

「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン改訂」に係る意見募集の結果について

1. 概略

パブリックコメント募集期間：2023年3月10日（金）～2023年3月17日（金）

寄せられたご意見の数：全9件

内訳）団体・企業4件、個人5件

2. ご意見と対応（案）

	個人/団体・法人等	ご意見	対応（案）
1	一般社団法人 日本知的財産協会	意見《要旨》 ◆本ガイドラインの「企業と投資家・金融機関の対話を通じて将来の企業価値を創造する」との趣旨に賛同し、運用局面で、特に経営陣（取締役・監査役）、経営企画・IR 部門等の企業の経営戦略・事業戦略に関わる者に対し、本ガイドラインの丁寧、確実かつ継続的な周知・啓発活動を行うことを求める。 ◆その他、4箇所の修正と3点の要望を求める。 1、本ガイドライン案取りまとめに対する賛同と謝意 本ガイドラインの趣旨に賛同し、改訂版を取りまとめ頂いたことに謝意を表します。 2、【要望】想定利用者に対する本ガイドラインの周知・啓発の実施 P.12 に、本ガイドラインの想定利用者と期待される活用方法が明示されている。具体的には、本ガイドラインは、企業の戦略構築・実行とそのガバナンス、開示・対話に向けたガイドとして、経営陣に加えて、企業の知財・無形資産の投資・活用戦略を支える社内の幅広い部門で、戦略の構築・実行を進める際に活用することを想定されているとのことである。 本ガイドラインを十二分に活用し、企業と投資家等が対話を通じて企業価値の顕在化につなげるために、当局には、特に、	本ガイドライン案の内容にご賛同のご意見として受け止めます。 1 本ガイドライン案の内容にご賛同のご意見として受け止めます。 2 貴重なご意見ありがとうございます。今後の参考といたします。

「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン改訂」に係る意見募集の結果について

	経営陣（取締役・監査役）、経営企画・IR 部門等の企業の経営戦略・事業戦略に関わる者に対し、本ガイドラインの丁寧、確実かつ継続的な周知・啓発活動を行うことを求める。 3, 【要望】横比較可能な定量的指標の検討継続 P.47 15 行目に、「他社との横比較が可能な定量的な指標の開示は、投資家や金融機関が重視する相対的な評価に有用」との記述があり、こうした要望を投資家が持つこと自体は理解できる。 一方で、P.47 23 行目でも触れられているように「定量的な指標は、企業の業種・事業形態・ビジネスモデルによって異なる」ことを踏まえれば、「横比較可能な定量的指標」を個社が設定すること自体大きな困難を伴い、投資家や金融機関に対して結果的に誤った情報を開示することになりかねない。そもそもコーポレートガバナンス?コードが、細則を定めず規範を示し、それぞれの企業が自らの価値向上に最も資する形で自主的に取り組むことを促す「プリンシプルベース?アプローチ」を採用していることを踏まえれば、過度に他社との横比較可能な定量的指標を求めるべきではなく、企業と投資家との対話を通じて、双方が互いに納得できる定量的指標とともに時間をかけて検討すべきである。 この点、P.47 脚注 10 の記述内の引用文献中に多数の KPI 例が示されているところ、件数・ライセンス収入といった定量化自体は容易にできるものの、これらの KPI（案）の開示だけでは企業の知財活動実態を忠実には示しきれないこと、投資家等の求めるニーズを満たさない場合もあること、企業の一部においては開示効果が企業価値向上につながらない KPI も存在すること等に鑑みて、「他社との横比較が可能な定量的な指標の開示」が直ちにガイドライン等において義務化されることが無いようご配慮いただきたく、誤解を招かないためにも脚注 10 については注記あるいは脚注 10 の削除を求める。 4, 【修正提案】説明不足を補充（フェアディスクロージャー・ルール） P.34 および P.47 に、「多様な投資家・金融機関に対する開示・発信・対話の実行」に関する記述がある。P.34 14 行目「開示・発信を踏まえた対話に当たっては、投資家には多様な投資運用形態があり、視点も異なることを意識し、そのニーズに合わせた対応を図る必要がある」との記述がある一方で、フェアディスクロージャー・ルールに関する説明が欠落している。機関投資家・アナリスト向けの IR による情報開示においては、その前提として「公平性」が常に求められている。それは「対話」の場面においても同様であり、上場企業等が未公表の重要情報を開示するときは、意図した開示は「同時に」、意図しない	3 貴重なご意見ありがとうございます。本文で述べておりますように、KPI については、自社の業種等の事情に合わせて検討すべきとしています。本文献につきましては、あくまで参考文献として掲載しているものです。 4 ご指摘の点については、フェアディスクロージャー・ルールが前提であることを明記する修正をいたします。
--	--	--

「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン改訂」に係る意見募集の結果について

	開示は「速やかに」「広く」公表することが求められている。こうした点は、IR 活動に詳しくない経営陣や知財部門を想定利用者としている本ガイドラインにおいて、本文中に説明を明示するか、少なくとも脚注で説明を補充することが必要であり、加筆を求める。 5, 【修正提案】スタートアップと企業の平等な共創関係構築の訂正・削除 P.41 6 行目、「なかでも、自社の知財・無形資産の価値を引き出し、企業価値の創造につなげる上で、スタートアップなどの外部のプレイヤーに対して自社の知財・無形資産や人材・資金等を提供することや、カーブアウトやスピニアウト等で知財・人材を切り出す等の取組が必要である。」との記載があり、非常に違和感がある。共創価値を構築する上で、本来は相互に提供し合うことがあるべき姿であるところ、提供・切り出し等は手段の1つであり、本ガイドラインでは中立性のある提言となるよう、削除又は表現の訂正を求める。加えて、同じく8行目、「…企業で埋没している知財・無形資産や人的資本の価値が、外部の人材等のアイデアや技術等との組み合わせによって…」の記載では、企業内で埋没して活用できていない知財・無形資産や人的資本の存在が、外部の人材等のアイデアや技術等と組み合わせるための前提となっており、価値協創の観点からも適切ではない。削除又は表現の訂正を求める。 6, 【修正提案】具体的記述の追加 P.59 19 行目以降、「(1)アクティブ運用における期待行動」の記述内容では、表現が抽象的で、投資家がどのような行動をとるべきか明確でない。投資家の行動変容につながるよう、具体的なアクションに落とし込んだ記述を求める。 7, 【修正提案】専門調査会社等の役割の削除 P.62「(6) 知財・無形資産の専門調査・コンサルティング会社等に期待される役割について」では、専門調査会社等の役割が記述されている。 IR の専門家でもなく事業の損益責任も負わない調査会社等が、知財・無形資産情報の開示と事業の関係性等をただ漫然と分析・評価を行うことは、かえって事業の実施主体たる企業の足を引っ張ることになりかねない。知財・無形資産の活	5 p.41 6 行目のご指摘の点については、協創価値を構築する上では、大企業とスタートアップとの双方向での経営資源（大企業では顧客基盤や量産技術等、スタートアップでは革新的技術等）の提供が必要な点を明記する修正をいたします。また、p.41 の8行目のご指摘の点については、企業で「埋没している知財・無形資産や人的資本」に限定しない修正をいたします。 6 貴重なご意見ありがとうございます。今後の参考といたします。 7 ご指摘の点については、知財・無形資産の投資・活用に関する分析・評価は現時点では必ずしも成熟していないこと、この分析・評価の水準を向上させる点において、知財・無形資産の専門調査・コンサルティング会社
--	---	---

「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン改訂」に係る意見募集の結果について

		用・評価が発展途上であることを鑑み、本来、評価・分析のあり方から議論を開始すべきところである。こうした手順を経ずに算出される分析・評価結果を有効として活用推奨することには反対である。本項（６）の記述のうち、１点目と２点目の削除を求める。 ８、【要望】意見募集期間の確保 本ガイドラインは、足掛け９カ月延べ１０回の会合（検討会）での議論を踏まえ、改訂案の策定に至ったものである。本ガイドラインが企業・投資家等の双方にとって、真に有効かつ使い勝手の良いものとするためにも、幅広い層の想定利用者から意見が集約できるよう、意見募集の期間は十分確保されることを強く要望する。	等が重要な役割を果たすことが期待されることを明記する修正をいたします。 ８ 貴重なご意見ありがとうございます。今後の参考といたします。
２	弁理士クラブ	１．上場企業とスタートアップの開示について 本ガイドライン案は、上場企業だけでなくスタートアップにも適用可能であることが述べられていますが、上場企業の IR での知財投資の開示とベンチャーキャピタル向けのスタートアップの知財投資の開示では異なるものになると考えます。 スタートアップに本ガイドライン案が十分活用されるためには、上場企業の知財投資の開示とスタートアップの知財投資の開示の違いを、今後明確にして頂きたいと存じます。 ２．業界における KPI 本ガイドライン案の第 47 頁に、「他社との横比較が可能な定量的な指標の開示は、投資家や金融機関が重視する相対的な評価に有用であり」と記載されていますように、是非、業界内で他社との比較可能な KPI を今後ご検討願います。 ３．知財の資産化 本ガイドライン案の第 37 頁に、「知財・無形資産の投資・活用を『費用』ではなく『資産』形成としてとらえる」とありますが、知財投資が会計上直ちに資産になるわけではなく、費用を掛けて投資した結果、どのような資産が形成されるのか道筋を更に深く検討願います。 ４．取締役会によるガバナンス	１ 貴重なご意見ありがとうございます。今後の参考といたします。 ２ 貴重なご意見ありがとうございます。今後の参考といたします。 ３ 貴重なご意見ありがとうございます。今後の参考といたします。 ４ 本ガイドライン案の内容にご賛同のご意

「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン改訂」に係る意見募集の結果について

		・本ガイドライン案の第 55 頁に、「取締役会に知財・無形資産の戦略投資・活用に関して諮問する委員会を設置する」との記載があり、非常に良いアイデアであると認識しました。 ・今後、取締役会に知財・無形資産の戦略投資・活用を、定期的に定量的に情報提供を行う機関が必要になると考えます。その機関に知財部の部員がメンバーに入ると思いますが、外部の弁理士もメンバーに参加させるのが客観性を高めるために望まれます。当該企業を担当する外部の弁理士は、審査段階で他社の引用文献を熟読していますので、他社の具体的な技術動向にも知見があり、大いに活躍が期待できます。 ・取締役会に提供される監督用の資料とは、どのようなものが望ましいのか議論を深めて頂きたいと存じます。	見として受け止めます。また、頂戴したご意見につきましては今後の参考といたします。
3	ライオン株式会社 知的財産部	◆該当ページ 1 頁 Executive Summary 『知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver2.0 の狙いと概要』の図の最下部の「企業と投資家・金融機関のコミュニケーション・フレームワーク」 ◆意見 フレームワーク全体の内容については、賛成する。 一方で、今回追加された図の最下部に記載された、(1)企業変革「ストーリー」、(2)「企図する因果パス」、(3)「ROIC 逆ツリー」について以下要望したい。 ◆意見 1 これら(1)、(2)、(3)の相互の関係性については、その従属関係または包含関係が 26 頁に記述があるものの、1 頁目では等価のように見えるため、より明快な表現となるよう工夫いただきたい。	意見 本ガイドライン案の内容にご賛同のご意見として受け止めます。 意見 1 ご指摘の点については、本ガイドラインで提示しているコミュニケーション・フレームワークの 3 つの要素の関係を「ストーリー」が先ず重要であること、このストーリーをより伝えるために他の 2 つの要素が存在することを明確にする修正をいたします。

「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン改訂」に係る意見募集の結果について

		◆意見 2 目指すべき経営指標と知財・無形資産投資戦略の紐づけとして、(3)には「ROIC 逆ツリー」が記載されており、経営指標として ROIC が推奨され、因果パスとして ROIC 逆ツリーが著しく優れるような印象を与える。 一方、25 頁以降では経営指標は ROE、PER、ROIC 等が例示され、参考資料 18 頁以降は複数のフレームワークが例示されている。 よって Executive Summary で、ROIC、ROIC 逆ツリーが一意的に確定または推奨されている印象を与えないよう工夫いただきたい。	意見 2 検討会の中で、「ROIC」、「ROIC 逆ツリー」は経営指標と知財・無形資産投資戦略の紐づけを行う際の有益なものであるとの意見に基づき提示しております。一方、経営指標としては「ROIC」以外にありえることから、ご指摘の点も踏まえまして、「ROIC 等」「ROIC 逆ツリー等」とする修正をいたします。
4	武蔵精密工業株式会社 / 研究開発部 知財管理グループ	■ Ver.1 に対して企業に求められる役割がより具体的になり、各社事例も増えたことで、企業がとるべき戦略構築プロセスのイメージがつきやすくなりました。 ただ、全体を通して「知財・無形資産」という表現が使用されており、知財と無形資産を別物として扱うべきかのような印象を受けます。知財も無形資産の一部であるため、「無形資産」という表現で統一し、(1)意匠・商標・発明・著作物などの知的資産、(2)従業員の持つ技術・能力などの人的資産、(3)顧客ネットワーク・サプライチェーンなどのインフラ資産、などがあることを説明するほうが理解しやすいように感じます。 知財以外の無形資産は、日々の事業活動の中で当たり前に使われているものであって、改めてその価値を認識して把握すること自体が難しいという特徴があります。 知財以外の無形資産にはどのようなものがあり、どのようにして価値に転換できるのか、このガイドラインの利用者に響くよう、具体的な記載を望みます。 ■ 5 4 ページ「(4) 知財・無形資産を経営変革や企業価値に繋ぐガバナンスの実践(1)全社横断的な体制の構築」体制の構築の方針が具体的に記載されており、非常に有益でした。 ただ知的財産はともかく、無形資産は極めて広い概念ですので、全社的な無形資産の把握には実際にはかなりの困難が伴います。したがって、そのような体制づくりにおいては、各関係部署から適切な実務者を集めることがキーとなります。 よって、差別化に繋がる代表的な無形資産と、その関係部署の一覧がガイドラインにあれば、組織づくりの一助となると思いました。	本ガイドライン案の内容にご賛同のご意見として受け止めます。また、頂戴したご意見につきましては今後の参考といたします。 本ガイドライン案の内容にご賛同のご意見として受け止めます。また、頂戴したご意見につきましては今後の参考といたします。

「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン改訂」に係る意見募集の結果について

		■ Ver1 では、知財・無形資産への投資という手段が目的化している印象で、企業の知財部門としては違和感がありましたが、Ver2 では「企図する因果パス」というキーワードで説明が追加されており、Ver 1 の違和感が払しょくされました。	本ガイドライン案の内容にご賛同のご意見として受け止めます。
5	個人	・目次の 1 行目の行末「 2 」は「 1 」の誤記か？ ・ 1 ページにページ数を記載したほうがよい。 ・ 1 ページの 1 4 行目「さらに」と、 1 1 ページの 4 行目「更に」とは、どちらかに字句を統一したほうがよい。 ・ 1 ページの 1 8 行目「いう」と、 5 ページの最下行から上に 7 行目「言える」とは、どちらかに字句を統一したほうがよい。 ・ 8 ページの 3 行目「サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）」は「SX」のほうがよい。前段の 1 ページの 4 行目で略称を定義しているから。 ・ 2 1 ページの最下行から上に 5 行目「「SX」」は「SX」のほうがよい。 2 0 ページの最下行から上に 3 行目の例と同様に。	頂戴したご意見につきましては、修正等の参考といたします。
6	個人	知財や無形資産を重視してくことには賛成ですが、ガイドラインにはカタカナ語やアルファベットが多すぎる。よっぽど日本語の表現ができないもの以外は、日本語で表現すべき。外来語を多用すれば、それっぽく見えるとでも思っているのでしょうか？	知財・無形資産の活用を推進することについてご賛同のご意見として受け止めます。可能な範囲で業界関係者に理解されうる表現を用いることを意図しておりますが、頂戴したご意見につきましては、今後の参考といたします。
7	個人	せっかく内閣府知的財産戦略推進事務局及び経済産業省産業資金課の諮問機関から答申をするならば、統一された特定の指標や、金融機関や投資家が競合他社を超えた比較したい値など具体的な計算方法とともに提示して欲しい。 投資家として評価したい数値であったり、経営戦略に欠かせない数値があったりするならば、このような機会に必要な定義を含め提示することが日本全体にとって有益である。 またこのガイドラインが推奨する無形資産の範囲や、記載・描き方は具体的に定義頂き統一した方が良い。例えば 時価総額－(マイナス)有形固定資産 なのか、図 7 に有る一企業の記載方式にするのか	貴重なご意見ありがとうございます。今後の参考といたします。

「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン改訂」に係る意見募集の結果について

	ガイダンスにするならば比較したいと思う指標は明確に明示頂きたい。 今回は知的資産というくりをしており、無形固定資産なのか無形資産なのか、また償却や繰り延べなど同じ範囲で分析された結果で比較できるよう定義し提示ください。 評価がコンプライだというならそれこそ推奨指標を示せば資本注入を希望する企業はその指標を使用すると考える。あわせて土台の無形資産の内容があやふやなのに更に SX、GXなどを組み合わせて空中分解することを危惧する。 昨日送った後にバージョン2を発見しました。失礼いたしました。 改訂案骨子より3点ツールを示していただいておりますが、いずれに対してもご質問させてください。 優れたストーリーと称賛されていたデジタルツインを標榜する DE のシーメンスやデジタルに進むというストーリーで一時は買われていた US の GE の現在の状況を如何にお考えでしょうか。地道な努力では無く欺瞞に満ちた夢見がちなストーリーで惑わせることがそれほど良い事には思えないのですが。昔のインターネット、今の宇宙開発やカーボンニュートラルなどバズワードに踊れども、日本に GAFAM や BATH は生まれず。アイデアやはったりを織り交ぜ、煽って手放すベンチャーの資金調達もシリコンバレーの何分の一。今回のガイドラインのパーパスはそもそも何なのかご教示ください。 オムロン株式会社の逆 ROIC がそれほど良いものなら、オムロン株式会社は評価されるべきだと思いますが、市場で右肩上がりの株価になっていないのは何故なのでしょう？ 無形資産・知的財産に逆 ROIC が最適な理由をご教示ください。 「企図する因果パス」が、因果関係が単なる市場連動の相関関係では無い理由をご教示ください。金融機関や投資家など	本ガイドラインは、知財・無形資産の投資・活用の促進による、企業価値の向上と投資金の獲得という好循環を加速化するために策定されたものになります。 検討会の中で、「ROIC」、「ROIC 逆ツリー」は経営指標と知財・無形資産投資戦略の紐づけを行う際の有益なものであるとの意見に基づき提示しております。一方、経営指標としては「ROIC」以外にありえることから、ご指摘の点も踏まえまして、「ROIC 等」「ROIC 逆ツリー等」とする修正をいたします。 本ガイドラインでは、「企図する因果パス」は、
--	--	--

「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン改訂」に係る意見募集の結果について

		企業を外から眺めるものも理解できる転用可能なロジックの作り方であることを期待しています。先般破産した FTX のようなストーリー・因果関係の在りそうな企業でも上手くいっていないため、今回ご提示いただく内容を企業がトレースすることで価値になるロジックも因果パスでご提示いただけると期待しております。 そのうえで無形資産・知的財産に「企図する因果パス」が最適な理由をご教示ください。	「知財・無形資産投資」が「関連指標」を用いつつ、最終的に ROIC、PER といったアウトカムにつながるように、価値創造プロセスの中で「高利益率である製品・サービスの競争力・差別化要因となる知財・無形資産が他社となぜどのように異なり、どのような時間軸で持続可能で競争優位なビジネスモデルになるのか」といった粒度での企図する関係性を示すもので、投資家からの評価、投資家との対話での活用が期待されるものとして記載しております。
8	個人	1. 過去実績が良い＝ROE や ROIC が高い優良会社では知財・無形資産に関する開示が低いという現象も見られるようです。優良企業は、知財・無形資産投資について特に開示しなくとも投資家から評価されているため、あえて自社のビジネスモデルの根幹である知財・無形資産投資について開示していないように思われます。しかし、これらの優良企業のノウハウを多くの日本企業に示すことは重要なことと思います。Ver2.0 では、その点についての言及がないように思われ、残念です。 2. 一方、過去実績があまり良くない＝ROE や ROIC があまり良くない会社では知財・無形資産に関する開示が高いという現象が見られるようで、Ver2.0 では、過去実績が良くない会社が無形資産投資を実現させるためには、その正統性を担保するためにうまく説明する手法として「ストーリー」「企図する因果パス」「目指すべき経営指標（ROIC 等）との紐付け」を推奨していますが、知財・無形資産投資は不確実性が高く、むやみに増やすことがただしわけではないこと、そのために「企図する因果パス」「目指すべき経営指標（ROIC 等）との紐付け」というリスクヘッジが必要であり、実績が伴わず「取らぬ狸の皮算用」とならないようにという注意書きも必要ではないでしょうか。 3. Executive Summary の「2. 知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver2.0 の狙いと概要」の図について、『目指すべき経営指標と知財・無形資産投資・活用戦略の紐づけ「ROIC 逆ツリー」』は、P4 の表現『目指すべき経営指標（ROIC 等）と知財・無形資産投資・活用戦略の紐付け』の方が良いのではないのでしょうか？ ROIC だけが突出することが妥	1 貴重なご意見ありがとうございます。今後の参考といたします。 2 「企図する因果パス」は、ストーリーの実現性を示すこととなります。ご指摘の点は、3 つの構成要素からなるコミュニケーション・フレームワークについてご賛同のご意見として受け止めます。 3 検討会の中で、「ROIC」、「ROIC 逆ツリー」は経営指標と知財・無形資産投資戦略の紐づけを行う際の有益なものであるとの意

「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン改訂」に係る意見募集の結果について

		当でしょうか？ 4. 意見提出が 30 日未満の場合の理由「ガイドライン作成する際の検討事項が多く、当初予定よりも多くの期間を要していることから、30 日の期間は取ることが難しい。」は、事務局の進め方のまずさです。今後は改善していただきたい。	見に基づき提示しております。一方、経営指標としては「ROIC」以外にありえることから、ご指摘の点も踏まえまして、「ROIC 等」「ROIC 逆ツリー等」とする修正をいたします。 4 貴重なご意見ありがとうございます。今後の参考といたします。
9	個人	1. 未完成・未成熟であることの明記 意見 1 本ガイドラインは、知財・無形資産の投資・活用戦略の本来的な姿の事例を集められていないことを明記すべきである。開示されている事例について、発展途上の事例であるため、そのまま参考にするのではなく、個別の創意工夫を強うながすことを、本文書の読み手に伝えるべきである。 理由 知的財産権で模倣から保護された製品やサービスが、その市場において価格プレミアムを得ることができるならば、その価格プレミアムの割引現在価値に見合う経済的価値（資産性）を知的財産権等に見込むことができる。 価格プレミアム（経済的に評価される価値創造）ができて始めて、投資や活用戦略、その開示についてガイドラインを定めていくことができる。 しかし、多くの日本企業の ROE や ROIC が低く、PBR が 1 未満で、先進国中唯一経済成長できていない現状では、価格プレミアムを得るような価値創造ができていたとはいえず、無形資産・知財活用について日本企業から好事例を集めることは不可能である。 目標とすべき好事例がないまま、ガイドラインを作ろうとしても、冗長で長文となり、事例が論理的でないから検討することが爆発的に増え、作成に当初予定よりも多くの期間を要することになるだろう。 「ガイドライン作成する際の検討事項が多く、当初予定よりも多くの期間を要していることから、30 日の期間は取ることが難	1 ご指摘の点については、本ガイドラインで紹介している事例は、他の企業においてこのとおり実践すればよいというものではないこと、各企業は、これらの事例における取組も参考にしつつ、自社の業種、事業形態、ビジネスモデルなどを踏まえ、今後具体的にどのような取組を進めるべきかを創意工夫することが期待されることを追記するようにいたします。

「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン改訂」に係る意見募集の結果について

いい。」という事実は、このガイドラインが作成できる時期が到来しておらず、未完成であることの証拠である。 未完成であることを読み手に伝えなければ、成果をあげていない事例をそのまま疑わずに学ぶこととなり、低成長を連鎖させてしまう。 2. ありたい未来の構想では、数字を忘れる 意見 2 p.26 の図は、経営デザインシートの簡易版に依拠しているが、開示のための表現と、ありたい未来を構想するためのフレームワークは別であり、ありたい未来を構想する際には、経営指標との紐付けを意識すべきではないことについて、注意喚起すべきである。 この点、ChatGPT4 の力を借りて、「若くてやんちゃな CEO 風の記事」にしてもらった。本意見提出者自身の表現よりも判りやすいため、ChatGPT4 の出力を引用する。 --- 経営をデザインするって発想、めっちゃくちゃカッコいいよね！みんなが個性を出して、未来を自由に思い描き、顧客や社会、自然環境にどんな体験や成果をもたらすかを考えていくんだ。 だけど、このガイドラインってさ、未来像をすぐ ROIC 逆ツリーに繋げちゃってるんだよね。数字から自由な発想を引き出すことこそが、企業の個性を発揮するデザイン思考を生むんじゃないかって、そんな洞察が欠けてる気がするんだよね。 コストや売上、市場規模とか考えると、つい現状の延長線上の未来ばかり考えちゃうんだよね。ブレインストーミングでは自由奔放が大事だし、尊敬する経営者も「イメージーションのプロセスに、CFO や経理財務は関与しちゃダメだ」と言ってるしね。 だからさ、どうしてこんな小さな発想しか出てこない方法論を推奨してるのかって疑問なんだよね。根拠は何なんだろう？最後に投資家に説明するときには、ストーリーや KPI を通じて将来の財務目標について話すんだけど、このガイドラインではツールや発想と場面がうまく切り分けられてなくて、ちょっと不適切だと思うんだよね。 --- 文中「尊敬する経営者」は昆政彦氏で『CFO 最先端を行く経営管理』（中央経済社）p.35 に記載がある。 中期経営計画の発表を控える先進企業も出現しており、短中期の経営指標の目標値を公表すること自体、時代遅れとなっていく可能性もあり、より自由度の高いガイドラインとしなければ、本ガイドラインも認知度が高まる前に時代遅れとなる可	2 貴重なご意見ありがとうございます。今後の参考いたします。
---	---------------------------------------

「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン改訂」に係る意見募集の結果について

	能性がある。 この意見書を提出しようと最初に考えたときには、私が ChatGPT4 に書き直させた文章を使うことになるとは想定もしていなかった。30 日前では無く 7 日前だ。世界や市場は凄まじいスピードで変化しており、因果パスとやらを想定して開示し、未来を固定しては、顧客に価値を提供できなくなるだろう。企業の個性と、自由演技での開示が重要である。 3. ROIC 逆ツリーではなく、単に無形資産や知的財産（権）と、利益率の関係を分析する 意見 3 p.33 ROIC 逆ツリーは無形資産・知的財産の活用について有用な視点をもたらさない。単に知的財産権や無形資産と利益率の関係を洞察すべきである。 関係指標の上下動が、経営戦略・施策等にどう関係するのか、計算した事例も、因果パスもない。根拠のない仮説と理解するしかない。資本効率指標の分解要素は、よく知られているように、利益率 x 資産回転率である。しかし、資産（資本）回転率に影響する関連指標や知財・無形資産投資（例）は 1 つもない。あるのなら示して欲しい。 この点、ChatGPT4 の力を借りて、「監査法人に勤める公認会計士が、監査先の経理担当者に非論理的な文章を直させるために激しく詰め寄る文章」にもらった。激しすぎたため、若干修正した文章を引用する。 --- ROIC 逆ツリーがあるにも関わらず、資本／資産回転率に影響を与える要素があなたの資料に一切記載されていないのはどういことですか？本当に真面目に検討しているのですか？ 仮に、休眠知財をカーブアウトして、その知財が「知的財産権」であり、自己創設でなく、M&A で取得した際に、個別の権利として正常な会計処理で資産計上し、それが資産規模の例えば 10%を超えるから、資産回転率に影響する可能性があるということですか？ よいですか？知的財産権の利活用や処分は、資本／資産回転率に直接影響を与えません。では、ROIC 逆ツリーに何が残りますか？利益率だけですよね。 なぜ無理に ROIC 逆ツリーを持ち出し、誤解を招くようなことをするのですか？単純に、知的財産権がどのように利益に貢献するのかを真摯に検討すれば良いはず。確かに、日本企業の事例で知的財産権が利益率にどのように貢献するのかを	3 貴重なご意見ありがとうございます。今後の参考といたします。
--	---	--

「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン改訂」に係る意見募集の結果について

	示すのは難しいかもしれません。しかし、だからと言って ROIC 逆ツリーに人々の目を向けさせることで、さらに混乱を招くのは問題です。この点、理解していただけますか？ --- これらは、Ver.1 から残存している本文書のカルチャーによるもので、価格決定力について「安易な値下げを回避し」という知的財産の権利化を中心に扱う部門（知財部）の視点で、経営者や営業担当が安易に値下げをしていることが問題だという、責任転換をしていることが、根源的な原因である。 4. 安易な批判の回避 意見 4 p.2 他「安易な値下げを回避し」という文章を削除し、「価格プレミアムをもたらす価値創造を持続させるためにどのように知的財産権を取得し、活用し、知財部門から社内に情報を提供するか、創意工夫をすることで、安易な批判を回避し」といった趣旨の文章に修正すべきである。 この点、ChatGPT4 に「京都人の嫌みのようにグサグサと刺さる文章」に修正してもらったが刺さりすぎるため割愛する。 5. 「費用」でなく「資産」形成として捉える これも、Ver.1 からの継続であるが、誤解を招く表現である。 意見 5 会計上明確に定義されている「資産」という用語について、その意味を変えるようなガイドラインの策定や公開は避けるべきであり、例えば、「費用ではあるが知的資産（インタンジブルズ）の形成として捉える」等へと修正すべきである。 この点、ChatGPT4 の力を借りて、「ですます調なのにツッコミが厳しい生徒会長の経験がある女性の文章」に直してもらった。一部削除しつつ下記に引用する。 --- 晴れなのか曇りなのか雨なのか、雨の量や雲の多さで決まります。それを、あるガイドラインが、「雨なのに、晴れとして捉える」、ということをおっしゃっているのです。「研究開発費や人件費などの費用を、資産として捉える」という部分です。晴れとして捉えた	4 ご指摘の点については、本ガイドライン案 p.2「知財・無形資産を活用した高付加価値を提供するビジネスモデルを積極的に展開し、価格決定力につなげることで、製品・サービス価格の安易な値下げを回避し」等において、同様の趣旨の内容を記載しております。 5 ご指摘の点については、本ガイドライン案 p.37「現在の会計ルールの下では、知財・無形資産への投資は将来の収益が獲得できるかが不明であるとして、ほとんどの場合単年度「費用」として処理されている。」との記載をしております。誤解を招かないように、今後、本ガイドラインを説明する際等でも留意いたします。
--	---	--

「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン改訂」に係る意見募集の結果について

	ら、濡れないのでしょうか。濡れるでしょう。晴れと曇と雨は理由や根拠があって区分されているのに、雨を晴れと言い張って、何か変わるのでしょうか。 費用ではなく資産として捉える問題点は多数ありますが、経済的価値がないものを、資産として捉えようとした瞬間に根拠なく経済的価値があるかのように見えてしまう点です。もう一つは、資産として捉えた瞬間に、本来的に資産であれば必要な、売上や利益への貢献の分析を、しなくなってしまう点です。 価値を提供するために役立つ資源は色々ありますし、それらの資源間の結合性や、結合した資産が全体として生み出す、ある時期の売上や利益への貢献を分析し、ストーリーとして説明していくことが重要です。「資産として捉える」ような短絡的な発想は、深い洞察をしようとするインセンティブを削いでしまいます。 資産として捉えるのではなく、資産として見てもらうために、将来の売上や利益、社会価値の提供や自然環境への良い影響をどのようにもたらすのかを、確かな説明しようとする地道な仕事が必要です。雨は雨であり、風邪を引かないようにするためには、雨を曇として捉えるのではなく、雨を直視し、科学的に対応していくことです。暖かい服を着て、傘を差すべきです。このガイドラインを読む企業が、費用処理した資源について資産だから収益を生んでくれるだろうと街を歩いていたら、確実に風邪を引くでしょう。 ですので、ガイドラインに従う際には、根拠や理由をしっかり考慮し、適切な判断を下すことが大切です。費用処理した資源を資産として捉えるだけでは、真の価値を生み出すことは難しいでしょう。企業が将来の売上や利益、社会価値の提供や自然環境への良い影響をどのようにもたらすかを、きちんと説明し、実現に努めることが求められます。 企業が真に価値を創造し、成長していくためには、現実を直視し、地道な努力と戦略が欠かせません。そして、ガイドラインに盲目的に従うのではなく、柔軟な発想と適切な判断力を持って取り組むことが大切です。 --- 本意見で、ChatGPT4 の生成文を使用したのは、ふざけているのではなく、Ver.1 の際に提出した意見が、採用されないのであればまだしも、理解されていないと感じたためである。伝わる文章にするための工夫を行った。ご理解頂ければ幸いである。 また、最後の女性のキャラによる「費用処理した資源を資産として捉えるだけでは、真の価値を生み出すことは難しいでしょう。」という文章に、私は感動した。真の価値を目指す取り組みを継続していきたい。	
--	---	--

以上