財・無形資産を軸とした複数の観点から分解して可視化することで、競争優位の源泉となる差別化要素を見極め、経営戦略に反映させる

岡田直樹CEO：

最も大きな変化は、「すべての事業で戦略ストーリーを語れるようにする」という考え方が徹底されるようになったことです。従来は、顧客から求められたものをつくって納品する、いわば受動的なスタイルでも十分に利益が出ていました。なぜなら、弊社の主要顧客はかつての電電公社や電力会社といった国策を担う企業が多く、求められる要件も明確で、収益も安定していたからです。

しかし、国内の通信、電力インフラが行き渡った現在、そのビジネスモデルはもはや通用しません。競争相手が存在しない事業はありませんし、価格競争に巻き込まれれば技術で差別化しなければ生き残れません。だからこそ、すべての事業で「なぜ勝てるのか」を論理的に説明できる戦略ストーリーが必要になったのです。

――具体的にはどのような見直しを進めていったのでしょうか。

岡田直樹CEO：

たとえば、光ケーブルであれば、すべての領域に手を出すのではなく、付加価値の高い領域に集中すべきという方針を打ち出しました。汎用性の高い製品は新興国のメーカーでも十分に対応できます。一方、弊社にしかできない細径高密度・高性能なケーブルで勝負すれば、価格だけではなく技術力でも勝てる。競合にどのように勝ち、どう差別化して優位性を保つか、事業戦略をストーリーとして論理的に描くようにしました。

――その変革は社内ではどんな変化をもたらしていますか。

岡田直樹CEO：

2020年の経営危機を経て、「このままではいけない」という意識は全社的に共有されました。それ以降は、戦略的思考の必要性や競争優位性への意識が徐々に定着し、今ではすべての事業が黒字化しています。単なるコストカットではなく、自ら考え、勝てるフィールドで戦う姿勢が根づいてきたのではないかと思います。

関連するガイダンスの記載：顧客獲得目線で実施するオープン＆クローズ戦略に基づいたビジネスモデルを設計することで、新規市場の創出や事業拡大を図る

Chief Executive's statement

Embedding our CDMO strategy

As we first set out in 2019, our ambition for Vectura is threefold:

1. To create a market-leading company in the inhalation CDMO market space, using our deep scientific heritage and inhalation expertise in order to diversify our customer base and our earnings profile.

Financial review

1.1 Product supply revenue

The Group generates significant revenues from the supply to commercial distribution partners of finished or semi-finished products, largely

1.2 Royalty and other marketed revenues

The Group also generates revenues from products marketed by partners which incorporate Vectura's intellectual property. These revenues typically comprise royalties, sales-based milestones, and product approval and launch milestones. These revenues reflect financial returns from historical

1.3 Development revenues

Contracts may still involve a customer paying to access the Group's device and/or formulation intellectual property. This may result in upfront licence fees, milestones and royalty payments. These licensing revenues will be reported under development revenues where they relate to the development phase. Any subsequent approval, launch or sales milestones, or royalty payments, relating to this licence will be reported as Royalty

事例解釈の補足

製造技術や臨床試験支援といったソリューションの提供によって顧客を獲得するとともに、顧客製品に組み込まれた自社コア技術のロイヤリティによって収益を得る、オープン＆クローズ戦略を実施している

関連するガイダンスの記載：アカデミアやスタートアップと連携し、他社の知財・無形資産も活用することで、自社単独では到達不可能な事業領域を開拓する

「次なる成長の柱」の創生を主導する

日立が創業から今日に至るまで成長を遂げてこられたのは、時代と技術の変化点を見極め、イノベーションを起こし、次なる成長の柱を生み出し続けてきたからにほかなりません。

未来の成長の柱をグローバルで育てるため、2025年度からCEO直下に「戦略SIB (Social Innovation Business) ビジネスユニット」を新設しました。ターゲットとなる事業領域はCEOが決定し、日立グループ内で新たな価値創出を加速します。新設時点では、生成AIの急速な普及や脱炭素化の加速、電動化といった社会の要請を踏まえ、データセンター、eMobility、スマートシティ、ヘルスケアの4領域を戦略テーマとして設定しました。今後、日立全体のGo-to-Market戦略をリードする「グローバルマーケティング・セールス統括本部」とも連携を強化し、マーケットインの視点を事業戦略に取り込んでいきます。

■ 戦略SIBビジネスユニットがターゲットとする戦略事業領域

中でも力を入れている戦略テーマは、生成AIの普及により市場が急速に拡大しているデータセンターです。この領域では、効率的なエネルギー消費と計算能力の最大化の両立などの課題が顕在化しています。日立は、電力系統や空調管理からITシステム、アプリケーションに至るまで、データセンターを構成する要素の最適な設計、構築、運用を手掛けることができるインテグレーターです。戦略SIBビジネスユニット主導のもと、日立グループのケイパビリティを最大限活用し、迅速にお客さまの課題を解決することで、このデータセンター事業を日立の次なる成長の柱とすることをめざします。

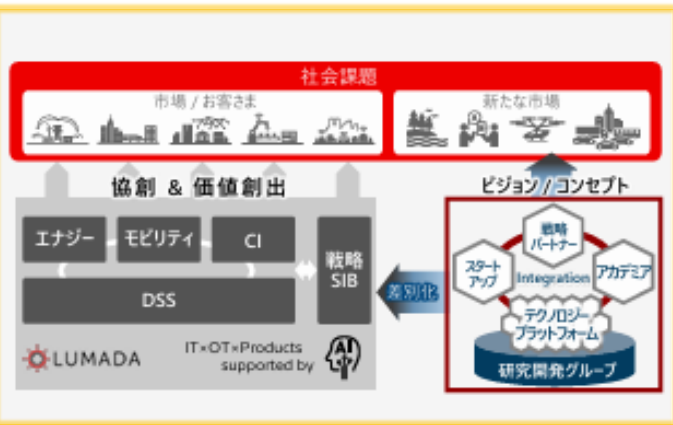
さらに、研究開発 [⑤P.16](#) も強化します。現在の主力事業の強化に直結する投資に加え、治療、移動、量子、宇宙といった将来の事業機会となり得る領域でのイノベーション創出を図ります。社会が将来直面するであろう課題を見据えたバックキャスト型の研究開発により、変化に素早く対応し、事業機会に転換する力を磨きます。

■ 研究開発強化による持続的イノベーションで、次の成長をけん引する「Next」を創出

研究開発戦略

持続的イノベーションで、次の成長をけん引

日立は、社会課題の解決と持続可能な成長の両立をめざし、先端技術への継続的な研究開発投資を通じて、企業価値の最大化に取り組んでいます。日立の研究開発グループは、強い技術基盤をさらに進化させるとともに、長年培ったドメインナレッジ・OT技術・知的財産などの多様なアセットも活用し、イノベーションを推進しています。また、日立グループの技術基盤とともに、お客さま、アカデミアの戦略パートナーの技術も合わせて、新たな価値を創出しています。



関連するガイダンスの記載： 中長期成長を見据えた他社との連携により、自社単独では不足する経営資源を補完し合い、差別化要素となる知財・無形資産への集中投資を可能にすることで、参入障壁を再構築する

高度な技術に基づく差別化された医薬品を生み出す最大の鍵は、バリューチェーンの中でも特にREDの機能となります。中外製薬はRED機能に対して集中的な経営資源配分を行い、オリジナリティの高いユニークな技術基盤を構築してきました。

ここでも重要なのは、難病に苦しむ患者さんのアンメット・メディカルニーズを解決するという、大きな社会課題解決の目標です。この難病を解決する医薬品こそが、他の薬剤に比べて薬価という形で高い付加価値につながることは明白であり、これが、高水準の利益率の源泉となります。

この成長の背景には、ロシュとの協働に基づく中外製薬独自のビジネスモデルの存在があります。まず、研究開発費を抑えられる「ロシュ導入品」を日本で独占的に開発・販売することで安定収益が確保され、創業を中心としたイノベーションへの集中投資が可能となります。これにより、革新性の高い「自社創製品」を創出し、ロシュに導出することで次なる投資原資が獲得できるようになります。



技術・知的財産
(知的資本)

- マルチモダリティの進展
- 世界最高水準の創業技術・基盤特許の拡充
- デジタルによる創業基盤強化
- バイオロジーの深化

- 抗体エンジニアリング技術、低分子・中分子創業技術
- 研究プロセス・ライブラリー
- 研究・製薬に関わる知的財産

- 研究開発投資への集中
- マルチモダリティ技術補完と知財戦略充実
- 疾患バイオロジーの理解深耕、外部との協働

・ Technology-Driven創業

中外製薬は、従来、創業の中心であった低分子に加え、世界に先駆けてバイオ医薬品に取り組むことで、それまでできなかったと思われたことを実現し、患者さんにとって価値の高い薬剤を提供することに成功してきました。私たちは当社ならではの考え・技術に基づいた創業にこだわります。これまで標的にできないと思われてきた分子を標的にする。現状技術では実現困難な作用メカニズムを実現する創業を行う。その一つの例として中分子創業への挑戦が挙げられます。競争優位性を獲得・維持するために、技術開発に力を入れ続けます。未解決な病気のアンメット・メディカルニーズ^{*2}に応えるため、抗体・低分子・中分子を始めとした既存モダリティに加え、新規モダリティにおいても技術の強化・構築に挑戦し、治療・早期介入・予防につながる創業を追求し、患者さんのQOL向上に寄与して参ります。



ロシュや外部との協働
(社会関係資本)

- ロシュ・グループ等を通じた自社品のグローバル展開
- 技術、サイエンスおよびDXにおける外部協働
- ステークホルダーとの対話

- ロシュ品の独占販売権・インフラ (パイプライン中のロシュ導入品数^{*2}:34プロジェクト)
- アカデミアとのネットワーク、スタートアップへの投資 (IFReC、東京大学、国立がん研究センター、海外研究機関)
- 患者団体・患者・投資家等との対話

- ロシュとの協働における継続的かつ高い貢献
- アカデミアやスタートアップ等との協働
- 患者団体等との共有価値創造に向けた活動

ロシュ品の国内導入 (安定収益源確保)

ロシュのネットワークの活用 (自社創製品のグローバル成長)

研究インフラの活用など各種機能の協働

主要ボトルネック3 解消事例① 株式会社丸井グループ

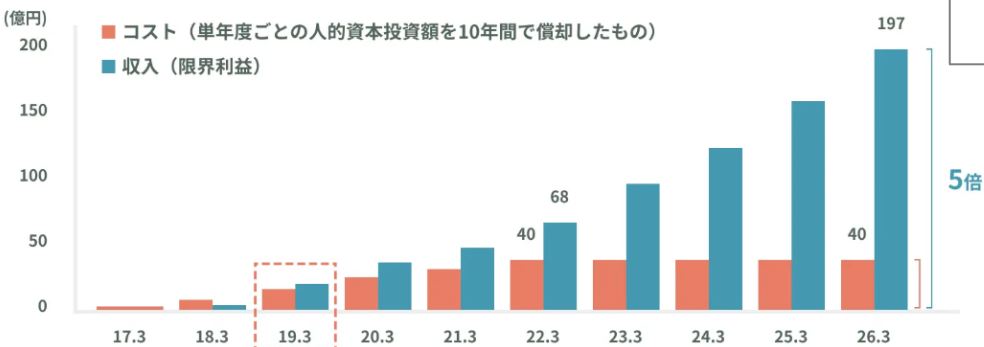
関連するガイダンスの記載： 知財・無形資産への投資が、短期的には費用計上により財務指標を押し下げる一方、中長期的には限界利益の向上に寄与することを、時間軸に沿って可視化を行う

単年度比較

新事業・新サービスから創出される収入と人的資本投資の償却費を単年度あたりで比較し、その有効性を図ります。人的資本投資の償却費は、償却期間を10年として試算しています。試算の結果、3年目の2019年3月期には、収入がコストを初めて上回り、投資に対するリターンが有効であることがわかります。また、本中計最終年度の2026年3月期には収入がコストの5倍となる見込みです。

限界利益>償却費となることで投資の有効性を証明

■ 収入とコストのイメージ



■ 人的資本投資の内訳 (22年3月期)



主要ボトルネック3 解消事例② amazon.com, Inc. (米)

関連するガイダンスの記載：成長投資の性格を有しながらも販売費及び一般管理費に計上されることとなる研究開発、人材育成、ブランド管理、インフラ構築等に係る費用について、それによって構築される知財・無形資産が中長期的な成長につながる因果関係について可視化を行う

We expect spending in technology and infrastructure will increase over time, which can negatively impact short-term free cash flow, as we add infrastructure and employees, including to support our artificial intelligence and machine learning initiatives, to support long-term growth. Our technology and infrastructure investment and capital spending projects often support a variety of product and service offerings due to geographic expansion and the cross-functionality of our systems and operations. We seek to invest efficiently in several areas of technology and infrastructure, including AWS, and expansion of new and existing product categories and service offerings, as well as in infrastructure to enhance the customer experience and improve our process efficiencies. We believe that advances in technology, specifically the speed and reduced cost of processing power, data storage and analytics, improved wireless connectivity, and the practical applications of artificial intelligence and machine learning, will continue to improve users' experience on the internet and increase its ubiquity in people's lives. To best take advantage of these continued advances in technology, we are investing in AWS, which offers a broad set of on-demand technology services, including compute, storage, database, analytics, and machine learning, and other services to developers and enterprises of all sizes. We are also investing in initiatives to build and deploy innovative and efficient software and electronic devices as well as other initiatives including the development of a satellite network for global broadband service and autonomous vehicles for ride-hailing services.

(和訳) 当社は、長期的にはテクノロジーおよびインフラへの支出が増加すると見込んでおり、これは短期的なフリーキャッシュフローに悪影響を及ぼす可能性があります。これは、長期的成長を支えるために、人工知能や機械学習の取り組みを含め、インフラや従業員を拡充するためです。

関連するガイダンスの記載：
投資効果の時間軸や因果関係を踏まえた可視化を可能とする適切なKPIの設定に努める

◆経営戦略

当社は、中長期経営計画「SHIFT2030」において、探索型SHIFT（新規事業の模索）と深化型SHIFT（既存事業の強化）の両輪で事業をさらに発展させることを目指しております。SHIFTには、変化（SHIFT）を繰り返すことで大きな革新（イノベーション）へつなげるという想いを込めており、3大SHIFT「成長へのSHIFT・企業価値向上へのSHIFT・更なるグローバル化へのSHIFT」を掲げ、推進しております。

『SHIFT2030』の概要は以下のとおりです。

- 1. あるべき姿
ものづくりを核としたシフトイノベーター
- 2. 『SHIFT2030』の3大SHIFT
 - (1) 成長へのSHIFT
 - ・既存事業の持続的成長
 - ・新事業の探索
 - ・新製品開発の加速
 - (2) 企業価値向上へのSHIFT
 - ・品質及びトータルコスト競争力の向上
 - ・コーポレートガバナンス、コンプライアンスの強化
 - ・ESG推進とSDGsのGOAL達成
 - (3) 更なるグローバル化へのSHIFT
 - ・各事業の更なるグローバル展開
 - ・コーポレート部門によるグローバルサポート強化

3. 業績目標（連結）と進捗

2025年3月期は、『SHIFT2030』フェーズ1最終年度でありましたが、目標とした売上高や営業利益率は達成することができました。新年度から『SHIFT2030』フェーズ2が始まり、その目標値の見直しを実施しております。資本効率の指標として事業ROICを導入し、その目標値は次の通りです。

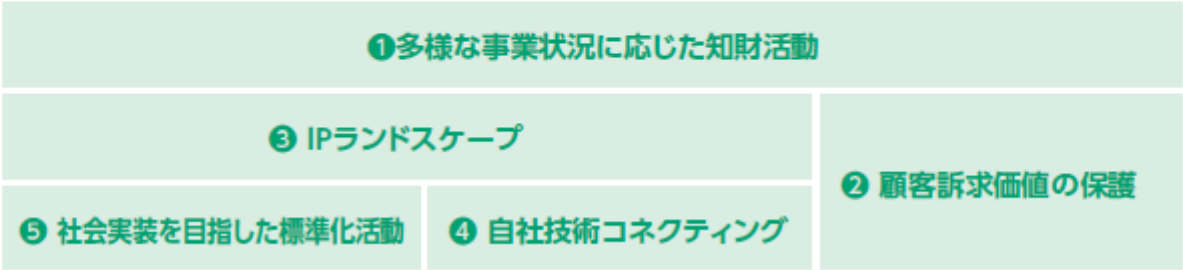
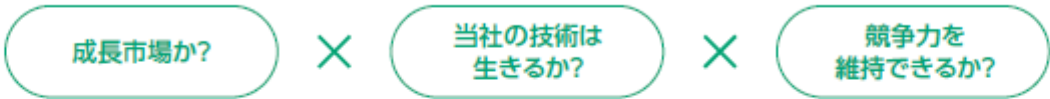
	フェーズ1 2025年3月期		フェーズ2 2028年3月期目標
	当初目標	実績	
売上高	900億円	902億円	1,150億円
営業利益率	5.0%	5.7%	7.0%
事業ROIC	—	—	7.0%
新製品売上比率	10.0%	7.1%	10.0%
海外売上高成長率	2021年3月期比 130%	2021年3月期比 143%	2021年3月期比 160%

関連するガイダンスの記載：知財部が、事業部門・技術部門等と密に連携し、市場成長性・技術の優位性・競争力の持続性を見極めたうえで、攻めの視点での参入障壁を構築する戦略的な連携体制を整備する

攻めの知的財産活動の推進

当社は、競争優位性を生かせる市場において、強いブランド・高いシェア・優れた機能など、他社が容易に超えられない「エコノミック・モート（経済の堀）」を築くため、「成長市場か?」「当社の技術は生きるか?」「競争力を維持できるか?」の3つの観点で事業機会を見極め、しなやかな自己変革により成長を続けています。知的財産部の活動も、従来の中核的な知財活動（自社技術の権利化、自社事業継続を脅かす知財リスクの予防）から、上記事業機会を見極め、「エコノミック・モート」の構築に貢献する攻めの知的財産活動へと、活動領域を拡大しています。以降はその例をご紹介します。

領域を拡大し攻めの知的財産活動を推進
3つの観点で事業機会を見極め、「エコノミック・モート」を構築する



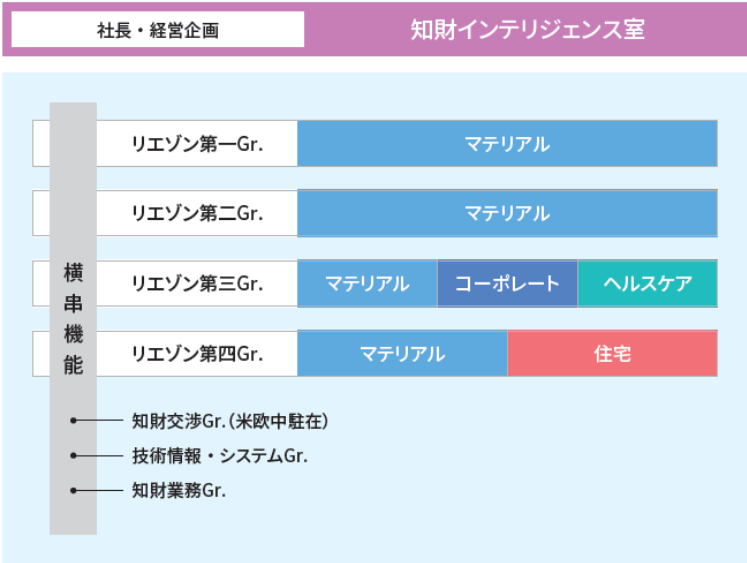
関連するガイダンスの記載：経営企画等の全社的な戦略を扱う部門と知財産部との間で人的交流が生じる仕組みを構築することで、部門間の連携を促進するとともに戦略的な人的配置を実現する

知的財産組織による価値提供体制

知的財産組織の体制

知的財産部は、本社部門の一極集中組織として知財専門家が各事業部を担当する、事業を横断した機能を担っています。知財担当者は、事業部トップとのミーティングなどを通して、担当する各事業部における知財活動の振り返りや見直しを行うとともに、統一した知財ポリシーを各事業部へ展開することでグループ全体の知財ガバナンスを強化しています。

知財インテリジェンス室は、経営企画担当役員直下の組織として、IPLを活用し、技術を加味した解析結果を主に経営層へ提供する機能を担っています。これにより、知的財産への投資等に代表される経営資源の配分や事業ポートフォリオに関する経営戦略が、企業の成長に資するよう、経営層が実効的に判断できる環境を提供しています。

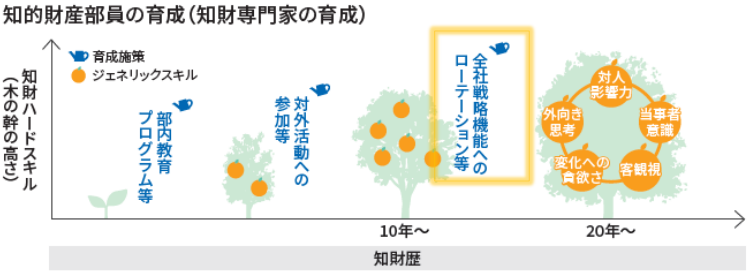


知的財産活動を支える人財の育成

旭化成の知的財産活動は、知的財産組織に属する知的財産部員と、知財・無形資産を創出する全従業員によって支えられています。当社は、知財活動を持続的に展開できる体制を確立するため、両者に対して教育を実施しています。

知的財産部員には、知財専門家としての専門性と汎用的な能力の習得を目指し、計画的かつ組織的な育成施策を実行しています。また、近年急速に進化する生成AIを知的財産部員や知財アナリストに普及させ、知財活動のさらなる効率化・高度化を推進しています。

全従業員には、基本的な知財活動を自ら実行できる水準の知識習得を目的とし、オンデマンド配信による研修コースを提供することで、必要な時にいつでも受講できる環境を整備しています。



全従業員の育成(全社教育)

対象		全社教育						事業領域別教育	
		集合研修		Eラーニング					集合研修
リーダー層		戦略コース		DX 発明 コース	技術系基本コース	事業系基本コース	知識習得コース	各事業領域に おいて 計画・実施	
実務者層 (新入社員含む)	技術系	技術系基本コース 情報調査編			基礎知識編	基礎知識編	明確書作成コース		DX発明コース 基礎知識編
	事務系 技術系								
新入社員集合研修		新入社員研修							

関連するガイダンスの記載：出願戦略・契約設計のみならず、ビジネスモデルも一気通貫でデザインする知財と事業のハブ機能を担うポジションを設け、部門間の戦略的な連携を促進する

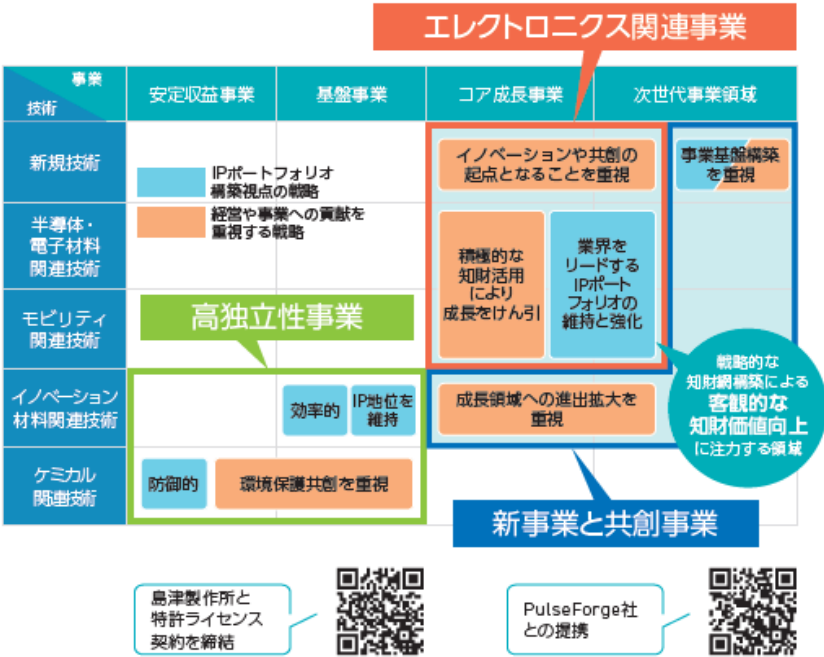
●企業価値の向上に向けた知財戦略

当社は、技術領域を縦軸とし、ポートフォリオ属性（安定収益事業／基盤事業／コア成長事業／次世代事業領域）を横軸とするマトリクスに基づき、組織を三つの領域に分類し、領域特性に合致した最適な戦い方を追求しています。

- 高独立性事業：差別化技術を核に、コスト効率を意識した重層の特許網で参入障壁を構築
- エレクトロニクス関連事業：サプライチェーン全体を俯瞰し、排他×共創の両利き知財戦略を遂行
- 新事業と共創事業：知財を触媒にパートナー流入を促し、市場開拓とリスク分散を実現

当社は、現場のハブ機能を担う「IPデザイナー」を設置しています。IPデザイナーは、特許権取得にとどまらず、IPランドスケープで市場・競合・顧客を可視化し、出願戦略・契約設計・事業スキームを一気通貫でデザインすることをミッションとしています。事業部門と協働し、EBITDAの向上や成長ストーリーの裏付けとなる知財ソリューションを提供することで、知財と事業をダイレクトに接続することを志向しています。今後、戦略思考・財務知識・交渉力を兼ね備えたIPデザイナーを体系的に育成するプログラムを整備し、計画的に人材を輩出することで人的資本面からの競争優位も強化していきます。

さらに、島津製作所との特許ライセンス契約やPulseForge社との提携などをはじめとした、社会課題を解決する新しい技術・ビジネスを生み出し、財務面への貢献も期待される取り組みを行っています。当社は、こうした「知財起点の共創」の成果を社会に向けて発信することで、企業価値向上に対する知財戦略の寄与を示していきます。



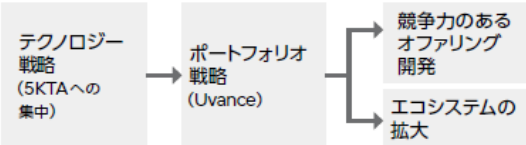
関連するガイダンスの記載：事業機会の探索、ビジネスモデル構築、国際標準・ルールの戦略的活用等の戦略的活動を、知財部の担当領域として明確に位置付けることで、部門間の戦略的な連携を促進する

応用技術のIP化への注力と技術の社会実装

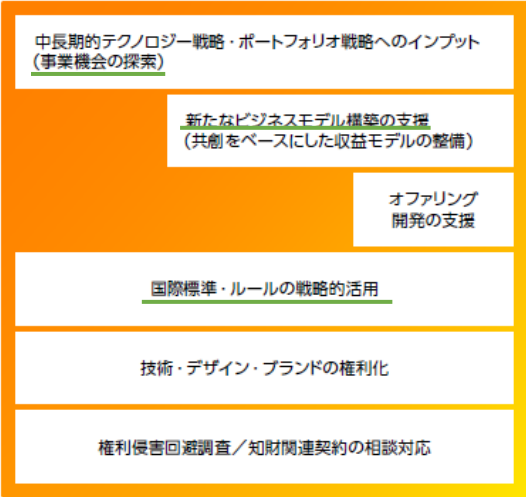
従来強みとしてきたコア技術のIPに加え、現在当社はAIの応用技術のIP権利化にも注力しています。応用技術とは、コア技術を特定の業種や用途に関するナレッジと融合した技術を指します。応用技術のIP権利化は、AIを核とする5KTAのUvanceへの統合を加速する事業戦略と連動したものです。2024年2月に発表したAIプラットフォーム「Fujitsu Kozuchi」をUvanceに実装して提供する事業戦略に合わせ、応用技術のIPポートフォリオ構築に努めています。

当社は、IPポートフォリオ構築と活用を通じた価値創造を目指すとともに、企業価値・社会価値の毀損につながるリスクの発現を低減するリスク管理も行っています。また標準化などのルール形成、オープンイノベーション推進に向けた自社IPのライセンス等による当社技術の社会実装を推進することで、社会課題解決にも貢献しています。経営戦略やテクノロジー戦略・ポートフォリオ戦略と整合したIPマネジメントを推進することで、当社は持続的な企業価値向上を実現します。

テクノロジー戦略・ポートフォリオ戦略とIPマネジメント



今後の機能強化領域



過去～現在担ってきた機能

関連するガイダンスの記載：成長ドライバーである知財・無形資産を活用した新たなビジネスモデルを示すとともに、中長期の企業価値向上に対する具体的な見込みを示す

2024年「無形資産戦略説明会」を開催

旭化成株式会社 > ニュース > 2024 > 2024年「無形資産戦略説明会」を開催

2024年12月17日
旭化成株式会社

旭化成グループ（以下「当社」）は、今年度が最終年度となる『中期経営計画 2024 ～Be a Trailblazer～』において、経営基盤強化のために取り組む重点テーマの一つに「無形資産の最大活用」を掲げており、人材、コア技術、デジタルなど多様な無形資産を最大限に活用することで、ビジネスモデルの変革や新事業創出を進めています。

このような取り組みについてステークホルダーの皆さまに理解を深めていただけるよう、無形資産戦略説明会（メディア、機関投資家の皆さま対象）を12月13日（金）に開催いたしました。

説明会の内容はこちらからご覧いただけます。

説明資料

動画

当社はこれまで蓄積してきた多様な無形資産を活かし、従来の製品・サービスにとどまらず、当社らしいソリューション型事業やライセンス型事業など、無形資産が価値の中心となるビジネスモデルをさらに強化し、企業価値向上に向けて取り組んでいきます。

出典：「無形資産戦略説明会の開催ご案内（2024年12月17日）」（旭化成株式会社）を加工

02 ソリューション型事業

AsahiKASEI

② 無形資産のさらなる活用（自動車内装材事業）

デザイン提案力のさらなる強化

- 各自動車メーカーに対して異なるデザイン提案を実施するだけではなく、地域ごとに異なるデザイントレンドに応じカスタムできるデザイナー体制を確立

今後は、シートに加え、天井やドア等、内装装飾材への応用を図る

新たな表皮材の開発

- 旭化成のR&Dによる新素材開発や、CVCIによるスタートアップを活用した技術開発を推進

米国Natural Fiber Welding社への出資
非石油由来の皮革「MIRUM」

Sageのデザイン提案力と旭化成の素材開発力を軸に内装装飾の製品ポートフォリオを強化し、価値提供領域を車室空間全体に拡大自動車内装材事業として、

2030年近傍に、売上高約3,000億円*1を目指す（2023年度の約2倍以上）

*1:1USD=150円想定

02 ソリューション型事業

AsahiKASEI

② 無形資産のさらなる活用（クリティカルケア事業）

睡眠時無呼吸症事業の拡大

- 従来の睡眠専門医へのアクセスに加え、LifeVestチームとの連携により心臓医にもアクセスすることで、未診断患者の潜在市場を開拓

Itamarの売上高推移（米ドル）

Itamar買収

2022 2023 2024（年報）予想

2年で1.6倍

「LifeVest」のビジネスモデルを応用

- 長きにわたって築き上げた「在宅医療のキーサクセスファクター」は、今後さまざまな分野で在宅医療拡大が見込まれる中、中長期的には他事業へ応用可能。すでに複数のベンチャーに出資中

具体的なノウハウ

- 規制当局や健康保険機関との交渉
- 遠隔モニタリングで患者をケアする技術
- 24時間365日のサポート体制・緊急時対応
- 医療機器から収集されるデータの解析

社会の高齢化や医療技術の高度化に伴う心肺呼吸器疾患領域における潜在的な事業機会において、着実に事業を拡大

2030年近傍に、売上高40億ドル（約6,000億円*1）を目指す（2023年度の約2倍）

*1:1USD=150円想定

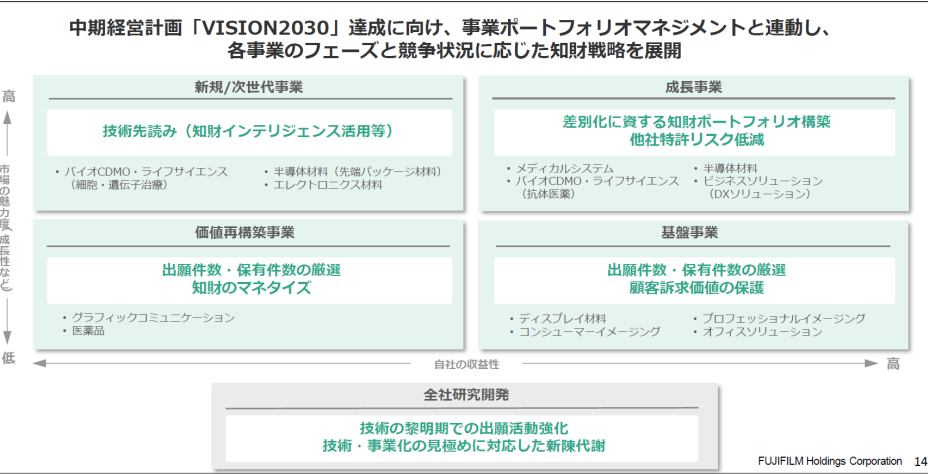
出典：「無形資産戦略説明会（2024年12月13日）」（旭化成株式会社）を加工

主要ボトルネック5 解消事例② 富士フイルムホールディングス株式会社

ESG説明会 富士フイルムグループの知的財産戦略

2026年4月15日
富士フイルム ホールディングス株式会社

1-6| 研究開発・事業のライフサイクルに応じた知財戦略



関連するガイダンスの記載：
社外取締役や投資家等による外部視点での見立てを用いながら、経営戦略と知財・無形資産を一体的に捉える視点から、知財・無形資産の潜在価値をわかりやすく投資家に説明する体制を整備する

投資家との対話内容の開示

司会：三井住友トラスト・アセットマネジメントの澤嶋様、よろしくお願いいたします。

澤嶋 [Q]：三井住友トラスト・アセットのサワシマです。二つ質問させていただきます。

一つは、この特許情報、知財情報を投資家が分析する際に、その特許なり知財が、将来的にどれだけ差別化につながるのか。つまり収益性の向上につながるのか、もしくは売上高の拡大のスピードを高めるのか。そういったところに、どうつながっていくのかを知りたいということだと思ふ。

例えば説明でお示しいただきました13ページの、売上高と保有特許の件数の、24年間の比率変化。ご説明としてはエレクトロニクス・ヘルスケアが増えて、イメージングが下がっていますよ、これは特許も売上も同じですよとは分かるのですが、例えば収益性という観点で見たときに、特許保有の、これは件数ではなくて、本来であれば価値だと思うのですが、そういった特許の価値と収益性が、どうリンクしているのかを示していただくほうが、より訴求力が高まると思います。

それから20ページのinstaxでも、佐久間様からデジタルシフトの先取りをした結果、そこがうまくいっているお話もありました。ここで示していただいている特許、意匠、商標の変化と、それから後ろ側にある売上高の変化みたいなものを見たときにも、知財が先行しているのかどうかは、これでは見えにくい。ただ、ストーリーとして語っていただいているので、当然のことながら技術が先行して、それで後から売上高がついてきていると思うんですけども、そういったものを見せ方

出典：富士フイルムホールディングス株式会社「ESG説明会 富士フイルムグループの知的財産戦略(2026年4月15日)」を加工

社外取締役による評価

- 経営戦略と無形資産を一体的に捉える経営視点**
-財務と無形資産を分断せず、経営の根幹として一体的に捉え、戦略的に活用するアプローチは、企業価値向上に直結
- 無形資産を有機的に掛け合わせ、成長戦略の中核とする実行力**
-知財・人材・デザイン・ブランド・AI/DXなどの無形資産を相互に関連し合う経営資源として有機的に掛け合わせ、競争優位や持続的成長につながる一貫した価値創造プロセスを構築
- 日本企業の無形資産開示の方向性を示す先駆者的存在**
-コーポレートガバナンス改革や投資家との対話の高度化が進む中、無形資産と企業価値を結びつけて説明する日本企業の先行事例として期待

「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」委員名簿（五十音順、敬称略）

（委員）◎座長

荒木 充 株式会社ブリヂストン 知的財産部門 部門長

和泉 恭子 富士通株式会社 ビジネス法務・知財本部
知財グローバルヘッドオフィス長

江良 明嗣 ブランズウィック・グループ パートナー

小野塚 恵美 エミネットグループ株式会社 代表取締役社長CEO

◎ 加賀谷 哲之 一橋大学商学部 教授

菊地 修 一般社団法人知財・無形資産ガバナンス協会 理事長

三瓶 裕喜 アストナリング・アドバイザー合同会社 代表

杉光 一成 金沢工業大学大学院イノベーションマネジメント研究科 教授

武井 一浩 西村あさひ法律事務所・外国法共同事業 パートナー

立本 博文 筑波大学ビジネスサイエンス系 教授

林 カー 株式会社野村総合研究所 コンサルティング事業本部 シニアプリンシパル

松島 憲之 Alphaterra Advisory株式会社 シニア・エグゼクティブ・アドバイザー
三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 委嘱アドバイザー

松原 稔 りそなアセットマネジメント株式会社
チーフ・サステナビリティ・オフィサー 常務執行役員 責任投資部担当

森 俊彦 一般社団法人日本金融人材育成協会 会長

（オブザーバー）

金融庁企画市場局企業開示課、株式会社東京証券取引所

（事務局）

内閣府知的財産戦略推進事務局、経済産業省経済産業政策局産業創造課、
経済産業省経済産業政策局知的財産政策室、特許庁総務部企画調査課

1. 参考資料

- ・ [コーポレートガバナンス・コード](#)（金融庁・東京証券取引所）
- ・ [価値協創のための統合的開示/対話ガイダンス](#)（経済産業省）
- ・ [「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンスガイダンス](#)（経済産業省）
- ・ [人的資本可視化指針](#)（内閣官房・金融庁・経済産業省）
- ・ [成長投資ガイダンス](#)（経済産業省）
- ・ [知財・無形資産ガバナンスガイドライン](#)（内閣府）
- ・ [資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応](#)（東京証券取引所）
- ・ [「オープン＆クローズ戦略」事例集](#)（経済産業省）
- ・ [知財経営の実践に向けたコミュニケーションガイドブック](#)
～経営層と知財部門が連携し企業価値向上を実現する実践事例集～（特許庁）
- ・ [知財経営への招待](#)
～知財・無形資産の投資・活用ガイドブック～（特許庁）
- ・ [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）

2. 関連団体

- ・ [知財・無形資産ガバナンス協会](#)
- ・ [知財・無形資産ガバナンス推進協会](#)