

事業環境変化に対応するための企業変革における経営デザインシートの有用性

小林 誠 (株式会社シクロ・ハイジア 代表取締役 CEO / 大阪大学 オープンイノベーション機構 特任教授)

Usefulness of Management Design Sheet (Keiei Design Sheet called KDS) in Corporate Transformation to Respond to Changes in the Business Environment

Makoto Kobayashi

President, CEO, Cyclo Hygieia, Inc. / Specially Appointed Professor, Institute for Open Innovation, Osaka University

【要旨】 事業環境が大きく変化していく中で、事業を成功に導き持続的に企業価値を向上させていくためには、既存事業の延長線で考えるのではなく、常に企業自身が変革を実行し、新しい価値を創り上げていく必要がある。重要な経営資源のひとつである知的財産の役割や価値も大きく変化してきており、昨今のコーポレートガバナンス・コードの改訂や、IP ランドスケープへの注目度の高まりから、企業のサステナビリティという文脈においても知的財産の重要性が再認識されつつある。本稿においては、事業環境変化に対応するための企業変革における経営デザインシートの有用性を中心に解説すると共に、昨今のコーポレートガバナンス・コードの改訂を踏まえた知財ガバナンスと経営デザインシートと IP ランドスケープの関係性、そして経営戦略と知財戦略のあり方について考察する。

【キーワード】 経営デザインシート IP ランドスケープ 知財ガバナンス 企業戦略 知財戦略

【Abstract】 As the business environment changes drastically, in order to lead businesses to success and sustainably increase corporate value, companies themselves need to constantly implement changes and create new value, rather than thinking in terms of an extension of existing businesses. The role and value of intellectual property (IP), one of the most important management resources, is also changing drastically. With the recent revision of the Corporate Governance Code and the increased focus on the IP landscape, the importance of IP is being reaffirmed in the context of corporate sustainability. In this paper, we will focus on the usefulness of Management Design Sheet in corporate transformation to cope with changes in the business environment, and discuss the relationship between IP governance, Management design sheet, and IP landscape in light of the recent revision of the Corporate Governance Code, and how management strategy and IP strategy should be.

【Keywords】 Management Design Sheet IP Landscape IP Governance Management Strategy
IP Strategy

1. はじめに

事業環境が大きく変化していく中で、事業を成功に導き持続的に企業価値を向上させていくためには、既存事業の延長線で考えるのではなく、常に企業自身が変革を実行し、新しい価値を創り上げてい

く必要がある。

特に先端科学技術の発展により、IoT、ロボティクス、人工知能 (AI)、ビッグデータ等を通じた製品・サービスが産業や社会生活に取り入れられ、競争力の源泉がハードからソフト・プラットフォームへシフトしてきている。また、多様な価値観が市場を牽引しており、所有よりも体験や共感を求めるユー

ザーが増加し、「モノづくり」から「コトづくり」へと軸足が移り、企業としては製品・サービスが融合した総合的な価値を提供することが重要となっている。さらには、株主や投資家等のステークホルダーからは、短期的な収益だけでなく、カーボンニュートラルやSDGsといった社会課題の解決に向けた社会的価値の両立が求められるようになってきている。

このような状況を背景に、重要な経営資源のひとつである知的財産の役割や価値も大きく変化しており、昨今のコーポレートガバナンス・コードの改訂¹や、IP ランドスケープへの注目度の高まりから、企業のサステナビリティという文脈においても知的財産の重要性が再認識されつつある。

本稿においては、事業環境変化に対応するための企業変革における経営デザインシートの有用性を中心に解説すると共に、昨今のコーポレートガバナンス・コードの改訂を踏まえた知財ガバナンスと経営デザインシートとIP ランドスケープの関係性、そして企業戦略と知財戦略のあり方について考察する。

なお、文中の意見に関する部分は私見であることに予めご留意頂きたい。

2. 経営デザイン

最初に、経営デザインシートの「経営デザイン」の意味を確認しておきたい。経営デザインシートはその頭文字をとってKDSと略されることが多いが、実際には英訳すると、Management Design Sheetとなる。このため「経営」の部分については、Managementに置き換えて検討する。逆にManagementを和訳すれば「経営」や「管理」を意味するが、具体的な内容はイメージし難く、人によって定義や捉え方、意味合いが異なる場合が多い。例えば、著名な経営学者であったピーター・F・ドラッカーによれば、マネジメントとは「組織をして成果を上げさせるための道具、機能、機関²」と定義されており、以下の3つの役割を示している。

- ①自らの組織に特有の目的と使命を果たすこと。
- ②仕事を生産的なものにして働く人たちに成果を

上げさせること。

- ③自らが社会に与える影響を処理するとともに、社会の問題解決に貢献すること。

本稿では、Management=管理的な意味合いではなく、経営・組織的な運営・機能を指すこととする。

次に、デザインの部分であるが、これは物の形や色といった図案・意匠・造形のことではなく、「設計する」、「計画する」を意味している。デザイン(Design)の語源は、フランス語のデッサン(Dessin)と共通で、ラテン語のデジナーレ(Designare)にある。Designareとは「計画を記号に表す」、「図面に書き表す」という意味であったと言われており、問題解決へ導くために「計画(設計)」し、「表現」することと考えられる。

つまり「経営をデザインする」とは、「経営・組織的な運営・機能を構想し表現する」ことであるといえる。

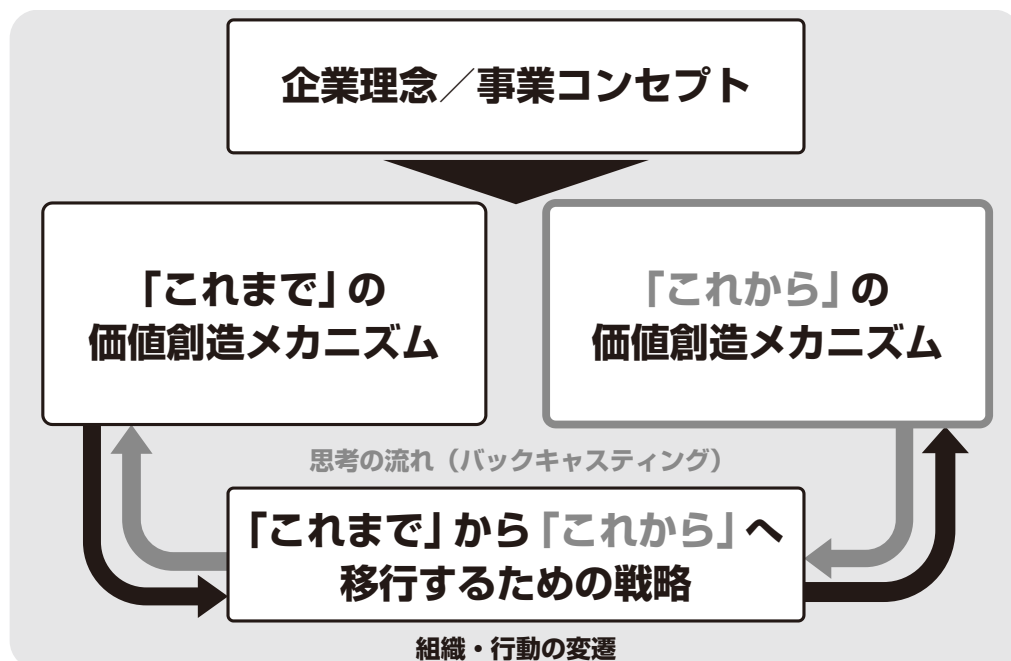
3. 経営デザインシート

経営デザインシートは、内閣府の知的財産戦略本部が推進する事業を構想するための思考補助ツール(フレームワーク)である。企業等が、将来に向けて持続的に成長するために、将来の経営の基幹となる価値創造メカニズム(資源を組み合わせる企業理念に適合する価値を創造する一連の仕組み)をデザインしてありたい姿に移行するためのシートである。

ますます早く激しくなる環境変化に耐え抜くためには長期ビジョンが重要であり、環境変化を見据え、自社の「これまで」の理解に基づき「これから」を構想することを目的としている。具体的に、環境変化に耐え抜き持続的成長をするために、①自社や事業の存在意義を意識した上で、②自社の「これまで」を把握し、③長期的な視点で「これから」の在りたい姿を構想する、④それに向けて今から何をすべきか戦略を策定する、ことである。基本構造としては、企業理念/事業コンセプト、「これまで」の価値創造メカニズム、「これまで」から「これから」へ移行するための戦略、「これから」の価値創造メカニズムの4ブロックに分けられる(図1)。

基本的な検討の順番としては、「これから」の価

図1 経営デザインシートの基本構造



価値創造メカニズム，すなわち新規事業による企業の「これから」の将来像を描いた上で，そこからバックキャストして，今後獲得すべき経営資源（知的財産を含む）とその活用方法を検討していくことが最も望ましい。しかしながら，将来像を描くことがどうしても難しい場合には，企業理念／事業コンセプトや「これまで」の価値創造メカニズムから検討して，フォアキャストして将来像を描くことでも問題はない。

いくつかの事業セグメントを有する企業の場合には，それぞれの事業セグメントごとに作成し，それらの全体統合版を作成することで，事業セグメントごとの関連性を考慮しながら，全社戦略を構築していくことが考えられる。

4. IP ランドスケープ

経営デザインシートと親和性の高い戦略構築のフレームワークとして，IP ランドスケープがある。IP ランドスケープとは，従来の戦略立案，投資判断に技術・知財情報がほぼ活用されていなかったことに鑑み，知財情報を活用した新しい戦略検討手法

のひとつである。いくつかの定義が存在するが，私見として「経営戦略・事業戦略を成功に導き，企業価値を向上させることを目的として，知財情報のみならず，PEST（政治的，経済的，社会文化的，技術的）+EL（自然環境的，法律的）動向も踏まえて市場環境分析を統合的・多角的に実施し，マーケティング視点でのインサイトを得て，将来見通しを示し，市場環境変化を見据えて，想定される自社・他社のポジションの仮説を構築した上で，経営の意思決定ができるレベルで共有・討議し，事業戦略に具体的な知財戦略を組み込んでいくこと³⁾」と定義している。また，特許庁の調査研究報告書においては，「パテントマップとは異なり，自社，競合他社，市場の研究開発，経営戦略等の動向および個別特許等の技術情報を含み，自社の市場ポジションについて現状の俯瞰，将来の展望等を示すものである⁴⁾」，「経営戦略又は事業戦略の立案に際し，経営・事業情報に知財情報を組み込んだ分析を実施し，その分析結果（現状の俯瞰・将来展望等）を経営者・事業責任者と共有すること⁵⁾」と定義されている。具体的に使用する情報例を図2に示す。

IP ランドスケープにおいては，公開情報として

市場（マーケット）、事業（ビジネス）、知財の情報に、社内でしか持ち得ない非公開情報を踏まえて、会社として、または経営者としての強い意志を反映させて戦略を構築・実行していくべきである。

またここで、図3に従来のパテントマップとIP

ランドスケープの違いについて整理しておく。

パテントマップとIPランドスケープは全く異なるものであり、端的に言えば、パテントマップとは、「現状における事業保護のための特許戦略立案を目的として、特許・技術情報にのみ基づいて先行技術

図2 IPランドスケープで考慮すべき情報例

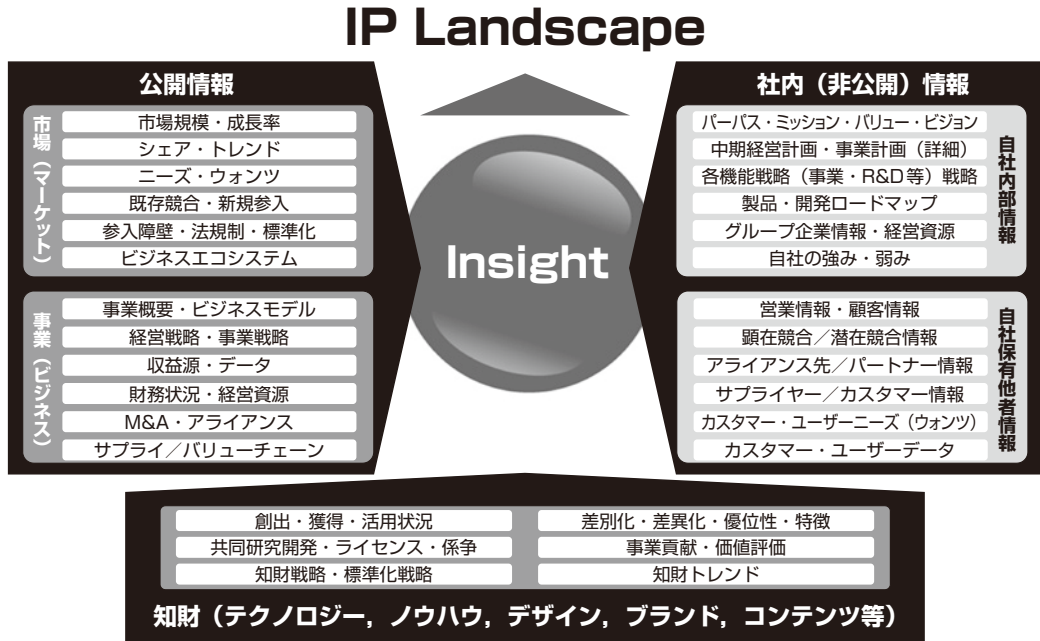


図3 パテントマップとIPランドスケープの違い

	パテントマップ	IPランドスケープ
目的	■「知財（特許）戦略」立案 ■特許価値の向上 ■事業保護、権利行使	■「経営（事業）戦略」立案 ■企業価値の向上 ■イノベーションによる事業拡大
概要	■先行技術調査、FTO調査 ■自社の弱み回避の「消極型」	■事業環境分析 ■自社の強みを活かす「積極型」
提供先	■事業部、営業部 ■R&D部門 ■知的財産部門内	■経営層 ■経営企画部門 ■新規事業開発部門
情報源	■特許・技術情報 ■公開公報、科学論文	■知財（テクノロジー、デザイン、ブランド、ノウハウ、コンテンツ、ビッグデータ等）情報 ■ビジネス・マーケット情報（社内外）
時制	■過去～現在（現状分析）	■現在～未来（将来予測）
位置付け	■仮説検証	■仮説構築

を調査し、知財・R&D・事業部門に対して情報提供するもの」であり、IP ランドスケープとは、「将来を見据えたイノベーションによる事業拡大のための事業戦略立案を目的として、知財情報とマーケット情報を用いて事業環境を分析し、新規事業開発・経営企画・経営層に対して戦略提案するもの」であるといえる。IP ランドスケープにより仮説を構築し、パテントマップによりその仮説を検証していく相補的な関係にあり、これらを繰り返すことによってより洗練された戦略を構築することができる。

5. 知財ガバナンス

東京証券取引所により 2021 年 6 月 11 日にコーポレートガバナンス・コードの 2 度目の改訂があった。本コードにおいて、「コーポレートガバナンス」とは、「会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果斷な意思決定を行うための仕組みを意味する⁶⁾」と定義されている。また本コードは、「実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめたものであり、これらが適切に実践されることは、それぞれの会社において持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のための自律的な対応が図られることを通じて、会社、投資家、ひいては経済全体の発展にも寄与することとなるものと考えられる」と説明されている。コーポレートガバナンス・コードの特徴としては、以下の 4 点が挙げられる。

①攻めのガバナンス(経営者を縛るものではない)

ガバナンスに関する自律的な規律を求めることで、健全な企業家精神を発揮しつつ経営手腕をふるえる環境を整えることが狙いとなる。

②自律的な対応(ソフトロー)

法的拘束力はないものの、東京証券取引所が上場規則化しているため、上場企業は適用対象となり、実質的なルールとなる。

③プリンシプルベース

各原則について、適用される用語の「定義」ではなく、趣旨を踏まえて企業が自ら詳細は考えるものである。

④ Comply or Explain

全ての原則を遵守しなければならないわけではなく、遵守しない場合にはその旨の理由を説明すればよい。

今回の改訂に際して、コーポレートガバナンス・コードに初めて知財の論点が導入された。

1 点目は「原則 3-1. 情報開示の充実」の項目において、「補充原則 3-1③上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。」という点である。企業は知財投資に関して戦略的にどのような開示を行うべきか、そして経営戦略と知財戦略の関係性をどのように表現すべきかが問われることになった。これは企業経営において、人的資本と知的財産への投資がいかに重要かという証左でもある。知財部門はコストセンターであると認知されていたり、知財活動にはコストがかかるという認識をされたりしていることが多いが、これらは将来事業に対する知財投資であると捉えていくべきであろう。今後は、従来の経営層に向けた知財戦略の提案のみならず、投資家やステークホルダに対して知財戦略をどのように開示し説明していくかも重要な経営課題のひとつとなる。

2 点目は「原則 4-2. 取締役会の役割・責務 (2)」の項目において、「補充原則 4-2②取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべきである。また、人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべきである。」という点である。取締役会の役割・責務の 1 つとして、適切な監督が行われることが求められているため、実効性のある監督体制を構築することが必要となる。

ここでは、2 つの項目で共通して「サステナビリティ」という文言が含まれているが、サステナビリ

ティと人的資本・知的財産については、文章が別になっていることから並列・独立した関係にあると解すべきであろう。しかしながら、経営戦略・経営課題との整合性が求められているから、実質的には関連してくるものと想定され、知財投資の開示や監督においてサステナビリティに関連付けられる場合には、できる限り関連付けておいた方が望ましいと考えられる。

また、東京証券取引所のWEBサイトのコーポレートガバナンス・コード改訂に関するFAQにおいて、「補充原則3-1③の「人的資本や知的財産への投資等」について、どのような観点から開示する必要がありますか。また、開示にあたって参考となる情報はありますか。」という質問に対して、「具体的な開示にあたっては、例えば、知的財産への投資等をご検討いただく際に、「経営デザインシート」（知的財産戦略本部、2018年5月公表）等をご活用いただくことも考えられます。」という回答が2021年7月15日に掲載されている。これは、経営デザインシートそのものを作成して開示するという意味ではなく、「自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべき」という文脈において、経営デザインシートの考え方が有益であることを示していると解すべきであろう。

6. 経営戦略と知財戦略の関係性

経営戦略は、その目的・対象・範囲の違いなどか

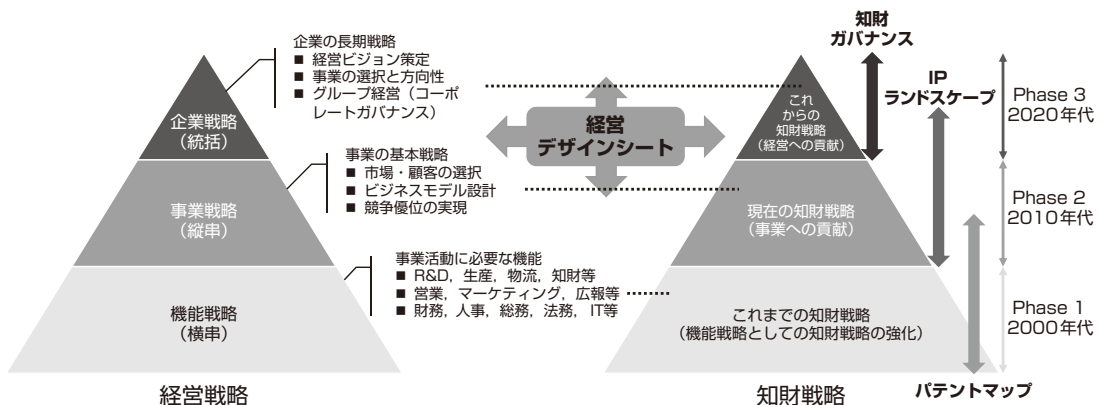
ら、全社統括レベルでの企業戦略、事業セグメントレベルでの事業戦略、コーポレート機能レベルでの機能戦略の3段階に分類される（図4）。

企業戦略は事業戦略に、事業戦略は機能戦略に落とし込まれ、より具体的な戦略・戦術が構築されていく。経営戦略への貢献を目的とした知財戦略を検討する際には、これらの3段階とそれぞれの対応関係を意識しておくことが重要である。

世の中の知財活動の状況に鑑みると、ざっくりと図4右端に示す年代でフェーズが分かれると考えられる。現状としては、「事業への貢献」が重視されており、「経営への貢献」に向けた過渡期であると言える。今後の知財活動はより経営への貢献が重視されていくことになることが想定される。また、当然ながら、経営や事業への貢献を目的とした場合、知財の専門性だけではなく、経営や事業に対する理解を深めていく必要がある。誤解を恐れずに言えば、知財は新しい価値のアイデアをビジネス化するためのツールであり、将来起こり得る環境変化を前提としつつ、事業を構想していくことにより価値が実現されるものである。

ここで経営デザインシートは、縦軸においては経営戦略において企業戦略と事業戦略を繋ぐものであり、知財戦略における知財ガバナンスとIPランドスケープを繋ぐものであると位置づけられる。また横軸においては経営戦略と知財戦略を繋ぐものとして位置づけられる。経営デザインシートを活用することにより、経営戦略と知財戦略が有機的に結び付

図4 経営戦略と知財戦略の関係性



けられ、中長期的かつ持続的な成長戦略の構築に繋がるものと考えられる。

また、機関投資家においても特許データの重要性が徐々に認知されつつあり、新聞報道⁷によれば、「年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）は、地球温暖化対策で環境規制が厳しくなると日本株が上昇するとの試算をまとめた。～中略～特許データから株式の潜在価値を導き出しており、気候変動をめぐる情報開示の動きに影響を与えそうだ。「ESG（環境・社会・企業統治）情報の開示を増やして資本市場の持続可能性の向上に努めたい」。GPIFの宮園雅敬理事長は～中略～「TCFD サミット 2020」で特許データ分析の意義を強調した。」とある。

7. 経営戦略と知財戦略の方向性

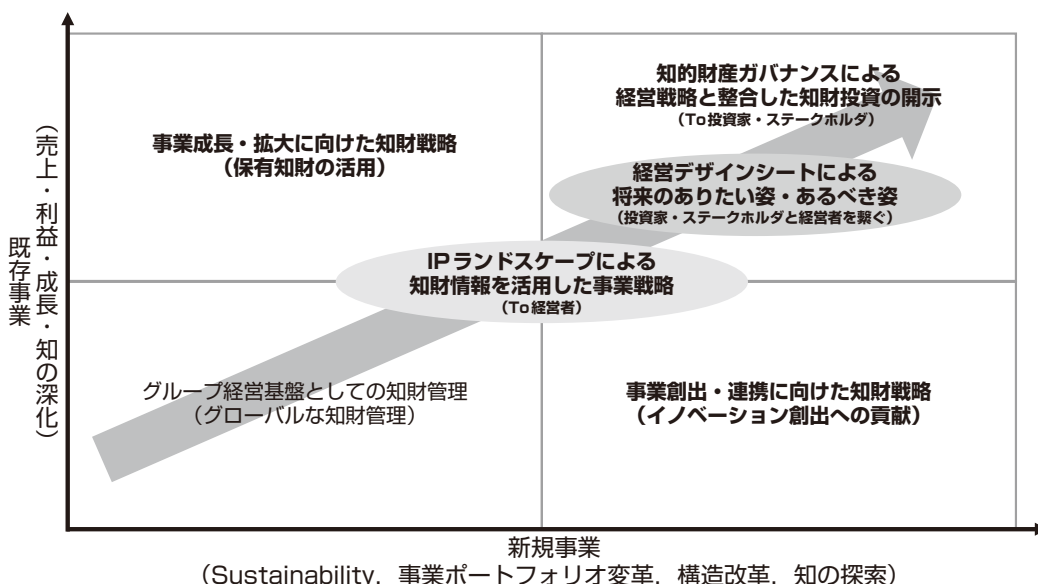
オープンイノベーションの重要性が唱えられ、多くの企業が創意工夫を続けながら新規事業開発を検討している。しかしながら、変化に対して強靱で、かつ持続的な成長を遂げるためには、既存事業の成長・拡大と新規事業のイノベーションの両方を実現していく必要がある。既存の事業を深めていく「知の深化」と、新しい事業を開拓する「知の探索」の両者を同時に推進する「両利きの経営⁸」の実践で

ある。ここで経営課題の位置付けと知財課題の位置付けを整理する（図5）。

経営課題としては、既存事業・新規事業の両方を推進する経営基盤として、グループ経営やガバナンスといった視点が重要となる。そして、既存事業を成長させるための事業戦略と、新規事業を生み出すためのイノベーションの2つがあり、経営戦略としてはその両方を実現していく必要がある。同様に知財課題としては、既存事業・新規事業の両方を推進する経営基盤として、グループ経営を意識したグローバルな知財管理が重要となる。そして、事業拡大に向けた知財戦略として保有知財の活用と、新規事業創出に向けた知財戦略としてイノベーション創出への貢献の2つがある。そして、経営戦略としてはその両方を実現するために知財ガバナンスとして知財情報を活用し、投資家やステークホルダに対して説明をしていく必要がある。経営デザインシートは、企業の将来像と戦略を示すことで投資家やステークホルダと経営者を繋ぎ、対話をするきっかけとなる。知財ガバナンスとIPランドスケープを橋渡しする位置づけといえる。また、IPランドスケープは図5の4象限のいずれにも関係するため、知財戦略および知財活動の中心に位置づけられる。

経営戦略と整合した知財投資を適切に開示してい

図5 経営に資する知財課題・知財戦略の位置付け



くためには、経営デザインシートにより将来のありたい姿、あるべき姿とそこに移行するための戦略を明確化する必要がある。その戦略を検討するためにはIP ランドスケープによる知財情報を活用した事業戦略を構築していく必要がある。知財ガバナンスと経営デザインシートとIP ランドスケープはいずれも密接に関連していることを意識して知財活動を実施していくべきであろう。そして、それぞれの経営課題に対して、知財戦略として具体的に何ができるかを検討することで、事業環境変化に対応しつつ企業変革を実現し、サステナブルな経営を実現できるものと考えられる。

8. 戦略構築

事業環境変化に対応するために企業変革を実行する前段として、変革ありきではなくまずは企業としての将来像（目的・ゴール）を設定すべきである。目的なき戦略や変革はありえないことから、まずは目的となる企業としての将来像を明確化する必要がある。この目的によって時間軸や戦略の考え方が異なるためである（図6）。

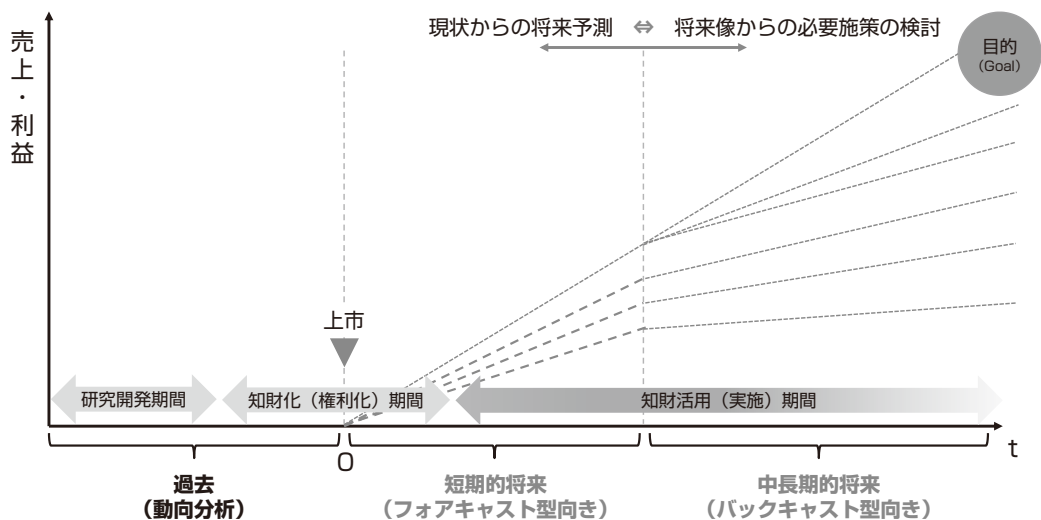
時間軸として4～5年以降先の中長期的将来の目的を設定する、または戦略を検討する場合には、バックキャスト型の考え方が適する。将来のなりたい姿、あるべき姿を明確にイメージすることが重要であ

り、新規事業や持続的成長に向けた戦略の検討に好適と考えられる。ここでは、誰も答えが分からない（正解がない）ため、自身の仮説・ストーリーが重要となる。

他方で3年以内の短期的将来を検討する場合には、フォアキャスト型の考え方が適するであろう。既存事業向けの施策検討として、現状での課題やニーズを中心に捉えて分析を実施することが可能であるためである。しかし過去からの延長線がベースとなるため、新規ビジネスや大きな成長は望みにくいことになる。

当然ながら中長期的な将来は不確実性が高く見通しを立てることが難しい。一方でその難しい課題を解決するためのひとつの方法論でありフレームワークであるのが経営デザインシートである。極論すれば、どのような価値が求められるようになるのかを考えるのではなく、未来の世界に対して自らがどのような価値を提供していきたいかという意思に基づいて、その「価値を生み出すしくみ」を構想することである。この目的を設定しておくことでいくつかのシナリオや戦略オプションを具体的に検討することができ、ひいてはそれが事業環境変化に対応するための柔軟性や強靱性に繋がることになる。特に研究開発や知財は、今日明日のビジネスにすぐに活かせるわけではない。したがって、中長期の将来ビジネスを見据えた研究開発や知財化が必要とな

図6 戦略構築における目的と時間軸の重要性



るため、ここでも経営デザインシートを作成する意義は大きい。知財戦略は現在の経営や事業のためではなく、将来のビジネスのために必要な資産であり投資であると捉えるべきである。例えば特許権の権利期間は基本的に出願から20年間という長期に渡ることから、企業の中期経営計画の先にあるパーパスやビジョン、サステナビリティを見据えた、中長期の視点からの戦略構築が必要である。そして、そのような中長期の戦略構築のためにはフォアキャスティングではなくバックキャスティングによる思考や検討アプローチが有効である。事業部門においては単年度の売上・利益の予算を達成することが命題であり、長くても当該事業年度を含めた3年間程度の実績を重視する傾向にある。他方で、知財部門や研究開発部門は短期的な視点で事業の売上や利益に貢献することは難しいため、根本的に中長期での将来ビジネスに対する視点が重要である。また、先端的な技術や広範な技術を保有しておくことで、事業環境変化に対する変革も実行しやすくなると考えられる。このため知財活動も同様に、従来の権利化中心の業務から、情報戦略・企画機能として変革すべきであろう。これまでの知財戦略・知財マネジメントとこれからの知財戦略・知財マネジメントのあり

方、および知財ガバナンスと経営デザインシートとIPランドスケープの位置付けについて図7に示す。

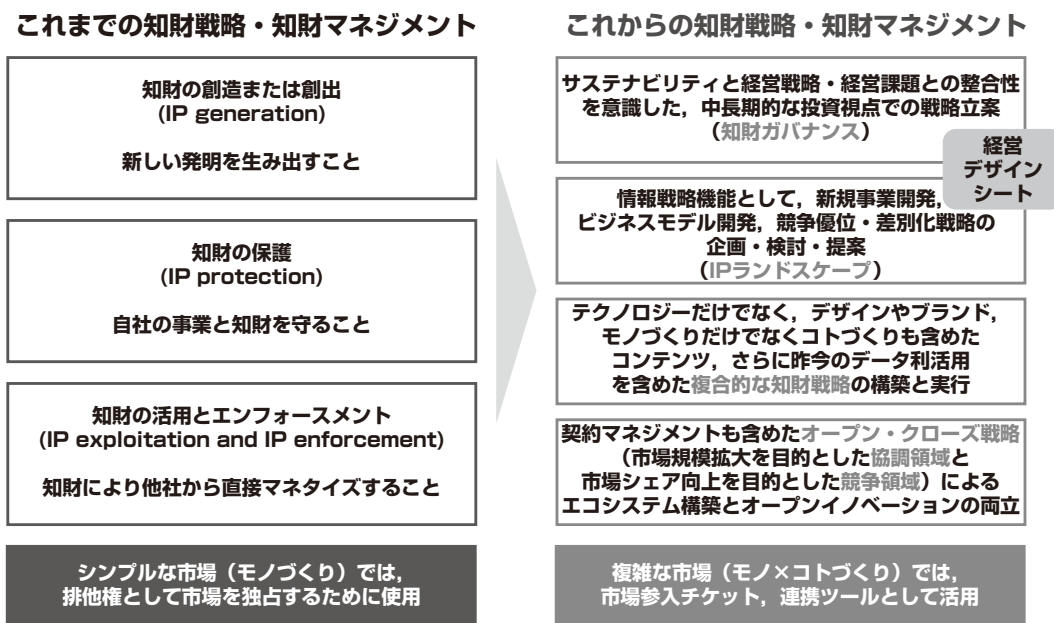
なお、経営デザインシートの欠点としては、ここでの目的、つまり経営デザインシートにおける将来像である「これからの価値創造メカニズム」の具体的な検討方法論がないという点が挙げられる。しかしながら、経営をデザインするためには、論理的な思考・分析以上に、人間の感性や閃き、創造性、何を実現したいかという意味が重要である。このため将来像の検討を方法論に頼るのではなく、自ら内省し問いを立て、思考し構想し生み出していくプロセスこそが重要であると考えられる。

9. おわりに

これまでの検討から、経営デザインシートを活用することにより、事業環境変化に対応するための企業変革が実行できる可能性が高いと考えられる。理由は以下の3点である。

- ①経営デザインシートを活用することで未来思考となり、将来像からの逆算型(バックキャスティング)による戦略思考を実現することができる。

図7. これまでの知財戦略・知財マネジメントとこれからの知財戦略・知財マネジメント



これにより、従来の積上型（フォアキャストリング）の思考法では生み出せなかった新規事業を検討することができるようになる。これは、あるべき姿の仮説と、自らの意思と強みを活かした新たな提供価値をデザインすることでもあり、日本の国家戦略としての「価値デザイン社会⁹」実現に向けた方向性と合致するものである。

②経営デザインシートにより事業環境変化を見据えた中長期戦略を構築しておくことで、実際に事業環境変化があったとしても柔軟かつ強靱に対応することができる。目先の利益を追うだけでは事業環境変化に耐えられないため、既存事業の継続性と新規事業（イノベーション）を創出し続ける経営基盤や仕組みを構築しておくことで、サステナブルな経営を実現できる

③市場環境変化があっても利益の源泉は知的財産であることは今後も変わらないと考えられる。なぜならば、知財は重要な経営資源のひとつであり、将来の売上・利益や事業の継続性を大きく左右するものであるからである。また、モノづくり・コトづくりを含め、あらゆるビジネスに知財は必要不可欠であり、事業における知財の位置づけと重要性を認識（可視化）し評価することが重要である。

そして、経営デザインの実現のためには、企業と

して、または経営者としての強い意志が必要であることは言うまでもない。経営デザインシートを活用することによって、優れた経営・事業戦略や知財戦略が構築され、事業環境変化に対応するための企業変革が実行され、日本企業の、ひいては日本産業全体の競争力が向上し持続的な成長が実現することを祈念するとともに、本稿がその一助となれば幸いである。

注

- 1 株式会社東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード ～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」2021年6月11日
- 2 Peter F. Drucker “Management: Tasks, Responsibilities, Practices” Harper Business. (1974)
- 3 小林誠「知財戦略とIPランドスケープ」IPジャーナル（第3号）、知的財産研究教育財団、2017年12月
- 4 みずほ情報総研株式会社 平成28年度 特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書「企業の知財戦略の変化や産業構造変革等に適応した知財人材スキル標準のあり方に関する調査研究報告書」（平成29年2月）
- 5 一般財団法人知的財産研究教育財団知的財産研究所 令和2年度 特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書「経営戦略に資する知財情報分析・活用に関する調査研究報告書」（令和3年3月）
- 6 株式会社東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード ～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」2021年6月11日
- 7 日本経済新聞「環境規制で日本株上昇 GPIF 試算、特許に潜在価値」2020年10月22日記事
- 8 Charles A. O’Reilly III and Michael L. Tushman “Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator’s Dilemma” Stanford Business Books (2016)
- 9 「知的財産戦略ビジョン」（2018年6月12日知的財産戦略本部決定）において、我が国が中長期的に目指すべき社会像として「価値デザイン社会」が打ち出された。「価値デザイン社会」とは、「経済的価値にとどまらない多様な価値が包摂され、そこで多様な個性が多面的能力をフルに発揮しながら、『日本の特徴』をもうまく活用し、様々な新しい価値を作って発信し、それが世界で共感され、リスペクトされるような社会」をいう。