

無形資産競争時代を勝ち抜く デジタルケイパビリティ変革 デジタル価値創造サイクルの構築と実践



齊藤 基

CONTENTS

- I 無形資産競争時代の到来
- II デジタル知的資産を活用した価値創造サイクル
- III デジタル知的資産で価値創造を加速している事例
- IV 無形資産競争時代におけるデジタルケイパビリティ変革の方向性

要約

- 1 昨今、企業の競争力の源泉が有形資産から無形資産にシフトしつつあるが、世界的に見て日本企業の無形資産活用は遅れている。無形資産経営への戦略的かつ大胆な転換が日本企業に求められている。
- 2 無形資産、特に知的資産を多く有する企業が競争優位性を確立する傾向にある。デジタル化された知的資産（デジタル知的資産）のうち、データをデジタル暗黙知、アルゴリズムや人工知能（AI）モデルが組み込まれたソフトウェアをデジタル形式知と捉え、それらを蓄積・活用して自社の企業価値向上に貢献する、デジタル知的資産を活用した価値創造サイクルを構築することが重要である。
- 3 無形資産には「つくるのが難しい」「活かすのが難しい」「可視化するのが難しい」という特徴があるが、これらを克服して価値創造サイクルを確立するために、三つのケイパビリティ変革を提言する。一つ目はマーケット（顧客）の「知」をデジタル工場に直結するための体制・仕組みの整備、二つ目はデジタル形式知を現場にインストールする仕掛けの構築、三つ目はデジタル知的資産価値のアカウントビリティ（説明責任）の確立である。
- 4 「資産をつくって、使い切る」というROI型のシステム投資から、「資産をつくって、蓄積・成長させながら、企業の競争力を高める」資産蓄積型のデジタル投資が増えてきており、デジタル価値創造サイクル確立の重要性は今後ますます高まるであろう。

I 無形資産競争時代の到来

昨今、企業の競争力の源泉が、物理的に実体の存在する建物や生産設備などの有形資産から、人材、ブランド、知識、技能など、物理的実体を持たない無形資産にシフトしつつあり、無形資産を蓄積し、企業活動に活かす戦略の重要性が高まっている。

一方、世界的に見て日本企業の無形資産活用は遅れている。米・知的財産アドバイザー会社のオーシャン・トモによると、日本の主要上場企業の市場価値総額に占める無形資産の割合^注は、2020年までの10年間で17ポイント高まり32%になったが、なお有形資産が大半を占める。米国（90%）や欧州（75%）、韓国（57%）、中国（44%）と比べても低さが目立つ。この状況が日本企業の成長を停滞させている一因ともいわれている。

日本政府は、無形資産戦略の重要性を、コーポレートガバナンス強化の一環として政策提言している。21年6月に、コーポレートガバナンス・コードが改訂され、無形資産投資

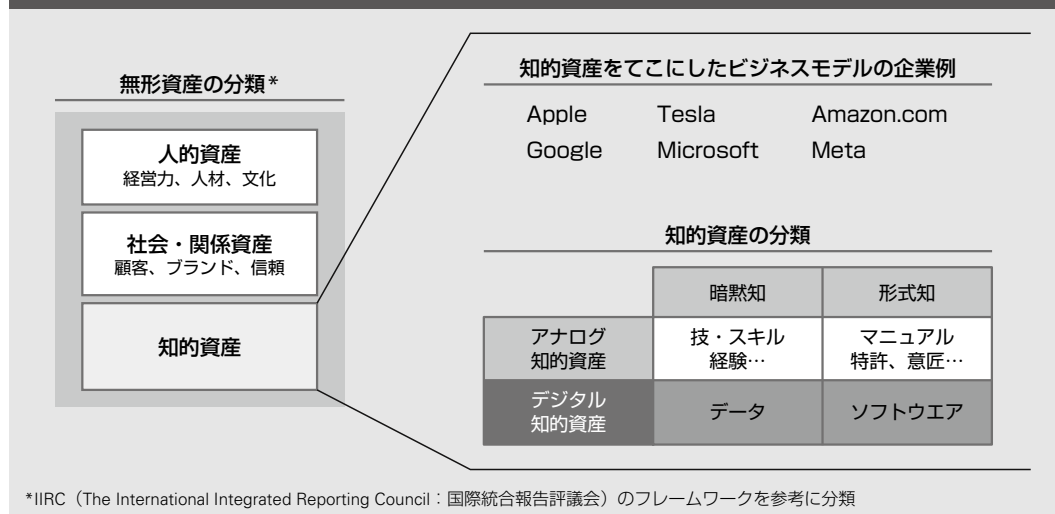
の重要性が明記され、次いで22年1月に、無形資産投資・活用のための基本的な考え方を記した「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」が正式に公開された。20年11月に公開されたデジタルガバナンス・コードも関連政策の一つと捉えることができる。今まさに、日本企業の経営課題の一つとして、無形資産にかかわるさまざまな議論が官民学でなされており、無形資産経営への戦略的かつ大胆な転換が日本企業に求められている。

II デジタル知的資産を活用した価値創造サイクル

1 デジタル知的資産の分類

本稿では、IIRC（The International Integrated Reporting Council：国際統合報告評議会）のフレームワークを参考に、無形資産を人的資産、社会・関係資産、知的資産の三つに分類する。無形資産の中でも、特に知的資産を多く有する企業が競争優位性を確立する傾向にある。たとえば、デザインと設計と

図1 デジタル知的資産の概念



いう知的資産をてこに成長したAppleや、自動車をソフトウェア化したテスラなどは、知的資産を核にしたビジネスモデルを展開するグローバル企業の代表例である。

知的資産はさらに、組織・人に内包された知的資産であるアナログ知的資産、デジタル化された知的資産であるデジタル知的資産の二つに分類される。デジタル知的資産のうち、データをデジタル暗黙知、アルゴリズムや人工知能（AI）モデルが埋め込まれたソフトウェアをデジタル形式知と分類する（図1）。

無形資産戦略の文脈では、しばしばブランド力の向上や人材育成も日本企業の重要な経営課題として挙がるが、本稿ではデジタル知的資産に着目して考察を行う。

2 デジタル知的資産を活用した価値創造サイクルの確立

デジタル知的資産（データとソフトウェア）を蓄積・活用して自社の企業価値向上に貢献するためには、デジタル知的資産による

価値創造サイクルを確立することが重要である（図2）。

デジタル暗黙知（データ）とアナログ暗黙知を参照しながら、デジタル工場でソフトウェア化、あるいはデータを機械学習して解析しモデル化したものを、デジタル形式知、つまりソフトウェアに実装する。そして、デジタル形式知をビジネス現場に実装（ビジネスで使えるように）し、デジタルサービスやプロダクトとして活用し、顧客・取引先・社員との共創を通じて新たな暗黙知（データ）を蓄積して次に活用する、これが価値創造サイクルである。

デジタル技術、特に、ビッグデータやAIを活用することで、このサイクルを高速に回転させるだけでなく、デジタル知的資産を自律的に成長させることが可能になった。

3 無形資産特有の難しさ

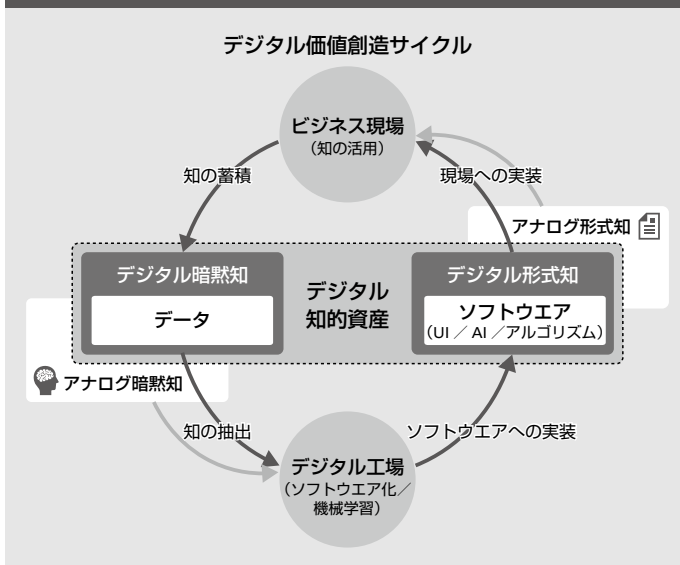
ただし、目に見えない無形資産には無形であるが故に特有の取り扱いの難しさが主に三つある。

まず一つ目は「価値あるもの」をつくるのが難しいという点である。たとえば、顧客ニーズを的確に把握できないため有用なものをつくれない、失敗を恐れ価値あるアイデアが埋もれてしまうという問題である。

二つ目は、デジタル形式知に埋め込まれた「価値」を活かすのが難しいという点である。せっかく価値あるものをつくっても、現場でうまく活用されない、根づかないといった問題である。

そして三つ目は、「価値」を可視化し、評価するのが難しいという点である。デジタル投資では、これまでとは異なる価値観のデジ

図2 デジタル知的資産を活用した価値創造サイクル



タルサービスやプロダクト開発が増えている。たとえば、新たなエコシステムを拡大するといったデジタル投資は、その価値を短期的なROI（投下資本利益率）で説明するのは非常に困難である。

Ⅲ デジタル知的資産で 価値創造を加速している事例

本章では、前述の三つの難しさに対処しながら、デジタル価値創造サイクルをうまく回している三社の事例を紹介する

1 米・投資運用会社 A 社の事例

A 社は、米国の大手金融グループ傘下で、約2000人の陣容でグローバルな投資運用業務を行っている投資運用会社である。A 社は、「世界中のFinTech企業との協業でデジタルファースト企業に変革する」という戦略を掲げ、デジタル知的資産を使った価値創造に取り組んでいる。

(1) デジタル専任組織の設置

A 社はデジタルファースト戦略を推進す

べく、ビジネス部門出身のCIOの配下に、従来のIT部門とは独立して新たに三つのデジタル部門を2016年に立ち上げた（図3）。

一つ目は全社のデジタルトランスフォーメーション（DX）を主体的に推進するDX部門。二つ目は、ビジネス部門、IT部門に分散していたデジタル資産を集約し、一元管理することを目的としたDigital Portfolio Management部門。三つ目は外部のFinTech企業とつながり、技術・知見の探索と取り込みを目的とするFinTech Innovation部門である。ビジネス部門とIT部門からの人員異動と新規メンバーの採用で、これらの新組織を立ち上げた。

(2) ビッグデータを活用した

デジタル価値創造サイクルの構築

ここで、アナリストの業務効率化および顧客（投資家）の意思決定を迅速化・高度化するために開発した不動産投資評価ソフトウェアの事例を紹介する（図4）。

このソフトウェアの発案、企画・構想から開発・運用、そして顧客にライセンス販売するに至るまで、一貫してDX部門がリードし

図3 A社のデジタル部門の概要

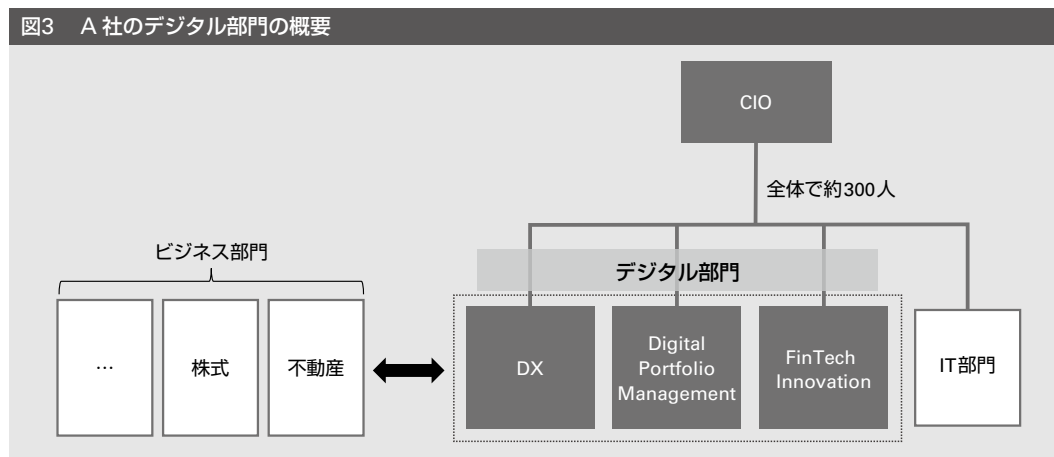
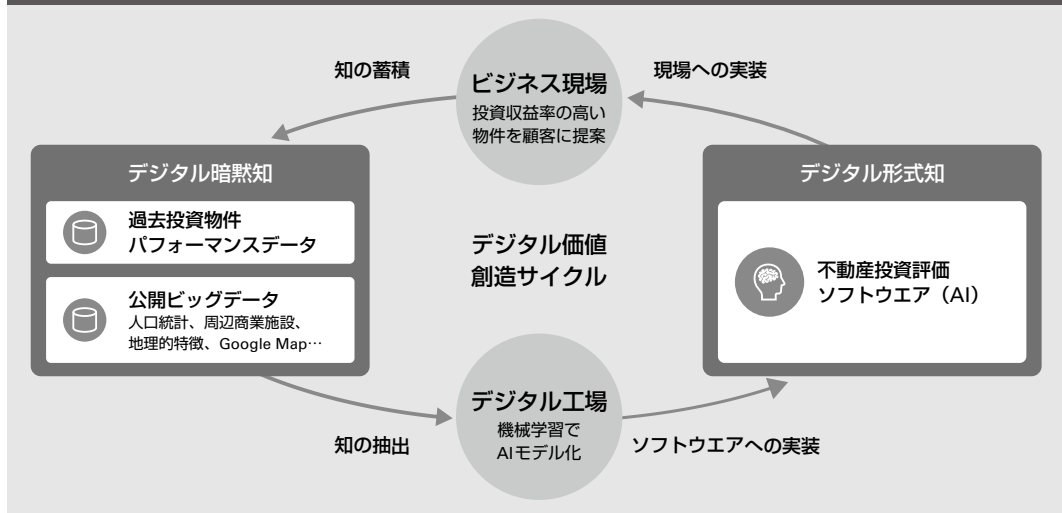


図4 A社の不動産投資評価ソフトウェアの概要



た。過去の投資物件パフォーマンスデータと外部の公開ビッグデータをデジタル暗黙知と捉え、機械学習によりデータ解析し、構築されたAIモデルをデジタル形式知（ソフトウェア）に組み込んでいる。データが蓄積され、AIが学習すればするほど、投資評価の精度が高まる。デジタル価値創造サイクルを回し、デジタル知的資産の価値を高めていく典型的な事例である。このソフトウェアによって、より早く、収益率の高い投資物件を顧客に提案できるようになり、アナリスト業務の効率化とCS（Customer Satisfaction：顧客満足度）向上を実現した。

(3) 知の交雑を支える環境

企業において、デジタル価値創造サイクルを構築するためにはアイデアの種が欠かせない。このソフトウェアはどのような経緯で発案されたのか。A社では常日頃から、さまざまな社内外の知を交雑させて（掛け合わせて）新しいものを多く産み出す以下のような環境を意識して整備している。

①経営陣との定常対話

CEOを含む経営陣とデジタル部門員全員が直接対話する場を定期的に設け、経営者が直近の経営課題やデジタルファースト経営への想いを直接デジタル部門員に伝えることで、モチベーションアップや知的好奇心の醸成を図る

②顧客インサイトの直接把握

デジタル部門員自らが顧客インサイトやマーケットニーズを理解するために、顧客である投資家を訪問し、直接対話を積極的に行っている

③ビジネス系人材とテクノロジー系人材の交雑

デジタル部門とビジネス部門の定期的な人材交流（人事異動）を行ったり、合同チームを組成したりなど、ビジネス系人材とテクノロジー系人材を密に交流させて、それぞれの知を交雑させるための体制やルールを整備している

④FinTech企業の知見の取り込み

FinTech企業との日常的な交流を通じて、スタートアップの新しいビジネス発想法や新しい技術アイデアを常日頃から自社に取り込む

(4) デジタル価値創造サイクルを加速する仕掛け

A社は、①チャレンジ風土の醸成、②価値創造サイクルの手の内化、③DX経験共有、の三つを重視して、価値創造サイクルを加速させている。

①チャレンジ風土の醸成

前述のCEOとデジタル部門員の直接対話を通じて、デジタル部門には失敗を恐れないでどんどんチャレンジするよう動機づけされている。その結果、さまざまなデジタルプロダクトが企画立案され、価値創造サイクルの立ち上げスピードが向上している

②価値創造サイクルの手の内化

A社の外部ベンダー活用リスク評価シ-

トには、「機会損失リスク」という評価基準が明記されている。価値創造サイクルを回す必要のあるデジタルプロダクト、つまり、使いながら成長させていくプロダクトは、極力、外部ベンダーを使わず内製し、価値創造サイクル全体を手の内化することでスピードアップを実現している

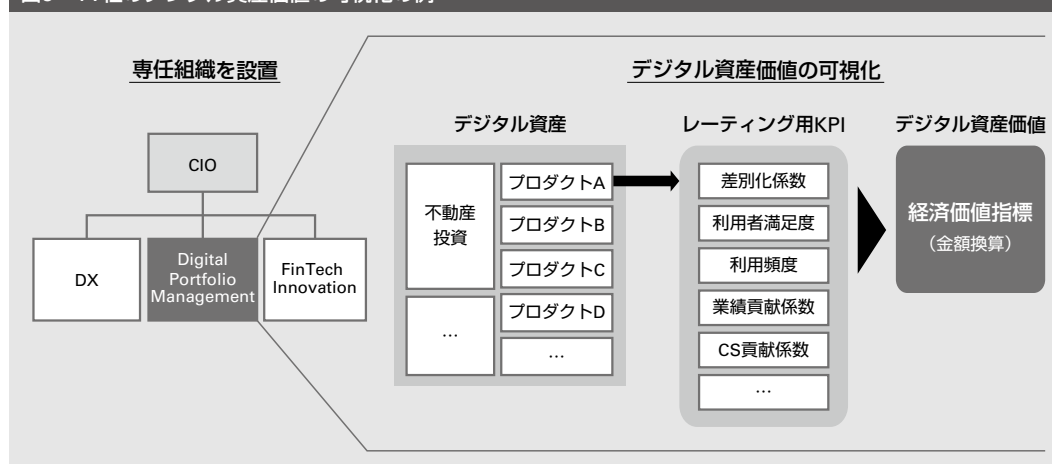
③DX経験の共有

CIOのリーダーシップの下、DX経験者を「デジタル伝道師」に任命し、人を介して全社にDX経験を直接伝播する活動に力を入れている。たとえば、不動産投資評価ソフトウェアの例では、同様のアイデアをエクイティ投資部門に横展開したり、顧客向けのライセンス販売用プロダクトに転用したりするなど、派生ソフトウェアを短期間で次々に立ち上げることに成功した

(5) デジタル資産価値の可視化の取り組み

前述のとおりA社は、CIO直下にDigital Portfolio Management部門というデジタル資産ポートフォリオ管理を行う専任部署を設置

図5 A社のデジタル資産価値の可視化の例



し、デジタル資産価値のマネジメントに真剣に取り組んでいる。同部門が年一回、デジタル資産の監査・棚卸しを行い、デジタル資産価値を定量的に評価し、定期的にポートフォリオ全体の投資比重の見直しや不良資産の廃棄などを判断している。A社では原則として、すべてのデジタル資産にレーティング用KPI（重要業績評価指標）を設定し、そのKPIの数値を基に各資産の現在価値を金額換算するロジックを構築している（図5）。

2 米・ヘルスケア機器 メーカー B 社の事例

B社は、米欧日を中心に医療器具を製造・販売している従業員数約4万人の大手ヘルスケア機器メーカーである。近年、AIをはじめとするデジタル技術を活用し、モノ販売を中心としたビジネスモデルからトータルヘルスケアサービス企業へと進化すべく、新たなビジネスモデルへの変革を進めている。特に顧客ダイレクト接点を強化し、顧客の声を反映した商品・サービス開発力の向上に力を入れている。

(1) デジタルサービスの企画・開発から オペレーション機能を内包した 改革推進組織の設置

B社では、グローバルオペレーションに責任を持つ副社長をヘッドに、全社横断でDXを推進するGBE（Global Business Excellence）という数百人規模の部門を設置している（図6）。

GBEはデジタルサービスの企画・開発、そしてオペレーションの実務を担う現場部隊も内包しており、ビジネス部門とテクノロジー部門の人材を集結させた組織となっている。B社では、デジタルプロダクトの企画から開発、オペレーションまでを一つの組織の中で一貫した方がスピード、ノウハウ蓄積の面で優位性が高いと考え、このような組織形態をとっている。

GBEの中で、実際にデジタルサービスを開発するDX部隊は、テクノロジー系役員のCDO（Chief Digital Officer）兼CIO（Chief Information Officer）と、ビジネス系役員である副社長とのダブルレポートラインとなっている。これは、改革全体の推進はグローバ

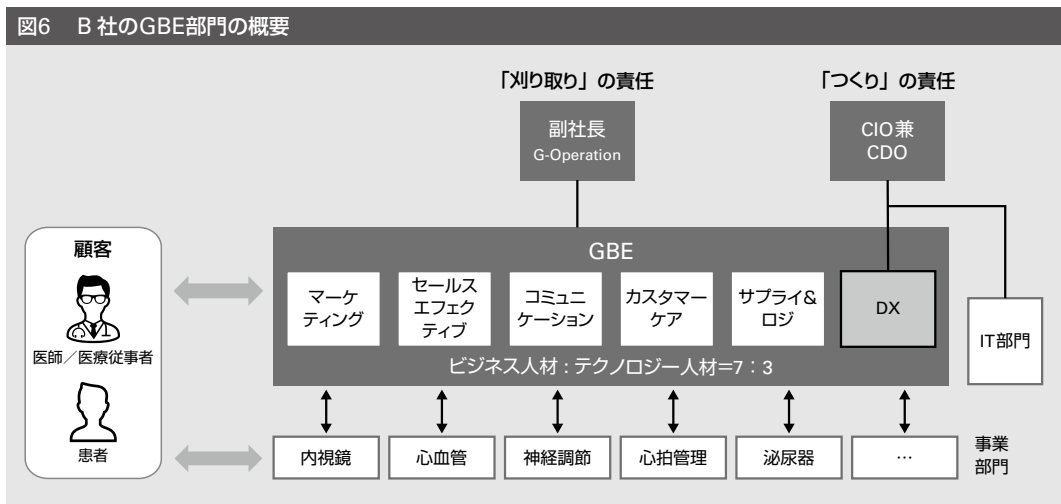
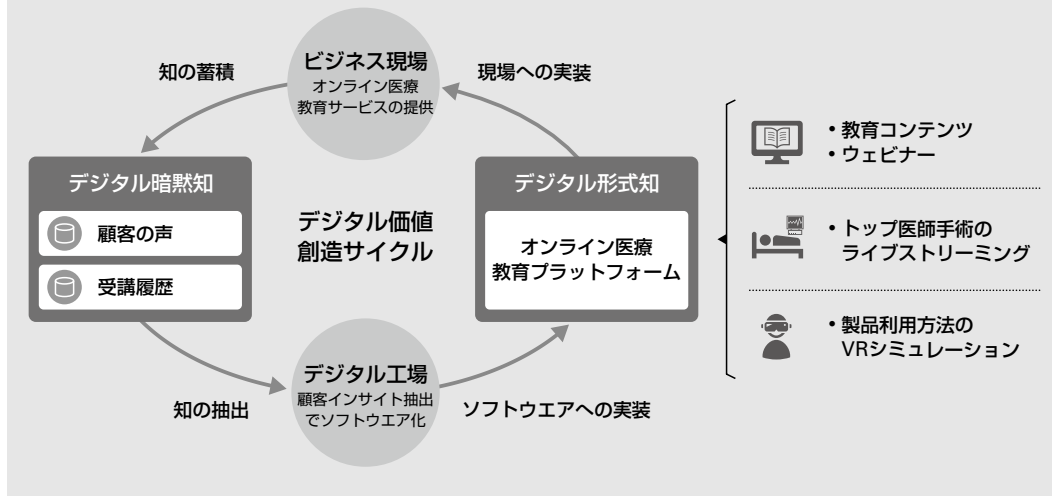


図7 B社のオンライン医療教育プラットフォームの概要



ルオペレーション統括の副社長が責任を持ち、デジタルプロダクトの開発・保守はCDO兼CIOが責任を持つための体制である。まさにビジネス系の役員とテクノロジー系の役員が、二人三脚で改革を推進している。

(2) 顧客インサイトを活用した

デジタル価値創造サイクルの構築

顧客の潜在意識や欲求といった顧客インサイトに基づいて開発されたオンライン医療教育サービスの事例を見てみよう（図7）。B社は、顧客である医師のために世界複数カ所に物理的な研修センターを持っていたが、コロナ禍前から現地に訪問せずにトレーニングを受けたいという医師のニーズが急速に高まっていた。そこで、GBE主導の下、顧客インサイトに基づいてカスタマージャーニー（顧客体験の流れ）を設計し、医療教育プラットフォームを開発した。顧客インサイトをデータ化し、それを基にプロダクトの顧客体験全体を改善し続けることで、価値創造サイクルに沿った形でデジタル知的資産の価値向

上を図っている。

これは「GBEが直接顧客とつながり、顧客インサイトを獲得・理解する」という点がポイントで、B社の改革の柱になっている。顧客の声を会社の重要資産と位置付け、6年前からデータ収集・分析を本格化している。特筆すべきは年に二回、全世界、数千人規模で実施する顧客へのフォーカスグループインタビューである。相当な労力とコストを費やしているが、顧客の声を直接、正確に、詳細に把握したいという経営陣の強い意思が窺える。そして、顧客の声のデータ化、グルーピング、分析、インサイト抽出などのノウハウをGBE内に蓄積し、手の内化している。具体的には、GBE内のマーケティング部隊が、直接顧客インサイトを分析し、DX部隊が高速にデジタルサービスを構築、そしてオペレーション部隊がそのプロダクトをすぐに実証できるという、一気通貫した機能をGBE内にすべて保持している。この顧客理解の深さが、B社の競争優位の源泉の一つとなっている。

(3) DX経験知の全社へのインストール

B社は、GBEに集積したDX経験知を全社に展開する活動にも力を入れている。トレーニングやローテーションを通じて、GBEのDX経験知を、全社に「インストール」している（ここでいうインストールとは、新しい戦略やコンセプトを単に組織やチームに連携させるだけでなく、組織やチームに根づかせて実践できるようになるまでを意味する）。

具体的には以下の三つの活動を行っている。

- ① 経営陣も参加するGBE内のプレゼン大会で各チームのDX事例、ノウハウをGBE全体で共有する
- ② 全社員参加必須のトレーニングに、実プロジェクトを担っているGBEメンバーを講師として派遣し、全社DXリテラシーの底上げと改革ムードの醸成に貢献する
- ③ GBEの人材を事業部門に三年で戻すというローテーションルールを徹底するこ

とで、DX経験知を、人を介して全社に還流する

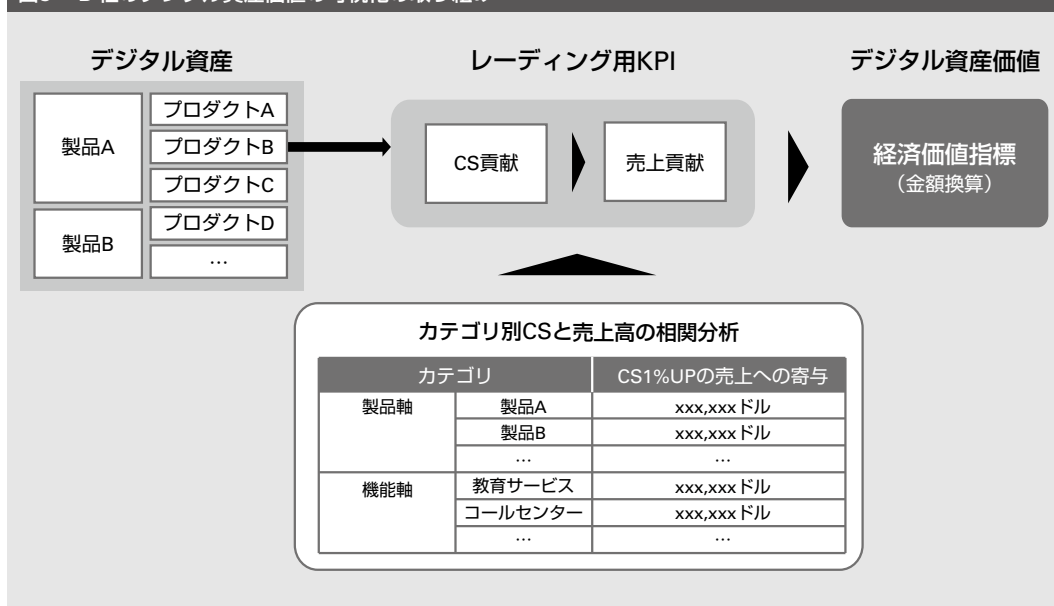
(4) デジタル資産価値の可視化の取り組み

B社では、前述の顧客インサイト収集活動で得た顧客満足度（CS）情報を各デジタル資産と紐づけ、デジタル資産価値を計測している（図8）。これを実現できるのは、GBE自らが顧客の声を収集し、データを蓄積し、カテゴリー別CSを詳細に測定しながら、ロジックを改良してきたからである。過去6年分のデータからCSと売上の相関関係を算出しており、カテゴリー別のCS貢献度を金額換算するロジックを実装している。同社の顧客志向を具現化したシンプルな可視化手法である。

3 欧・建築資材メーカーC社の事例

最後に欧州の建築資材メーカーC社の事例を紹介する。C社は、従業員数16万人以

図8 B社のデジタル資産価値の可視化の取り組み



上、世界70カ国に事業展開しているグローバル大手の建材メーカーである。C社はデジタルを活用して、モノ販売からモノにサービスを組み合わせたコト販売ビジネスモデルに転換し、建築業界全体の変革に貢献するという戦略を掲げている。

業界リーダーとしてコト販売ビジネスモデルへの変革を加速したいが、C社は消費者ニーズを正確に捉え切れていないのではとの問題意識を持っていた。つまり、消費者との間に施工業者や建築業者が入るため、最終消費者のニーズを正確に捉え切れず、マーケットニーズに即した商品・サービスをタイムリーに提供できていないという課題認識である。

(1) 部門横断のマトリクス型のDX専任組織の設置

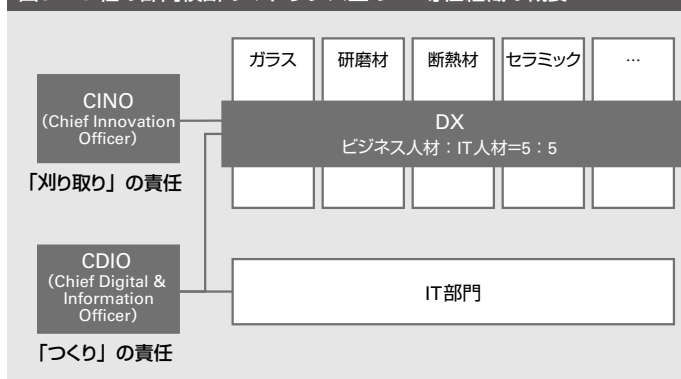
DX専任組織の設置

C社の改革を推進するDX組織は、ビジネス部門を横断したマトリクス組織の形態をとっている(図9)。

ビジネス部門出身のCINO (Chief Innovation Officer) が改革全体の責任者として、DXの企画、予算取り、部門横断での経営資源の配分などを行い、改革を主導する。そしてプロダクト開発の責任は、IT部門出身のCDIO (Chief Digital and Information Officer) が担う体制である。実行に当たっては事業部門から人を引き抜いてくることになるが、CINOに改革に必要な権限を集中させているので、CINOからの要請があった場合、各事業部門長は50%以上稼働可能なメンバーを改革プロジェクトにアサインしなければならないというルールがある。

この両名による二人三脚で、デジタル工場であるDX部門とビジネス現場を機動的につ

図9 C社の部門横断のマトリクス型のDX専任組織の概要



なぎながら全社DXを推進している。

(2) 行動データを活用した

デジタル価値創造サイクルの構築

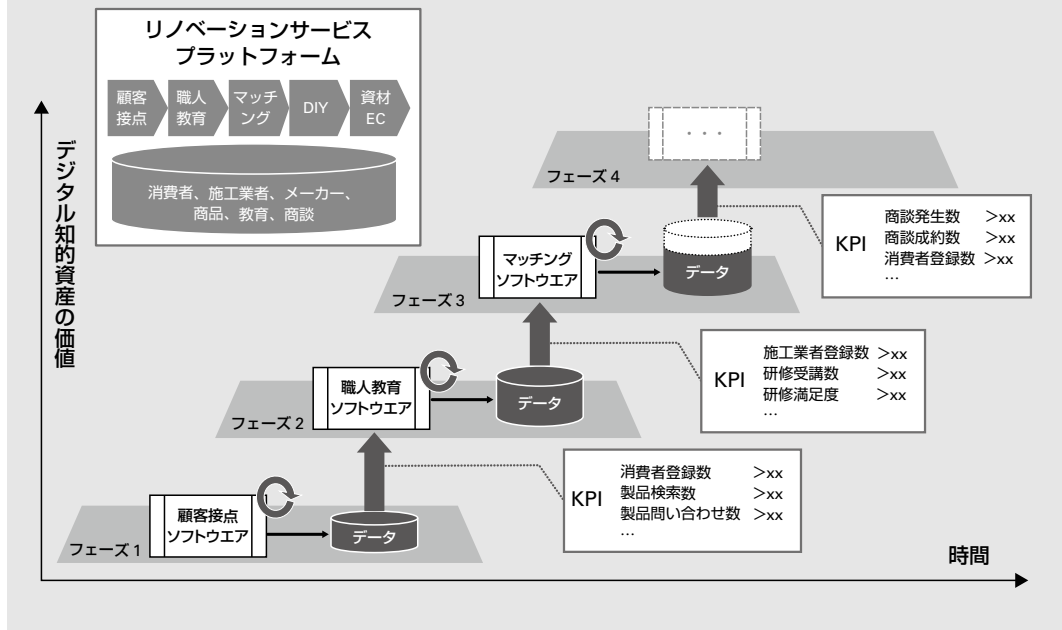
C社は、消費者・施工業者・メーカーをつなぐリノベーションサービスプラットフォームを開発した。このプラットフォームは、最終顧客である消費者と直接つながる顧客接点を設けて消費者インサイトを学習する、マッチングや資材販売ECによって新たな収益源を発掘する、という二つの目的で開発された。

プラットフォーム上に蓄積された消費者や施工業者の行動データ(デジタル暗黙知)を分析し、デジタル工場を通じてデジタルプロダクト(デジタル形式知)の改善/拡張を続けることで価値創造サイクルを回している。カスタマージャーニーを基にサービス機能を分類し、順次サービスを拡張するというフェーズドアプローチを採用しているが、次のフェーズに進む/進まないの判断基準に特徴がある。

(3) プロセスベースKPIを用いた投資判断

その特徴というのは、蓄積されたデータの

図10 C社のプロセスベースKPI (=データの質と量) による投資判断の例



質と量で次フェーズの投資判断をしている点である。つまり、データの価値があらかじめ設定された基準値に達するまでは次のフェーズの開発には進まず、現在のソフトウェアを改善し続け、デジタル知的資産（データとソフトウェア）の価値向上に努める、という価値創造サイクルを回している（図10）。

たとえば、フェーズ1の「顧客接点ソフトウェア」には、電子カタログ検索や問い合わせ機能などが実装されているが、フェーズ1の目的は、消費者との直接のコミュニケーションを増やすという点にある。そのため、製品検索数や製品問い合わせ数をKPIに設定し、その数が基準値を超えた場合にフェーズ2の投資判断を行う。まさに、ソフトウェアとデータをデジタル知的資産と位置付け、その現在価値をデータの質と量という「プロセスベース」のKPIで評価した上で投資判断をしている。

(4) DX経験知の現場へのインストール

C社では、DXプロジェクトの企画・立ち上げ、開発、リリース、評価にわたる一連の活動から得たDX経験知を、デジタルブートキャンプという二日間の全社向けトレーニングで現場に「インストール」している。

キャンプでは、DXプロジェクト経験者の講演枠を設けており、具体的なケースをベースに、プロジェクト初期から最後までの一連のプロセスと経験談を生々しく、臨場感を持って語ってもらう。たとえば、カスタマージャーニーの有用性などは、実際の顧客向けサービスの開発に携わったメンバーが語った方が受講者も実感しやすい。トレーニング後のフォローアップ、コミュニケーションを丁寧に行いながら、次のDXプロジェクトに向けた全社の土壌づくりに貢献している。

IV 無形資産競争時代における デジタルケイパビリティ変革 の方向性

1 デジタルケイパビリティ変革の秘訣

前章で紹介した事例をヒントに、デジタル価値創造サイクルを回すためのケイパビリティ変革について考察する。表中の左列の課題は、第II章で述べた無形資産の取り扱いの難しさを裏返しにしたものである(表1)。

(1) マーケットからの知を

デジタル工場に直結

価値あるものをつくるために、事例各社はマーケットからの「知」をデジタル工場に直結させるための体制・仕組みを整備している。つまり、DX部隊が顧客インサイトを直接抽出し、それをソフトウェアに反映させることで、マーケットニーズに即したデジタルプロダクト(商品やサービス)をタイムリーに数多く構築する仕組みを整えている。そし

て、これを行うためには社内外のビジネス人材とテクノロジー人材の「知」を交雑・集積させるための永続組織体制も必要になる。

たとえばA社は、CIO傘下のデジタル組織に社内外の知を交雑させる仕掛けをつくっている。B社は、顧客インサイトの分析からプロダクト開発、現場オペレーションまでをGBEという組織に集積している。その上で、新しいアイデアにどんどんチャレンジするような企業風土を醸成することも重要である。A社のCEOは、失敗こそが宝だと直接対話で伝え、チャレンジを促している。

(2) デジタル形式知を現場に

インストールする仕掛け

デジタル形式知に埋め込まれた価値を現場で活かすために、事例各社はデジタル形式知(ソフトウェアに埋め込まれた知)を現場に「インストール」する仕掛けを構築している。言い換えるとソフトウェアをビジネス現場に根づかせ、調整しながら使いこなせるよ

表1 各社事例に見るデジタルケイパビリティ変革の秘訣

課題	各社事例に見るデジタルケイパビリティ変革の秘訣	
① (価値あるものを) つくる	マーケットからの「知」をデジタル工場に直結	<ul style="list-style-type: none"> ・マーケットとデジタル工場の結合 ・社内外の「知」を交雑・集積する永続組織体制 ・チャレンジ奨励風土(ビジョン・ゴール共有、失敗許容)
② (価値を) 活かす	デジタル形式知を現場に「インストール」する仕掛け	<ul style="list-style-type: none"> ・工場と現場の機動的な連動 ・強力な全社トレーニング体制で改革の土壌づくり ・DX経験知を全社に還流する仕掛け(ローテーション、デジタル伝道師)
③ (価値を) 可視化する	デジタル知的資産価値のアカウントビリティの確立	<ul style="list-style-type: none"> ・ROIに代わるプロセスベースKPIの適用 ・KPIを経済価値指標に変換するロジックの確立 ・デジタル知的資産整備とKPIの連動

うになるまで責任を持つ体制・仕組みを整備している。

たとえば、C社は、CINOとCDIO配下のマトリクス組織がビジネスとテクノロジー双方の人材をリードして配置しながらデジタル工場とビジネス現場を機動的に連動させている。また、B社はGBE内でデジタル工場とビジネス現場を直結して、デジタルプロダクトの企画から開発、オペレーションまでを一つの組織の中で一貫して行うことで、価値創造サイクルを加速している。そして各社とも、全社トレーニングなどを通じて改革の土壌をつくり、三年ローテーションやデジタル伝道師などの仕組みで、人を介してDX経験知を現場に還元し続けている。

(3) デジタル知的資産価値の

アカウントビリティ（説明責任）の確立

デジタル知的資産価値の可視化に当たっては、事例各社ともにROIに代わるプロセスベースのKPIを適用している。

A社は、あらゆるデジタル資産にレーディング用KPIを設定し、経済価値、すなわち金額に換算する努力をしている。B社では、顧客満足度（CS）をKPIにして、CSと売上の相関分析結果を基に、デジタル資産の経済価値、すなわち金額を算出している。C社では、蓄積されたデータの質と量をKPIにして、次のデジタル知的資産への投資判断に活用している。

2 まとめ

デジタル価値創造サイクルを適切に回し、効果を出すためには、ビジネス部門とテクノロジー部門が密に連携し、マーケット（顧

客）とデジタル工場とビジネス現場を一気通貫でつなぎ、デジタル価値創造サイクル全体をマネジメントする体制を確立することが重要である。そして、価値創造サイクルを着実にかつ持続的に回し続けるために、デジタル知的資産が企業価値にどう貢献しているのか、説明責任を果たし続ける必要がある。

無形資産競争時代では、「資産をつくって、使い切る」というROI型のシステム投資から、「資産をつくって、蓄積・成長させながら、企業の競争力を高めていく」という資産蓄積型のデジタル投資がますます増えてくる。企業のデジタル部門／IT部門は、本稿で解説したデジタル価値創造サイクル全体のマネジメントを意識し、自社の価値創造活動に貢献し続けることが求められるだろう。

注

株式時価総額と長期借入の合計を企業の市場価値総額と見なし、そこから有形資産総額を差し引いた残りの部分を無形資産として計算している

参考文献

- 1 Ocean Tomo, "Intangible Asset Market Value Study"
<https://www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/>
- 2 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「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」（2022年1月28日）
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/governance_guideline/pdf/shiryol.pdf
- 3 東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」（2021年6月11日）
<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/>

tvdivq000008jdy-att/nlsgeu000005lnul.pdf

- 4 経済産業省「デジタルガバナンス・コード」
(2020年11月9日)

https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/dgs5/pdf/20201109_01.pdf

- 5 The International Integrated Reporting Council
(IIRC)，“International IR Framework”

<https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/01/InternationalIntegrat>

edReportingFramework.pdf

著者

斉藤 基（さいとうもとき）

野村総合研究所（NRI）システムコンサルティング
グローバル事業推進部長

専門はデジタル／IT戦略、デジタル／ITを活用した
業務改革構想から実行支援