

# 第6回 無形資産の強化①

## 知的財産編



青嶋 稔

CONTENTS

- I なぜ無形資産が重要なのか
- II 先進事例
- III 知財の強化による企業価値向上に向けて

要約

- 1 企業価値を高めるには、自社株買いや政策保有株の売却、増配だけでは十分ではない。日本企業は、国際的資本市場で評価されつつも十分に活かし切れていない無形資産を強化する必要がある。知財や人的資本といった無形資産がいかに企業価値に転換されているかが、今後ますます重要となる。
- 2 日本企業は、技術資産に代表されるように知財を豊富に有しているものの、それをうまく企業価値に転換できていない。その要因として、①知財に関する捉え方の狭さ、②企業価値に転換するストーリーの弱さ、が挙げられる。
- 3 知財を企業価値に転換してきた先進事例としては味の素グループと富士通が挙げられるが、両社の取り組みを紐解くことで、多くの示唆を引き出すことができた。
- 4 先進事例から得られた示唆を基に、知財の強化による企業価値向上に向けた取り組みを進めるためには、①ビジョンの明確化、②ストーリーの開示によるエコシステムの構築、③攻めの知財活動の具体化、④知財人材ポートフォリオの形成、が必要である。

## I なぜ無形資産が重要なのか

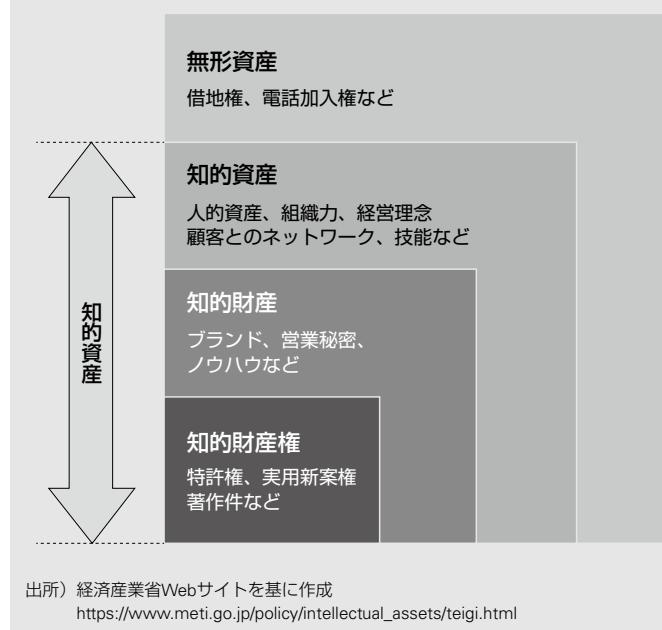
2025年8月末現在、日本の上場企業3885社中、株価純資産倍率（PBR）が1を超えているのは2357社である。残る1528社は1を下回っており、その割合は約39%に上る（Yahoo!ファイナンス調べ）。

その割合は一時に比べるとかなり下がってはいるものの、欧州、米国の株式市場と比較するとまだまだ圧倒的に高い。PBRは時価総額がネットアセットを超える分である。つまり、企業の無形資産がどれだけ評価されているかを意味する。無形資産には知的財産（知財）、人的資本などが含まれるが、こうした無形資産をいかに企業価値に転換できているかが重要である。日本企業は技術資産に代表されるように無形資産を豊富に有しているものの、それをうまく企業価値に転換できていない。

日本企業は、有している知財の多くを明文化できていない。知財というと特許権、実用新案権、著作権などの知的財産権ばかりが着目されるが、ブランドや組織が持つノウハウ、営業ネットワークなども含まれる。その多くが明文化されていない、すなわち暗黙知になっていることに筆者は大きな問題意識を持っている。

知的資産に関する経済産業省の定義では、上記の「知的財産権」に加えて、ブランドや営業秘密、ノウハウといった「知的財産」、人的資産、組織力、経営理念、顧客とのネットワーク、技能などの「知的資産」が加わるが（図1）、こうした無形資産を企業価値に転換するための取り組みについて、本シリーズでは今回から2回にわたって取り上げた

図1 知的財産権、知的財産、知的資産、無形資産の分類イメージ



い。人的資産や組織力については第7回で触れることとし、今回（第6回）は知的財産（知財）の範囲について述べたい。

知財の強化は、それによって自社のブランド価値を高められるものが多い。なぜならば、自社が有している知財を活かし、どのような社会課題を解決したいのかをストーリーとして外部に明確に伝えることは、投資家、顧客、さらには社員といったステークホルダーにとって重要なブランディング活動になるからである。

以上の点を踏まえ、本章では、日本企業の知財強化における問題点について、①知財に関する捉え方の狭さ、②企業価値に転換するストーリーの弱さ、について述べる。

### 1 | 知財に関する捉え方の狭さ

日本企業の知財戦略は、知財を特許権、実用新案権、著作権などの知的財産権としか捉

えていないため、その活動はいかに自社が優位になるような権利を獲得し、他社の参入障壁を築くかという、守り中心のものになりがちである。

知財部門の多くは、主に企業の技術を権利としてどう守っていくかということに注力している。昨今はそれだけでなく、いかに知財をビジネスに活用して企業価値に転換するかという攻めの発想が求められている。それにもかかわらず、日本企業にはいまだにこの視点が欠けている。事業部門と知財部門が一体となった事業戦略の推進が求められているのに、そのレベルに達している企業はまれである。

## 2 | 企業価値に転換するストーリーの弱さ

日本企業は知的資産を豊富に有しているが、顧客や投資家、社員といったステークホルダーに対して、それをどのような価値に転換していくのかというストーリーを分かりやすく伝えられている企業は極めて少ない。知財部門、技術開発部門、事業部門の人材は、自社のビジョンに対する共通認識を持てないままなので、ビジョンで掲げられている企業価値の実現に向けて、どのようなベクトルで取り組むべきなのか、どのような役割を果たすべきかが理解できていない。

ストーリーの明確化はブランド確立にも強くかかわってくる。昨今、ブランド価値はBtoC企業だけでなくBtoB企業にとっても重要な問題となっている。これまでテレビCMをほとんど打ってこなかった化学産業のAGC、ADEKA、旭化成といった企業が著名なタレントを起用して自社の価値を分かりや

すく伝えようとしているのは、その証左といえよう。ブランドコンサルティングファームであるインターブランドジャパンの並木将仁氏は、ビジネス誌「Forbes」のインタビューで「Brand is business strategy brought to life（ブランドとは事業戦略を形にしたもの）」と述べている<sup>注1</sup>。

こうした動向を踏まえると、ブランド価値はBtoB企業にこそ求められていると筆者は考える。協業相手を選ぶ際、その企業が事業に対してどのような思想を持っているのかが大きな選定理由になるからである。同様に、単に製品がよいとか価格が安いからではなく、「どのような社会課題を解決しようとしているのか」「事業を進めるうえでどのような思想を持っているのか」といったことがいかにステークホルダーに伝わるかが重要視されるようになっている。言い換えれば、企業価値を伝えるためのストーリーの弱さが看過できないディスアドバンテージとなってしまっており、そこから脱却することが喫緊の課題なのである。

## II | 先進事例

先進事例として味の素グループと富士通を紹介する。

### 1 | 味の素グループ

#### (1) 企業概要

味の素グループは、食品事業とバイオ&ファインケミカル事業を柱としており、「アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献する」を志とするグローバルカンパニーである。2025年3月末の売上高は1

兆5305億円、事業利益は1593億円である。

同社は、事業を通じて社会価値と経済価値の共創に取り組んでいるが、その取り組みをASV（Ajinomoto Group Creating Shared Value）と称し、現在も経営の基本方針（ASV経営）としている。

## (2) ASV経営へのシフトと無形資産の強化

### ①無形資産を重視したASV経営

味の素グループは、精緻な数値をつくり込みすぎていた従来の3カ年中期経営計画（以下、3カ年中計）策定から、ありたい姿を元に、より挑戦的な目標を掲げて実行力を上げる「中期ASV経営」へのシフトを決定した。これにより、長期的視点に基づいた新規事業の創造や事業ポートフォリオの見直し、野心的な挑戦を目指すこととなった。この経緯は

本シリーズ第3回（8月号）で述べたとおりである。

そこで当時社長であった藤江太郎氏は、数値目標のみに執着する「中計病」からの脱却を宣言し、従来の中期経営計画に代わるASV指標、さらには、ASVの取り組みを推進する指標として、4つの経済価値指標と2つの社会価値指標、それらを強化する2つの無形資産強化の指標を発表した（図2）。

また、それらを支える無形資産（人的資産、技術資産、顧客資産、組織資産）の強化についても、従業員エンゲージメントスコア、コーポレートブランド価値などに対して目標を設定した。従業員エンゲージメントスコアについては、味の素グループ独自の指標を使ったものであるが、2022年度の62%から、2030年度は85%まで高めることを目指し

図2 味の素グループが新たに掲げた経営目標

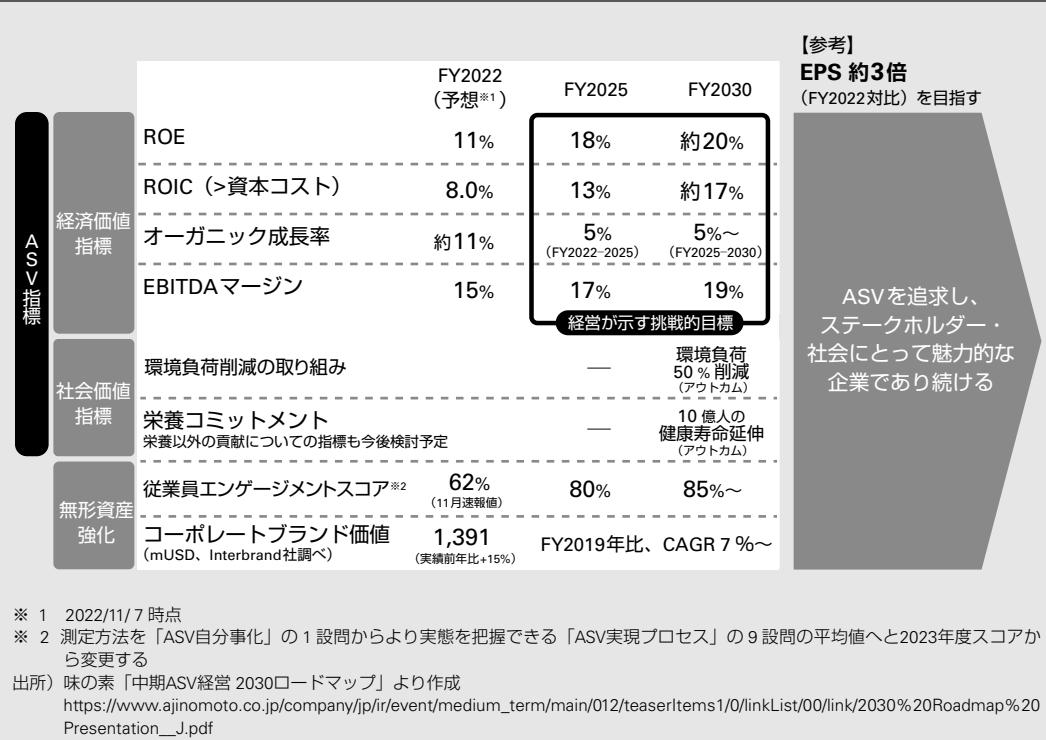
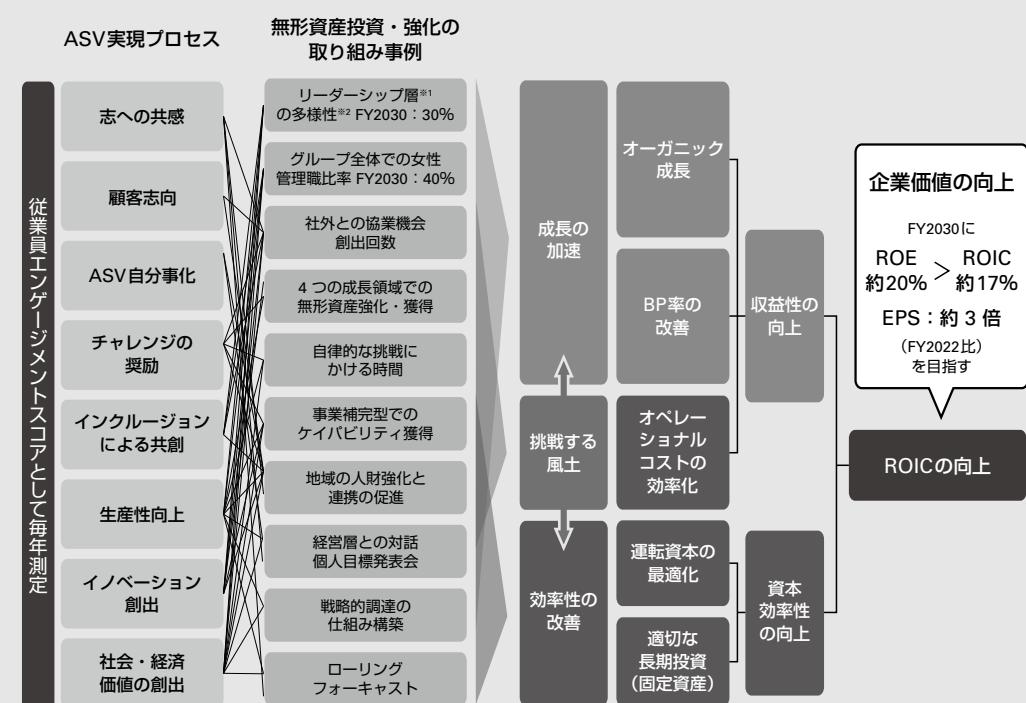


図3 味の素グループにおけるASV実現プロセスと無形資産強化の取り組み事例



\*1 執行役および事業部長や組織長、それに準ずる重要なポジション

\*2 性別・国境・所属籍などを多様性の軸とする

出所) 味の素「中期ASV経営 2030ロードマップ」より作成

[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/medium\\_term/main/012/teaserItems1/0/linkList/00/link/2030%20Roadmap%20Presentation\\_\\_J.pdf](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/medium_term/main/012/teaserItems1/0/linkList/00/link/2030%20Roadmap%20Presentation__J.pdf)

ている。同社は2030年のASV指標として、2030年までにEPS（1株当たり純利益）を3倍にすることを目指しているが、この成長を支えるのが無形資産の強化であると考えている。具体的な指標として、前述した従業員エンゲージメントスコアとコーポレートブランド価値を定めている。

この従業員エンゲージメントスコアをいかに向上させるかについては、「ASV実現プロセス」を分解することで具体的なアクションを明確にしている。たとえば、志への共感、顧客志向、ASV自分事化といった具体的な目標に分解し、これらの活動を通じて、挑戦する風土を醸成しようとしている。また、こ

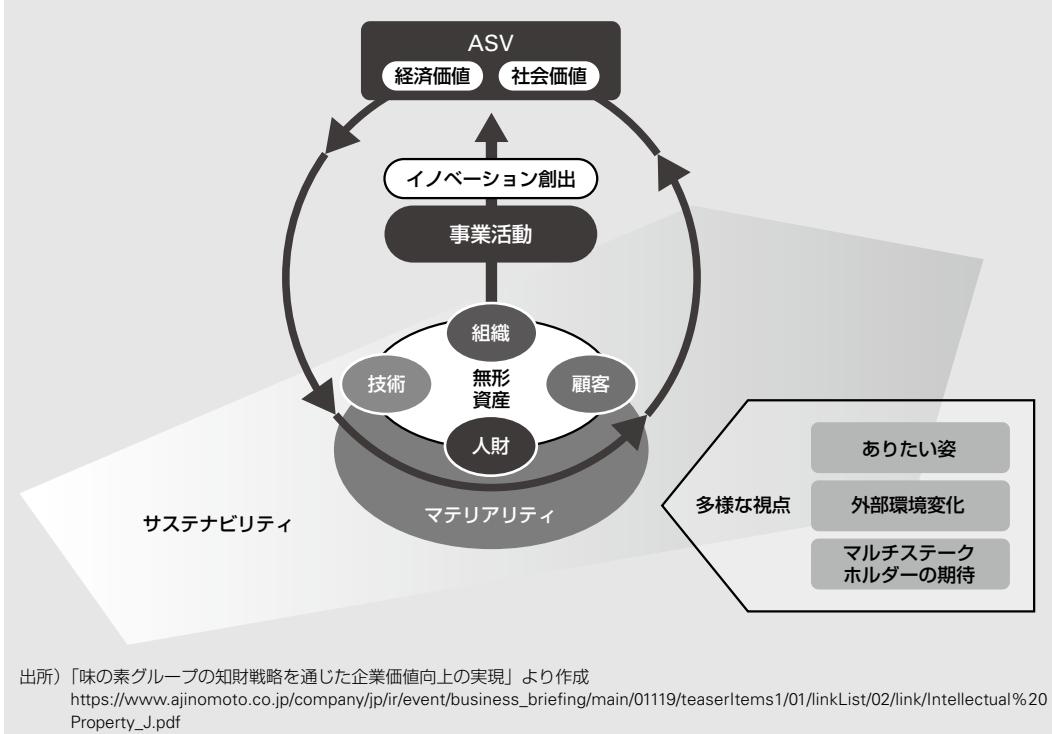
うした風土を醸成することは、収益性の向上、資本効率性の向上の基盤となり、ROIC（投下資本利益率）の向上という財務価値につながると考えている（図3）。

## ②攻めの知財活動

また味の素グループは、さらなる成長のために重点事業領域にシフトし、事業モデル変革（BMX）を推進している。具体的には、ヘルスケア、ICT、フード＆ウェルネス、グリーンの4つの成長領域において「アミノサイエンス®で、人・社会・地球のWell-beingに貢献する」ことを目指している。

この4つの領域での成長を実現するため

図4 味の素グループにおけるASV価値創造プロセス



出所)「味の素グループの知財戦略を通じた企業価値向上の実現」より作成  
[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/business\\_briefing/main/01119/teaserItems1/01/linkList/02/link/Intellectual%20Property\\_J.pdf](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/business_briefing/main/01119/teaserItems1/01/linkList/02/link/Intellectual%20Property_J.pdf)

に、同社は、事業戦略、研究開発戦略、知財戦略を一体的に運用するとともに、自社や競合の特許や技術、市場の動向の可視化、必要な知財の特定、早期の権利化と活用などによる「攻めの知財活動」を展開している。加えて、関連する企業や機関とエコシステムを構築して強いパートナーシップを築き、成長領域での競争優位を構築しようとしている。このように、同社のASV価値創造プロセスの源泉となっているのが無形資産である。

無形資産が有機的につながり、生み出されるのが知財である。同社は、人財、組織、技術、顧客などの資産を最大限に活用してイノベーションを推進し、経済価値と社会価値を生み出そうとしている（図4）。並行して、参入障壁と競争優位性の最大化につながる特許権・商標権を中心とした「守りの知的財産

活動」も強化して、企業価値を最大化しようとしている。

知財に関して同社は、創業以来、特許権・商標権を軸とした知財戦略を通じた企業価値向上を推進している。創業からオープンイノベーションの姿勢で技術関連の特許と商標を獲得して知財を構築し、それを強化し続けることで事業を成長させてきたのである。

このような同社の事業創造を支えているのが「アミノサイエンス®」である。アミノサイエンス®とは、アミノ酸に徹底的にこだわった研究プロセスや実装化プロセスから得られる多様な素材・機能・技術・サービスの総称であるが、このアミノ酸のはたらきには呈味機能（おいしくする）、栄養機能（栄養を届ける）、反応性（新たな機能を生み出す）、生理機能（体の調子を整える）という4つの

図5 アミノ酸のはたらきと、味の素グループにおいてアミノサイエンス®から創出された事業

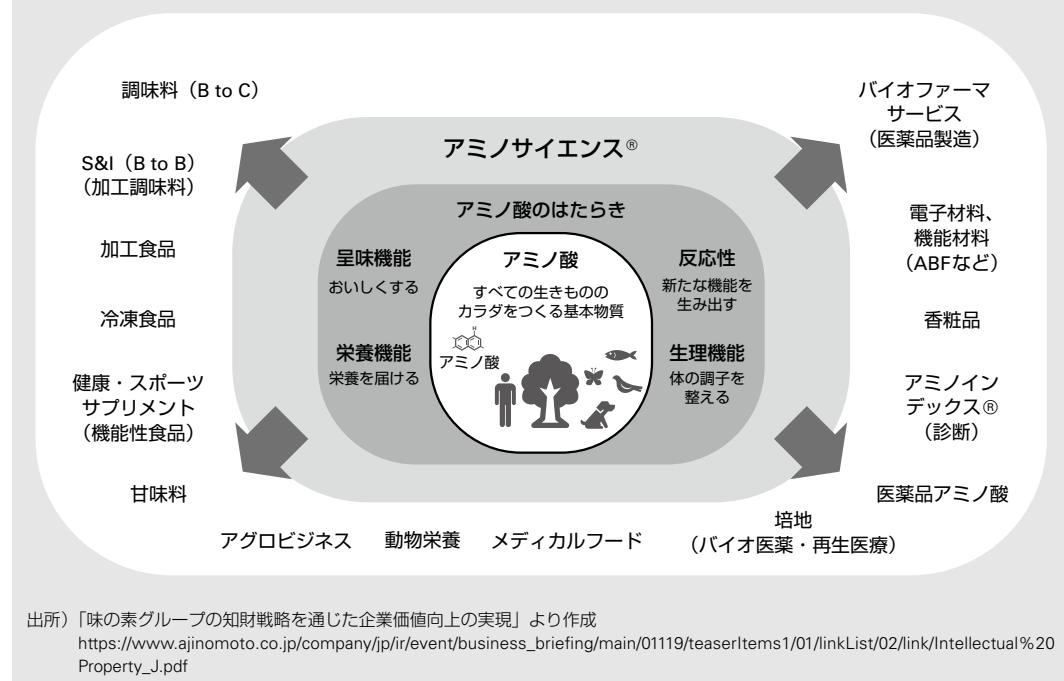
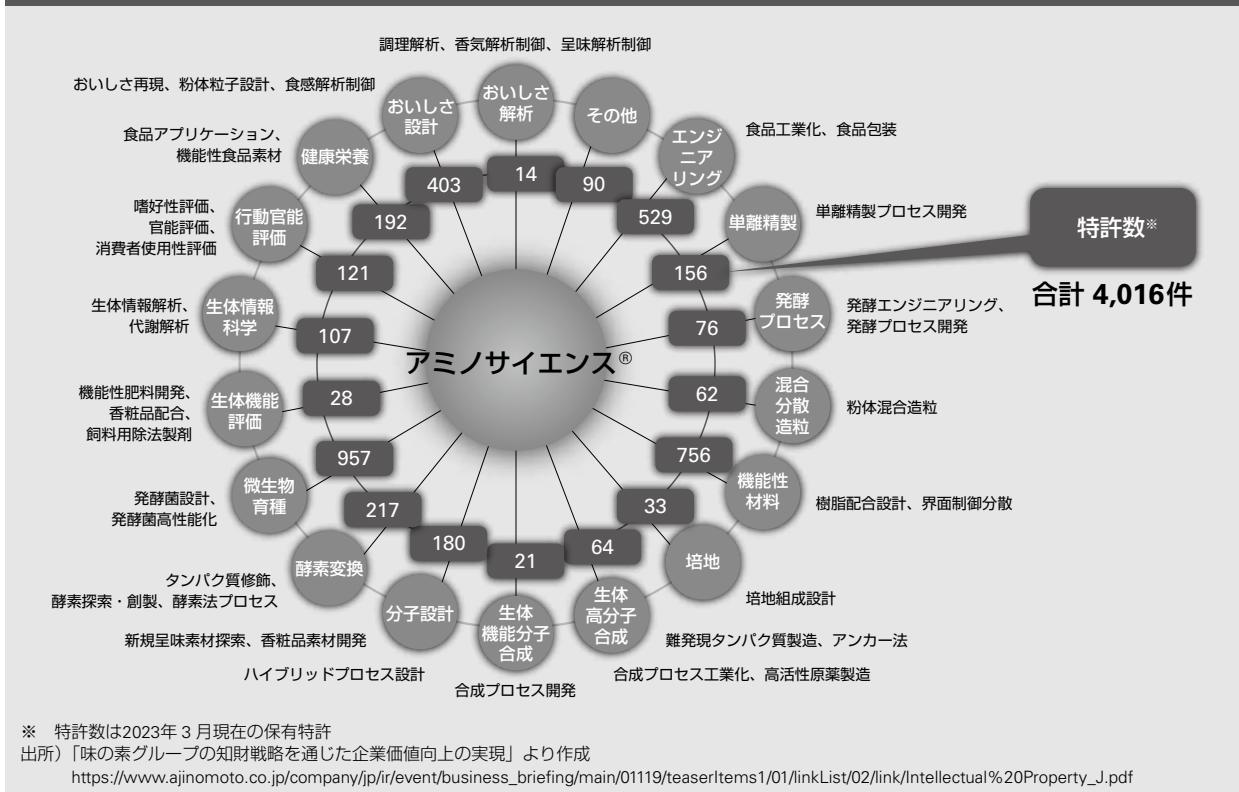


図6 味の素グループにおけるアミノサイエンス®での取得特許



機能がある。その用途はさまざまであり、アミノサイエンス®から創出された事業として、調味料、加工食品、冷凍食品、健康・スポーツサプリメント、甘味料、バイオファーマサービス、香粧品、医療用アミノ酸などがある（図5）。このアミノサイエンス®から生まれたさまざまな発明・技術を広範な領域で特許として権利化し、高い競争優位性や参入障壁を構築しているのである（図6）。

同社ではこうした知財を事業ポートフォリオの変化に合わせて効率的に活用することで事業成長を支えている。たとえば「ヘルスケア等」セグメントの拡大に伴い、関連領域での特許保有数を増やしている。

その結果は外部評価にも表れている。経営分析、競合調査、企業価値調査などのサービスを提供するパテント・リザルトによる「食品企業別の国内特許他社牽制力」に関するランキングで、味の素グループは継続して高い評価を取り続けており、2022年まで過去10年で9回も1位になっている（2023年、2024年はいずれも2位）。

知財において同社では、守りより攻めの活動が増えているという。すなわち、従前によ

うに知財の権利化を行い、特許・商標・意匠・ノウハウによる参入障壁を築くことに加え、特許・商標・意匠・ノウハウによる事業創出と拡大を目指す攻めの知財、つまり知財のビジネス活用を推進しているのである（図7）。

なお、守りの知財活動の典型例として、アミノ酸の生産技術が挙げられる。調味料・アミノ酸のグローバル展開を支える生産技術に関しては、製造工程の要となる技術を特許化することで、競合に対して高い参入障壁を築いている。また、後発の参入者による特許侵害に対しては断固たる姿勢を貫いている。

昨今は、事業特性に合わせた攻めの知財活動を展開している。一例として、同社が高いシェアを持ち続けているABF（味の素ビルドアップフィルム®）では、研究開発部門と知財部門が一体となって技術開発戦略と知財戦略を同期させ、高速開発システムを実現し、デファクトスタンダードの地位を獲得している。

また、関連する技術を進化・深化させ、横展開や次世代技術開発を推進することによってさらなる進展を図っている。具体的には、

図7 攻めと守りの知財活動

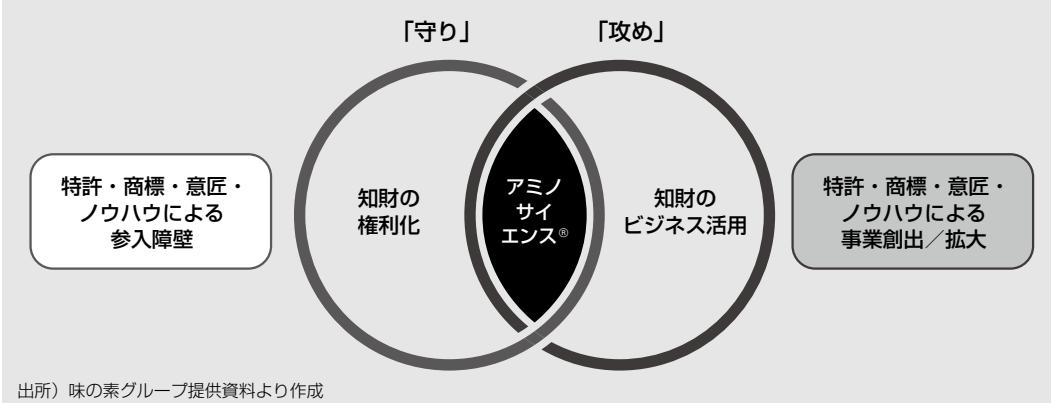
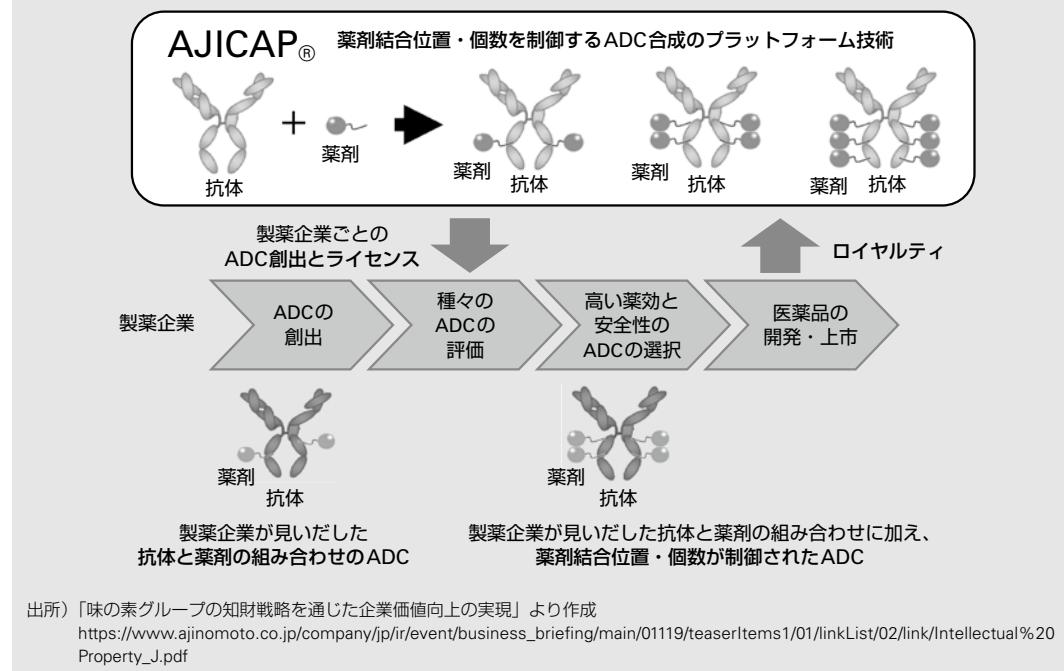


図8 味の素グループのバイオファーマ事業におけるAJICAP®プラットフォーム技術



ABFのコアテクノロジーから磁性材料に活かした省電力化、さらに小型化、高信頼性へと展開している。さらに次世代技術分野としてABFの高機能化と用途拡大によって、光導波路材料への活用、光電融合パッケージ開発などを推進し、昨今はNTTが進める「IOWN®」の実装に必要な素材を開発・提供することで、社会課題の解決に貢献している。

同社は、バイオファーマ事業でも攻めの知財戦略を展開している。バイオファーマ事業では、製薬メーカーが最適なADC（抗体薬物複合体）を創成するためのプラットフォームが重要になるが、同社は独自のプラットフォーム技術「AJICAP®」を開発し、特許として保有している。製薬会社などの顧客に対して、味の素グループがAJICAP®の特許使用権をライセンスし、最適な製造プロセスを提供、場合によっては原薬も製造・供給して

いる。これにより製薬会社は、抗体と薬剤を組み合わせたADCの創出と評価、高い薬効と安全性があるADCの選択が短時間でできるようになり、結果として、同社は医薬品の効率的な研究開発と上市までの時間短縮に貢献している（図8）。

### ③研究開発・事業戦略と知財戦略の同期

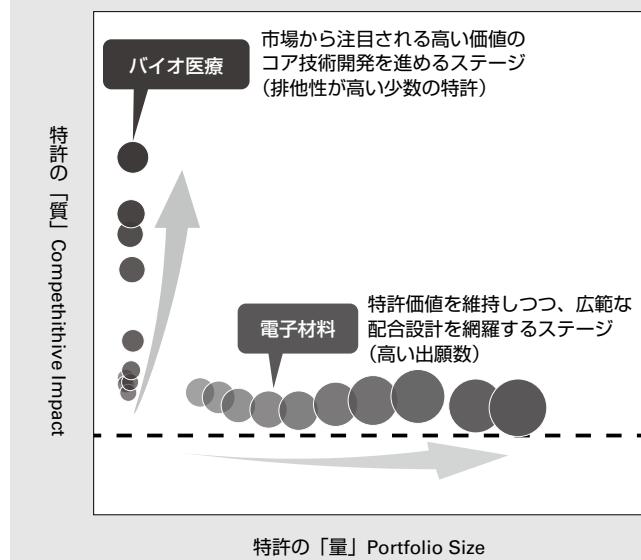
このように味の素グループは、事業の特性に応じて知財戦略を変えている。バイオ医薬分野では、市場から注目される高い価値のコア技術開発を進めるステージにあるため、特許の数より排他性が高い特許を持っているかを重視している。他方、電子材料では、広範な配合設計を網羅するステージにあるため、特許価値を維持しつつ多くの特許を出願することに注力している（図9）。

また、事業環境や競争環境の変化、事業ス

テージに応じて特許の量・質を適正化し、利益創出に貢献している。実際、2011年から2022年までの各年度の特許価値と事業利益率を電子材料とバイオ医薬の合計値でプロットすると、その相関関係が非常に強いことが分かる（図10）。

こうして同社は、研究開発・事業戦略と知財戦略を同期させることにより、成長領域での競争優位を獲得している。具体的には、自社・競合の特許、技術の市場動向を迅速に把握し、中核となる技術の特定と早期の特許化、さらには多様なパートナーとのエコシステムを構築して、ヘルスケア、ICT、フード＆ウェルネス、グリーンの成長4領域における競争優位を確保しようとしている。つまり、市場環境や自社の強みを可視化し、共通認識を浸透させて、どのようなエコシステムの構築が必要なのか、パートナーに求められる要件は何かを具体化し、自前主義ではない

図9 味の素グループにおける質と量の両面からの特許戦略



※ Bubble Area : Patent Asset Index  
出所) 味の素グループ提供資料より作成

競争優位の獲得を目指している（図11）。

研究開発・事業戦略と知財戦略を同期することで競争優位を築いた典型例としては、再

図10 電子材料とバイオ医薬品における特許価値と事業利益率の相関関係

ファンクショナルマテリアルズ+バイオファーマサービス  
(FY2011～FY2022の値をプロット)

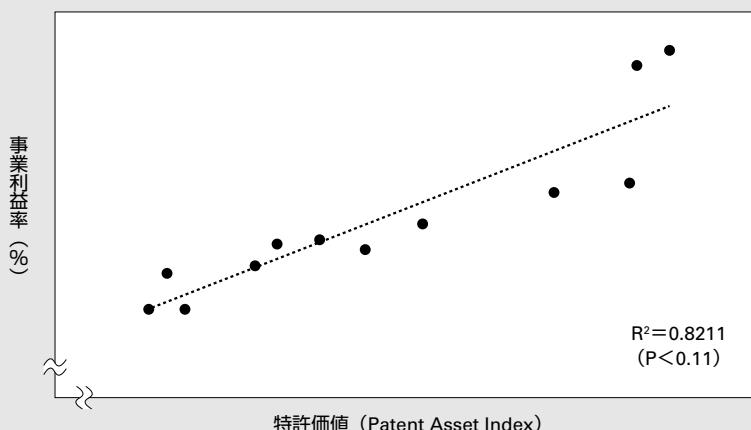
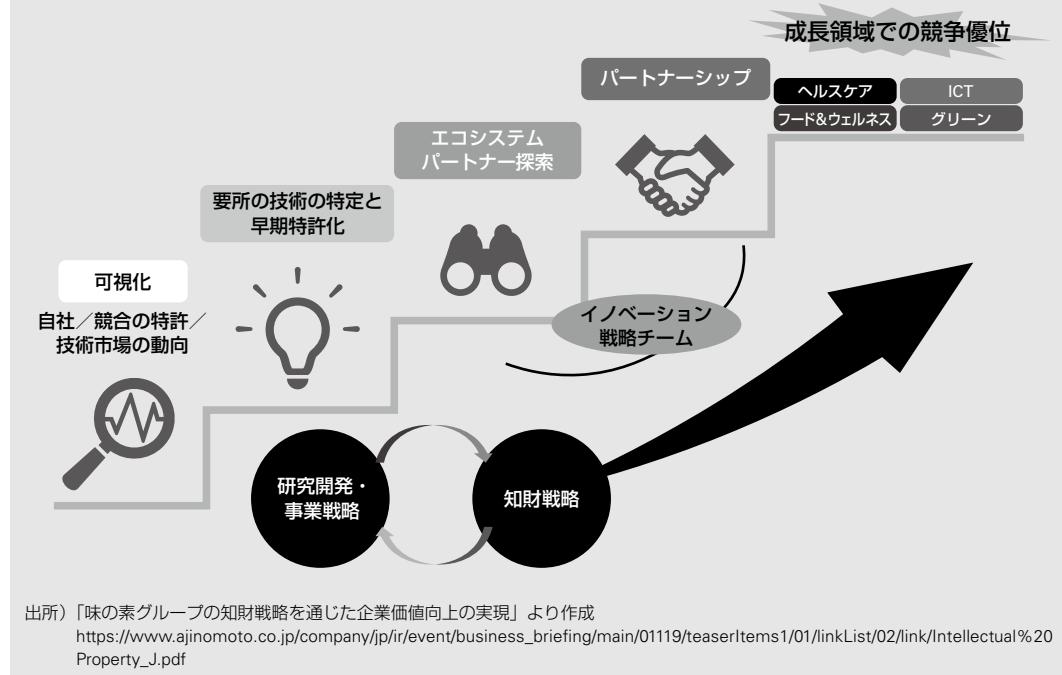


図11 可視化を軸とした知財戦略の強化ポイント



生医療事業が挙げられる。味の素グループは、動物由来原料不使用の培地の技術を用いて、顧客向けのカスタマイズと高い品質管理力でバイオ医薬用培地事業を展開していたが、この技術の強みを活かし、京都大学のIPS細胞に関する最先端の研究機関である京都大学IPS細胞研究所（CiRA）と連携し、再生医療用培地の開発に取り組んだ。抗体培地で蓄積された最適配合を設計する知見を有する同社とCiRAとの協業である。

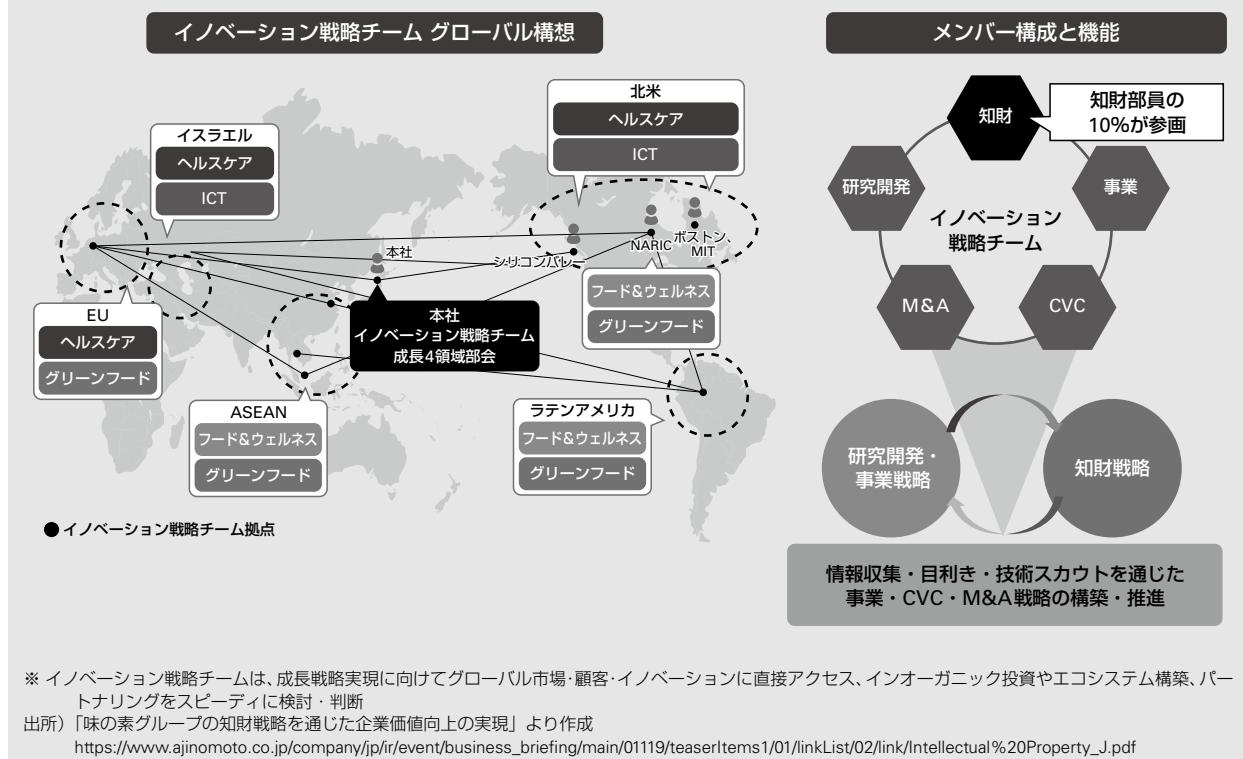
また、技術・特許分析と市場動向から、競合やバリューチェーン上のパートナー情報を明確にしてエコシステムを構築した。こうした技術面での強み（研究開発戦略）、市場での影響力（事業戦略）に加えて、自社技術の特許化による参入障壁を構築することで（知財戦略）、再生医療用培地での競争優位を獲得したのである。

こうした活動において知財部門は重要な役割を果たしている。まず自社の特許を解析し、培地組成に同社の強みが集中していることを明確にした。また、他社の特許を分析したうえで競争領域での特許出願を戦略的に進めた。さらに、他社が先行している領域では、必要に応じたパートナリングを検討している。具体的には、特許の全体像をIPランドスケープで表現し、特許が集中する注目度が高い領域と各領域の関係性を整理し、その結果を社内の関係部門に共有しつつ、エコシステム構築に向けた社内での共通意識の醸成を進めた。

#### ④知財スキルの向上と知財人材の強化

味の素グループは、このようなBMXを推進するために、イノベーション戦略チームに知財部門が参画することで、事業と一体とな

図12 味の素グループにおけるイノベーション戦略チームのメンバー構成



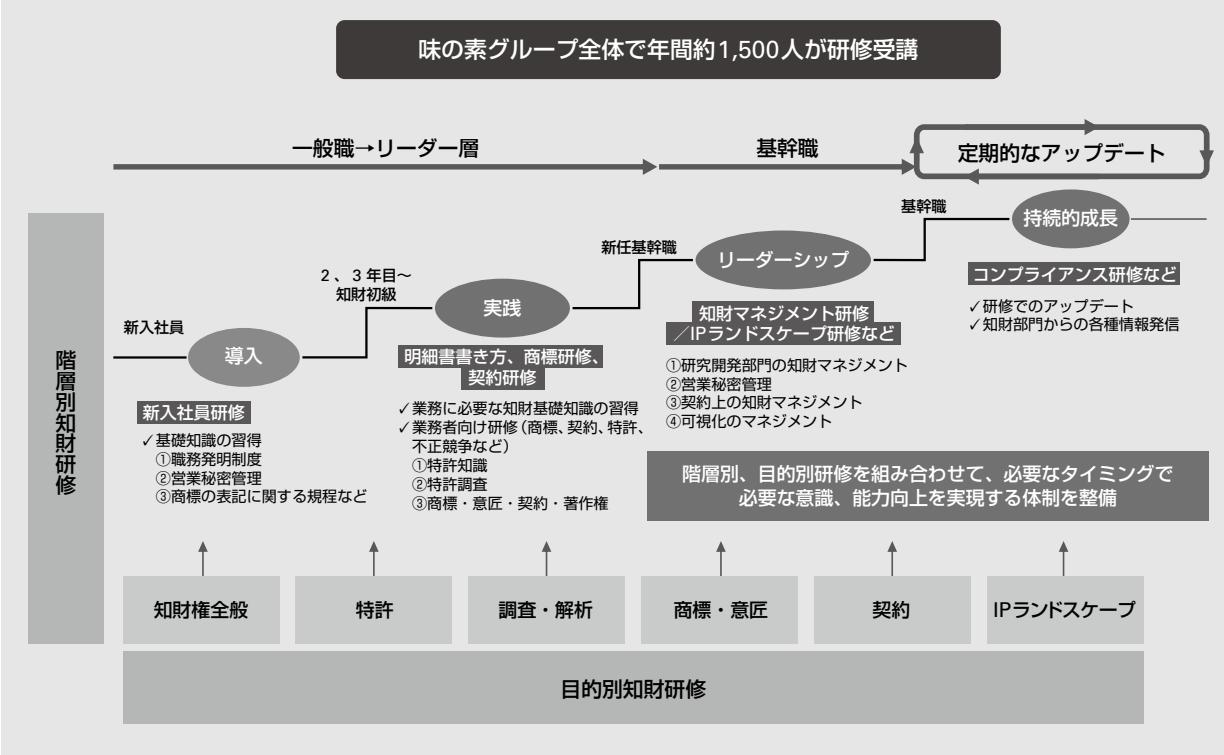
った変革に取り組んでいる。実際、同社のイノベーション戦略チームはグローバルな配置を進めており、各チームは、事業、研究開発、M&A、CVC（コーポレートベンチャーキャピタル）、そして知財で構成されている。チーム全体に占める知財メンバーの構成はおおむね10%である（図12）。そのような体制の下で、情報収集、目利き、技術スカウトを通じた事業を展開しており、さらにはCVC、M&A、エコシステム構築のための協業や出資も推進している。

こうした活動を持続的に行うため、知財部門に限らず、グループ全体の知財スキル向上に注力し、グループ全体で年間1500人の社員が目的別知財研修を受講している。具体的には、知財権全般、特許、調査・解析、商標・

意匠、契約、IPランドスケープと目的別の研修講座が用意されており、入社時および実践が必要な2、3年目以降では全般的に受講することが求められる。また、基幹職に対するリーダーシップ研修では、契約やIPランドスケープなどの知財マネジメント研修を実施している（図13）。

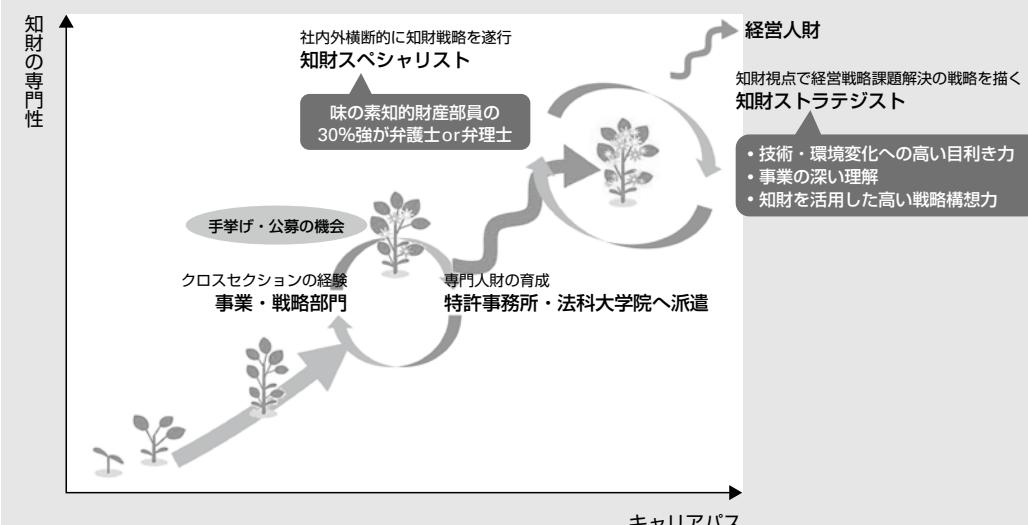
知財人材について同社は、知財スペシャリストであるだけではなく、知財ストラテジストでもあるべきだと考えている。同社の知財人材育成の特徴は、「スペシャリストorストラテジスト」ではなく「スペシャリストandストラテジスト」を求めている点である。つまり、知財のスペシャリストであると同時に、技術、環境変化への高い目利き力、理解力、そして知財を活用した事業戦略を構想で

図13 味の素グループの目的別知財研修



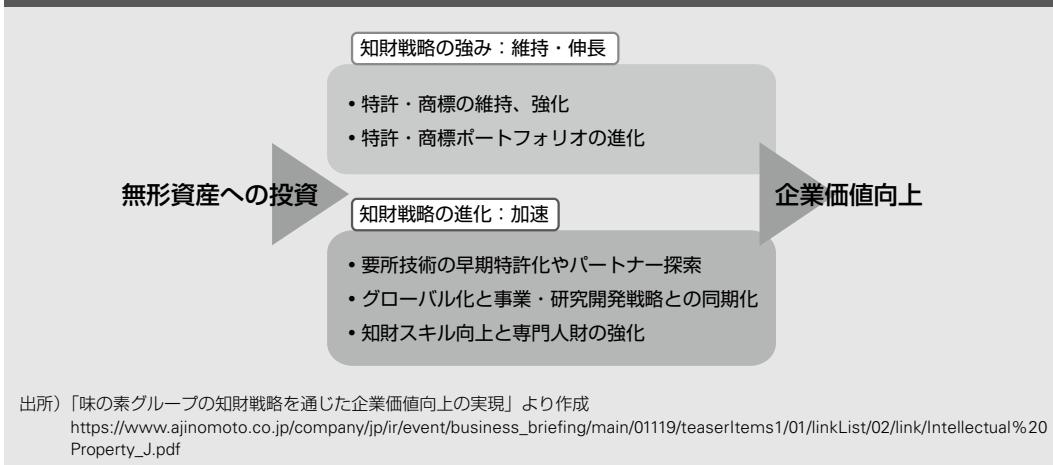
出所)「味の素グループの知財戦略を通じた企業価値向上の実現」より作成  
[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/business\\_briefing/main/01119/teaserItems1/01/linkList/02/link/Intellectual%20Property\\_J.pdf](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/business_briefing/main/01119/teaserItems1/01/linkList/02/link/Intellectual%20Property_J.pdf)

図14 味の素グループが考える知財人材



出所)「味の素グループの知財戦略を通じた企業価値向上の実現」より作成  
[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/business\\_briefing/main/01119/teaserItems1/01/linkList/02/link/Intellectual%20Property\\_J.pdf](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/business_briefing/main/01119/teaserItems1/01/linkList/02/link/Intellectual%20Property_J.pdf)

図15 味の素グループの無形資産への投資とそれによる企業価値の向上



きる人材であるべきと考えているのである（図14）。

知財人材育成は、IPランドスケープなどの実践を通じて行われており、事業部門、研究開発部門、知財部門が一体となった知財戦略の策定と遂行が推進されている。こうした活動により、事業の競争優位を構築するための要素技術の早期特定や、パートナー探索によるエコシステム構築が計画的に推進されている。

このように同社は、特許、商標のポートフォリオの強化とグローバル規模での知財、事業、研究開発との同期、さらにそれらを推進するための知財スキル向上と知財人財の強化をたゆまず行っている点が特筆される。無形資産への投資と強化を推進することにより、競争優位を高め、企業価値の向上を実現させているのである（図15）。

2025年2月に中村茂雄氏が代表取締役社長に就任した。中村氏は前述したABFを開発し、エコシステムを構築したことで2012年にはポーター賞を受賞している。味の素グループにおける無形資産の強化と企業価値向上の

活動は、中村氏のリーダーシップの下、さらなる進化を遂げていくであろう。

## 2 | 富士通

### (1) 企業概要

富士通は、サービスソリューション、ハードウェアソリューション、ユビキタスソリューションを開拓するグローバルカンパニーである。2025年3月31日現在の売上高は3兆5501億円、営業利益2650億円、グループ社員数11万人である。

### (2) Fujitsu Uvanceの強化と無形資産強化

#### ①Fujitsu Uvance

2019年に社長に就任した時田隆仁氏は、パーソナリティドリブンな企業を目指す構想を強力に推し進めた。同社は2020年に、社会の変革に対して主体的に貢献する責任があることを認識する中で、パーソナリティを「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていくこと」と定めた。パーソナリティをグループ社員11万人の羅針盤とし、それを実現するための「Fujitsu Way」を12年ぶり

に刷新している。会社の歴史やDNAを掘り下げ、挑戦、信頼、共感からなる価値観と行動規範をまとめ、17カ国語の解説書を作成し、全社員への浸透を図っている。

同社は、グローバルにパーカスを打ち出し、統一感を持った事業ブランドを浸透させるため、「Fujitsu Uvance（フジツウ ユーバンス）」という事業ブランドの立ち上げを2021年10月に発表している。これには、Universal（すべてのもの）をサステナブルな方向にAdvance（前進）させるという意味があり、多様な価値を信頼でつないで変化に適応しながら、サステナブルな世界をつくることを目指すというものである。

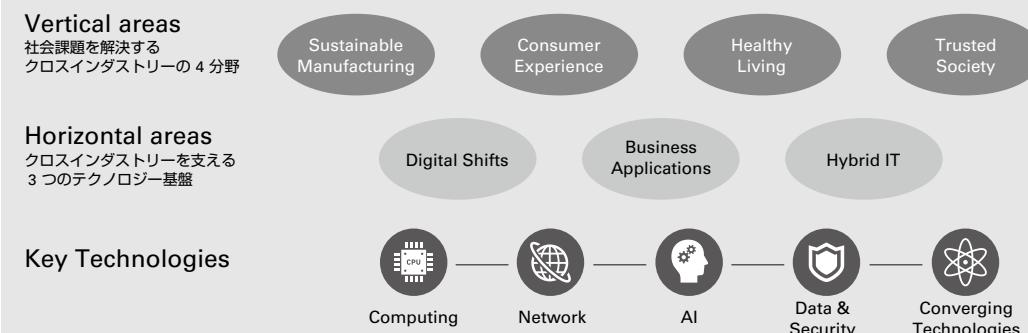
Fujitsu Uvanceには7つのキーフォーカスエリアが設定されている。その中で、製造業を中心としたサプライチェーン全体を支える「Sustainable Manufacturing」、便利で安心安全かつ多様な消費体験を届け、循環型の消費社会の実現を目指す「Consumer Experience」、あらゆる人々のウエルビーイングな暮らしをサポートする「Healthy Living」、安心で安全でレジリエントな社会をつくる「Trusted Society」を、顧客や社会の課題を

解決するクロスインダストリーの4分野「Vertical Areas」と位置づけている。そしてこれらを支えるテクノロジーソリューション領域として、「Digital Shifts」「Business Applications」「Hybrid IT」の3領域「Horizontal Areas」を挙げており、テクノロジーを常に進化させている。また、このFujitsu Uvance事業を実現するカギとなる5つのキーテクノロジーとして、「Computing」「Network」「AI」「Data & Security」「Converging Technologies」を定めている（図16）。

たとえば、Computing領域においては、同社は世界でも上位の処理能力を持つスーパー・コンピュータ「富岳」のプロセッサーを開発・製造する技術を有する。Network領域では、5Gおよびその先の6Gを実現する超高速通信技術や、ヒトやモノなどに関するさまざまなデータの一つひとつが持つ因果関係をAIで発見する技術などを保有している。

同社はこうした技術を最大限に活用し、社会課題や顧客の経営課題の解決をリードする姿を目指している。たとえばカーボンニュートラルを課題としている顧客は、「スコープ3」におけるサプライチェーン排出量の算定

図16 Fujitsu Uvanceにおける7つのキーフォーカスエリア



出所) 富士通「統合レポート2022」より作成  
<https://pr.fujitsu.com/jp/ir/integratedrep/2022/pdf/05.pdf>

の解決に向けて、自社だけでなく取引先も含めカーボンフットプリントの可視化が求められているが、それにはSaaSを生産システムに組み込む必要がある。その際、顧客の要望を聞いてから動くのではなく、顧客の課題を先んじて捉え、具体的な方策を提示して解決を先導できるよう、全社を挙げて変革に取り組んでいる。

また、Fujitsu Uvanceの事業展開において、顧客と対話の機会を増やし、顧客の経営課題や実現したいことに関連する社会課題を具体化するとともに、それらの解決方法について議論することに注力している。対話の中から課題解決の成功要因を導き出し、顧客への具体的な提案につなげている。この一連の活動を通じて、同社が顧客の課題解決をリードする存在であることを一貫したメッセージとして発信している。

このようなFujitsu Uvanceの活動は具体的な成果として表れている。一つは前述したインターブランドジャパンが毎年発表しているブランド価値ランキング「Best Japan Brands 2023」において、同社が37位に選定されたことが挙げられる。さらに同ランキングでは、「前年比ブランド価値成長率 Top 5」にも挙げられた。また、直近の「Best Japan Brand

2025」では34位となっている。

もう一つの成果として、ネットプロモータースコア（NPS）を着実に上げていることが挙げられる。同社は2022年度のNPSを基準スコアとしているが、翌2023年度は7.7ポイント、2024年度には5.6ポイント上昇させていく（図17）。NPS、従業員エンゲージメント、DX推進指標の3つを非財務指標として推進しており、Fujitsu Uvanceを浸透させてきた効果として、顧客との信頼関係が強固になっていることが数値でも示されている。とりわけNPSは、批判者より推奨者がどれだけ多いかを回答者全体の割合で示すものであり、同社が顧客のパートナーとして支持される存在として認識されていることが分かる。

同社はこのようにFujitsu Uvanceという事業活動と一体となった形で知財を強化している。前述したように、テクノロジー戦略の下で、デジタルサービスに必須の5つのキーテクノロジーに経営資源を集中している。経営資源を集中することで、技術基盤を強化するとともに研究開発と事業戦略の連動性を高め、効率的かつスピーディな事業化を実現し、価値創造につなげることがその狙いである。そのため、知財マネジメントにおいても、キーテクノロジーに重点を置いたポート

図17 富士通におけるNPSの推移

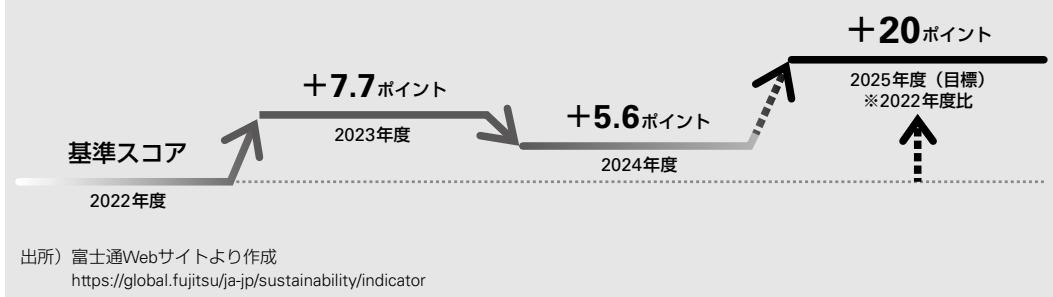
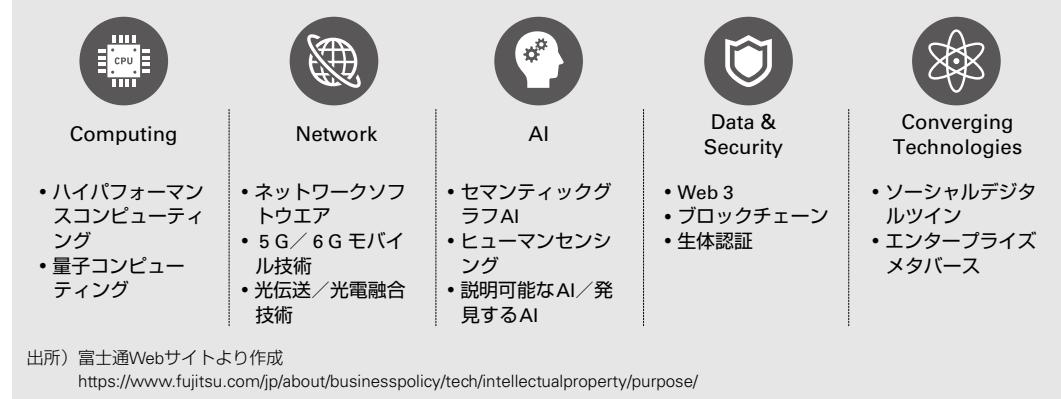


図18 Fujitsu Uvanceにおける5つのキーテクノロジーの概要



フォリオの構築と活用を戦略的な優先課題と位置づけている（図18）。

## ②知財部門の組織・ガバナンス

次に、富士通の知財部門の組織とガバナンス体制について見ていく。

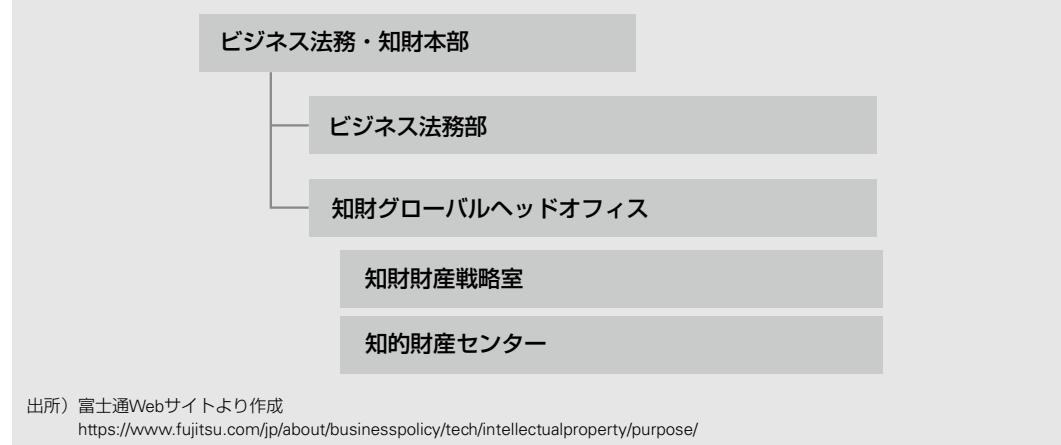
知財部門（知財グローバルヘッドオフィス）は、ゼネラルカウンセル配下のビジネス法務・知財本部に所属しており、経営層とのコミュニケーションを踏まえて全社の知財戦略を策定・推進する知的財産戦略室、知財ポートフォリオ構築を実行する知的財産センター

から構成されている。部門内での連携のほか、知財関連サービスを提供する富士通テクノリサーチとも協働し、知財マネジメントを遂行している（図19）。

部門内だけでなく、CTO（Chief Technology Officer）が率いる技術部門とも連携し、テクノロジー戦略、経営戦略や事業ポートフォリオ戦略の内容や進捗状況を知財戦略や知財部門の活動方針に迅速に反映させることで、企業としての戦略的な価値創造を支援する知財活動を行っている。

また、社外取締役・社外監査役が参加する

図19 富士通グループにおける知財部門（知財グローバルヘッドオフィス）の組織内位置づけ



会議体では、知財マネジメントの戦略や進捗を報告し、経営層と議論する場を設けている。時田社長が日本経済団体連合会（経團連）の知的財産・国際標準戦略委員会委員長、政府の知的財産戦略本部委員（民間有識者）を務めており、知財部門はそのサポート役として、知財の動向や政策にかかる情報を社長に直接インプットしている。これらの活動を通じて経営者の知財に対する理解を深めることに貢献している。

加えて、グループ全体の知的資本を最大限に活用できるような知財ガバナンス体制を構築しており、国内では知財活動を行うグループ会社と一体となった活動を展開している。なお、一部例外として独立して知財活動を行う会社については、レポートラインを構築し、密に連携した活動を実施している。また、グローバルではレポートラインの活用も含め、世界7カ国（カナダ、米国、中国、英国、スペイン、イスラエル、インド）に設置した研究拠点へのサポートを通じて、グローバルビジネスの実態に即した知財マネジメントを実行している。

知財部門は、重点戦略の一つであるテクノロジー戦略において、サービスの差別化につながる技術を強化し、事業ポートフォリオ戦略と連携した知財活動を組織的に推進している。たとえば、開発した技術の権利化を通じて知財ポートフォリオを強化するだけでなく、技術開発やそれらのオファリング開発<sup>注2</sup>の企画段階には、彼らの特許・市場情報の分析によって得られた洞察や知見を事業部門や研究開発部門に提供している。また、顧客との共創や大学・研究機関とのオープンイノベーションにふさわしい知財へのアプローチに

関する議論への参画など、事業ポートフォリオ戦略を新たなビジネスモデル構築の推進力とする取り組みにも注力している。こういった活動を通じて同社は、行政、研究機関、ベンチャー、大学などとの連携を強め、イノベーションエコシステムを構築しようとしている。

このようにFujitsu Uvanceのオファリングが持つ付加価値を高め、ターゲットとなる市場における競争優位性の維持・強化に取り組み、グループ全体での新たな事業機会の獲得を目指している。

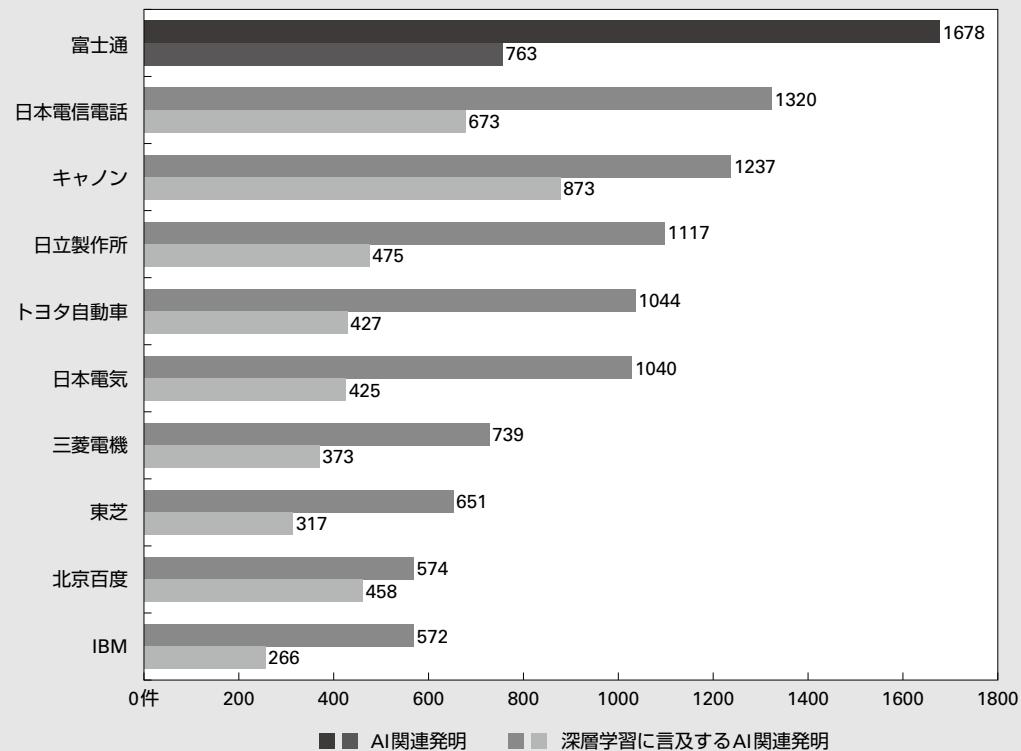
### ③知財への戦略的な投資

富士通では、このFujitsu Uvanceをはじめとするデジタルサービスに必須のキーテクノロジーに研究開発のリソースを集中させる戦略の下、それらのさらなる強化を目指し、AI、Computingを中心にサービス差別化につながる技術強化、戦略的提携を推進している。

同社は、テクノロジー戦略を実行する基盤として、知財への戦略的な投資が不可欠であると考えており、知財ポートフォリオに占める前述した5つのキーテクノロジーの割合を拡大させている。中でも1980年代から研究開発の蓄積があるAI関連技術については、2014年以降2024年8月までに公開された日本国内での特許出願数が1位となっている。

現在はこれまで強みしてきたコア技術に加え、AIの応用技術の権利化にも注力している。ここでいう応用技術とは、コア技術と特定の業種や用途に関するナレッジとを融合した、まさにFujitsu Uvanceのオファリングに実装されるような技術や、AIとその他4

図20 AI関連発明の出願人別特許出願件数



※ 2014年以降の出願で2024年8月までに公開されたもの

出所) 富士通Webサイトより作成

<https://www.fujitsu.com/jp/about/businesspolicy/tech/intellectualproperty/portfolio/>

つのキーテクノロジーが融合した技術を指す。また、応用技術の権利化とは、AIを核とする5つのキーテクノロジーをFujitsu Uvanceに統合しようという事業戦略と連動したものである。

また、AIプラットフォーム「Fujitsu Kozuchi」をFujitsu Uvanceに実装して提供する事業戦略に合わせて、応用技術の特許をはじめとする知財ポートフォリオ構築を進めている。量子コンピュータの開発においても同社は橋頭堡を築いているが、それに関する知財については、特許庁発行の令和5年度 特許出願技術動向調査報告書「量子計算機関連技術」の「パテントファミリー件数上位出願人ランキ

ング」では日本企業の中で1位となっている（世界9位）（図20）。

このように富士通では、事業ポートフォリオ戦略・技術戦略と連携した知財活動を組織的に推進することで、競争優位性の維持・強化や新たな事業機会の獲得に貢献している。

### III 知財の強化による企業価値向上に向けて

ここでは、前章で解説した味の素グループと富士通の事例から得られた示唆を基に、知財の強化にどのように取り組むべきかを考察する。

まず、両社に共通していることとして、経

営としてのビジョンと事業戦略が明確に言語化されている点が挙げられる。さらに、解決すべき社会課題の抽出や解決のためのアプローチを通じて、いかに価値創造に結びつけようとしているのかが具体的に語られている点も特筆される。両社は、こうした経営戦略、事業戦略に基づいた知財活動に守りの姿勢だけでなく攻めの姿勢で取り組んでおり、それに必要なプロセスと人材育成を戦略的に推進している点にも特徴がある。また、自社だけでなく大学や他企業などと積極的な連携を通じてエコシステムを構築している点も共通している。

このようなポイントを基に、知財の強化による企業価値向上に向けた取り組みの方向性を、①ビジョンの明確化、②ストーリーの開示によるエコシステムの構築、③攻めの知財活動の具体化、④知財人材ポートフォリオの形成、の4点から提言したい。

## 1 | ビジョンの明確化

自社がどのような社会課題を解決したいのかが明確になっていることは、知財を強化するうえで非常に重要である。この点について、富士通は、自社が実現したい社会課題解決、価値創造を「Fujitsu Uvance」で定義づけている。Fujitsu Uvanceはサステナブルな世界の実現を目指す同社の事業ブランドであり、それによって実現したい社会課題解決のあり方を提言し続けるとともに、この事業ブランドの浸透に向けて多大な労力を傾けていく。

知財の強化に向けては、自社がどのような社会課題を解決したいのか、どのような価値を実現したいのかが明確になっていることが

前提であり、全社の取り組みとするには、経営者がそれについて発信し続けることが望ましい。このような発信と浸透を続けることによって、知財戦略が経営戦略、事業戦略、技術戦略と一体となり、知財をいかに強化して他社と差別化を図るかについて、経営層、事業部門、研究開発部門が同じベクトルで議論できるのである。

このように、実現したい価値、解決したい社会課題解決があり、そのために自社が持つ知財を最大限に活かし、事業部門と研究開発部門が連携して取り組むには、確固たるビジョンが策定されていること、またそのビジョンが社内外に向けて発信されていること、さらに、ビジョンの内容が社内の関係部門に深く浸透していることが必要不可欠である。

## 2 | ストーリーの開示による エコシステムの構築

ビジョンを実現させるには、示したビジョンに基づいてどのような価値を提供したいのかをブランドストーリーとして発信しなければならない。そこでは、自社がどのような社会課題に着目し、どのようなコア技術（キテクノロジー）を持っているのか、また、それらを基にして社会課題をどのように解決しようとしているのかを明示することが望ましい。

富士通は、前節でも紹介したFujitsu Uvanceという事業ブランドにおいて、自社がどのような社会課題を解決したいのか、なぜ富士通がそれを解決したいと考えているのか、どのような技術に着目し、その課題をどのように解決しようとしているのかを一連のストーリーとして分かりやすく語っている。

こうしたストーリーはIRの場でもさることながら、サプライヤーなどと協業を進める際にも活用できる。また、社員に対するエンゲージメント、さらにはリクルーティングにおいても重要なリソースになるはずである。しっかりととしたストーリーが存在することによって、その会社が持つ知財の価値をステークホルダーに分かりやすく伝えることが可能となる。このような活動の積み重ねが企業のブランド価値を高めていくことにもなる。

富士通では、7つのキーフォーカスエリアを設定して解決したい社会課題を提示すると同時に、5つのキーテクノロジーを基に、ストーリー性のある社会課題の解決方策を開示している。さらに、それらを開示するだけでなく、これらのすべての領域で高い技術をつなぎ合わせ、組み合わせることによる、新たなデジタルサービスの提供にも注力している。その際の取り組みとして、行政、研究機関、ベンチャー、大学などの連携を強め、イノベーションに関する議論を重ねてエコシステムを構築していることが特徴として挙げられる。イノベーションエコシステムによる社会課題の解決を、自社にとっての新たな価値創造につなげようとしているのである。

社会課題の解決に向けたストーリーの開示は、ステークホルダーからの賛同が得やすくなり、エコシステムの構築もしやすくなる。また、ストーリーを軸に形成されたエコシステムによる社会課題の解決は、自社はもとよりエコシステムの関係者にとっても新たな価値の創出につながることが期待される。

### 3 | 攻めの知財活動の具体化

前節で述べたエコシステムによる活動を実

行していくうえでも、攻めの知財活動が具体化されていることが不可欠である。

知財を権利化して参入障壁を築く守りの知財活動に加え、今後は、特許、商標、意匠、ノウハウなどを活用して新たな事業を創出し、それをブラッシュアップしていくことで事業そのものを大きくしようという攻めの知財活動が必要となってくる。しかしながら、この活動は単なるかけ声に終わっては意味がなく、実際に動き出すこと、またその際、プロセスと役割が明確になっていることが肝要である。そうした攻めの知財活動を展開するには、座学にとどまらず、任用を視野に入れた仕組みを通じた人材育成を進めなければならない。そういった意味で、味の素グループの以下の活動は参考になるのではないか。

- 自社特許解析および他社特許解析
- IPランドスケープマップによる特許の俯瞰に基づく事業戦略策定
- BMXを推進するイノベーション戦略チームへの知財部門の参画
- 事業部門と一体となったビジネスモデルの変革
- 知財部門だけでなく事業部門も対象にしたグループ全体での目的別知財研修
- 任用による人材育成が可能となるチーム編成

このように技術戦略と事業戦略を一体的に運用し企業価値を高めるには、まずは、自社にとっての攻めの知財活動とは何であるのかを定義づけることが重要である。さらに、活動プロセス、チーム編成のあり方、人材育成の進め方を具体化しておきたい。併せて、そ

うした定義づけや進め方の具体化について、知財部門だけでなく研究開発部門、事業部門の理解を醸成しておくことも欠かせない。

#### 4 | 知財人材ポートフォリオの形成

知財活動を推進するには、前節で述べたようにスキルアップ研修や人材育成が重要である。味の素グループでは、知財スペシャリストだけでなく知財ストラテジストの育成を進めているが、知財ストラテジストには、技術、環境変化への高い目利き力、理解力、そして知財を活用した戦略構想まで求めていく。その一環で、任用を通じた人材育成にも注力している。具体的には、イノベーション戦略チームに知財部門から知財ストラテジストが参画し、事業と一体となったビジネスモデル変革を推進している。

もちろん、人材についてもポートフォリオで考えることができるため、味の素グループのように知財部門の知財スペシャリストを知財ストラテジストとして育成するのも一つの考え方であるが、それ以外にも個人の適性とキャリアに対する考え方を踏まえて、知財スペシャリストと知財ストラテジストを分けて成長を促すような人材ポートフォリオを形成する方法も考えられる。大事なのは、どのような知財人材を必要としているかを明確かつ具体的に定義し、その定義と連動したポートフォリオを構築することである。

育成する人材は、知財部門だけでなく、事業部門や研究開発部門を含め、あらゆる部門が対象となる。デジタル化やAIの応用が進んだ今日、顧客とともに創造する共創機会が増え、そこから生み出される知財をどう扱うかがますます重要になってきているからであ

る。つまり、常に顧客と接している事業部門や研究開発部門も知財に関与する機会が急増しているため、全社で知財にかかわる人材育成を進め、その理解を深めることが急務となっている。

今回述べた知財の強化に向けた4つの方向性は知財部門に限ったものではなく、ほとんどが全社で取り組むべきものである。したがって、経営層にはその重要性をしっかりと認識したうえで、魅力的なストーリー性でもってビジョンを語ることが求められる。さらに、攻めの知財活動やその基盤となる人材育成など、全社横断で取り組むべき活動を牽引していくことも求められる。

多くの日本企業が、これらを通じて知財を強化し、企業価値の向上に結びつけていくことを願ってやまない。

---

#### 注

- 1 Forbes JAPAN「ブランド戦略は経営者が考えるべき？ ブランディングを考える（前編）」  
(2020/2/1)  
<https://forbesjapan.com/articles/detail/32056>
- 2 テーマや目的に応じてハードウェア、ソフトウェア、サービスを組み合わせたパッケージとして提供するシステムやサービス群

---

#### 著者

青嶋 稔（あおしまみのる）  
野村総合研究所（NRI）フェロー  
米国公認会計士、中小企業診断士  
専門はイノベーション、組織構造改革、PURPOSE & VALUES策定、買収統合、PMI、自動車、精密、電機、重電などの製造業における中長期経営計画策定、事業戦略策定など