

**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
(略称：知財・無形資産ガバナンスガイドライン)
Ver 1.0**

～知財・無形資産の投資・活用戦略で決まる企業の将来価値・競争力～
(投資家や金融機関等との建設的な対話を目指して)

令和 4 年 1 月 28 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**

はじめに

(1)	本ガイドラインの位置づけ	3
(2)	本ガイドラインの想定利用者	5
エグゼクティブ・サマリー		8
(1)	本ガイドラインの前提認識と狙い	8
(2)	知財・無形資産の投資・活用のための5つのプリンシプル（原則）	9
(3)	知財・無形資産の投資・活用のための7つのアクション	11

1.	本ガイドラインの目的・考え方	13
(1)	知財・無形資産を取り巻く環境、背景	13
①	競争力の源泉として重要性が高まる知財・無形資産	13
②	日本で知財・無形資産の投資・活用が進んでこなかった背景	13
③	ESG 要請の高まりと知財・無形資産の投資・活用戦略	18
④	知財・無形資産の投資・活用を促す資本・金融市場の機能強化	20
(2)	知財・無形資産の幅広いスコープ	21
2.	投資家や金融機関に伝わる知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・開示・発信	24
(1)	戦略の構築・開示・発信の重要性	24
(2)	投資家や金融機関が重視する視点	25
①	知財・無形資産を「価格決定力」「ゲームチェンジ」につなげる	25
②	知財・無形資産投資を「費用」でなく「資産」形成として捉える	27
③	「ロジック/ストーリー」としての説得的な説明	29
④	全社横断的な体制整備とガバナンス構築	30
(3)	戦略構築の流れ	30
①	自社の現状のビジネスモデルと強みとなる知財・無形資産の把握・分析	31
②	知財・無形資産を活用したサステナブルなビジネスモデルの検討	34
③	競争優位を支える知財・無形資産の維持・強化に向けた戦略の構築	40
(4)	効果的な開示・発信に当たっての留意点	40
①	定性的・定量的な説明	40
②	様々な媒体を通じた戦略の開示・発信	44
③	セグメント単位の開示・発信	47
3.	戦略を構築・実行する全社横断的な体制及びガバナンスの構築	52
(1)	全社横断的な体制の構築	52
(2)	取締役会によるガバナンス	52
(3)	社内における連携体制・人材育成	53
(4)	外部の知財・無形資産の有効活用に向けた取組	57
①	スタートアップとのアライアンス	57
②	サプライチェーンとのパートナーシップ	58
4.	投資家や金融機関等に期待される役割	59
(1)	投資家や金融機関等による的確な把握と評価の重要性	59
(2)	投資家に期待される役割	60
(3)	金融機関に期待される役割	62
(4)	ベンチャー・キャピタル（VC）に期待される役割	63
(5)	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	63

【図表 1：本ガイドラインの位置づけと想定利用者】	3
【図表 2：価値協創ガイダンスの全体像】	5
【図表 3：日本の企業数の内訳】	6
【図表 4：本ガイドラインの全体像】	8
【図表 5：日米の有形・無形資産投資の比較】	14
【図表 6：企業の研究開発投資額】	14
【図表 7：企業価値に占める無形資産割合の日米比較】	15
【図表 8：知財・無形資産の投資・活用促進メカニズムのイメージ】	20
【図表 9：知財・無形資産のスコアのイメージ】	21
【図表 10：戦略構築の流れのイメージ】	30
【図表 11：オープン＆クローズ戦略のイメージ】	37
【図表 12：知財・無形資産活用と標準活用の戦略ミックス】	37
【図表 13：資本・金融市場の役割】	60
【図表 14：証券アナリストの役割】	61

★コラム 1：改訂コーポレートガバナンス・コードを踏まえた対応	7
★コラム 2：日米の赤字企業の比較	17
★コラム 3：GPIF による特許情報活用	18
★コラム 4：トランジション・ファイナンスにおける知財・無形資産の投資・活用戦略の重要性	19
★コラム 5：レブ教授らによる「戦略的資源・帰結報告書」の提案	25
★コラム 6：マークアップ率が低い日本企業	26
★コラム 7：レブ教授らによる無形資産に係る会計処理への批判	28
★コラム 8：IP ランドスケープの活用による自社の強みの分析	32
★コラム 9：ビジネスモデルを説明する様々なフレームワーク	35
★コラム 10：社会課題の解決に資する市場形成力	39
★コラム 11：ビジネスモデルごとの定性的・定量的説明の例	41
★コラム 12：モザイク情報の発信	45
★コラム 13：経営デザインシートの活用	46
★コラム 14：知財部門のミッション変革の方向性	54
★コラム 15：無形資産投資に対する企業と投資家の認識のギャップ	62

■事例 1：中小・スタートアップの知財・無形資産を活かした大規模資金調達（Spiber 社の事例）	21
■事例 2：様々な業種における知財・無形資産（食品・日用品、エンジニアリング業界の事例）	22
■事例 3：価格にこだわる経営（京セラ、キーエンスの事例）	27
■事例 4：研究開発投資の見える化の取組（エーザイの事例）	29
■事例 5：IP ランドスケープの取組（旭化成、ブリヂストンの事例）	33
■事例 6：オープン＆クローズ戦略（本田技研工業の事例）	38
■事例 7：セグメント単位の開示（コニカミノルタ、日立グループの事例）	48
■事例 8：価値協創ガイダンスの流れに沿った開示（アーム社の事例）	49
■事例 9：研究開発投資に係る充実した開示（シーメンス社の事例）	51
■事例 10：経営/取締役と知財部門・事業部門の実効的なコミュニケーション（ブリヂストンの事例）	55
■事例 11：IP ランドスケープを活用した事業部門と知財部門の連携（旭化成の事例）	56
■事例 12：知財部員の人材育成に向けた取組（ソニーグループの事例）	56
■事例 13：大企業とスタートアップとのアライアンスの取組（KDDI の事例）	58
■事例 14：顧客の知財・無形資産を理解した融資（きらぼし銀行の事例）	63

はじめに

【図表 1：本ガイドラインの位置づけと想定利用者】

改訂コーポレートガバナンス・コード（令和 3 年 6 月 11 日公表）

第 3 章 適切な情報開示と透明性の確保

【原則 3－1．情報開示の充実】

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。

第 4 章 取締役会等の責務

【原則 4－2．取締役会の役割・責務（2）】

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。

企業がどのような形で知財・無形資産の投資・活用戦略の開示やガバナンスの構築に取り組めば、投資家や金融機関から適切に評価されるかについて、分かりやすく示すために、本ガイドラインの検討、作成

想定利用者

企業関係者

上場企業・非上場企業（中小・スタートアップ含む）の取締役、経営陣
その他の知財・無形資産戦略を支える社内の幅広い部門（経営企画・事業・知財・研究開発部門）の関係者

対話

投資家

金融機関

知財・無形資産の
専門調査・コンサル
ティング会社

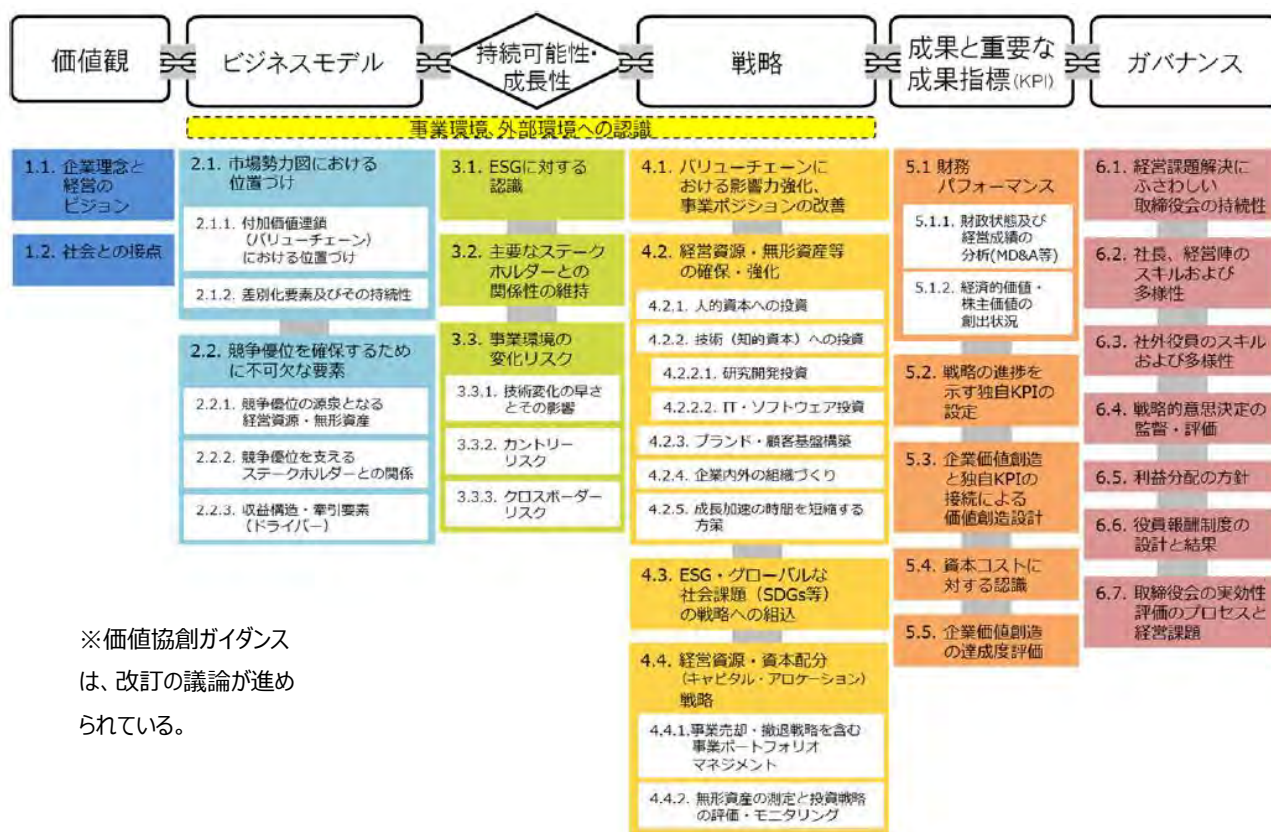
その他

（１） 本ガイドラインの位置づけ

- 近年、知的財産（知財）を始めとする無形資産（本ガイドラインにおいて「知財・無形資産」という。その範囲は、特許権、商標権、意匠権、著作権といった知財権に限られず、技術、ブランド、デザイン、コンテンツ、データ、ノウハウ、顧客ネットワーク、信頼・レピュテーション、バリューチェーン、サプライチェーン、これらを生み出す組織能力・プロセスなど、幅広い知財・無形資産を含む。）は、競争力の源泉としてより重要な経営資源となっている。

- こうした中、2021 年 6 月にコーポレートガバナンス・コードが改訂され、上場会社は、知財への投資について、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・提供すべきであることに加え、取締役会が、知財への投資の重要性に鑑み、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ことが盛り込まれた。
- このコーポレートガバナンス・コード改訂を踏まえ、企業は知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・実行の取組を進めていくとともに、戦略の開示、発信を通じて、より優れた知財・無形資産の投資・活用戦略を構築・実行している企業の価値が向上し、更なる知財・無形資産への投資に向けた資金の獲得につながることを期待される。
- そして、こうした企業の取組が加速されるよう、企業がどのような形で知財・無形資産の投資・活用戦略の開示やガバナンスの構築に取り組めば、投資家や金融機関から適切に評価されるかについて、分かりやすく示すために、本ガイドラインの検討、作成が進められたものである。
- 本ガイドラインの検討は、2021 年 8 月に立ち上げられた「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」において進められ、同年 9 月には、「今後の知財・無形資産の投資・活用戦略の構築に向けた取組について～改訂コーポレートガバナンス・コードを踏まえたコーポレート・ガバナンス報告書の提出に向けて～」を取りまとめ、同年 12 月末日までのコーポレート・ガバナンス報告書の株式会社東京証券取引所への提出に当たっての考え方を示したところである（コラム 1 参照）。その後、さらに活発な検討が進められた結果、今般、本ガイドラインの取りまとめに至ったものである。
- 本ガイドラインは、企業ごとのクリエイティブな発想に基づく開示・発信を促すことが、投資家や金融機関を始めとするステークホルダーとの建設的な対話につながるという観点から、義務的な法令開示の枠組みづくりを目的とするものではなく、企業の自由度を確保した任意の開示を促すものである。こうした観点から、本ガイドラインにおいては、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実践方法（How to）を示すというよりも、むしろその実践に当たって基礎となる考え方を中心に整理することによって、企業自らが考え、判断しつつ実践していくことを意図している。
- 本ガイドラインでは、企業の取組において参考となる様々な取組事例を紹介しているが、今後、本ガイドラインを踏まえた様々な好事例を収集し、それらが多くの企業に共有され、更なる活性化につながっていくよう取り組んでいくことが必要である。また、企業の経営環境が大きく変化していくことも想定されることから、本ガイドラインが生きたガイドラインであり続けるよう、そうした変化を踏まえ、新たな知見や取組等も取り入れつつ、随時本ガイドラインの見直し等を行い、更なる企業価値の向上に結びつけていくことが重要である。

【図表 2：価値協創ガイダンスの全体像】



- 本ガイドラインは、企業と投資家との間の対話や情報開示の質を高めるための基本的な枠組みを提示し、自主的・自発的な取組の「指針」となることを期待して作成・提案された「価値協創ガイダンス」（経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンスーESG・非財務情報と無形資産投資ー」、2017年5月）の趣旨に沿った形で、特に、知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスについての考え方を深掘りして示すべく、作成されたものである。したがって、本ガイドラインは、「価値協創ガイダンス」と併せて活用して頂くことにより、企業の情報開示や投資家等との対話の質を高めるための「共通言語」として効果的に機能することが期待される。

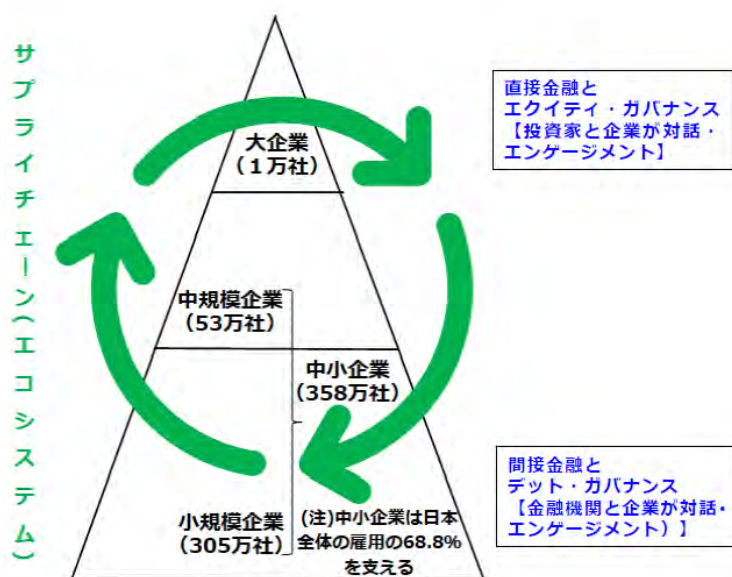
（２）本ガイドラインの想定利用者

- 本ガイドラインは、まず大企業を中心とする上場会社の取締役や経営陣を始めとする経営戦略、事業戦略に携わる方々が、戦略を構築・実行し、投資家との対話を進める際に活用することを想定している。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の方々が、戦略の構築・実行を進める際に活用することを想定している。
- 企業の取締役や経営陣による本ガイドラインの活用を進めるためには、まず取締役、経営陣自らが本ガイドラインの内容をしっかりと理解することが必要である。取締役・監査役は、その役割・責務の理解を深め、必要な知識の習得や更新等の研鑽に努めることが求められる（コーポレートガバナンス・コード原則4－14. 取締役・監査役のトレーニング）。知財・無形資産の投資・活用は企業価値

創造の基盤となるものであることから、取締役や経営陣は、本ガイドラインを十分に参照して、知財・無形資産の投資・活用戦略の駆使を通じて企業価値の増大を実践すべきである。

- 他方、本ガイドラインで述べている知財・無形資産の投資・活用戦略の考え方は、中小・スタートアップを始めとする上場会社以外の企業が金融機関等と対話する際にも有効である。保有する有形資産が少ない中小・スタートアップにとっては、自社の知財・無形資産の投資・活用戦略を金融機関に的確に評価してもらい、必要な資金調達につなげていくことが必要不可欠である。本ガイドラインは、そうした中小・スタートアップに活用されることを想定している。

【図表 3：日本の企業数の内訳】



（出典：第4回検討会における森委員プレゼン資料）

（注）企業数は、中小企業庁 HP「中小企業・小規模事業者の数（2016年6月時点）」、総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査-」に基づく。

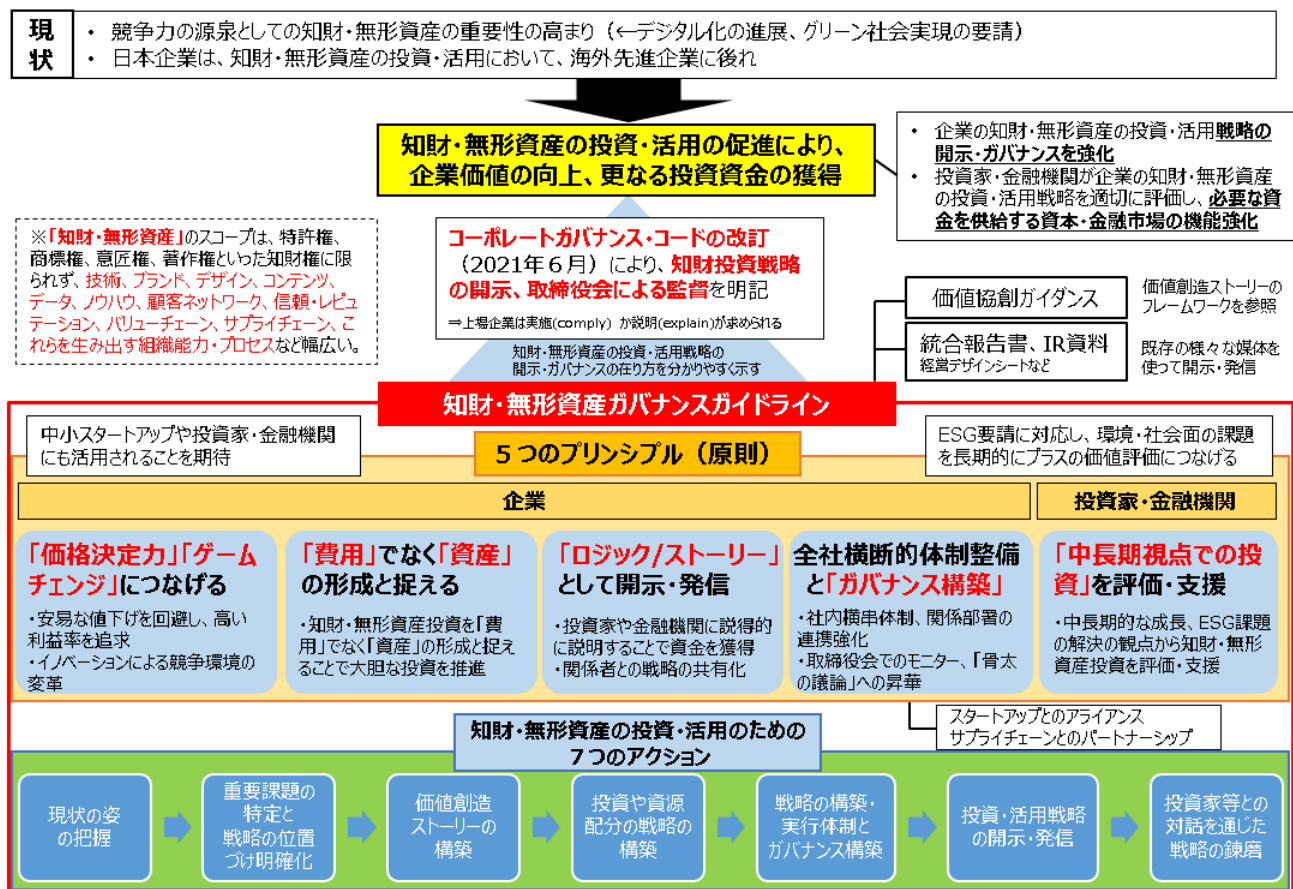
- さらに、本ガイドラインは、投資家や金融機関が、企業と対話する際に活用することを期待している。投資家や金融機関には、企業が開示・発信する知財・無形資産の投資・活用戦略を評価し、対話を通じてその理解を深め、必要な資金の供給等につなげることが求められるが、そうした対話を深める上で、本ガイドラインの活用が期待される。
- 企業が知財・無形資産の投資・活用戦略を投資家や金融機関等に分かりやすく伝えることを支援し、あるいは投資家や金融機関が企業の開示・発信する知財・無形資産の投資・活用戦略を評価分析することを支援する際に、知財・無形資産の専門調査・コンサルティング会社や弁護士、弁理士、会計士等においても、本ガイドラインの活用が期待される。

★コラム 1：改訂コーポレートガバナンス・コードを踏まえた対応

- 上場企業に対しては、2021 年 6 月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードに沿ったコーポレート・ガバナンス報告書を 2021 年 12 月末日までに株式会社東京証券取引所へ提出することが求められていたことから、本検討会は 2021 年 9 月 24 日に「今後の知財・無形資産の投資・活用戦略の構築に向けた取組みについて～改訂コーポレートガバナンス・コードを踏まえたコーポレート・ガバナンス報告書の提出に向けて～」を公表し、以下のような対応の考え方を示している。
http://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/pdf/corporate_governance.pdf
- コーポレートガバナンス・コードの補充原則 3－1 ③に基づく知財投資等についての開示や補充原則 4－2 ②に基づく取締役会による実効的な監督の実施に至っていない上場企業は、そうした開示や監督をいかに進めるのか、さらにその前提となる知財・無形資産の投資・活用の現状を整理し、それらを戦略的にいかに実践していくかについての今後の計画や検討方針を説明することも考えられる。
- コーポレートガバナンス・コードがプリンシプルベース・アプローチ（原則主義）を採用していることを踏まえれば、各企業がこうした自らの対応について、「実施（comply）」とするか、「実施していない理由を説明（explain）」とするかは、企業の判断であることは言うまでもない。ただし、本格的な知財・無形資産の投資・活用戦略の開示等に至っていないにもかかわらず「実施（comply）」という判断を行えば、投資家からは、不誠実な姿勢とみなされ、かえってネガティブな評価につながる可能性が高いことに留意すべきである。

エグゼクティブ・サマリー

【図表 4：本ガイドラインの全体像】



（１）本ガイドラインの前提認識と狙い

- 近年、知財・無形資産は、競争力の源泉としてより重要な経営資源となっている。その背景としては、急速な技術革新、社会的課題への関心の高まりといった経営を取り巻く環境の急速な変化が挙げられる。インターネットを利用したネットワーク化の進展やデータ解析技術の発達により、これまでのモノの生産・供給にとどまらず個人のニーズに合致したコトの提供が可能となった時代においては、知財・無形資産の経営における重要性が一層高まっている。また、グリーン社会実現の要請が高まる中、社会経済を大きく変革し、環境制約を強みに変えていくためには、知財・無形資産の戦略的な活用が不可欠となっている。さらに、新興国企業の台頭により、日本企業がもはや価格競争を勝ち抜くことができなくなっている中、知財・無形資産に基づき高い付加価値を生み出していく経営への転換が避けられない状況となっている。加えて、昨今経営におけるリスク要素として重要性が高まっている国際的な経済安全保障を巡る環境変化についても念頭におく必要がある。
- このように、経営を取り巻く環境が急速に変化している中、企業経営者は、既存のビジネスモデルからの脱却も視野に入れつつ、持続可能なビジネスモデルの構築に向け、新たな知財・無形資産の投資にチャレンジする必要性が高まっている。

- しかしながら、企業価値に占める無形資産の割合について見ると、米国企業は、企業価値に占める無形資産の割合が過半を越えているのに対し、日本企業はいまだ有形資産価値の占める割合が大きい。その背景としては、日本企業が、依然として有形資産投資を重視する傾向にあり、新たな知財・無形資産に投資することによって、付加価値の高い新たな製品やサービスに転換し、新たなマーケットを創出していこうという試みにおいて、欧米・新興国の先進的な競合相手の後塵を拝していることが指摘される。
- こうした日本企業の姿勢は、上場企業の株価純資産倍率（PBR）で見ても日本は1倍前後で推移しており、欧米に比べると低い状況となっていることに表れている。このことは見方を変えれば、企業価値向上の原動力となる知財・無形資産について、日本企業には質の高い蓄積があり、知財・無形資産への投資を促進し、投資家や金融機関に対する開示や建設的な対話を進めることで、企業価値を高める余地があるにもかかわらず、必要な投資と洗練された活用戦略による十分な実践が不足していたために企業価値の向上につながっていないという「もったいない」状態に置かれているとも言え、その原因をテコ入れすれば大きなポテンシャルを期待し得ると考えられる。
- こうした状況を踏まえ、本ガイドラインの狙いは、企業がその強みとなる知財・無形資産を活用して競争力の維持・強化を図り、中長期的な企業価値を創造するサステナブルなビジネスモデルを構築し、それを巡る企業経営者と投資家との間の相互理解と対話・エンゲージメントを促進させることで、新たな知財・無形資産の獲得に向けた投資について、資本市場からの理解やサポートが得られ、金融市場からの資金調達力が強化されることで、更なる知財・無形資産への積極的な投資につなげるといった好循環を促すことにある。

（２） 知財・無形資産の投資・活用のための５つのプリンシプル（原則）

- 本ガイドラインでは、企業の知財・無形資産の投資・活用を促すため、企業に対し、自社の現状の姿（As Is）を正確に把握するとともに、目指すべき将来の姿（To Be）を描き出し、これらを照合することで、知財・無形資産の維持・強化に向けた投資戦略を構築することを求めている。
- こうした取組を進めるに当たり、企業、投資家や金融機関に求められるプリンシプル（原則）として、以下の５つが挙げられる。これらのプリンシプル（原則）を踏まえながら、（３）で掲げる具体的なアクションが進められることによって、知財・無形資産の投資・活用が促進され、イノベーションの実現につながることを期待される。

① 「価格決定力」あるいは「ゲームチェンジ」につなげる

- 多くの日本企業は、これまで、知財・無形資産を活用して競争優位を獲得し、価値創造やキャッシュフローの創出に結びつけるビジネスモデルの実現において、欧米・新興国の先進的な競合相手の後塵を拝してきた。
- 企業は、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、事業活動の成果を高効率に回収することや、発想の大転換を伴うイノベーションによる競争環境の変革（ゲームチェンジ）に

つなげることによって、新たな課題解決の価値化や自社に有利な競争環境をもたらすことなどにより、自社の持続可能性を高める企業価値の向上を達成していくことが重要である。

② 「費用」でなく「資産」の形成と捉える

- 知財・無形資産への投資は、経営においてコストとして認識されてしまうことなどから、経営者は十分な知財・無形資産への投資を回避する傾向があった。
- イノベーションで新たな市場が確立されるまでの市場創成期においては、ある程度の赤字を覚悟してでも十分な知財・無形資産への投資を行っていくことが重要であるが、そのためには、経営者は、知財・無形資産の投資は単年度「費用」でなく「資産」の形成という発想を持つことにより、安易に削減の対象とすることのないよう意識することが重要である。こうした意識を持つことで、投資家からは、中長期的な企業価値の向上に向けた意欲があると評価されることにもつながる。金融機関による融資判断に必要な事業性評価に資すると考えられる。

③ 「ロジック/ストーリー」としての開示・発信

- 日本企業は、知財・無形資産の投資・活用戦略を説得力のある「ロジック/ストーリー」として開示・発信することに課題があり、このことが企業価値低迷の一因となっているとの指摘もある。
- 企業は、自社の強みとなる知財・無形資産が、どのようにサステナブルな価値創造やキャッシュフローの創出につながるかについて、説得的に投資家や金融機関等に対して説明し、必要な再投資のための資金の獲得につなげたり、あるいは社内外の関係者との戦略の共有化を図るためには、知財・無形資産の投資・活用戦略を「ロジック/ストーリー」として説得的に説明することが重要である。

④ 全社横断的な体制整備とガバナンス構築

- 知財・無形資産の投資・活用戦略は、企業価値に大きな影響を与える経営マターであるにもかかわらず、その全般を統括する部門が存在することは少なく、個別の部門任せとされ、取締役会における全社横断的な議論が行われてこなかった。
- 社内の幅広い知財・無形資産を全社的に統合・把握・管理し、知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・実行・評価を取締役会がモニターするガバナンスを構築することが重要である。
- 取締役会において戦略を議論することは、社内の議論を投資家や金融機関への説得的な説明に耐えうる「骨太の議論」へ昇華させることにも資する。

⑤ 中長期視点での投資への評価・支援

- 投資家や金融機関も、企業との対話を通じて、日本企業が中長期的な視点で知財・無形資産の投資・活用を推進することに十分に貢献できてこなかった面もある。
- 知財・無形資産の投資・活用は長期的な取組であり、価値創造やキャッシュフローの創出につながるまでに一定のタイムラグが生じることも多いことから、投資家や金融機関は、企業の取組を長期的な

観点から評価し、納得できる説明があるのであれば、短期的には収益を圧迫したとしても、その経営方針を支持し、大胆な知財・無形資産への投資を理解し支援する姿勢が求められる。

- 近年、ESG 投資の要請が高まっている中、投資家や金融機関は、例えば環境面の制約（リスク）を長期的にプラスの価値評価（機会）につなげ、中長期的に ESG 課題の解決につながるような知財・無形資産の投資・活用戦略については、その経営判断を後押しする積極的なアクションが求められる。

（３） 知財・無形資産の投資・活用のための 7 つのアクション

- 本ガイドラインでは、企業がどのように知財・無形資産の投資・活用戦略を開示・発信すれば、それが投資家や金融機関に適切に伝わり、適切な評価・分析につながるかといった観点から、知財・無形資産の投資・活用戦略の開示・発信と、社内における体制確立の在り方について整理している。
- 企業は、本ガイドラインに加え、価値協創ガイダンスや国際統合報告フレームワーク、経営デザインシートなども参照しながら、知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・開示・発信と取締役会による実効的な監督（ガバナンス）を進めていくことが求められる。
- 知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・開示・発信に向けて、企業がとるべきアクションの概略を示すと、以下のとおりである。

（i） 現状の姿の把握

自社の現状のビジネスモデルと強みとなる知財・無形資産の把握・分析を行い、自社の現状の姿（As Is）を正確に把握する。【⇒ 2.（3）①】

（ii） 重要課題の特定と戦略の位置づけの明確化

技術革新・環境・社会を巡るメガトレンドのうち自社にとっての重要課題（マテリアリティ）を特定したうえで、注力すべき知財・無形資産の投資・活用戦略の位置づけを明確化する。【⇒ 2.（3）①②、1.（1）③】

（iii） 価値創造ストーリーの構築

自社の知財・無形資産の価値化が、どのような時間軸（短期・中期・長期）でサステナブルな価値創造に貢献していくかについて達成への道筋を描き共有化する。具体的には、目指すべき将来の姿（To Be）を描き、強みとなる知財・無形資産を、事業化を通じて、製品・サービスの提供や社会価値・経済価値にいかに関結びつけるかという因果関係を明らかにした価値創造ストーリーを構築し、これを定性的・定量的に説明する。【⇒ 2.（3）②】

(iv) 投資や資源配分の戦略の構築

知財・無形資産の把握・分析から明らかとなった自社の現状の姿（As Is）と目指すべき将来の姿（To Be）を照合し、そのギャップを解消し、知財・無形資産を維持・強化していくための投資や経営資源配分等の戦略を構築し、その進捗を KPI の設定等によって適切に把握する。【⇒ 2.（3）③】

(v) 戦略の構築・実行体制とガバナンス構築

戦略の構築・実行とガバナンスのため、取締役会で知財・無形資産の投資・活用戦略について充実した議論ができる体制を整備するとともに、社内の幅広い関係部署の連携体制の整備、円滑なコミュニケーションの促進や関連する人材の登用育成に取り組む。【⇒ 3.（1）～（4）】

(vi) 投資・活用戦略の開示・発信

法定開示資料の充実のみならず、任意の開示媒体（統合報告書、コーポレート・ガバナンス報告書、IR 資料、経営デザインシート等）、さらには、広報活動や工場見学といった機会等も効果的に活用し、知財・無形資産の投資・活用戦略を開示・発信する。【⇒ 2.（4）】

(vii) 投資家等との対話を通じた戦略の錬磨

投資家や金融機関その他の主要なステークホルダーとの対話・エンゲージメントを通じて、知財・無形資産の投資・活用戦略を磨き高める。【⇒ 3.（1）】

- 上記の企業のアクションに加え、投資家においては、各社固有の投資哲学に照らし、企業の知財・無形資産の投資・活用戦略の企業価値への貢献をどのように運用成果につなげられるか適宜検討し反映すること、このような評価や分析を行える人材育成と環境整備を行うことが求められる。金融機関においても、企業の知財・無形資産の投資・活用戦略を事業性評価に取り込み、融資判断を行うことができる人材育成と環境整備を行うことが求められる。

1. 本ガイドラインの目的・考え方

(1) 知財・無形資産を取り巻く環境、背景

① 競争力の源泉として重要性が高まる知財・無形資産

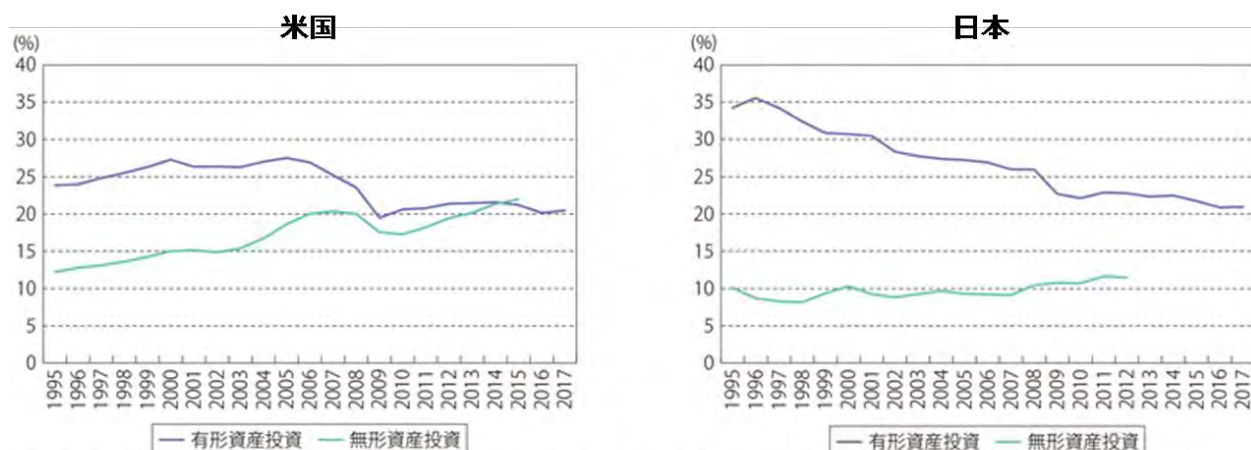
- 近年、知財・無形資産は、競争力の源泉としてより重要な経営資源となっている。知財・無形資産は、他社の製品・サービスとの差別化を図り、価格決定力を維持・強化し、あるいは発想の大転換を伴うイノベーションによる競争環境の変革（ゲームチェンジ）をもたらすことなどにより、事業活動の成果を高効率に回収し、競争力を維持・強化するための知財・無形資産への再投資原資を確保し、自社の持続可能性を高めていく上で必要不可欠な要素である。企業は、強みとなる知財・無形資産を活かして、稼ぐ力をより一層強化していくことで、熾烈な国際競争に勝ち抜いていくことが求められる。
- 近年のデジタル化・グリーン化の進展に伴い、企業の経営環境が大きく変化している時代においては、自社の経営にとって不可欠となる知財・無形資産がこれまでと大きく変化していくことも考えられる。このため、企業は自社の将来に向けたサステナブルな経営にとっていかなる知財・無形資産をどのように活用していくことが必要であるかを的確に認識することがより一層求められる。
- さらに、近年、企業は、国際的な経済安全保障を巡る環境変化への対応が求められている。主要国において経済安全保障に関する取組が強化されている中、各国の経済安全保障に関する動向を強く意識しつつ、知財・無形資産の投資・活用を含めた経営戦略・事業戦略を構築していかなければ、持続可能なビジネスモデルが損なわれるリスクが益々高まっている。
- 企業は、経営計画の策定、新事業展開、投資分野の決定などの重要な判断を取締役会において行う前提として、経営における知財・無形資産の重要性を踏まえ、自らのビジネスモデルを検証し、自社の経営にとってなぜ知財・無形資産が必要であるのか、どのような知財・無形資産が自社の競争力や差別化の源泉としての強みとなっており、それがどのように価値創造やキャッシュフローの創出につながっているのかについて、しっかり把握・分析した上で、強みとなる知財・無形資産を活用した持続可能なビジネスモデルを検討し、競争優位を支える知財・無形資産の維持・強化に向けた戦略を構築することは、もはや不可避な状況である。

② 日本で知財・無形資産の投資・活用が進んでこなかった背景

- 知財・無形資産が競争力の源泉として益々重要になっているにもかかわらず、日本企業は依然として有形資産投資を重視する傾向にある。有形資産投資と無形資産投資を比較しても、無形資産投資により企業価値を高めている米国においては、無形資産投資が有形資産投資を逆転しているのに対し、日本では、現在でも有形資産投資が大きい状況である。

【図表 5：日米の有形・無形資産投資の比較】

日米の有形資産投資・無形資産投資（対GDP比）

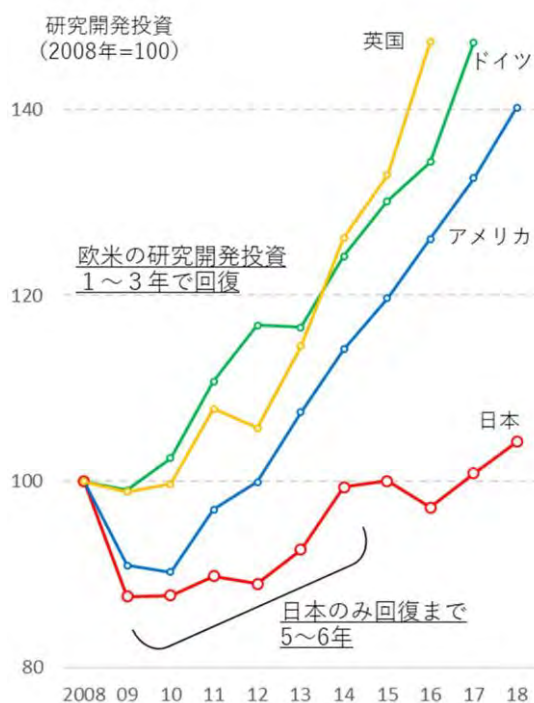


資料：日本経済研究センター（2019a）を参考に、INTAN-Invest、SPINTAN、JIP データベース 2015、Penn World Table 9.1、Refinitiv

（出典：2020 年通商白書）

- 企業の研究開発投資額は、リーマンショック後、諸外国と比較して、日本は回復までに時間を要しており、いまだ低迷している。

【図表 6：企業の研究開発投資額】



（出典：2020 年 4 月 27 日経済財政諮問会議有識者議員提出資料）

- 企業価値に占める無形資産価値の割合について見ても、米国企業は、企業価値に占める無形資産価値の割合が過半を超え、企業価値を支えているのに対し、日本企業はいまだ有形資産価値の占める割合が大きい。

【図表 7：企業価値に占める無形資産割合の日米比較】



(出典：WWW.OCEANTOMO.COM/INTANGIBLE-ASSET-MARKET-VALUE-STUDY)

- 近年、経営を取り巻く環境が急速に変化する中、本来、経営者は、既存のビジネスモデルからの脱却も視野に入れつつ、持続可能なビジネスモデルの構築に向け、新たな知財・無形資産の投資にチャレンジする必要性が益々高まっている。にもかかわらず、多くの日本企業においては、こうした新たな知財・無形資産に投資することによって、付加価値の高い新たな製品やサービスに転換し、新たなマーケットを創出していこうという試みにおいて、欧米・新興国の先進的な競合相手の後塵を拝している。
- では、なぜ日本で知財・無形資産の投資・活用が進んでこなかったのか。その理由は以下のように整理できると考えられる。

(知財・無形資産の活用による戦略構築の課題)

- ✓ 知財・無形資産の投資・活用は、特に短期的には費用対効果が見えにくく、経営において「コスト」として認識されてしまう傾向がある。経営陣にとっては、相対的に投資回収の見込みが立ちやすい設備投資のような有形固定資産への投資の方が、その投資の是非を検討しやすく、結果として実施しやすい。また、多くの日本企業は黒字決算に過度にこだわり、営業利益や経常利益を赤字にしてまで知財・無形資産への投資の拠出を実施することを回避してきたとの指摘もある。こうした事情から、知財・無形資産への大胆な投資によって企業価値や事業価値を高めることよりも、中長期的な視点で企業価値の向上に貢献するシナリオがないまま、単なる従来踏襲的な方針に基づいて、設備投資に資金配分されてしまいがちとなってしまったと考えられる。
- ✓ また、多くの日本企業においては、グローバルな環境変化が十分に認識されず、中長期的な経営シナリオが策定されてこなかった。その背景には、多角化経営を行うことで、環境変化に対して

全社として黒字を維持できたため、経営環境が急激に変化する中であっても、あえて知財・無形資産に対する積極的な投資を実践する必要性が小さかったことが考えられる。

- ✓ こうした状況の中で、多くの日本企業においては、知財・無形資産を価値創造ストーリーにうまく位置づけることができず、事業戦略・経営戦略として、知財・無形資産を活用して競争優位を獲得し、価値創造やキャッシュフローの創出に結びつけるビジネスモデルを実現できてこなかった面も少なからずあった。このため、せっかく優れた知財・無形資産を持っていたとしても、営業現場において安易な値下げに応じてしまうなど、知財・無形資産の活用によって価格決定力を強化し、高い利益率につなげられてこなかったと考えられる。

（知財・無形資産の投資・活用戦略を支える社内体制の課題）

- ✓ 知財・無形資産の投資・活用戦略を支える社内の体制にも課題があった。知財・無形資産の投資・活用戦略は、本来、企業価値に大きな影響を与える重要な経営マターである。それにもかかわらず、その全般を統括する部門が存在することは少なく、個別の部門任せとされがちであった。
- ✓ 一方、企業の知財部も、経営戦略・事業戦略としての知財・無形資産の投資・活用戦略を支え、持続的な企業価値創造のための戦略を策定するという観点から十分な体制が整備されてこなかった面がある。これまで日本企業の知財部の主要なミッションは、特許出願・管理業務であり、企業が保有する幅広い知財・無形資産を活用したビジネスモデルを提案し、利益率を高め、企業価値の向上につなげていく戦略を構築するという面においては、知財部の貢献は限定的であった。
- ✓ こうした社内体制の課題が、日本企業において、知財・無形資産の投資・活用戦略が経営戦略・事業戦略として必ずしも位置づけられず、開示・発信が十分でなかった要因の一つとなっていた面が考えられる。

（投資家や金融機関側の課題）

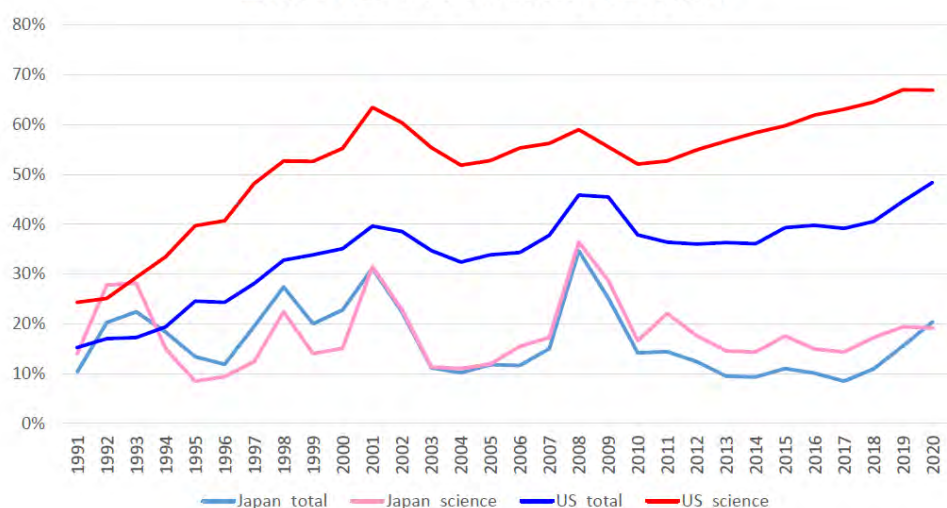
- ✓ 投資家の側も、企業との対話を通じ、日本企業が中長期的な視点で知財・無形資産の投資・活用を推進することに十分に貢献できてこなかった面もある。
- ✓ 金融機関も、これまで担保・保証に過度に依存した融資を行ってきたことから、目利き力を活かし、企業の知財・無形資産の投資・活用戦略を含め事業性を適切に評価したうえで融資につなげるというデット・ガバナンスができてこなかった。
- ✓ スタートアップの成長を支えるベンチャー・キャピタルも、スタートアップの知財・無形資産を適切に評価した資金供給が必ずしも十分にできてこなかった。ベンチャー・キャピタルは、その目利き力を活かし、有形資産に乏しく金融機関から融資を受けることが難しいアーリーステージ等のスタートアップの知財・無形資産を適切に評価し、必要な資金を供給する役割が期待されているが、諸外国に比べ、その資金供給の規模が必ずしも十分とは言えない。

- 今後、日本企業が上述のような課題を解決し、知財・無形資産の投資・活用を意識した経営を行い、競争優位を維持・強化していくためには、まず経営陣の意識変革が求められる。知財・無形資産の投資・活用戦略は、企業価値に大きな影響を与える経営マターであり、持続可能なビジネスモデルをどのように構築するかという問題であって、全社横断的に取り組むべき課題であるという認識が求められる。また、知財・無形資産の投資・活用を事業戦略・経営戦略として構築・実行し、取締役会においてガバナンスできるよう、組織体制の在り方そのものを大きく変えていく必要がある。
- 併せて、投資家や金融機関の意識も変えていく必要がある。投資家や金融機関は、企業が開示・発信した知財・無形資産の投資・活用戦略を的確に把握し、これを企業との対話や議決権行使において活用するとともに、知財・無形資産の投資・活用戦略を効果的に推進し、企業価値の増大につなげていると評価できる企業の経営判断を後押しする姿勢を明確に示し、実行することが求められる。

★コラム 2：日米の赤字企業の比較

- 当期純利益がマイナスである企業の割合を日米で比較すると、米国では全体で 5 割近く、サイエンス関連企業で見ると 7 割近くに上っているのに対し、日本では 2 割程度にとどまっている。
- 経営環境が大きく変化中、破壊的イノベーションを生み出していくためには、知財・無形資産への大胆な投資が必要となる場合もあるが、日本企業の黒字決算への過度なこだわりが、そうした投資の妨げとならないよう、企業は現状に対する危機感や将来に向けた成長シナリオを投資家と共有することが求められる。

当期純利益マイナス企業の割合の推移



(出典：加賀谷座長提供資料)

※science は、Capital IQ で掲載されている産業分類で、Aerospace and Defense、Biotechnology、Communication Equipment、Electrical Equipment、Electronic Equipment、Instrument and Component、Entertainment、Health Care Equipment and Supplies、Health Care Providers and Services、Health Care Technology、IT Services、Life Science Tools and Services、Pharmaceuticals、Semiconductors and Semiconductor Equipment、Software、Technology Hardware、Storage and Peripherals、Wireless Telecommunications Services に含まれている企業を対象

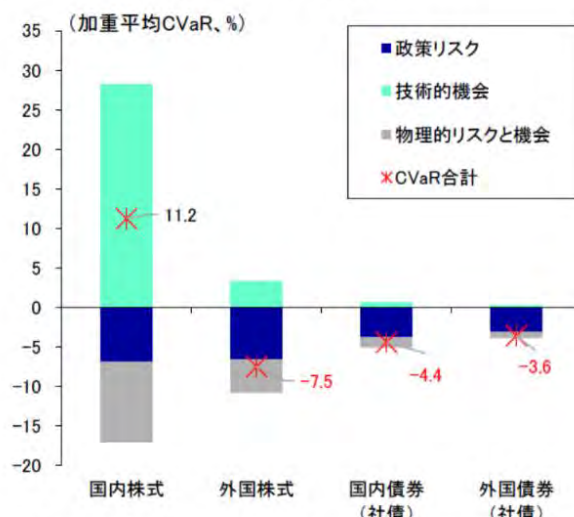
③ ESG 要請の高まりと知財・無形資産の投資・活用戦略

- これまで、投資家や金融機関は、環境面の制約や社会的な課題を企業のリスク評価というネガティブな要素として着目し、投資対象からの排除という消極的なアクションを通じて、企業に環境負荷の高い事業活動を回避するように促すことがあった。これに加えて、例えばカーボンニュートラルに貢献する技術解決手段の社会実装の実現を目指す企業の知財・無形資産の投資・活用戦略の情報を分析・活用して企業との対話や投融資判断を行い、その実現を資金提供面で後押しする積極的なアクションにより、環境面の制約を長期的にプラスの価値評価につなげることも可能となる。
- 年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が、投資先企業の特許データを分析し、例えば二酸化炭素排出削減につながる低炭素関連の特許をスコアリングするなどの動きも見られるなど、近年、投資家が企業の将来的な企業価値を評価する上で、知財・無形資産に関する情報を重要な判断材料として捉えている。
- 経営資源の多くが知財・無形資産で構成されるスタートアップにとっても、ESG 投資は追い風となり得る。ESG 要請に対応した知財・無形資産の投資・活用戦略を積極的に発信し対話することで、投資家や金融機関からの評価を高めることが期待される。
- 企業は、自社の ESG への取組内容にメリハリをつける観点から、重要課題（マテリアリティ）を特定することが推奨されている。知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・実行は、ESG 課題の解決に向けた技術解決手段の社会実装の実現を長期的にプラスの価値評価につなげることを可能とするものであることから、マテリアリティを特定したうえで、その対応に向けて、知財・無形資産の投資・活用戦略の位置づけを明確化することが重要である。

★コラム 3 : GPIF による特許情報活用

- GPIF は、特許情報を分析することによって、気候変動によって生じるコストと利益の現在価値を算出し、気候変動によって企業価値が将来的にどの程度変化するかを分析している（CVaR : Climate Value-at-Risk）。こうした分析により、これまで政策リスク面に着目されてきた気候変動要素を、ポジティブな技術的機会と捉えることが可能となる。
- また、GPIF は「2020 年度 ESG 活動報告」においても、脱炭素・低炭素技術に関する国・地域別の特許競争力についても分析を行い、日本の技術競争力が高い領域として、エネルギー技術領域では、水力エネルギー・中小水力発電、水素/アンモニア発電など、化学技術領域では、燃料電池、蓄電池など、金属・鉱業/紙製品技術領域では低炭素製鉄などを挙げることを通じて、日本の多くの関連企業にとっては脱炭素社会への移行に伴う機会がリスクを大きく上回ることを示している。

GPIF保有ポートフォリオのCVaR

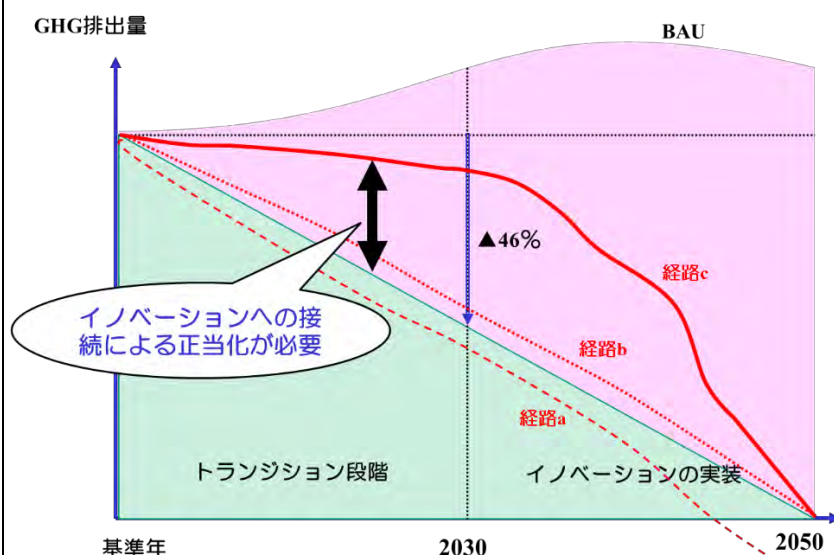


(出所) Reproduced by permission of MSCI ESG Research LLC©2020

(出典：GPIF ポートフォリオの気候変動リスク・機会分析 2019 年度 ESG 活動報告 別冊)

★コラム 4：トランジション・ファイナンスにおける知財・無形資産の投資・活用戦略の重要性

- 2050 年のカーボンニュートラルからバックキャストして戦略を考えた場合、現状の Brown Economy から脱炭素社会の Green Economy に一足飛びに飛ぶことはできず、まずは省エネ技術を含めた移行（トランジション）を経た上で、非連続イノベーションに乗かっていくことが必要となる。
- こうした中、当面のトランジション段階をいかに支えるかがファイナンス面の課題となっている。そして、トランジション段階にある企業をファイナンス面で支えるためには、知財・無形資産の投資・活用戦略をしっかりと分析・評価することが必要である。

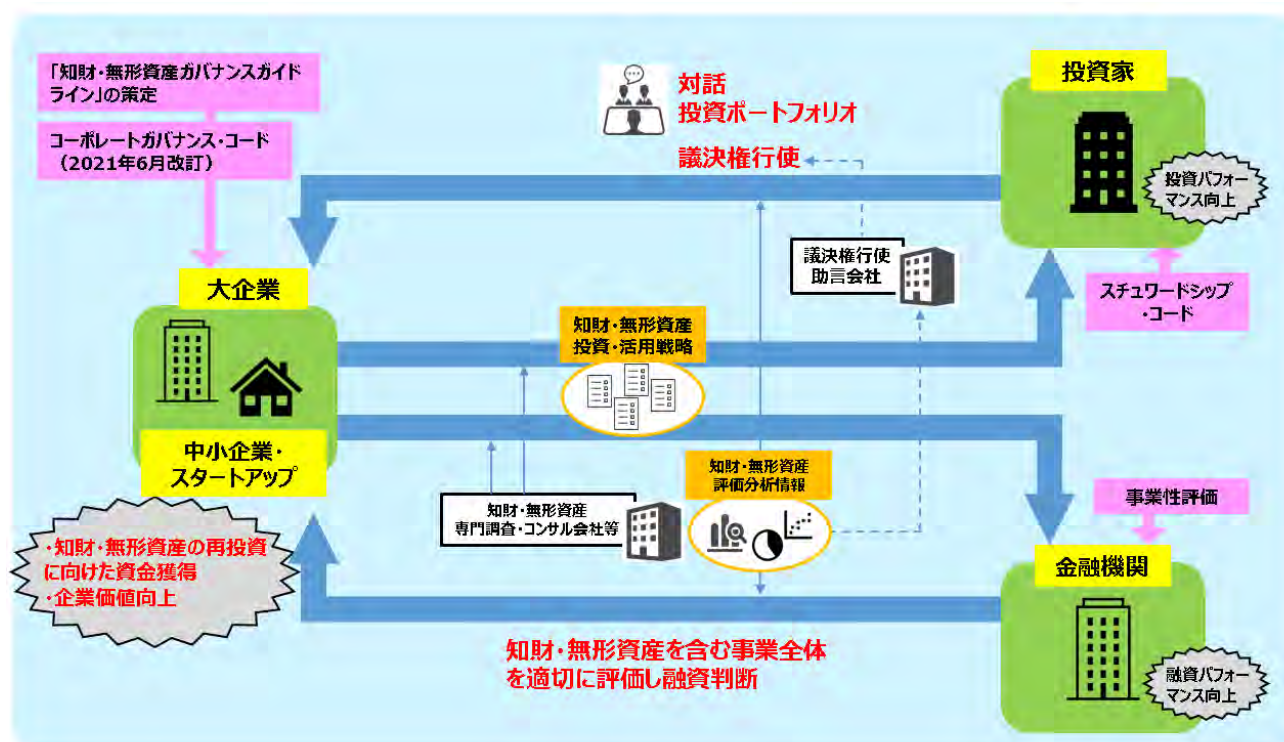


(出典：第 4 回検討会における竹ヶ原委員プレゼン資料)

④ 知財・無形資産の投資・活用を促す資本・金融市場の機能強化

- 企業が知財・無形資産の投資・活用の重要性を認識し、知財・無形資産に対して積極的に投資し、活用することを促すためには、企業がどのような知財・無形資産の投資・活用戦略を構築・実行しているかをより一層見える化し、こうした企業の戦略が投資家や金融機関から適切に評価され、より優れた知財・無形資産の投資・活用戦略を構築・実行している企業の価値が向上し、更なる知財・無形資産への投資に向けた資金の獲得につながるような仕組みを構築することが重要である。
- このためには、まず企業が知財・無形資産の投資・活用戦略を積極的に開示・発信し、投資家や金融機関が評価・分析できる環境を整備することが必要である。2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードにおいては、上場会社は、知財への投資について、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・提供すべきであることに加え、取締役会が、知財への投資の重要性に鑑み、経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の構築・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ことが盛り込まれている。この改訂及び本ガイドラインの活用等を通じ、企業による知財・無形資産の投資・活用戦略の開示・発信が進み、資本・金融市場が企業による知財・無形資産の投資・活用の促進や ESG 課題の解決手段の社会実装に貢献し、持続的経済成長に向け機能発揮することが期待される。

【図表 8：知財・無形資産の投資・活用促進メカニズムのイメージ】



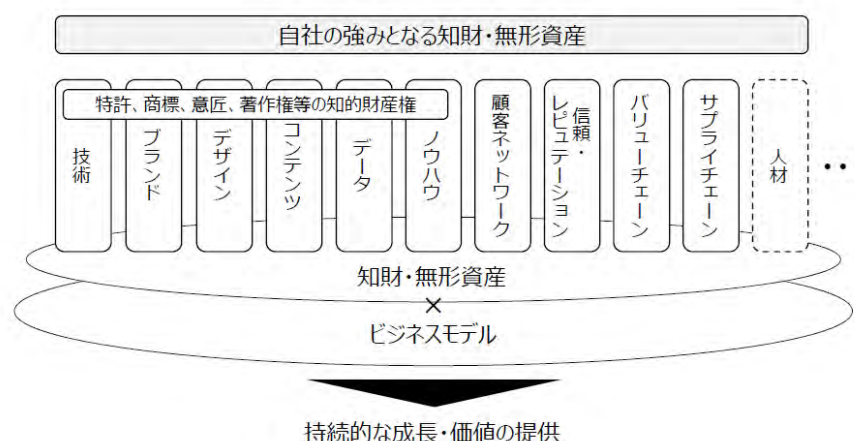
■事例 1：中小・スタートアップの知財・無形資産を活かした大規模資金調達（Spiber 社の事例）

- ・ 中小・スタートアップにとっても、強みとなる知財・無形資産の投資・活用戦略に基づき投資家や金融機関と対話することによって、必要な資金調達を実現することにつながる可能性がある。
- ・ 山形県鶴岡市に拠点を置く Spiber 社は、保有する有形資産が限られている中、事業価値証券化の手法を活用したデットによる調達を含む大規模な資金調達を実現している。同社は微生物を発酵させて作る人工たんぱく質の『ブリュード・プロテイン』を開発しており、同社が保有する有形資産に加え、知的財産等の無形資産の価値が高く評価されたことが、多額の資金調達につながった。こうした資金調達の実現には、長年にわたる投資家や金融機関とのコミュニケーションを通じて、同社が対象とする分野の市場が巨大であり、そこで同社に圧倒的な競争優位性があることが適切に理解されたことが大きく貢献している。

（２） 知財・無形資産の幅広いスコープ

- ・ 本ガイドラインでいう「知財・無形資産」は、「知財を始めとする無形資産」を指すが、そのスコープは、特許権、商標権、意匠権、著作権といった知財権に限られず、技術、ブランド、デザイン、コンテンツ、データ、ノウハウ、顧客ネットワーク、信頼・レピュテーション、バリューチェーン、サプライチェーン、これらを生み出す組織能力・プロセスなど、幅広い知財・無形資産を含めている。これは、国際統合報告の資本の分類のうち、「知的資本」「社会・関係資本」等をカバーするものである。

【図表 9：知財・無形資産のスコープのイメージ】

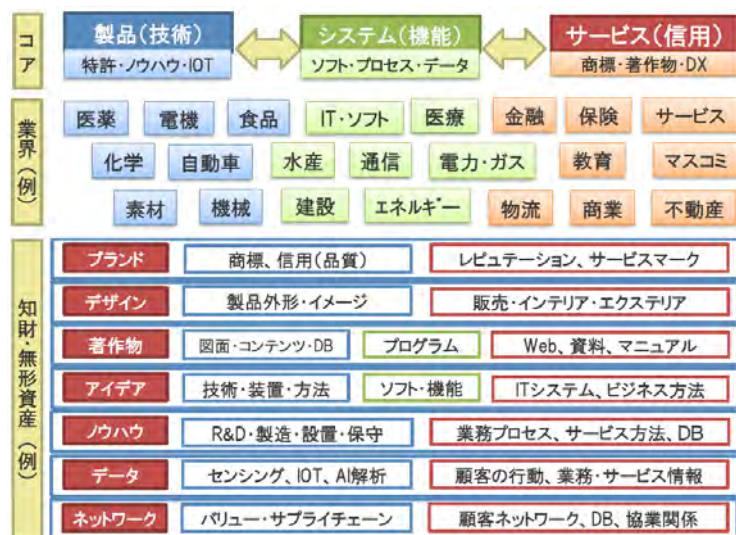


- ・ また、知財・無形資産の投資・活用は、これらの幅広い知財・無形資産を創出したり、獲得や強化するために投資を行い、これにより得られる知財・無形資産を事業等で活用して、持続的な競争力を確保するための経営活動である。したがって、いかなる業種に属する企業であっても、経営と関係し、競争力に資する何らかの知財・無形資産を保有していると考えられ、あらゆる業種の企業に、知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・実行の必要性が考えられる。
- ・ 例えば、サービス業でも、ブランドや顧客ネットワーク、業務ノウハウ等の知財・無形資産が事業等の競争優位（強み）であり、DX が浸透してきた現在では、それらを儲ける仕組みとして投資・活用戦略を駆使して経営を行うことが喫緊の課題となっている。

- なお、人材を始めとする人的資本は、知財・無形資産とともに、企業の持続的な価値創造の重要な源泉になり得るものであり、人材戦略と知財・無形資産の投資・活用戦略を合わせて構築・実行していくことが求められる。人材戦略については、「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～」(令和2年9月経済産業省)等が公表されており、そちらを参照されたい。

■事例 2：様々な業種における知財・無形資産（食品・日用品、エンジニアリング業界の事例）

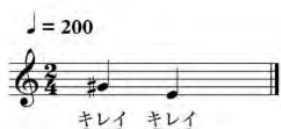
- 強みとなる知財・無形資産は、業種・業界によって異なる。



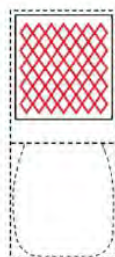
(出典：第6回検討会における菊地委員プレゼン資料)

(食品・日用品業界の事例)

- 食品・日用品などの業界は、他業界に比べ、ブランドへの信頼が企業価値に直結する業界であり、宣伝・品質等への投資を商標に化体させて資産化する知財活動が中心である。ブランド力はバリューチェーンにおける影響力や利益体質化に貢献しており、サプライチェーンを繋いで価値を創造する役割を商標が担っているのが業界の特徴である。
- ブランド価値は、音、位置、立体形状など多様な商標によって保護されており、これらも知財・無形資産の対象範囲に含まれる。



音商標 第5842092号



位置商標 第5960200号



立体商標 第6419263号

(出典：第6回検討会におけるライオン株式会社高岡氏プレゼン資料)

- ブランドの資産価値はバランスシートには表れないが、何もメンテナンスをしなければ減衰していくものであり、ブランド価値が毎年どの程度減衰するか評価し、その分を補い増強するための投資を行っている海外企業も存在する。
- 他方、ブランド価値はレピュテーション・リスクと裏表の関係にあるため、レピュテーションが失われれば、ブランド価値も一気に失われることに留意する必要がある。
- なお、ブランドの構築については、価値協創ガイダンス 4.2.3 の記載も参照頂きたい。

(エンジニアリング業界の事例)

- 日揮グループでは、「マネジメント力」「先読み力」「技術力」「リスク対応力」を4つの価値創造の源泉（強み）として認識し、事業の構築・維持拡大に向けた活用に取り組んでいる。



(出典：第6回検討会における日揮グローバル株式会社瀬下氏プレゼン資料)

2. 投資家や金融機関に伝わる知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・開示・発信

(1) 戦略の構築・開示・発信の重要性

- 企業が新たな知財・無形資産へ積極的な投資を行い、イノベーションを生み出し、熾烈な国際競争を勝ち抜いていくためには、投資家から自社の経営への理解や支持を得て、必要な資金を資本市場から獲得することが不可欠である。企業は、将来に向けどのような知財・無形資産の活用により、どのような価値を顧客や社会に提供し、キャッシュフローの創出に結びつけ、サステナブルな企業価値向上につなげていくかについての知財・無形資産の投資・活用戦略を構築し、これを説得力のある「ロジック/ストーリー」として投資家や金融機関に開示・発信していくことが求められる。
- しかしながら、多くの日本企業は、これまで、事業戦略・経営戦略として、知財・無形資産を活用して競争優位を獲得し、価値創造やキャッシュフローの創出に結びつけるビジネスモデルを実現できてこなかった。今後、日本企業が熾烈な国際競争を勝ち抜いていくためには、強みとなる知財・無形資産を活用した持続可能なビジネスモデルを検討し、競争優位を支える知財・無形資産の維持・強化に向けた戦略を構築することが必要である。
- また、日本企業には、優れたビジネスモデルを構築していたとしてもそれをひけらかすことをよしとしないといった「陰徳善事」のような風潮があったとの指摘がある。しかしながら、新たな知財・無形資産への投資に向けた資金獲得競争が起こっている中、こうした風潮を維持したまま熾烈な競争を勝ち抜くことはできない。企業は、投資家や金融機関等から適切に評価されるための開示・発信に向けた競争に積極的に対応していく必要がある。
- 開示・発信されるべき内容は、保有している知財の単純なリストなどではなく、その企業が、どのような社会的、経済的価値創出を行おうとしているのか、そのためにどのような知財・無形資産を活用し、どのようなビジネスモデルで価値提供とマネタイズを実現することを目指すのかという戦略的意思の表明である。
- 自社の競争優位がどこにあるかを明らかにする知財・無形資産の投資・活用戦略の開示・発信は、競合企業に手の内を晒すことになり、事業に悪影響を与えかねないので、開示することは好ましくないとの意見もあるが、投資家や金融機関は、企業にとって競争力の維持の観点から秘匿すべき機微情報まで開示・発信することまで求めているものではない。投資家や金融機関にとっても、情報がオープンになることで、当該企業の競争力が低減することになれば、不利益を受けかねない。一方、何が競争力の源泉になっているかは、競合企業であればある程度知っている可能性が高く、そのこと自体を開示ができないというのは投資家を納得させるに至らないという指摘もある。企業は、更なるイノベーション投資等に必要な資金配分・資金獲得のニーズや企業価値向上に向けた要請等を考慮しつつ、自社の競争力の源泉である知財・無形資産をどこまで投資家や金融機関に開示・発信し、アピールすべきかを判断するという戦略的な思考が必要となる。重要なことは、将来の成果に対する不確実性が残る知財・無形資産の投資・活用戦略の基本的な方針やその監督の在り方、さらにその進

歩を競争優位にマイナスにならない範囲で丁寧に開示・発信し、投資家等との対話・エンゲージメントを促すことにある点に留意すべきである。

- 法定開示に基づく会計情報は、企業価値を生み出す源泉である知財・無形資産の情報を適切に開示・発信することができていないという課題が従前から指摘されている。したがって、こうした会計情報の開示以外の手段により、知財・無形資産の投資・活用戦略に係る情報を、投資家や金融機関に適切に発信する手段が求められる。
- 知財・無形資産の投資・活用戦略を構築し共有することは、社内の関係者との間でイノベーションの創出に向けた認識の方向性を一致させ、円滑なコミュニケーションを可能とすることに加え、外部のステークホルダーとの間での円滑なオープンイノベーションを可能とすることにもつながる。

★コラム 5：レブ教授らによる「戦略的資源・帰結報告書」の提案

- バルーク・レブ氏（ニューヨーク大学スターン・ビジネススクール教授）とフェン・グー氏（バフファロー大学准教授）は、著書『会計の再生』（原題：The End of Accounting and Path Forward for Investments and Managers）の中で、不備のある会計ベースの財務諸表を補完する「戦略的資源・帰結報告書」を提案している。その概要は以下のとおり。

- ①企業の戦略的資源（資産）やその特徴、価値、関連する属性について投資家に情報提供せよ（企業ポートフォリオにおける特許数、製品・サービスを支える特許、外部への特許提供数、特許の質、特許侵害に対する保護メカニズム等）。
 - ②企業の戦略的資源（たとえば通信・インターネット会社にとっての顧客獲得コスト）を構築するプロセスで行われる投資（支出）についての特異性を投資家に情報提供せよ。
 - ③競合他社による権利侵害、新技術によるイノベーションの破壊、規制の動向など、会社の戦略的資産に対する主要なリスクは、リスクを緩和させるための経営上の取り組みとともに、正しく報告せよ。
 - ④企業の戦略的資産の展開（活用）—すなわち資産から価値を導き出すための戦略について概説せよ。
 - ⑤戦略的な資源を創造し、保持し、展開する際、経営者の活動—価値創造—を定量化し、その帰結を報告せよ。
- （出典：バルーク・レブ＋フェン・グー『会計の再生』（中央経済社）を基に事務局にて加工）

（２） 投資家や金融機関が重視する視点

- ① **知財・無形資産を「価格決定力」「ゲームチェンジ」につなげる**
 - 価格決定力は、投資家が企業の価値を評価する際に重視するポイントとされる。日本企業と欧米企業の利益率には、依然として格差が残っているが、その主たる理由の一つとして、欧米の優良企業は、経営戦略・事業戦略において、知財・無形資産の投資・活用を通じて競争優位を確立し、製品価値を引き上げることで、価格決定力に結びつけているという指摘がある。
 - 政府の成長戦略実行計画（令和３年６月１８日閣議決定）においても、製造コストの何倍の価格で販売できているかを示すマークアップ率について、日本は１．３倍にとどまり、Ｇ７諸国の中で最も低く、米国や欧州企業のマークアップ率が急速に上昇する一方で、日本企業は低水準で推移していることが指摘されている。

- 今後、日本企業は、知財・無形資産を活用した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、事業活動の成果を高効率に回収し、競争力を維持・強化するための知財・無形資産への再投資原資を確保し、自社の持続可能性を高める企業価値の向上を達成していくことが重要な課題である。
- 特にメーカーにおいては、売上高や稼働率優先になってしまう傾向が見られることから、経営者は価格にこだわり、価格の決定は経営そのものであるという認識を持つことが重要である。
- 高い利益率の追求は、売上高総利益率（粗利率）強化を伴った営業利益率の強化であることが重要である。売上高総利益率（粗利率）の強化を抜きにした営業利益率の強化では、費用化されている知財・無形資産への投資を削減するという本末転倒の結果をもたらすおそれがある。
- さらに、近年のデジタル化・グリーン化の進展に伴い、企業の経営環境が大きく変化している時代においては、知財・無形資産の投資・活用は、発想の大転換を伴うイノベーションによる競争環境の変革（ゲームチェンジ）によって、自社に有利な競争環境をもたらすチャンスにもなり得る。とりわけ、デジタル化の進展により、産業構造が業種横断的に価値を提供するレイヤー型に変化している中、自社の知財・無形資産が強みとなるようなレイヤーを有利に位置づけて優位な競争環境を作ることが重要となっている。

★コラム 6：マークアップ率が低い日本企業

- 近年、労働生産性を向上させるために、マークアップ率を高める必要があるという議論がなされている。マークアップ率とは、分母をコスト（限界費用）、分子を販売価格とする分数である。この値が1のとき、販売価格はちょうど費用を賄う分だけを捻出していることになる。
- 日本企業と欧米企業との間には、マークアップ率の格差が存在している。マークアップ率が低いということは、他社製品・サービスとの差別化が十分にできておらず、十分な売値を確保するための価格決定力を保持できていないことを意味する。

図1. マークアップ率の国際比較（2016年）

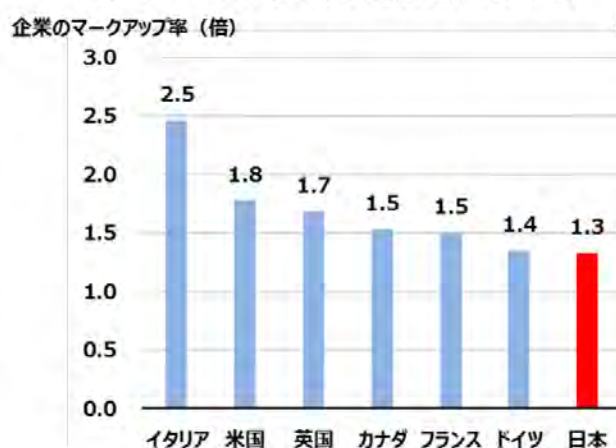
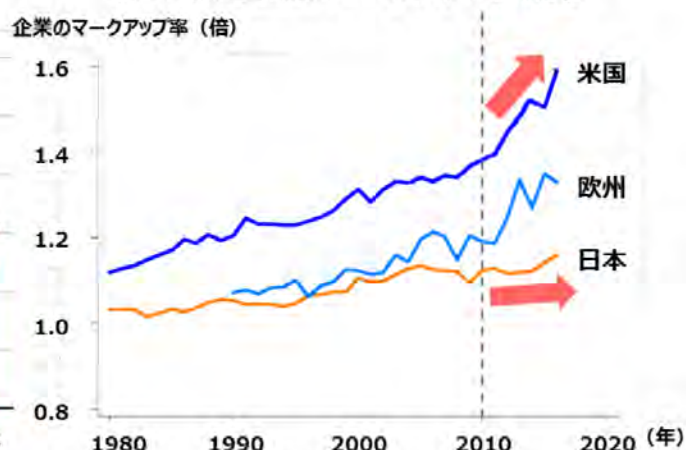


図2. 先進国企業のマークアップ率の推移



（出典：「成長戦略実行計画」（令和3年6月18日））

■事例 3：価格にこだわる経営（京セラ、キーエンスの事例）

- 経営者は、自社の持つ知財・無形資産の価値に気づき、価格にこだわり、安易な値下げを回避することが重要である。しかしながら、価格決定力の重要性に対する意識が低く、価格は需要供給曲線で決まると思っている経営者も多いとの指摘もある。
- 一方、価格交渉はすべて自らの決裁としている経営者、たとえ不況であっても値段で勝負せず、値下げして売るのは営業ではないと明言している経営者など、価格に徹底的にこだわっている経営者も存在する。京セラ創業者の稲盛和夫氏は、「値決めは、経営者の仕事であり、経営者の人格がそのまま現れるのです。」と述べている（出典：稲盛和夫 OFFICIAL SITE）。
- 日本企業では異例の高い営業利益率を維持しているキーエンスは、付加価値の高い商品を創造し続けることを経営理念に掲げ、付加価値に関して「粗利 80%」を目標とし、価格に徹底的にこだわる経営をしていることで知られている。キーエンスの提供する商品には、全く新しい価値を持った商品で、価格相場が存在しない場合が少なくなく、そのときには、市場相場や製造コストではなく、顧客が評価する価値によって価格を決定する。つまり、自社の商品によって、顧客はどれだけの価値を創出・享受できるのかを販売価格決定の基本的な考え方としている。このように、顧客の現場を知り尽くすことで、顧客が支払う対価を正確に予測することができ、結果として販売価格の最大化が実現できている（参考：延岡健太郎・岩崎孝明『ビジネスケース×キーエンス』（一橋ビジネスレビューe 新書 No.07））。
- こうした価格にこだわる経営を可能とするのが、強みのある知財・無形資産を獲得し活用したビジネスモデルであり、知財・無形資産の投資・活用戦略であるということを、経営陣がしっかりと認識することが重要である。



② 知財・無形資産投資を「費用」でなく「資産」形成として捉える

- 知財・無形資産への投資は、将来の企業価値を高める上で不可欠な投資である。とりわけ、経営環境が急激に変化する時代においては、発想の大転換を伴うイノベーションを生み出し、競争環境の変革（ゲームチェンジ）を仕掛けていくため、大胆な知財・無形資産への投資を決断していくことも求められる。
- 事業が市場において一定程度の地位を確立して以降は、価格決定力を通じ、利益率の向上を追求することが求められるが、イノベーションで新たな市場が確立されるまでの市場創成期においては、ある程度の赤字を覚悟してでも大胆な知財・無形資産への投資を行わなければ、将来の企業価値向上は図れないことに留意すべきである。

- しかしながら、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」として処理されてしまっている。このため、経営にとってみれば、赤字決算を避けるため、知財・無形資産への投資を最小化あるいは削減対象とする動機づけが働いてしまうおそれがある。
- 他方、欧米の機関投資家は、R&D を無形資産として計上して取り扱っており、その償却費と新たな投資額との比率から、その企業が維持更新程度の投資しかしていないのか、プラス成長に向けた新規投資をしているのかを見ているとの指摘もある。
- 企業の経営者は、工場や設備など目に見える有形資産への投資の方に判断が傾きがちとなるが、こうした惰性を打破するためには、経営者は、知財・無形資産の投資は単年度「費用」でなく「資産」の形成という発想を持つことにより、単年度「費用」として安易に削減の対象とすることのないように意識することが重要である。
- 会計ルールにおいて知財・無形資産の扱いについて直ちに見直すことは困難である中、会計情報とは別に、研究開発費などの知財・無形資産投資を営業利益に足し戻し、その償却年数と合わせて資産として捉えるような取組は、企業が知財・無形資産投資をポジティブに捉えるインセンティブを与える効果的な手法である。
- ただし、人件費や研究開発費等を「資産」として見せることの意味は、営業利益を増加して見せる点にあるわけではないことに注意する必要がある。「資産」の形成として捉えるに当たっては、その償却年数を併せて示すことで、企業として投資回収時期をどのように判断しているかについても示すことが望ましい。
- なお、研究開発投資については、価値協創ガイダンス 4.2.2.1 の記載も参照頂きたい。

★コラム 7：レブ教授らによる無形資産に係る会計処理への批判

- バルーク・レブ氏とフェン・グー氏は、『会計の再生』の中で、「それ自身では実質的な価値を創り出すことができない物的投資や金銭投資が、貸借対照表に満額で認識されるのに（中略）、特許、ブランド、ノウハウといった自己創出される無形資産—強力な価値創造主体—が即時に費用化される。つまり、損益計算書のなかで、将来ベネフィットのない経常的な費用（給与や貸借料など）として処理されていることは、なんと皮肉なことだろう。」と述べ、会計情報において無形資産が適切に説明されていない点を痛烈に批判している。
- また、レブ氏らは、「さらに不可解なのは、コカ・コーラのようにブランドを育てた場合、一般に公正妥当と認められた会計原則（GAAP）のもとでそれは資産ではないが、そのブランドを購入した場合は、貸借対照表に誇らしげに計上されるのだ。会計によって作り出された誤った経営者のインセンティブ—育てるより買って来た方がよい—を考えてみてほしい。財務諸表上の無形資産に関するこのばかげた会計処理は、貸借対照表と損益計算書の両方にかなり複雑に悪影響を与え、投資家を非常に混乱させている。」と述べ、同じ無形資産であるにもかかわらず、外部から購入してきた場合には資産計上されるのに対し、自社で創造・育成した場合には資産計上されないという、異なる扱いがされていることに疑問を呈している。

（出典：バルーク・レブ＋フェン・グー『会計の再生』（中央経済社））

■事例 4：研究開発投資の見える化の取組（エーザイの事例）

- エーザイは、「エーザイ統合報告書 2020」において、人件費や研究開発費等が PBR（株価純資産倍率）と正の相関関係があるとの分析に基づき、通常の営業利益に人件費、研究開発費を足し戻した数字を「ESG EBIT」と定義して開示している。また、時価総額から簿価純資産を差し引いた額を ESG の価値（市場付加価値）として開示している。
- こうした取組は、企業が当期費用のうち、将来キャッシュフローに結びつくと考えている知財・無形資産投資を示すうえで有効である。こうした開示を、投資家との対話・エンゲージメントを通じて、自社の価値創造ストーリーをより理解いただくための機会と位置づけていくことが重要である。

● ESG Value-Based 損益計算書

(単位: 億円)

	2018年度	2019年度
売上収益	6,428	6,956
売上原価	1,845	1,757
うち生産活動に関わる人件費 人的資本	136	142
売上総利益	4,719	5,341
研究開発費	1,448	1,401
研究開発費 知的資本(うち人件費)	1,448 (456)	1,401 (464)
販売管理費	2,282	2,563
うち営業活動に関わる人件費 人的資本	871	880
その他損益	9	20
従来の営業利益	862	1,255
ESG EBIT	3,316	3,678

ESG EBIT = 営業利益 + 研究開発費 + 人件費

● ESG Value-Based 貸借対照表

(単位: 億円、倍)

	2018年度	2019年度
従来の会計価値 (簿価純資産)	6,520	7,026
ESGの価値 (市場付加価値)	11,906	16,494
企業価値 (時価総額)	18,426	23,521
参考 PBR	2.8	3.4

(出典：「エーザイ統合報告書 2020」)

③ 「ロジック/ストーリー」としての説得的な説明

- 日本企業の企業価値が低迷している一因として、知財・無形資産を現在及び将来の価値創造やキャッシュフローの創出につなげるビジネスモデルを構築し、これを説得力のある「ロジック/ストーリー」として投資家や金融機関に開示・発信することにおいて課題があることが挙げられる。
- 企業は、自社の強みとなる知財・無形資産が、どのように持続的な価値創造やキャッシュフローの創出につながっているのかについて、「ロジック/ストーリー」として説得的に投資家や金融機関等に対して説明し、有意義な対話を進めていくことが求められる。
- 「ロジック/ストーリー」として説得的に説明するための知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・開示・発信に向けた具体的な方法については、2. (3) ②及び2. (4) ①の記載を参照頂きたい。

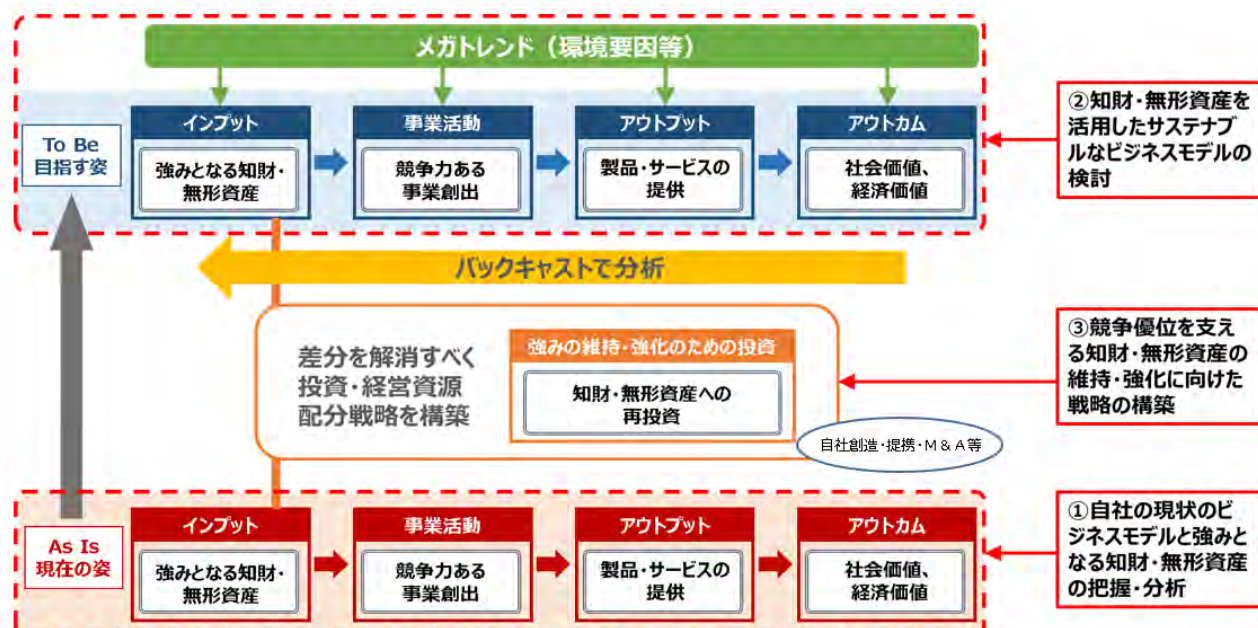
④ 全社横断的な体制整備とガバナンス構築

- ・ 知財・無形資産の投資・活用戦略は、企業価値に大きな影響を与える経営マターであり、社内の幅広い知財・無形資産を全社的に統合・把握・管理し、知財・無形資産の投資・活用戦略を構築する全社横断的な体制を整備するとともに、取締役会がモニターするガバナンスを構築することが重要である。
- ・ 全社横断的な体制整備とガバナンス構築に関する具体的な方法については、3.の記載を参照頂きたい。

(3) 戦略構築の流れ

- ・ 企業は、自らのビジネスモデルを検証し、自社の経営にとってなぜ知財・無形資産が必要であるのか、どのような知財・無形資産が自社の競争力や差別化の源泉としての強みとなっており、それがどのように価値創造やキャッシュフローの創出につながっているのかについて、しっかり把握・分析した上で、強みとなる知財・無形資産を活用した持続可能なビジネスモデルを検討し、競争優位を支える知財・無形資産の維持・強化に向けた戦略を構築することが重要である。
- ・ 知財・無形資産の投資・活用戦略の構築に際しては、「価値協創ガイダンス」のフロー（図表2参照）が参考になる。
- ・ 例えば、これから知財・無形資産の投資・活用戦略の構築に本格的に取り組んでいこうとする企業は、まずは以下の①に着手し、その後、②、③のプロセスを進めていくことが考えられる。
- ・ なお、本ガイドラインでは、国際統合報告のフレームワークに基づき、知財・無形資産の投資・活用戦略に基づくビジネスモデルは、組織の戦略目的を達成し、短、中、長期に価値を創造することを目的とした、自社の知財・無形資産(インプット)を、その事業化(事業活動)を通じて、製品・サービスの提供(アウトプット)、社会価値・経済価値(アウトカム)に変換するシステムとして捉えている。

【図表 10：戦略構築の流れのイメージ】



① 自社の現状のビジネスモデルと強みとなる知財・無形資産の把握・分析

- 企業は、まず、経営における知財・無形資産の重要性を踏まえ、自らのビジネスモデルを検証し、自社の経営にとってなぜ知財・無形資産が必要であるのか、どのような知財・無形資産が自社の競争力や差別化の源泉としての強みとなっており、それがどのように現在及び将来の価値創造やキャッシュフローの創出につながっているのかについて、しっかり把握・分析し、自社の知財・無形資産を「見える化」することが期待される。これにより、企業は、自社の現状の姿（As Is）を正確に把握することが重要である。
- また、IP ランドスケープの活用等により、自社の知財・無形資産が他社と比べて相対的にどのような位置づけにあるかについても把握・分析し、自社の知財・無形資産の強みを客観的に捉えることが重要である。その際、知財・無形資産の量が必ずしも強みを表しているとは限らない点に留意する必要がある。例えば、ある事業に関して特許の保有件数が多いことが、直ちにその事業の強みを意味しているわけではなく、特許が有効に活用されていない可能性もある。
- 日本企業の中には、まず技術を開発してから何に使えるかを考える企業も多いが、このことが、強みのある知財・無形資産を価値創造やキャッシュフローに結びつけるビジネスモデルを構築できない要因となっているとの指摘もある。したがって、強みとなる知財・無形資産の把握・分析に当たっては、技術オリエンテッドの発想で考えるのではなく、創出された社会価値・経済価値から逆算して（バックキャスト）、自社のどの知財・無形資産が強みであるかを特定していく視点が重要である。
- 知財・無形資産を認識、把握する際には、2.（3）②に記載のコラム「ビジネスモデルを説明する様々なフレームワーク」、2.（2）①に記載のコラム「価格にこだわる経営」等も参考にし、ビジネスモデル、価値創造ストーリーとの関係を意識することが有用である。

★コラム 8 : IP ランドスケープの活用による自社の強みの分析

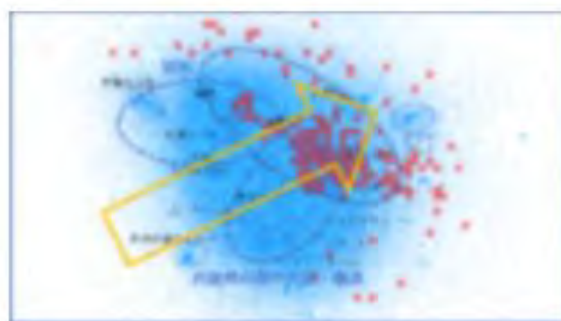
- IP ランドスケープには様々な定義があるが、令和 2 年度特許庁産業財産制度問題調査研究報告書「経営戦略に資する知財情報分析・活用に関する調査研究報告書」（令和 3 年 3 月）では、「経営戦略又は事業戦略の立案に際し、経営・事業情報に知財情報を組み込んだ分析を実施し、その分析結果（現状の俯瞰・将来展望等）を経営者・事業責任者と共有（※）すること」と定義している。
(※) ここでの「共有」とは、分析結果を提示することをきっかけに、経営戦略又は事業戦略の立案検討のための議論や協議を行ったり、分析結果に対するフィードバックを受けたりするなどの双方向のやり取りが行われることをいう。
- 知財・無形資産の投資・活用は、費用対効果などを可視化することが難しく、自社の事業や経営にどの程度役立っているのかを示すことが難しい。このため、経営陣は、知財で痛い目にあって初めて、知財の重要性に気付くことも多い。
- IP ランドスケープは、知財・無形資産を可視化することにより、知財・無形資産の投資・活用が自社の経営や事業にどの程度役立っているかを経営陣に理解してもらう上で有効なツールである。また、知財部と他部門との対話を進める上で効果的である。例えば、IP ランドスケープの実施状況から、知財・無形資産に関する社内の連携の状況を類推する投資家などのステークホルダーも存在する。
- IP ランドスケープを社内の共通言語として定着させ、知財部門が事業部門にも日常的に入り込んでいくことにより、事業部門を経由して経営陣に声が届くようになり、経営陣とのコミュニケーションが厚みを増すことにつながる。
- これまでの IP ランドスケープは、特許の分析が中心に実施されてきたが、特許の分析以外でも、幅広い知財・無形資産の分析に当たって、IP ランドスケープの手法を用いることが可能である。
- また、これまで、IP ランドスケープは、社内における経営陣とのコミュニケーションに用いられてきたが、IP ランドスケープを開示することで、投資家や金融機関との対話に役立つという声もある。

■事例 5：IP ランドスケープの取組（旭化成、ブリヂストンの事例）

（旭化成の IP ランドスケープの取組）

- 旭化成は、業界・マーケット情報を踏まえて、ビッグデータである特許や論文情報の知財情報を収集・加工して俯瞰マップ等を経営・事業部へ提供し、市場における旭化成のポジションや事業の強み、事業の発展性等についての議論を行い、最終的に、事業強化、新事業の創出、M&A 等の経営・事業判断につなげている。
- 例えば、買収した自動車内装企業の Sage と連携し、自動車内装材の業界及び競合知財解析を俯瞰的に実施し、Sage に旭化成の技術を持ち込むことによって新分野が開拓できるのでは、と議論を行い、これをきっかけに、Sage と旭化成の強みを活かした新事業テーマの共同開発につなげた事例がある。

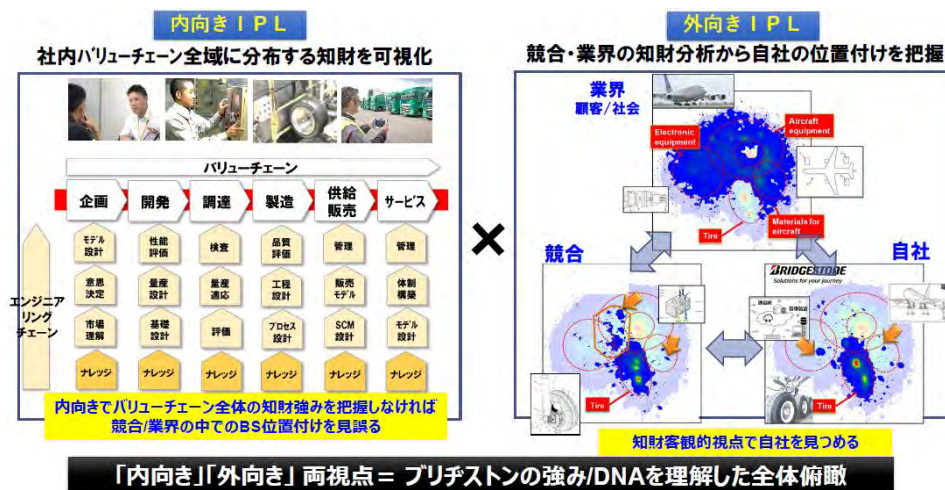
自動車内装材の業界及び競合を俯瞰した知財解析マップ



（出典：第 2 回検討会における中村委員プレゼン資料）

（ブリヂストンの IP ランドスケープの取組）

- ブリヂストンでは、自分たちの強みを調べる社内 IP ランドスケープ（内向き IPL）、競合やサプライヤーのことを調べる社外 IP ランドスケープ（外向き IPL）を合わせて実施。
- 自社/他社の強みから仮説を立てる IP ランドスケープを行い【可視化する】、自社の強み/DNA を意識して価値を生み出す知財ミックスを設計構築し【価値に繋ぐ】、経営が理解しやすい工夫とタイムリーなコミュニケーション【具現化する】を行っている。



（出典：第 2 回検討会における荒木委員プレゼン資料）

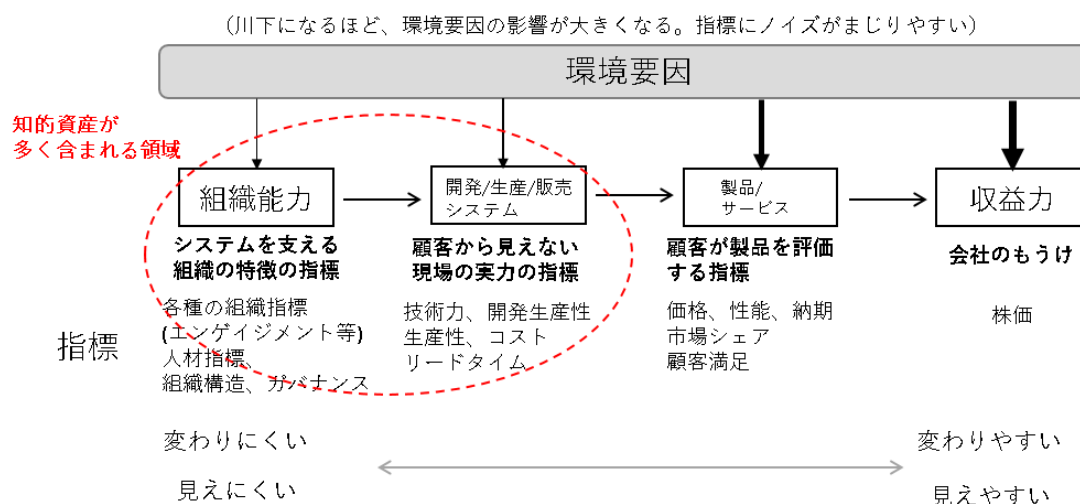
② 知財・無形資産を活用したサステナブルなビジネスモデルの検討

- 企業は、これまでのビジネスモデルがサステナブルかどうかを分析し、将来に向けどのようなビジネスモデルによって競争優位・差別化を維持し、利益率の向上につなげていくかの検討が求められる。
- 企業は、まず、技術革新・社会・環境を巡るメガトレンドのうち自社にとって重要となる事象を特定し、企業のパーパスや価値創造の方針を明確化することが求められる。こうしたパーパスや価値創造方針に基づき、企業は、目指すべき将来の姿（To Be）を描くことが重要である。ビジネスを進めていく中で、経営を巡る環境変化等を踏まえつつ、目指すべき将来の姿（To Be）を必要に応じて見直していくという柔軟性を持つことも重要である。
- 具体的には、企業は、パーパスや価値創造の方針を踏まえ、自社の知財・無形資産（インプット）を、どのような事業化（事業活動）を通じて、製品・サービスの提供（アウトプット）、社会価値・経済価値（アウトカム）に結びつけるかという、ビジネスモデルを構築することが求められる。こうしたビジネスモデルにおいて、自社の知財・無形資産が果たす役割と機能を明確化することが重要である。
- こうしたビジネスモデルは、価値創造ストーリーとして、定性的な説明に加え、定量的な指標により説明し、その取組の進捗を把握できるようにすることが重要である。
- ビジネスモデルにおいては、自社の知財・無形資産が、どのような時間軸（短期・中期・長期）でサステナブルな価値創造につながっていくかについて意識することが重要である。サステナブルなビジネスモデルとするためには、社会価値と経済価値の両面を創造し高めていくことが求められる。知財・無形資産への投資は、将来の収益獲得についての不確実性が伴うことから、それが将来的な価値創造につながることに市場から期待されなければ、持続的な投資は期待できないことに留意する必要がある。
- IP ランドスケープの活用等は、自社の強みとなる知財・無形資産が、どのように持続的な価値創造やキャッシュフローの創出につながっているか、知財・無形資産を現在及び将来の価値創造やキャッシュフローの創出につなげるサステナブルなビジネスモデルをどのように構築しているかについて、説得力のある「ロジック/ストーリー」を示す際にも有用と考えられる。

★コラム 9：ビジネスモデルを説明する様々なフレームワーク

(知財・無形資産の投資・活用戦略の要因と因果の関係)

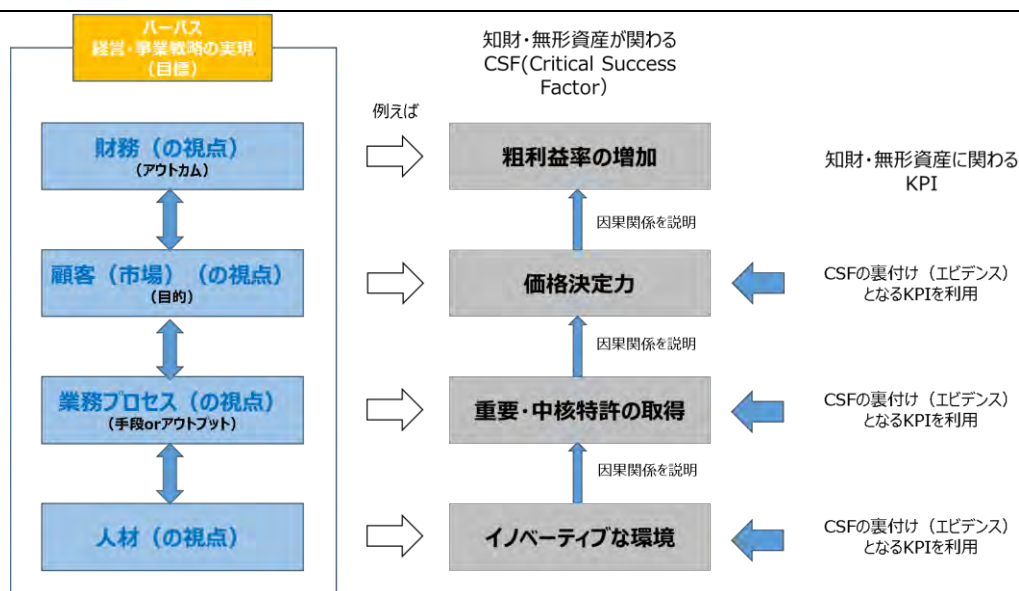
- 経営戦略論では、ビジネスストーリーを語るためには、「収益力」から、「製品・サービス」、「開発・生産・販売・システム」、「組織能力」と遡り、階層的に捉えられているとされる。
- その際、上流側の「組織能力」や「開発・生産・販売・システム」といった部分が知財・無形資産に該当するが、この部分は見えにくい反面、変わりにくい（ぶれにくい）という特徴があることから、自社のビジネスモデルの把握・分析に当たっては、この部分の明確化が重要である。



(出典：立本委員提供資料)

(バランスト・スコアカードのフレームワークを参考にしたビジネスストーリー)

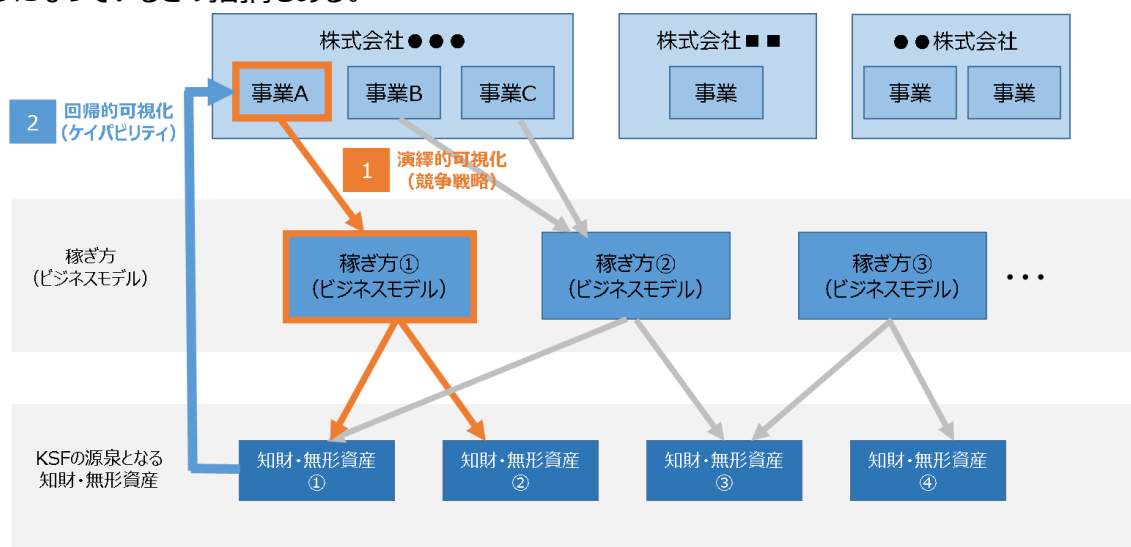
- バランスト・スコアカード (BSC) は、ハーバード・ビジネス・スクール教授のロバート・S・キャプラン氏とコンサルタント会社社長のデビッド・ノートン氏が 1992 年に提唱した業績評価システムであり、非財務情報を見える化する取組と捉えることができる。
- 知財・無形資産の投資・活用戦略における価値創造ストーリーを示す上で、このバランスト・スコアカードのアイデアを基礎に分かりやすく改変し、「財務」、「顧客」、「業務プロセス」、「人材」の 4 つの視点で重要成功要因 (CSF: Critical Success Factor) を整理し、例えば、企業内のイノベティブな環境が重要・中核となる特許の取得につながり、そのおかげで価格決定力が生まれ、粗利益率の増加につながっている、といった因果関係をイメージできるような形で示すやり方も考えられる。



(出典：第5回検討会における杉光委員プレゼン資料を基に事務局にて加工)

(知財・無形資産と企業価値の因果・相関の演繹的・回帰的可視化)

- 知財・無形資産と企業価値との間の因果・相関を分析するフレームワークとしては、各社の「事業」から「稼ぎ方」、KSF (Key Success Factor) としての「知財・無形資産」という順番にストーリーを整理する「演繹的な可視化」と、どの知財・無形資産がどの事業に効いているかを分析する「回帰的な可視化」がある。演繹的可視化は、ビジネスモデルにおける無形資産の意味やその企業価値向上へのストーリーを示すことができるものの、それだけではどの程度の相関/効果を有するかを十分に説明できない。一方、回帰的可視化は、無形資産が企業価値へ与える相関/効果は説明できても、ビジネスモデルにおける無形資産の重要性等のストーリーを示すことが困難となる。このため、両方向から知財・無形資産と企業価値の因果・相関を可視化することが重要である。
- 近年、エンゲージメントを意識している投資家は、回帰的可視化に加えて演繹的可視化も重視するようになってきているとの指摘もある。



(出典：第6回検討会におけるアスタミューゼ株式会社永井氏プレゼン資料を基に事務局にて加工)

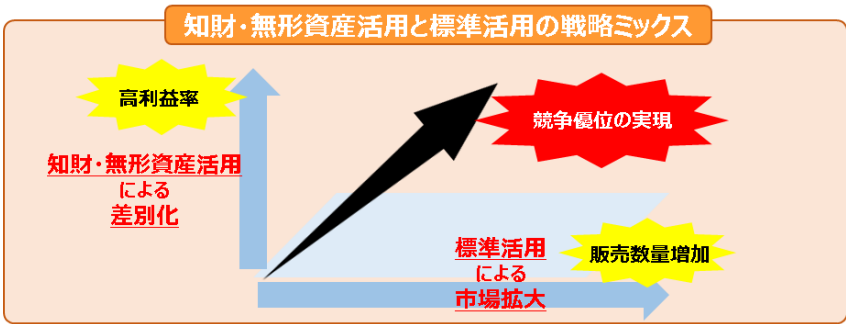
- 知財・無形資産の活用を利益率の向上につなげていくためには、「オープン＆クローズ戦略」、すなわち、自社の保有する知財・無形資産のうち、どの部分を秘匿又は独占的に実施し、どの部分を他社に公開・ライセンスするかを見極め、自社の製品・サービスの差別化を通じて競争優位をつくり出すことが重要となる。

【図表 11：オープン＆クローズ戦略のイメージ】



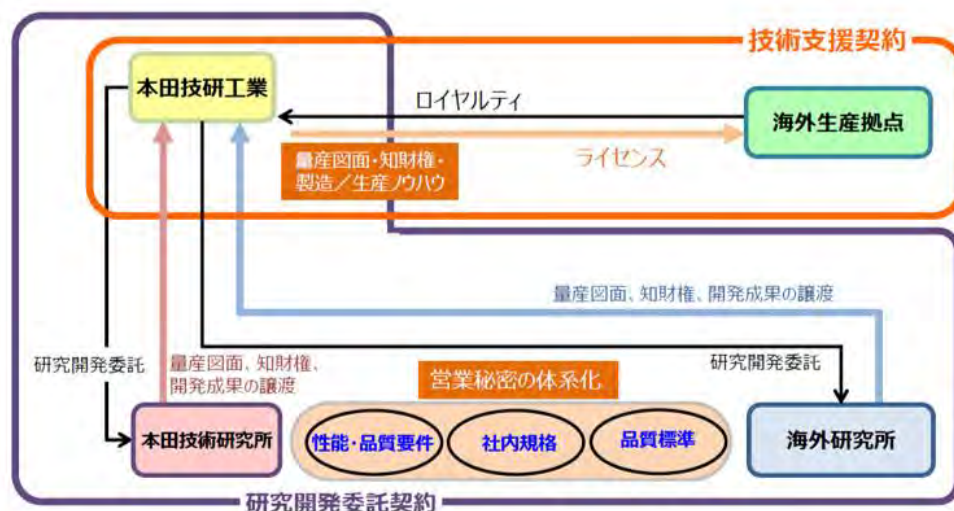
- 特に、近年、デジタル化の進展により、これまでのピラミッド型のバリューチェーン構造型のシステムから、横断的な機能「レイヤー」につながることで価値提供を達成するネットワーク型のシステムへと産業構造が変化中、国際的に競争優位を確立する上で「標準戦略」が不可欠な手段となっており、知財・無形資産の活用による差別化と標準活用による市場拡大の戦略ミックスにより、競争優位を実現していくことが益々重要となっている。

【図表 12：知財・無形資産活用と標準活用の戦略ミックス】

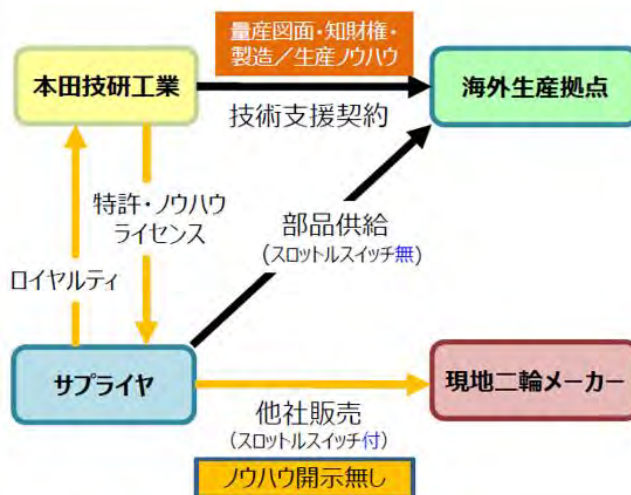


■事例 6：オープン&クローズ戦略（本田技研工業の事例）

- 本田技研工業株式会社では、営業秘密を体系化して管理することで、他社の追随を許さない参入障壁を構築するとともに、グローバルでの生産販売体制を支える、グローバル知財管理体制及び知財ライセンススキームを確立している。
- こうした強みを活かした二輪事業における知財オープン&クローズ戦略により、自社製品の性能優位性を確保しつつ、コスト優位性を達成している。



- 国内外研究所の**開発成果**を本田技研工業で**集中管理**
- 性能・品質要件、品質基準等を長年の製品開発・生産の経験から適切な公差等に数値化・体系化（**営業秘密**）
- 生産に必要な範囲で、量産図面・知財権・製造ノウハウを一括**ライセンス**

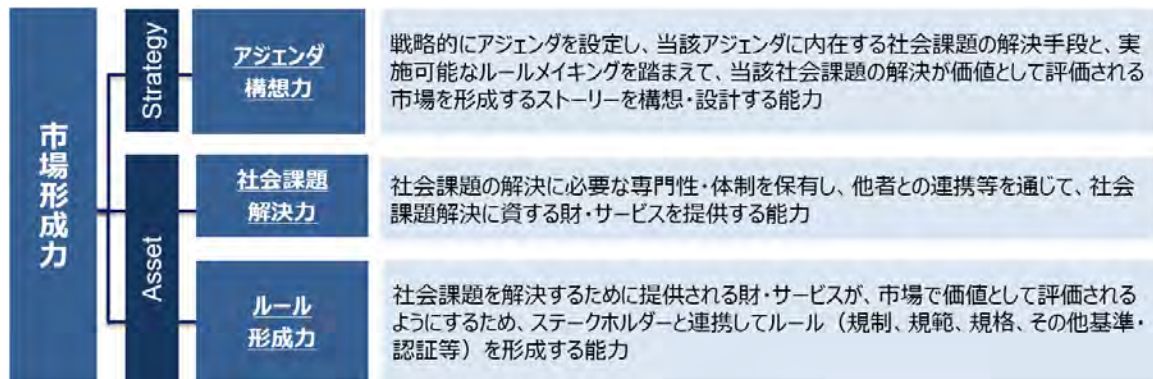


- 1. 量産効果によるコストメリット（他販許諾：オープン）**
エミッション規制は、必ずクリアしなければ売れないので、他のキャブメーカーの製品より、Honda技術のキャブを使ってもらい、規模の利益を享受
- 2. 特許・ノウハウによる商品性能優位性は確保（特許権・ノウハウの独占：クローズ）**
同じHondaキャブを使用したインド二輪企業のオートバイと比べ燃費が1～2割良い
- 3. 特許による更なるコスト優位性（特許技術により他社採用不可：クローズ）**
スロットルスイッチが不要のためコストが安い

（出典：本田技研工業株式会社別所氏提供資料）

★コラム 10：社会課題の解決に資する市場形成力

- 経済産業省は、標準化を用いて市場を形成する能力を可視化するツールとして、「市場形成力指標」を開発した。事業化が難しい SDGs 等の社会課題の解決を目指す領域において、持続的なビジネスを成立させるために必要な仕組みづくり（ルールメイキング）を通じて、社会課題解決に資する市場の創造・拡大を可能とする潜在能力を、以下の3つの能力から構成される市場形成力と定義している。（市場形成力を伸ばすためのガイドラインを令和3年度中に策定予定）



- 「市場形成力指標」が投資家による企業評価やエンゲージメントの強化、また企業の持続可能性を測る外部評価の1つとして活用され、企業の標準化を用いた中長期的な市場形成への挑戦が適切に評価される仕組みの構築を目指している。

（出典：経済産業省提供資料を基に事務局にて加工）

- ビジネスモデルにおいては、「攻め」だけでなく「守り」の観点も重要である。強みとなる知財・無形資産の価値が棄損されることは、サステナブルなビジネスモデルを維持・強化する上で大きなリスクとなり得ることから、外部からの侵害、価値棄損のリスクに対する体制や、実際に侵害、価値棄損があった場合の対応体制を構築することが重要である。
- ビジネスモデルにおいては、他社の知財・無形資産を尊重し、他社の権利侵害を回避する視点が重要である。他社の知財・無形資産に係る権利を侵害すれば、差止めを回避するためのコストや損害賠償責任が発生する可能性があることに加え、企業の信頼にも傷が付くおそれがあることを認識する必要がある。
- サイバーセキュリティへの対応も、知財・無形資産の「守り」の観点から認識することが重要である。サイバーセキュリティへの具体的な対応方策については、経済産業省と独立行政法人情報処理推進機構から公表されている「サイバーセキュリティ経営ガイドライン Ver2.0」等を参照されたい。
- サステナブルなビジネスモデルを構築するためには、根本で支える従業員を始めとする知財・無形資産への十分な再投資原資を循環させることが重要である。したがって、ビジネスモデルの中で、創出されたキャッシュフローを従業員を始めとする知財・無形資産へどのように還元するかについても位置づけることが重要である。

③ 競争優位を支える知財・無形資産の維持・強化に向けた戦略の構築

- 企業は、将来の競争優位・差別化を支える知財・無形資産の維持・強化に向け、どのような投資を行い、あるいはその損失リスクに対してどのような方策を講じていくかについての戦略を構築することが求められる。
- まず企業は、知財・無形資産の把握・分析から明らかとなった自社の現状の姿（As is）と、目指すべき将来の姿（To be）を照合し、足らざる知財・無形資産をどのような投資により埋めていくか、あるいは、経営資源の配分や事業ポートフォリオをどのように見直していくかを検討することが重要である。
- 具体的には、今後どのような知財・無形資産の投資を行う必要があるのか（顧客ネットワークやサプライチェーンの維持・強化、研究開発による自社創造、M&A による外部からの調達など）、自社の知財・無形資産が支えるビジネスモデルを守るためにどのような方策をとるべきか（他社による侵害、価値棄損への対応、自社権利の維持管理や、秘密保持体制の構築運営など）について検討することが重要である。
- 近年は、知財・無形資産を生み出すプロセスにおいて、自社での創出にこだわるのではなく、スタートアップとのアライアンスや M&A など外部のリソースを最大限活用して知財・無形資産を調達するオープンイノベーションの必要性が急速に高まっている。スピードが最大の競争要素と化した今日では、M&A やオープンイノベーションによって、必要な知財を短期間に確実に獲得することが必須となる。
- こうした知財・無形資産の維持・強化に向けた戦略の構築に当たっては、その進捗を取締役会において適切に把握することが可能となるよう、KPI を設定することが重要である。

（４） 効果的な開示・発信に当たっての留意点

① 定性的・定量的な説明

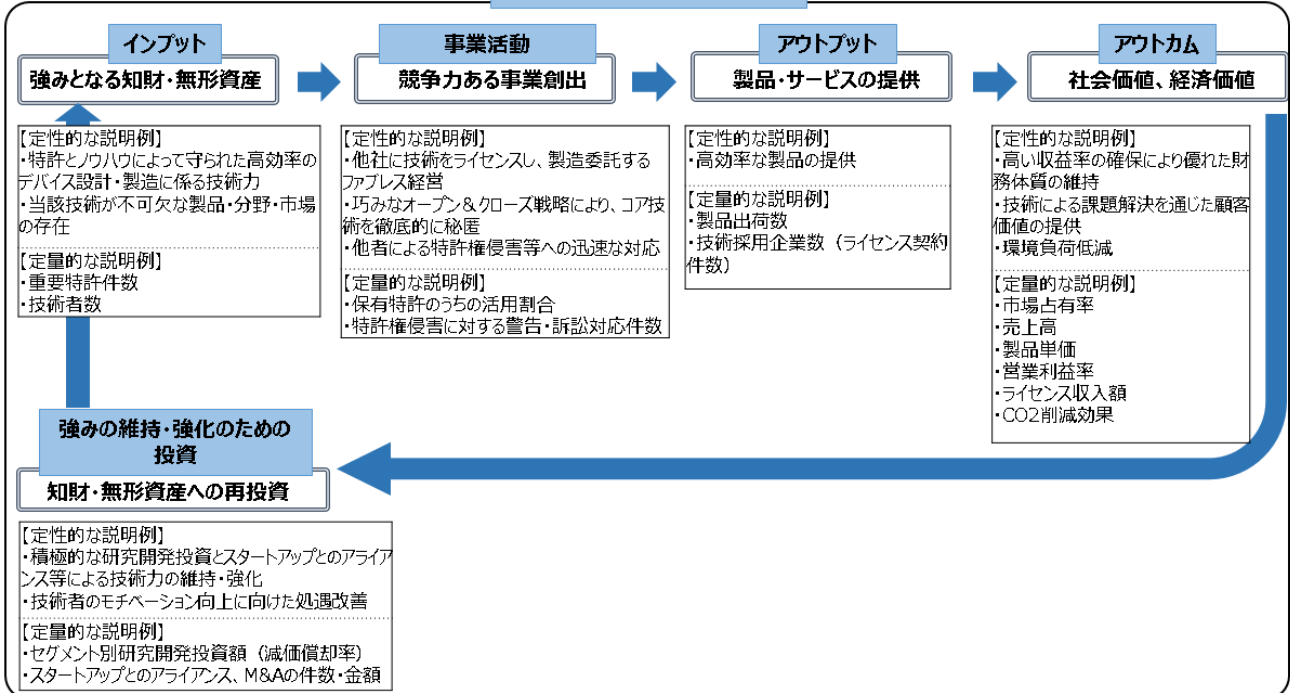
- 自社のいかなる知財・無形資産が競争優位につながるのかについての「因果パス」（何が原因で何が結果か）を明確化するためには、定性的な説明に加え、定量的な指標（KPI 等）を効果的に用いることが重要である。
- 用いられるべき定量的な指標は、業種、事業形態、ビジネスモデルなどによって異なる。したがって、企業は、自社の業種、事業形態、ビジネスモデルに即して、どのような指標が企業価値の向上に寄与しているか、どのような指標を用いれば知財・無形資産の投資・活用戦略を「ロジック/ストーリー」として説得的に説明できるかを検討し、用いる指標を抽出することとなる。
- 客観性の高い指標を用いることにより、「ロジック/ストーリー」の説得力は高まる。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、資本・金融市場が担う相対評価機能に寄与することが期待される。
- 他方で、定量的な指標は、データの収集や時系列的分析などの条件をそろえるために少なからずタイムラグが生じることに留意が必要である。一方、定性的な説明は、足元での変化や兆候を検知する上で重要である。

- ### ★コラム 11：ビジネスモデルごとの定性的・定量的説明の例

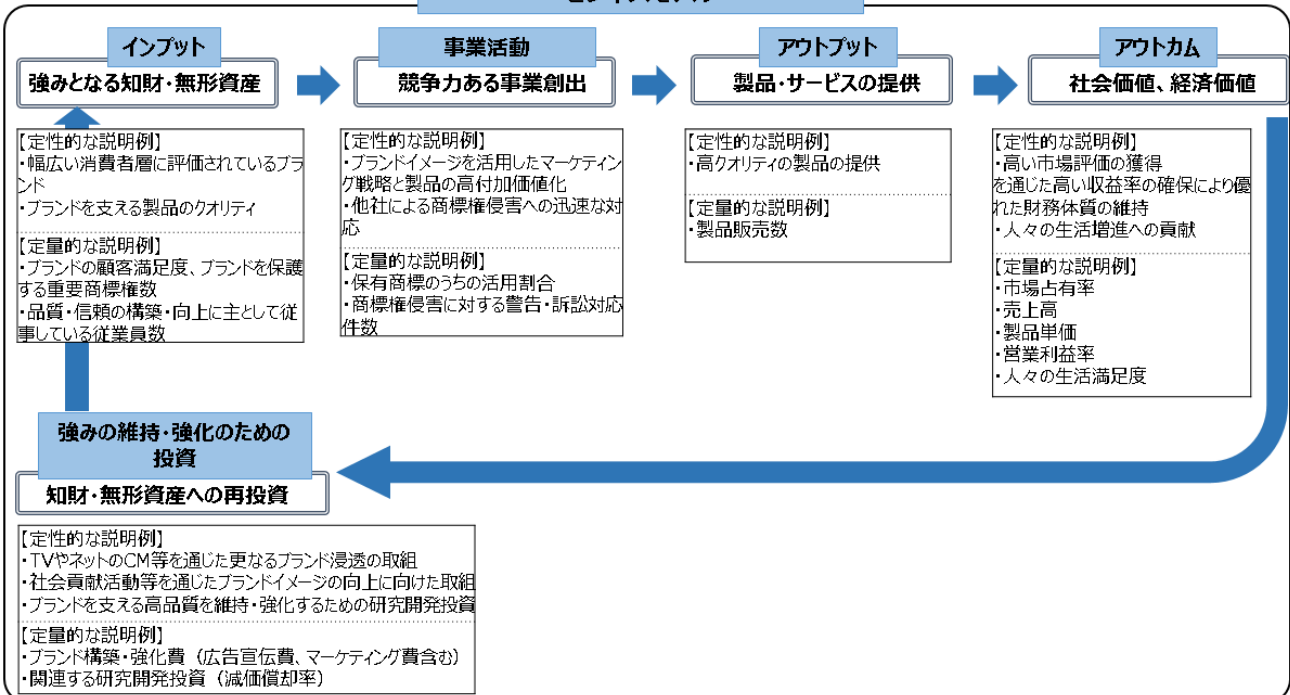
-

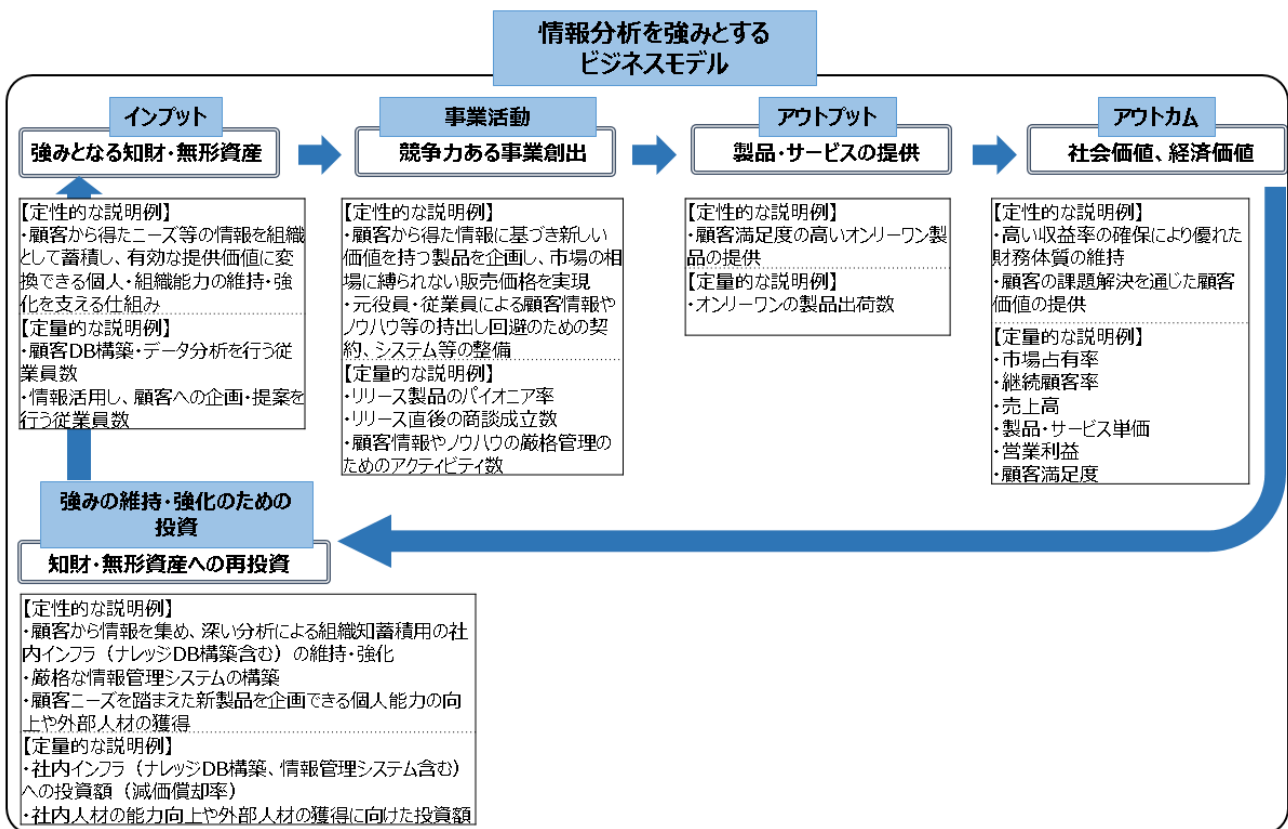


イノベティブな開発力を 強みとするビジネスモデル



高品質に支えられたブランドを強みとする ビジネスモデル





全社横断的な体制の構築及びガバナンスの構築	
【定性的な説明例】	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略の構築・実行を支えるための社内体制（経営企画・事業・知財の連携体制など） ・戦略の構築・実行を監督するための取締役会の体制（専門委員会設置、サステナビリティ委員会活用等） ・戦略の構築・実行のための担当取締役（社外含む）のスキル（スキルマトリクス） ・戦略の構築・実行に関して、取締役会で議論した内容 <ul style="list-style-type: none"> ✓ IPランドスケープの活用等による「As Is」と「To Be」の明確化 ✓ 知財・無形資産の投資、経営資源の配分・事業ポートフォリオの見直しに向けた戦略 ✓ KPIの設定とそれに基づく戦略の進捗把握 ✓ スタートアップとのアライアンスなど外部の知財・無形資産の有効活用策 など ✓ 安易な値下げの回避など高利益率の維持・強化策など価値化への取組み ✓ 経営陣に対するインセンティブ付与の方策
【定量的な説明例】	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略について、取締役会での議題に取り上げた回数、議論をした時間 ・社外取締役に対して自社の知財・無形資産の知見・認識を深める機会の回数

- また、業種、事業形態、ビジネスモデルのタイプごとに、ビジネスモデルを説得的に説明する上でどのような指標を用いるのが効果的かについては、各企業の試行錯誤を通じた蓄積が積み上げられていくことが期待されるとともに、引き続き学術的な研究が進められることが期待される。例えば、東京大学未来ビジョン研究センター・研究フォーラム「知的財産と投資」では、各企業の活用を想定して、CSF 及び KPI の検討がスタートしており、必要に応じて参照、活用することも考えられる（ワーキング・ペーパー「コーポレートガバナンス・コード改訂に伴う知的財産に関する KPI 等の設定（中間報告）」（<https://ifi.u-tokyo.ac.jp/news/12017/>））。

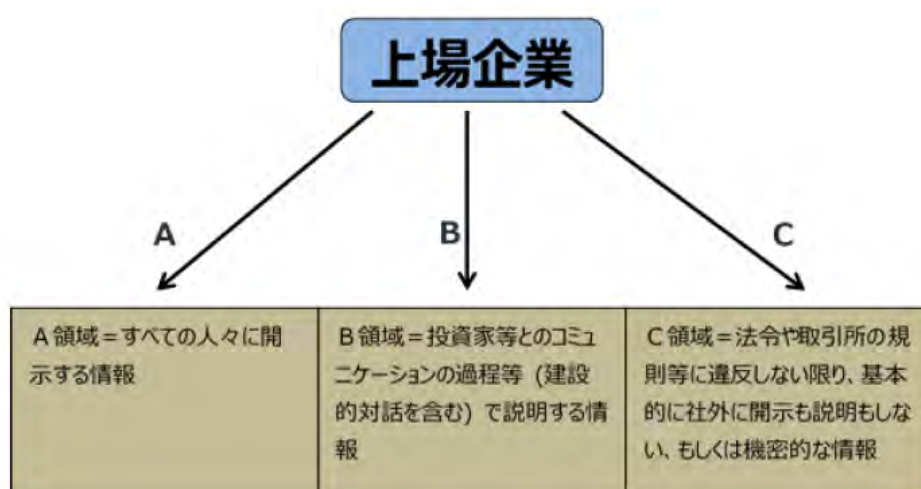
② 様々な媒体を通じた戦略の開示・発信

- 知財・無形資産の投資・活用戦略の開示・発信は、多様な方法が許容されるべきであり、開示・発信の自由度が確保され、企業ごとのクリエイティブな発想に基づく開示・発信を促すことが、極めて重要である。本ガイドラインも、そうした考え方に基づき、画一的な開示・発信方法を求めることを意図していない。
- 開示・発信方法としては、例えば、統合報告書、コーポレート・ガバナンス報告書、IR 資料など既存の開示・発信媒体の活用が想定される。とりわけ、既に多くの企業において、統合報告書でビジネスモデルの開示・発信が行われていることを踏まえれば、知財・無形資産の投資・活用戦略の開示・発信も、統合報告書を通じて行うことが効率的であると考えられる。
- 企業は、統合報告書や IR 資料等による開示・発信のみならず、メディアや工場見学会等を通じた開示・発信も有効に活用すべきである。企業が公表している資料や直接の対話等で得られない「モザイク情報」は、投資家や金融機関がその企業の知財・無形資産の投資・活用戦略を把握し、対話を深める上で極めて有用である。

★コラム 12：モザイク情報の発信

- 投資家は、それ単体で見れば重要でない企業情報を集めて、それらを互いに関連づけて絵を描きながら、企業との対話に活用している。こうした企業情報は、そのみでは直ちに投資判断に影響を及ぼすとは言えないが、他の情報と組み合わせることで価値を生み出し、投資判断に活用できるものであり、「モザイク情報」と呼ばれる。こうしたモザイク情報は、企業による知財・無形資産の投資・活用戦略の開示・発信を補完する情報として、投資家やアナリストにとっては重要な情報である。
- モザイク情報には、例えば、工場見学会、事業別説明会で一般に提供される情報が含まれる。また、テレビ番組等のメディアを通じて開示される情報、ある技術に関する企業内のキーマンの系譜、IP ランドスケープから把握できる情報なども、モザイク情報に該当し得る。
- 日本 IR 協議会「情報開示と対話のベストプラクティスに向けての行動指針」では、上場企業が投資家等に伝達する情報を、フェア・ディスクロージャー・ルールを踏まえ、「A 領域」（すべての人々に開示）、「B 領域」（投資家等とのコミュニケーションで説明する）、「C 領域」（法令や規則に違反しない限り開示も説明もしない）の3つに分類し、「重要情報」（※）は「A 領域」か「C 領域」に振り分けることが求められているが、モザイク情報は、投資家との対話において積極的に説明されるべき「B 領域」の情報として位置づけられている。

（※）「重要情報」とは、金商法上、「当該上場会社等の運営、業務又は財産に関する公表されていない重要な情報であって、投資者の投資判断に重要な影響を及ぼすもの」と定義されている。

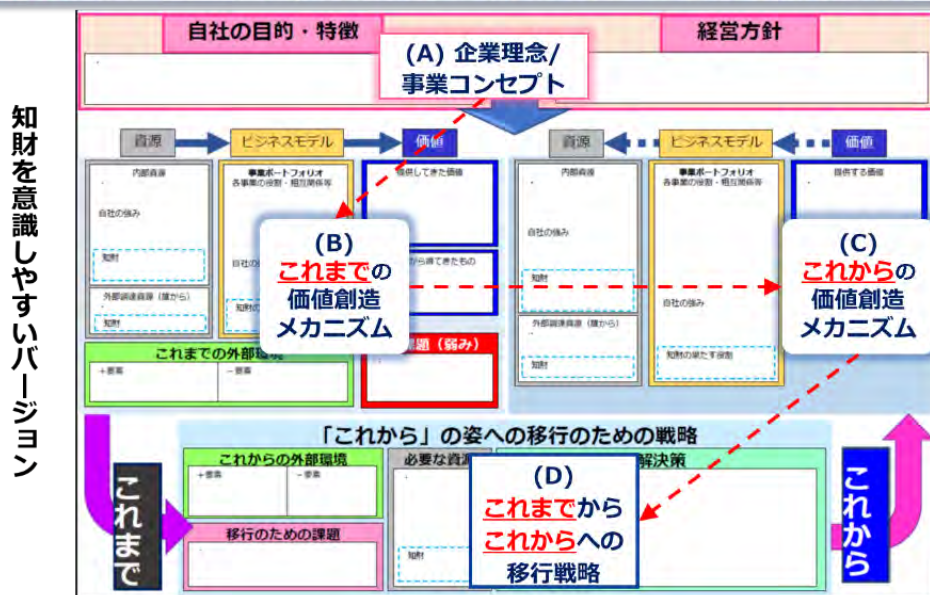


（出典：一般社団法人日本 IR 協議会「情報開示と対話のベストプラクティスに向けての行動指針」）

★コラム 13：経営デザインシートの活用

- 簡易な様式に基づき経営戦略・構想をストーリー化して開示・発信することができる経営デザインシートは、とりわけ中小・スタートアップにとっては、金融機関との対話を深める上で有効な手法である。
- 商工組合中央金庫では、「企業を理解すること（事業性評価）は最終目的ではなく、事業性評価を通じて共有した企業の課題解決に取り組み企業価値の向上に取り組むことこそが真の目的である」との考えをベースに、全営業店において、従前より、企業との対話・情報蓄積ツールとしてローカルベンチマークを活用してきているが、さらに、2021 年に入り、全営業店において、企業との事業性評価・取引先との対話におけるツールとして経営デザインシートを活用してきている（出典：第 4 回検討会における森委員プレゼン資料）。
- 上場企業にとっても、経営デザインシートの活用は、知財・無形資産の投資・活用戦略のアウトラインを整理する上で有効であるが、ただし、経営デザインシートのみでは、投資家や金融機関との深い対話をする上では必ずしも十分とは言えず、あくまで本格的な知財・無形資産の投資・活用戦略の構築を進めていく上での導入としての活用が期待される。

環境変化に耐え抜き持続的成長をするために、自社や事業の(A)存在意義を意識した上で、(B)「これまで」を把握し、(C)長期的な視点で「これから」の在りたい姿を構想する。そして、(D)それに向けて今から何をすべきか戦略を策定する。



③ セグメント単位の開示・発信

- 知財・無形資産の投資・活用戦略の開示・発信に当たっては、セグメントごとに行うことが重要である。特に多くのセグメントを抱える企業においては、セグメント別に情報を開示・発信しなければ、投資家や金融機関が的確に評価・分析することが困難となり、深い対話につながらない可能性がある。
- 企業は、全てのセグメントについて知財・無形資産の投資・活用戦略を開示・発信することが望ましいが、まずは知財・無形資産の重要性が高いセグメントから順次開示・発信を進めていくというやり方も考えられる。また、企業は、保有する全ての知財・無形資産について、投資・活用戦略を構築し、開示・発信しなければならないというわけではなく、自社の経営戦略・事業戦略にとって重要な知財・無形資産について、投資・活用戦略の構築、開示・発信を行うことが求められる。
- 他方、自社の複数の事業のうち、うまくいっている事業についての情報のみを開示し、投資家や金融機関が求める重要な事業に関する情報についての開示・発信が十分でない場合は、投資家や金融機関からの信頼を失うことがあり得る点に留意する必要がある。

■事例 7：セグメント単位の開示（コニカミノルタ、日立グループの事例）

- 一部の企業は、統合報告書において、セグメント別の研究開発費を公表している。

コニカミノルタ

研究開発費



研究開発費（セグメント別）

（単位：億円）

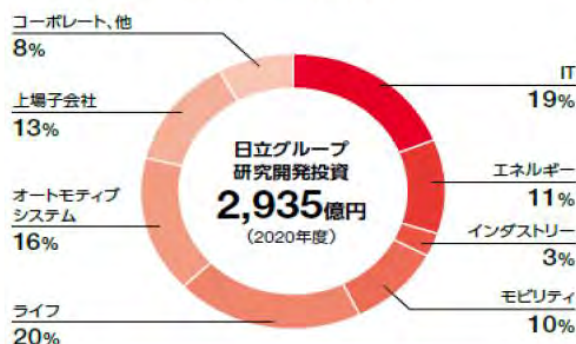
研究開発の概要		費用
オフィス事業およびプロフェッショナルプリント事業	複合機やデジタル印刷システムなどの情報機器や資材、各種ソフトウェア、システムソリューションなど、高品質・高生産性ニーズに対応する開発を強化・推進。	371
ヘルスケア事業	デジタルX線撮影装置や超音波診断装置のシリーズ拡充、医療機関のIT化を図るシステムソリューションビジネスの強化など。	45
産業用材料・機器事業	材料・コンポーネント分野における機能材料は、偏光板用機能性フィルムとして従来のTAC製品に加え、新樹脂製品など高付加価値の開発、光学コンポーネントは成長が期待されるドローン用レンズや内視鏡用レンズなどの小型レンズ開発など、IJコンポーネントユニットにおいては、産業用インクジェットヘッド技術の開発、製品化に注力。産業用光学システム分野における計測機器ユニットは、ディスプレイ・光源色測定および物体色測定の拡充など。	121
バイオヘルスケア分野を含む その他事業および基礎研究費用	「Workplace Hub」の基本ソフトウェアのバージョンアップ、バイオヘルスケアの遺伝子診断サービスの強化など。	204
合計		740

日立グループ

研究開発投資



日立グループ研究開発投資ポートフォリオ



（出典：「コニカミノルタ統合報告書 2020」、「日立統合報告書 2021」を基に事務局にて加工）

■ 事例 8：価値協創ガイダンスの流れに沿った開示（アーム社の事例）

- アーム社の 2012 年版の annual report では、「価値観」「ビジネスモデル」「事業環境、外部環境への認識」「戦略」「成果と重要な成果指標（KPI）」「企業価値創造の達成度評価」「ガバナンス」等の開示がなされており、「価値協創ガイダンス」のフレームワークに沿ったものとなっている。ビジネスモデルや戦略の概要に加え、KPI としてライセンスの件数や収入、エンジニアの数などを開示している。

価値観

ARM Holdings plc
Annual Report &
Accounts 2012

(表紙)

**WE ARE
CONNECTING
INTELLIGENCE**

(P.1)

**WE DEVELOP AND DEPLOY
ENERGY-EFFICIENT TECHNOLOGY
THAT GIVES A SMART CONSUMER
PRODUCT ITS INTELLIGENCE.
WE HAVE ASSEMBLED AN ECOSYSTEM
OF LEADING COMPANIES, ENABLING
THEM TO CONNECT AND
COLLABORATE. TOGETHER
WE ARE CREATING SOME
OF THE WORLD'S MOST
INNOVATIVE PRODUCTS.**

(P.1)

Creating shareholder value

ARM processor-based
chips shipped

Revenues

Profit before tax
under IFRS

Normalised profit
before tax

8.7bn

£577m

£221m

£277m

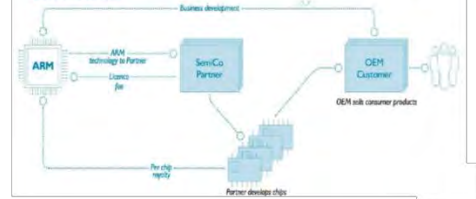
ビジネスモデル

Our business
model

**HOW AND WHERE
WE MAKE MONEY**

(P.6)

ARM has an innovative business model. We license our technology to a network of Partners, mainly leading semiconductor manufacturers. Our Partners incorporate our designs alongside their own technology to create smart, energy-efficient chips suitable for modern electronic devices.



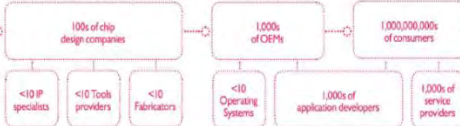
事業環境、外部環境への認識

(P.9)

**WHERE THE
MARKET IS NOW**

The semiconductor industry develops computer chips that control all of the world's electronic devices. PCs, mobile phones and even modern washing machines have some form of computer chip providing their intelligence. Each generation of chip is smarter than its predecessor, enabling more capable and more efficient consumer and embedded products.

Our disaggregated industry



(P.10)

Mobile computing in 2017

3 billion

Analysts forecast that the market for mobile computers, including smartphones and tablets, will nearly double over the next five years, to about 3 billion devices.

**WHERE THE MARKET
IS HEADING**

Trends within the semiconductor industry and its marketplace are bringing new opportunities and new competitive threats.

戦略

(P.11)

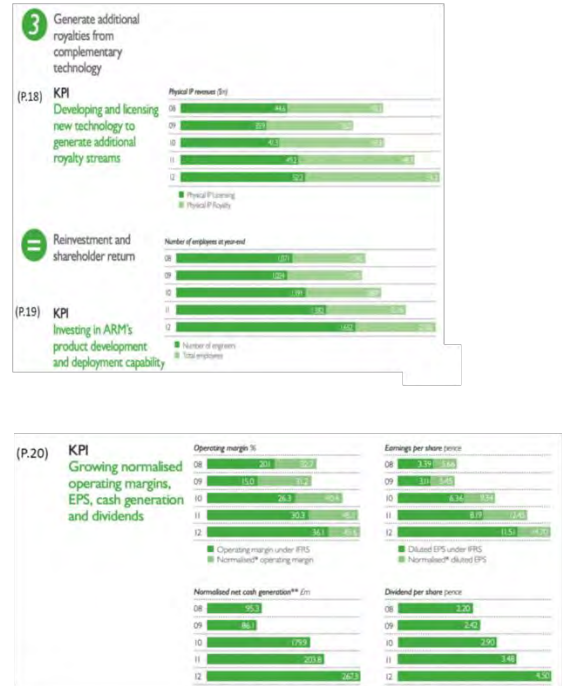
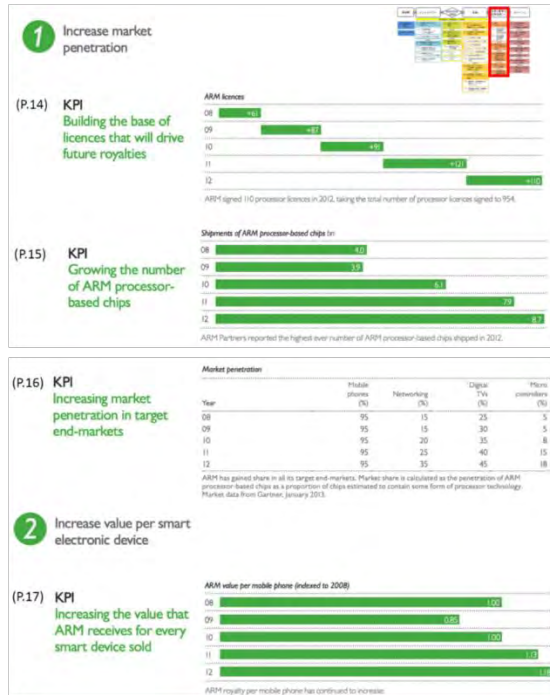
**OUR STRATEGY IS TO
DEVELOP TECHNOLOGY FOR
LONG-TERM GROWTH MARKETS,
ENABLING OUR PARTNERS TO
CONNECT WITH BOTH EMERGING
TRENDS AND ESTABLISHED
HIGH-VOLUME MARKETS.
TOGETHER WE MEET THE
NEEDS OF OUR PARTNERS'
CUSTOMERS AND CREATE
VALUE FOR OUR SHAREHOLDERS.**

(P.12)

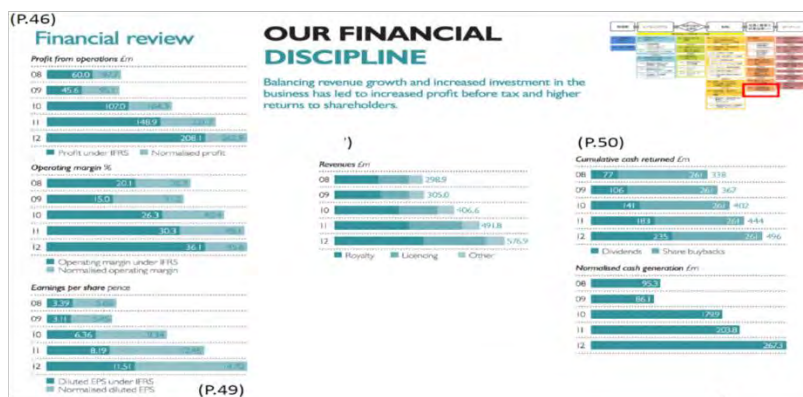
Our three growth drivers:

- 1 Increase market penetration
Read more on page 6
 - 2 Increase value per smart electronic device
Read more on page 6
 - 3 Generate additional royalties from complementary technology
Read more on page 6
- Reinvestment and shareholder return
Read more on page 6

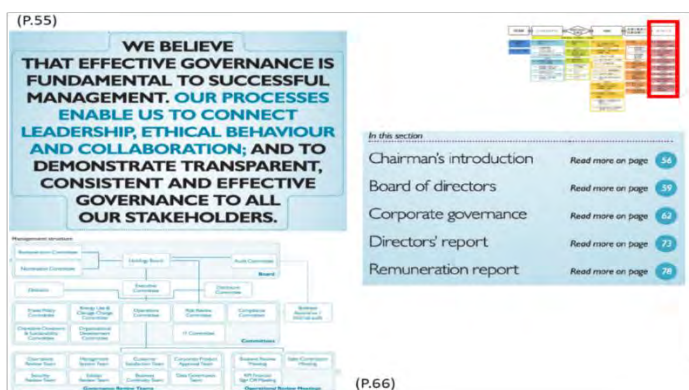
成果と重要な成果指標(KPI)



企業価値創造の達成度評価



ガバナンス



(出典：第2回検討会における三瓶委員プレゼン資料を基に事務局にて加工)

■事例 9：研究開発投資に係る充実した開示（シーメンス社の事例）

- 独シーメンス社は、研究開発投資の規模や方針等について、その償却年数と合わせて示すことで、投資回収時期の判断材料を提供するなど、定量的な見える化を行っている。また、M&A やオープンイノベーションなど多様な手段で知財・無形資産の調達を行っていることや、事業部門と R&D 部門との綿密な連携など、投資家に伝わる開示を行っている。

Siemens Annual Report 2020の記載

- A.4 Results of operations**
A.4.3 Research and development
 In fiscal 2020, we reported research and development (R&D) expenses of €4.6 billion, compared to €4.7 billion in fiscal 2019. The resulting R&D intensity, defined as the ratio of R&D expenses and revenue, was 8.1% (fiscal 2019: 8.0%). Additions to
- ① capitalized development expenses amounted to €0.4 billion as in prior year. As of September 30, 2020 and 2019, Siemens held approximately 42,900 and 42,400
 - ② respectively, granted patents worldwide in its continuing operations. On average, we had 40,800 R&D employees in fiscal 2020. ③
- Our research and development activities are ultimately geared to developing innovative, sustainable solutions for our customers – and the Siemens businesses – while also strengthening our own competitiveness. Joint implementation by the operating units and Corporate Technology, our central R&D department, ensures
- ④ that research activities and business strategies are closely aligned with one another, and that all units benefit equally and quickly from technological developments. As in fiscal 2019 the following technologies were the focus in fiscal 2020: additive manufacturing, autonomous robotics, blockchain applications, connected (e-)mobility, connectivity and edge devices, cyber security, data analytics and artificial
 - ⑤ intelligence, distributed energy systems, energy storage, future of automation, materials, power electronics, simulation and digital twins, and software systems and processes.
- We further develop technologies through our ⑥ “open innovation” concept. We are working closely with scholars from leading universities and research institutions, not only under bilateral cooperation agreements but also in publicly funded collective projects. Our focus here is on our strategic research partners, and especially the eight Centers of Knowledge Interchange that we maintain at leading universities worldwide.
- ⑦ Siemens’ global venture capital unit, Next47, provides capital to help start-ups expand and scale. It serves as the creator of next-generation businesses for Siemens by building, buying and partnering with innovative companies at any stage. Next47 is focused on anticipating how emerging technologies will influence our end markets. This foreknowledge enables Siemens and our customers to grow and thrive in the age of digitalization.
- NOTE 2 Material accounting policies and critical accounting estimates**
 Research and development costs – Costs of research activities are expensed as incurred. Costs of development activities are capitalized when the recognition
- ⑧ criteria in IAS 38 are met. Capitalized development costs are stated at cost less accumulated amortization and impairment losses with an amortization period of generally three to ten years.
- Other intangible assets – The Company amortizes intangible assets with finite useful lives on a straight-line basis over their respective estimated useful lives. Estimated
- ⑨ useful lives for patents, licenses and other similar rights generally range from three to five years, except for intangible assets with finite useful lives acquired in business combinations. Intangible assets acquired in business combinations primarily consist of customer relationships and trademarks as well as technology. Useful lives in specific acquisitions ranged from four to 20 years for customer relationships and trademarks and for technology from five to 18 years. ⑩

投資家に伝わる開示ポイント

- ①：R&Dのうち“D”を資産計上
- ②：保有特許数を各年で開示
- ③：R&Dに従事する従業員数を開示
- ④：事業部門とR&D部門との綿密な連携を強調
- ⑤：重点研究分野を列挙し明示
- ⑥ 特許技術の囲い込みだけでなく、オープン・イノベーション 戦略も展開
- ⑦次世代事業開発を視野にCVCも実施
- ⑧ R&Dの“D”の償却年数は3年から10年
- ⑨特許、ライセンス等の償却年数は3年から5年
- ⑩M&Aによって獲得した技術（無形資産）の償却年数は5年から18年

NOTE 13 Other intangible assets and property, plant and equipment

(in millions of €)	Gross carrying amount 10/01/2019	Translation differences	Additions through business combinations	Additions	Reclassifications	Retirements	Gross carrying amount 09/30/2020	Accumulated depreciation/amortization and impairment 09/30/2020	Carrying amount 09/30/2020	Depreciation/amortization and impairment in fiscal 2020
Internally generated technology	3,885	(95)	–	419	–	(753)	3,456	(1,741)	1,714	(195)
⑪ Acquired technology including patents, licenses and similar rights	7,008	(202)	373	70	–	(2,618)	4,631	(2,902)	1,729	(443)
Customer relationships and trademarks	9,434	(333)	331	6	–	(4,401)	5,037	(3,642)	1,395	(315)
Other intangible assets	20,326	(630)	704	495	–	(7,772)	13,124	(8,286)	4,838	(953)

⑪ 無形資産の内訳として、外部から取得した特許技術や技術ライセンスの残高を開示

（出典：第2回検討会における三瓶委員プレゼン資料を基に事務局にて加工）

3. 戦略を構築・実行する全社横断的な体制及びガバナンスの

構築

(1) 全社横断的な体制の構築

- ・ 知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・実行に向けては、社内の関係部門が横断的かつ有機的に連携し、経営トップの責任の下で適切な体制を構築することが必要である。
- ・ 知財・無形資産は、それ単独で価値創造に結びつくものではなく、ビジネスモデルにおいてその役割や機能が位置づけられることによって初めて価値創造につながるという特徴がある。したがって、社内の幅広い知財・無形資産を全社的に統合するための体制構築が求められる。
- ・ 社内の幅広い知財・無形資産をどう活用していくかは、企業価値に大きな影響を与える経営マターであり、経営全体として検討していくことが必要不可欠であり、知財部門や研究開発部門など社内の一部の部署に任せておけばよいという問題ではなく、経営トップ自らが、部門間の連携や経営資源の配分の取組についてきちんと把握・理解し、対外的にも説明していくことが重要である。
- ・ 知財・無形資産に関する知見を経営陣のスキルに位置づけ、そうした知見を有する者を専門的な知見に基づく CXO として他の CXO との連携体制を構築することも考えられる。
- ・ 経営陣は、自社の持つ知財・無形資産の価値に気づき、価格にこだわり、安易な値下げを回避することが重要である。そのためには、価格の決定は経営判断事項であるとの認識を持ち、営業現場や社内調整の中で安易な値下げが行われないような体制を構築することが求められる。また、経営陣は、ゲームチェンジによる新たな課題解決の価値化や自社に有利な競争環境をもたらすことなども意識することが重要である。
- ・ 企業の経営陣は、投資家や金融機関その他のステークホルダーと対話・エンゲージメントを通じ、それらの声や意見に真摯に耳を傾けながら、知財・無形資産の投資・活用戦略を磨き高める不断の取組を進めることが求められる。

(2) 取締役会によるガバナンス

- ・ 日本企業では、取締役会において知財・無形資産が議論されることは必ずしも多いとは言えない。そこで、まず取締役会で知財・無形資産の投資・活用戦略を議論できる体制の整備が必要である。
- ・ 知財・無形資産のスコープの広さに鑑みれば、知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・実行に向け、社内で横串を刺すような体制は不可欠である。例えば、取締役会に知財・無形資産の戦略的投資・活用に関し諮問する委員会を設置することや、執行側にナレッジを集約する目的でサステナビリティ委員会を活用することなどにより、社内の幅広い部署（経営企画、総務（IR、ESG など）、事業、知財、研究開発、マーケティング、営業など）が連携することができる体制の構築が求められる。
- ・ このような体制が実効的に機能するよう、知財・無形資産に関する知見を取締役のスキルマトリックスを構成する一つの要素として位置づけることや、取締役へのトレーニングの機会等を活用しつつ、取

取締役会以外の場において取締役が知財・無形資産に関する知見や認識を深める機会を設けることも有効である。

- ・ グローバルな競争優位を確立する上で、知財・無形資産の投資・活用戦略による差別化と、標準活用戦略による市場形成・拡大の戦略ミックスの実現を目指すことが重要である。このため、取締役会の体制についても、標準活用戦略を中長期観点から適切に監督できるものとする必要がある。
- ・ 取締役会は、経営陣が自社の持つ知財・無形資産の価値に気づき、価格にこだわり、安易な値下げが行われないよう、適切に監督することが期待される。
- ・ 取締役会では、知財・無形資産の投資・活用戦略の進捗状況を把握できるようにするため、適切な KPI を活用し、監督を行うことが重要である。
- ・ 経営陣に知財・無形資産の投資・活用に対するインセンティブを与えることも重要である。例えば、KPI に連動した報酬とすることも考えられる。
- ・ 取締役会における戦略の議論は、社内において議論されている知財・無形資産の投資・活用戦略を、投資家や金融機関への説得的な説明に耐えうる「骨太の議論」へと昇華させることにも貢献する。企業は、そうした観点を踏まえ、取締役会において知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・実行について「骨太の議論」が行われる体制とすることが求められる。
- ・ 社外取締役は、全体的な経営方針と知財・無形資産の投資・活用戦略の方向性が一体的に運用されているかなどについての議論で貢献することが期待される。また、社外取締役が、経営の執行サイドに対し、“good question”を発することにより、戦略が説得力を持った「ロジック/ストーリー」となるように貢献することが期待される。

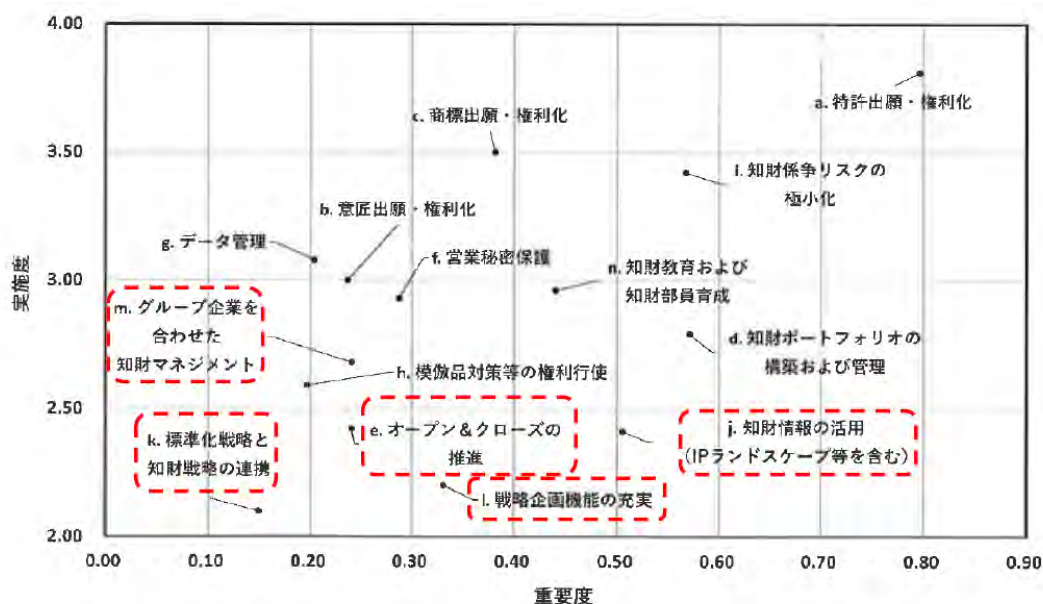
（３） 社内における連携体制・人材育成

- ・ これまで、知財に関する課題は知財部門に任せればよいという意識が強く、しかも、社内における知財部門のスコープが技術や特許に偏っているなど、経営戦略を支える力が弱かったことが、知財・無形資産の投資・活用戦略が経営戦略・事業戦略の中心に位置づけられてこなかった大きな要因となっていたと考えられる。
- ・ 社内において知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・実行を支える体制としては、例えば、経営企画部門、事業部門、知財部門といった部門が中心になり得ると考えられる。このような部門、組織が中心となり、社内の幅広い関係部署と連携しながら、知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・実行を支えていく体制の構築が不可欠である。
- ・ 知財部門が、従来の業務の枠を超えて、経営戦略の策定に参画し、全社的な提言を行っていくことなどにより、その中心的な役割を果たすことも考えられる。例えば、特許の出願・管理を中心業務としていた知財部門の場合、そうした部門が社内全体の知財・無形資産の強みを把握し、その活用・投資戦略を事業戦略・経営戦略として経営陣に提案していくことにミッションを大きく変えていくことも考えられる。その場合、知財部門は、知財・無形資産の創出のみならず、知財・無形資産を効果的に組み合わせ、他の部門を巻き込みつつ、知財・無形資産の活用を通じたビジネスモデルにつなげてい

く視点・視野が不可欠である。知財部門がこうした役割を果たすためには、社内全体の知財・無形資産に精通し、ESG の観点も含め経営戦略や事業戦略に参画していくことができるような人材の育成に取り組んでいく必要がある。

★コラム 14：知財部門のミッション変革の方向性

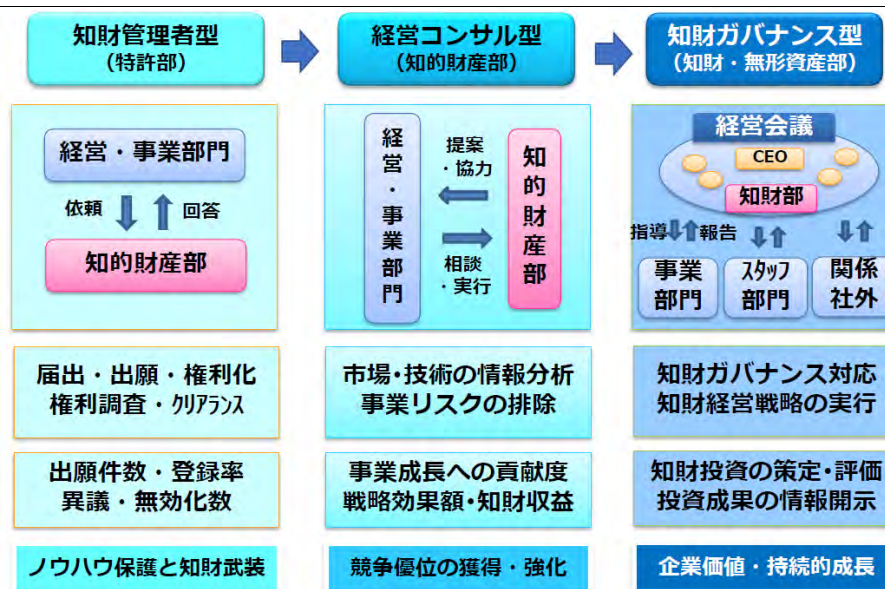
- 多くの企業の知財部門は、「特許出願・権利化」「知財係争リスクの極小化」の重要度・実施度が高い一方、経営に資する戦略的な知財活動（下図の赤の点線囲い部分）については、重要度・実施度が低い傾向にあるという調査研究結果がある。



※「回答者の所属機関として重要と考えるものを5つまで選択させ、それぞれの知財活動についてどの程度実施できているかを5段階（1.できていない～5.十分にできている）で回答
※知財項目（14項目）の重要度（重要との回答数を企業関係者回答数275で除した値）と回答企業における実施度（調査結果データの加重平均）を算出し、まとめたもの

（出典：加藤浩一郎『令和元年度特許庁「経営に資する知財マネジメントの実態に関する調査研究」の総括』（IP ジャーナル 14 号(2020.9)）に基づき事務局にて加工）

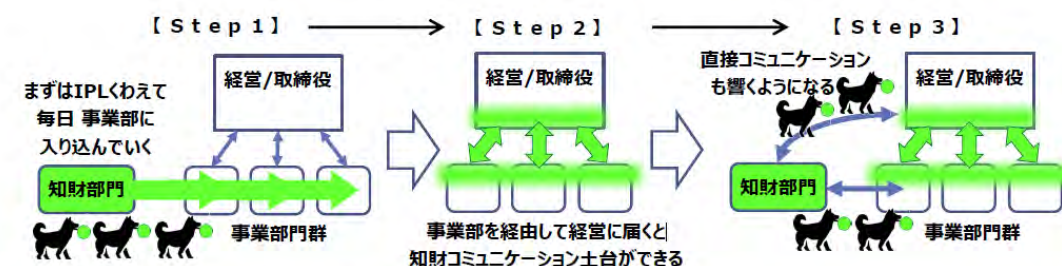
- 知財部門が知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・実行を支えていくためには、多くの企業においては、特許出願・権利化等の従来の業務に留まらず、IP ランドスケープの活用等も含め、経営に資する戦略的な活動を行えるよう、現在の知財部門のミッションを再定義していくことが期待される。
- そのためには、例えば、知財部門の役割を「知財管理型」から「経営コンサル型」、「知財ガバナンス型」へと変えていき、知財部門が企業価値の向上や持続的成長のために、経営陣による経営判断や取締役会によるガバナンスに貢献できるようにしていくことも期待される。



(出典：第6回検討会における菊地委員プレゼン資料)

■ 事例 10：経営/取締役と知財部門・事業部門の実効的なコミュニケーション（ブリヂストンの事例）

- ブリヂストンでは、経営とのコミュニケーションを実効的なものとするため、①IP ランドスเคープを携えて事業部に日常的に入り込んでいくことで、②事業部を経由して経営に届くと知財コミュニケーション土台ができる、③結果として、知財から経営/取締役への直接コミュニケーションも響くようになるとともに、事業部を経由して経営に届く知財コミュニケーションが厚みを増している。



経営/取締役会が実効的に監督する為、経営とのコミュニケーションを実効的にしておく

(出典：荒木委員提供資料)

■事例 11：IP ランドスケープを活用した事業部門と知財部門の連携（旭化成の事例）

- 旭化成では、事業部担当者と知財担当者の双方向で情報を出し合ってレポートの精度を上げ、IP ランドスケープによる事業戦略見直しの結果を担当者から事業部長へ報告し、最終的に、事業部長の考えを反映させ、経営層へ報告している。
- 同社では、今後、知財部門が、事業戦略よりもさらに上流の全社戦略に提言していくことを目指し、そのための社内体制の在り方を含めて検討している。



（出典：第 2 回検討会における中村委員プレゼン資料）

■事例 12：知財部員の人材育成に向けた取組（ソニーグループの事例）

- ソニーグループでは、知財戦略は人材戦略と表裏一体であり、知財の創出はもとより、その活用を進め、ビジネスモデルとして成立させるためには、“知財を価値に転換できる”高度な専門人材の活用が必要であるとの考え方を採っている。
- こうした考え方にに基づき、経営と知財を近づけるために、経営者に知財を考えてもらうだけでなく、知財担当者からも経営を考え、自分にできることは何でもするというマインドセットを持たせている。
- 同社では、スタートアップのアクセラレーション・プログラムを通じて、投資先の ESG の取組を支援することで、広く社外の技術にも目を向け、技術のアンテナを上げることで、社内の技術を客観的なレベルでみられるように教育しており、そこに知財部員も絡むことで、スタートアップのサポートだけでなく、知財部員に ESG 観点で技術を見る癖をつけさせている。併せて、自社の特許技術も ESG 目線での事業領域に拡張、展開できるような試みも行っている。

（出典：第 3 回検討会における御供委員プレゼンテーション）

(4) 外部の知財・無形資産の有効活用に向けた取組

① スタートアップとのアライアンス

- 日本のイノベーション能力を最大限発揮するためには、優れた知財や人材など企業が有する経営資源を真に必要としているビジネスの現場に最適配置することは欠かせない。大企業の事業の一部を切り出し、その経営資源をカーブアウトやスピンオフなどによりスタートアップにおいて活用することは、社会全体としてイノベーションを活性化させる上で大きな意義がある。しかしながら、日本においては、大企業からのカーブアウトやスピンオフは、欧米に比べて少ない状況であることから、これを活性化させていくことによって、社会全体のイノベーションの進展につながると考えられる。
- また、スタートアップによって生み出された知財については、これを投資家が適正に評価し、IPO 等を通じてスタートアップの資金獲得につなげてビジネスの拡大をもたらしていくことに加えて、大企業が M&A を通じて、スタートアップの生み出した知財を獲得し、大企業の保有する様々なリソースを活用しつつ社会実装につなげていくことも重要である。
- また、大企業が、ベンチャー・キャピタル（VC）やコーポレート・ベンチャー・キャピタル（CVC）を通じて、アーリーステージから長期にわたりスタートアップに対する投資を行い、人材等のリソースを割いて支援する姿勢も重要である。
- こうした大企業のリソースとスタートアップのイノベーション機能の連携・コラボレーションによる知財・無形資産の更なる創出や活用が成功するためには、大企業の側に、スタートアップの生み出した成果である知財を十分に活かす能力や、スタートアップのイノベーション機能を自社の経営に積極的に取り入れ、社内の構造改革にも大胆に活かしていくという覚悟が求められる。しかしながら、大企業とスタートアップの連携においては、大企業が自社の都合を優先させてしまう、スタートアップの持つリソースや強みを理解できない、買収後の統合作業（PMI: Post Merger Integration）が適切に実施できない、などの事由により、Win-Win の連携が阻まれる事例が指摘されている。こうした大企業のスタートアップとの連携姿勢を変えていき、Win-Win の関係を築いていくためには、大企業のトップが強い覚悟を持ち、それが現場にしっかりと浸透することが不可欠である。
- このため、企業は、取締役会において、どのようにスタートアップのイノベーション機能を評価し、その積極的な活用に取り組み、投資対象として捉えているかといった観点から監督し、投資家や金融機関に対して開示・発信していくことが求められる。

■事例 13：大企業とスタートアップとのアライアンスの取組（KDDI の事例）

- KDDI は、スタートアップとのオープンイノベーションを通じて新規事業を積極的に創出すべく、様々な事業領域のスタートアップとの事業共創を全社的に推進している。
- 「KDDI∞Labo」は、スタートアップ企業がパートナー企業と共に事業共創を行うことを目的とした「事業共創プラットフォーム」であり、「KDDI Open Innovation Fund（KOIF）」は、事業が立ち上がったアーリー期以降のスタートアップに出資するコーポレートベンチャーキャピタルである。
- 同社は、スタートアップとの間で両者のアセットを適切に活用し、お互いの強みを提供しあってオープンイノベーションを行っていかうという考え方で取り組んでおり、スタートアップから何かを取り上げるということではなく、いかにスタートアップの成長に貢献できるかという「ベンチャーファースト」の精神で取り組んでおり、それが同社の将来の成長につながると考えている。



(出典：KDDI 株式会社川名氏提供資料)

② サプライチェーンとのパートナーシップ

- 投資家や金融機関は、サプライチェーンに参画する取引先も含めて企業の知財・無形資産として捉え、その企業がこれらの知財・無形資産をどのようにビジネスモデルに組み込み、価値創造やキャッシュフローの創出の重要な要素としているかを評価している。
- しかしながら、大企業の中には、サプライチェーンに参画する取引先に対し、例えば保有する知財のライセンス等は無償で提供するように要請するなど、不公正な知財取引を求める事例が報告されている。こうしたサプライチェーンに参画する取引先の知財を不当に取り扱うような行為は、サプライチェーンの価値を毀損し、持続可能性を危うくし、ひいては自社の企業価値の棄損につながるおそれがある。
- 企業の経営陣は、サプライチェーンに参画する取引先も含めて自社の知財・無形資産の構成要素として捉え、サプライチェーンと価値共創を図ることで、企業価値を高めていくという意識を持つことが重要である。また、現場でサプライチェーンの価値を棄損するような不公正な知財取引が行われていないか、不公正な知財取引の防止に向けてどのような対応が講じられているか、経済安全保障の面からリスクはないかといった観点から、経営陣が確認することが求められる。こうしたサプライチェーンとの価値共創に向けた取組については、取締役会において監督するとともに、投資家や金融機関に開示・発信することが重要である。

4. 投資家や金融機関等に期待される役割

(1) 投資家や金融機関等による的確な把握と評価の重要性

- 投資家は、企業が開示・発信した知財・無形資産の投資・活用戦略を企業との IR ミーティングや対話エンゲージメントにおいて活用するとともに、得られた示唆や結論を考慮し投資判断や議決権行使等に反映することが期待される。そして、知財・無形資産の投資・活用戦略の把握を通じて企業内の資金配分の妥当性を適切に評価することが期待される。併せて、投資家には、知財・無形資産の投資・活用戦略を効果的に推進し、企業価値の増大につながっていると評価できる企業を選別して積極的な資金提供を実行することが期待される。
- 金融機関も、企業との対話を通じて、当該企業の知財・無形資産の投資・活用戦略を的確に把握し、その事業性を評価して、融資判断に反映することが求められる。
- 知財・無形資産の投資・活用は中長期的な取組みであり、価値創造やキャッシュフローの創出につながるまでに一定のタイムラグが生じることも多い。したがって、投資家や金融機関は、企業の取組を中長期的な観点から評価し、納得できる説明がなされるのであれば、短期的には収益を圧迫したとしても、その経営方針を支持するような姿勢が求められる。
- 近年、ESG 投資の要請が高まっている中、投資家や金融機関は、例えば環境面の制約を長期的にプラスの価値評価につなげ、中長期的に ESG 課題の解決につながるような知財・無形資産の投資・活用戦略については、その実現を後押しする積極的なアクションが求められる。
- 投資家や金融機関には、企業の知財・無形資産の投資・活用戦略をファンダメンタルズ分析に取り込み、投融資判断を行うことができる人材育成と環境整備が求められる。
- 知財・無形資産の投資・活用戦略は、全社的な経営戦略・事業戦略と一体不可分であることから、投資家や金融機関は、企業の経営トップを相手として、知財・無形資産の投資・活用戦略を巡る対話を行うことが望ましい。

【図表 13：資本・金融市場の役割】

- 投資家や金融機関は、いずれも、資本・金融市場を通じて、企業の経営を外部から評価及びサポートし、その成長投資を適切に評価することで、将来的な成長に向けたビジネスモデルの発展に貢献する重要なプレイヤーであるが、大企業や成熟企業については、金融機関は外部資金の調達の必要性に対する関心が高いのに対し、投資家は、その企業内の資金配分の妥当性のチェックに対する関心が高い点に違いがある。

		企業		
		大企業、成熟企業	スタートアップ	共通
資本・金融市場	投資家	企業内資金配分の妥当性チェック	外部資金調達 (equity)	成長投資の妥当性評価
	VC	—	外部資金調達 (equity)	同上
	間接金融	外部資金調達 (debt)	外部資金調達 (debt)	同上

(出典：三瓶委員提供資料)

(2) 投資家に期待される役割

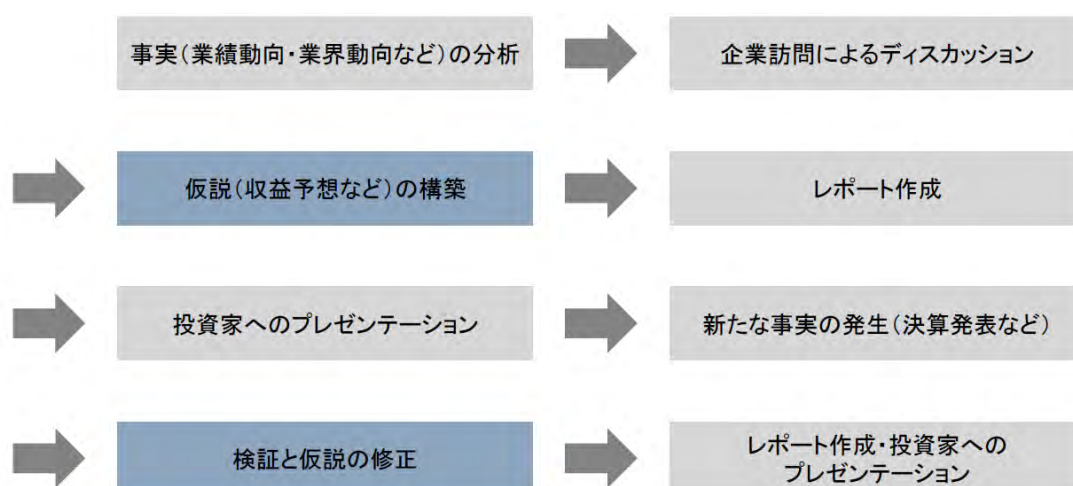
- 投資家には様々なタイプがあるが、投資家のタイプによって重視する事項、あるいはそれぞれ取り得るアクションも異なっていることから、企業がどういうタイプの投資家と対話するかが重要な要素となる。
- 投資家は投資スタイルによって大きくアクティブ投資家とパッシブ投資家に分けられる。アクティブ投資家は、ベンチマークである東証株価指数（TOPIX）を上回る運用成果を目指す運用を行っており、運用のプロであるファンドマネージャー、アナリストが市場や個別企業そして株価の調査・分析を行い、投資先企業を選定して運用している。一方、パッシブ投資家は、ベンチマークとなるインデックスすべての構成企業に投資し、保有し続ける運用を行うものであり、ベンチマークとしては、日本の投資家の場合は日経平均株価や TOPIX が用いられることが一般的であり、これらの指数と同じ値動きを目指すものである。近年は、先進国市場へのパッシブ運用の流入が進み、アクティブ運用が流出傾向にある。
- 銘柄を選定して売買行動を行うアクティブ投資家は、企業の開示した知財・無形資産の投資・活用戦略を踏まえ、個別企業との間で経営戦略・事業戦略についての議論を通じた分析・評価を行うことにより、投資ポートフォリオや議決権行使に反映することが期待される。企業の知財・無形資産の投資・活用に向けた取組を促す上でも、アクティブ投資家の果たす役割は極めて重要である。
- 一方、パッシブ投資家は、個別企業の分析に基づく売買行動を原則行わないことから、企業との対話の結果をポートフォリオの組み替えに反映することができない。ただし、建設的な対話活動や議決権行使の判断において個別企業の分析を考慮することは可能であり、その際は、投資先企業数が多岐にわたることから、全ての投資先企業に対して画一的な対応をするのではなく、例えば重点的に

対話すべき対象企業を選別したうえで、個別企業との間で経営戦略やガバナンスについて対話するなど、実務上の工夫を実施することが重要となる。

- ただし、投資家は、このような投資のスタイルによる分類だけで単純に切り分けられるものではなく、例えば投資対象とする企業の数や投資回収に関する時間軸も短期から長期までと多様である。さらに、投資先企業に対する議決権行使ならびに建設的な対話、いわゆるスチュワードシップ活動については、アクティブ・パッシブ運用戦略などの個別の運用戦略から独立した担当者が、全ての運用資産を一括して、一元的に実施する体制も見られる。したがって、投資家は、その投資スタイルにかかわらず、企業の長期的な価値創造の取組について強い関心を持ち、企業の取組を評価・支援することが重要である。
- 個別企業の分析・評価に時間をかけることが困難な投資家等は、知財・無形資産の専門調査・コンサルティング会社等の活用を検討することも考えられる。
- 投資家の議決権行使に助言する議決権行使助言会社も、例えば、知財・無形資産の投資・活用に関係する議案への対応等において投資家への助言を行う際に、知財・無形資産の投資・活用戦略に関する評価・分析の活用が期待される。
- 証券アナリストは、企業への取材を通じて取得した非財務情報を活用して仮説を構築し、企業価値を分析し、それが株価に正しく反映されているかを考え、アクティブ投資家に投資アイデアを提供する役割を果たしている。こうした証券アナリストによる企業の知財・無形資産の投資・活用戦略の分析や投資アイデアの提案は、アクティブ投資家による価格発見機能・資金配分機能をサポートする役割を果たすことが期待される。

【図表 14：証券アナリストの役割】

- 証券アナリストは、企業価値を分析し、それが株価に正しく反映されているかを考え、投資家に投資アイデアを提供する。財務情報の裏に潜む非財務情報を活用して仮説を構築するが、非財務情報の取得には企業との対話が必要となる。

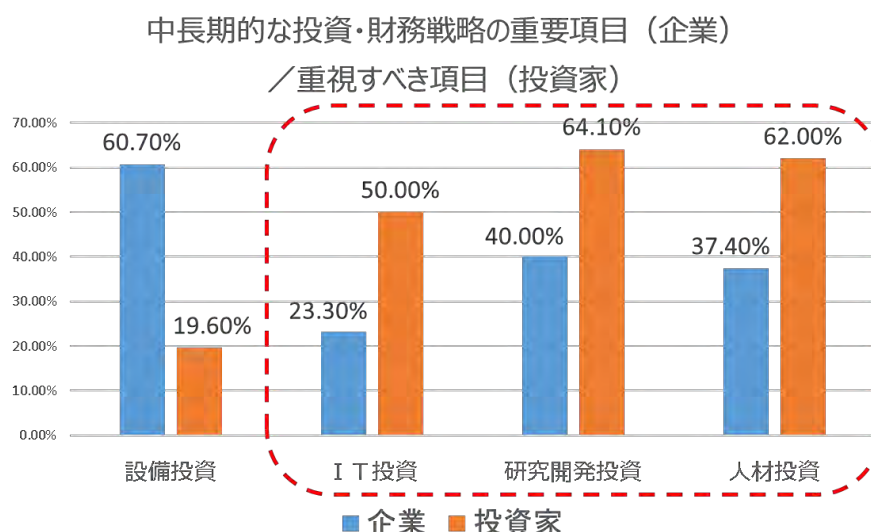


〈出所〉MUMSS作成

(出典：第4回検討会における松島委員プレゼン資料)

★コラム 15：無形資産投資に対する企業と投資家の認識のギャップ

- 投資家は無形資産投資を重視するのに対し、企業は有形資産投資を重視する傾向がある。投資家によるガバナンスを通じて、企業の知財・無形資産への投資が進むことが期待される。



（出典：一般社団法人生命保険協会「企業価値向上に向けた取り組みに関するアンケート集計結果（2019 年度版）」を加工）

（３）金融機関に期待される役割

- 日本経済全体に占める間接金融の割合は大きく、金融機関が借り手の企業経営へのデット・ガバナンスを働かせる機能を通じて、企業の知財・無形資産の投資・活用を促す上で果たす役割は極めて重要である。
- 1990 年代のバブル崩壊以降、金融検査マニュアルに基づき不良債権処理と金融機関の健全化が図られる中、金融機関の融資が担保・保証に過度に依存するようになり、貸出先の事業の理解や目利き能力の低下といった融資行動への影響が生じてきた。
- こうした中、金融庁においては、2014 年以降、事業性評価の重要性を打ち出してきており、2019 年 12 月には金融検査マニュアルが廃止されるなど、金融機関が事業性評価に本格的に取り組む環境が整備されてきている。
- 金融機関は、有形資産の担保に依存する融資ではなく、企業の知財・無形資産を活用したビジネスモデルを適切に評価し、必要な資金の供給を行うことが求められる。とりわけ、資金ニーズの強いスタートアップ・中小企業について、その知財・無形資産の投資・活用戦略を評価・分析することで、必要な資金を供給することが求められる。
- 既に一部の金融機関においては、顧客の事業、知財・無形資産を理解した融資（事業性評価を踏まえた融資）を行っているが、こうした取組をさらに広げていくことが重要である。
- 近年、スタートアップの資金供給においても、エクイティに加え、デットによる資金調達を望む声が聞かれるなど、スタートアップの資金調達における間接金融の果たす役割は重要である。
- 金融機関は、知財・無形資産の活用を通じたビジネスモデルを適切に評価できる人材の育成が急務である。

- 事業性評価に向けた十分な対話を行う余裕のない金融機関は、知財・無形資産の専門調査・コンサルティング会社等の活用を検討することも考えられる。

■事例 14：顧客の知財・無形資産を理解した融資（きらぼし銀行の事例）

- きらぼし銀行では、顧客の事業を理解し、そのライフステージに応じた支援を実施している。顧客の事業性を理解する際には、なぜその会社の商品・サービスが市場やお客様から選ばれているのか、なぜその会社の仕入れ先・外注先等はその会社と取引をしているのか、といった観点から顧客と対話を行い、非財務情報である顧客提供価値を知ることが心掛けている。
- その結果は「経営レポート」で見える化し、顧客の企業価値向上に向けたサポートにつなげている。

（４）ベンチャー・キャピタル（VC）に期待される役割

- ベンチャー・キャピタル（VC）は、資金力の乏しいスタートアップの革新的な技術などの知財・無形資産を適切に評価し、必要な資金を供給する役割を果たしており、スタートアップの成長を支える上で欠かせない存在である。また、ベンチャー・キャピタルへの資金提供者からの理解も得つつ、アーリーステージからの資金供給等についても長期にわたり支援することが期待される。
- ベンチャー・キャピタルは、自らスタートアップに資金供給する役割があることもさることながら、ベンチャー・キャピタルがその目利き力を活かして、スタートアップの技術等が将来的に生み出すキャッシュフローを適切に分析・評価し、スタートアップに対する支援を決めることで、金融機関が当該スタートアップに対して支援しやすい環境となることから、ベンチャー・キャピタルによる支援は呼び水的な役割があることも指摘される。
- ベンチャー・キャピタルは、人的体制や経験に乏しいスタートアップの知財・無形資産の投資・活用戦略をサポートする役割も期待される。スタートアップの知財・無形資産の重要性に対する意識は、近年向上してきたものの、必ずしも十分とは言えない。創業期の知財・無形資産の投資・活用戦略の失敗は、事業の継続的な遂行にとって取り返しがつかないものとなるおそれがある。このため、ベンチャー・キャピタルは、必要に応じて、コンサルティング能力を有する弁護士、弁理士、コンサルタント等の専門家を活用しつつ、スタートアップの知財・無形資産の投資・活用戦略の策定や実行をサポートする体制の構築が期待される。

（５）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

- 企業が自社の知財・無形資産の強みを分析・評価し、それをいかに競争力の強化につなげていき、その維持・強化のために戦略的な投資を行っていくかを検討する上で、こうした観点からの課題の評価分析支援を行う知財・無形資産の専門調査・コンサルティング会社等の機能の活用は有効となり得る。
- 企業が開示・発信する知財・無形資産の投資・活用戦略を、投資家や金融機関が効果的に活用することを可能とするためには、企業が公開している知財・無形資産等を含む情報を評価・分析し、

投資家・金融機関等に可視化した情報データとして提供したり、評価分析を支援する知財・無形資産の専門調査・コンサルティング会社等の機能の活用があり得る。

- 個別企業の分析・評価に時間をかけることが困難な投資家等は、知財・無形資産の専門調査・コンサルティング会社等の活用を検討することも考えられる。融資判断に当たって事業性評価に向けた対話を十分に行う余裕のない金融機関にとっても、こうした知財・無形資産の専門調査・コンサルティング会社等による分析・評価の活用は有効であると考えらえる。
- 現に、日本でも、AIによるビッグデータ解析も交えて、知財・無形資産活用に関する分析・評価サービスを提供している企業が出てきており、気候変動等の環境制約の下でも長期的にプラスの企業価値を可能とする知財・無形資産の分析・評価を提供しようとしている。今後、ESG投資の高まりや、今般のコーポレートガバナンス・コード改訂が追い風となって、評価・分析サービスの需要が喚起され、こうした知財・無形資産の専門調査・コンサルティング会社等のクラスターが育成されることが期待される。
- 弁理士、弁護士、会計士等も、コンサルティング機能を備えることで、こうしたクラスターの一角を形成し、企業の知財・無形資産の投資・活用戦略の構築や実行に貢献していくことが期待される。
- 知財・無形資産の専門調査・コンサルティング会社等のクラスターは、企業が開示・発信する情報や外部のデータ等を分析し、改訂コーポレートガバナンス・コードや本ガイドラインを踏まえた企業の知財・無形資産の投資・活用戦略に基づく取組状況を明らかにすることで、投資家や金融機関等が企業の取組を適切に評価できるようにする環境を整備することも期待される。
- 外部の知財・無形資産の専門調査・コンサルティング会社等が企業の特許情報等の公開データに基づき知財・無形資産を分析・評価して公表するスコアは、当該企業の知財・無形資産の投資・活用戦略の一面に過ぎず、それが一人歩きして取り上げられてしまうリスクもあることに留意する必要がある。他方、企業が外部のデータに基づき、知財・無形資産の投資・活用戦略の取組状況や他社との比較を客観的に分析・評価を行っていることは、企業の持続的な競争優位を高めるために有効であり、その活動自体もメッセージとして、投資家から評価される面もある。

「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 知的財産部門長
市村 雄二 コニカミルタ株式会社 常務執行役 DX 改革、
DX ブランドコミュニケーション、渉外担当
江良 明嗣 ブラックロック・ジャパン株式会社
運用部門 インベストメント・スチュワードシップ部長

◎加賀谷 哲之 一橋大学商学部 教授

菊地 修 HR ガバナンス・リーダーズ株式会社 フェロー (知財ガバナンス研究会 幹事)
佐藤 淑子 日本 IR 協議会 専務理事
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 パートナー
竹ヶ原 啓介 株式会社日本政策投資銀行 設備投資研究所エグゼクティブフェロー／副所
長 兼 金融経済研究センター長
立本 博文 筑波大学ビジネスサイエンス系 教授
中村 栄 旭化成株式会社 知的財産部長
松島 憲之 SESSA パートナース株式会社 チーフアドバイザー
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 執行役員 責任投資部長
御供 俊元 ソニーグループ株式会社 常務
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
特許庁
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資金課

(令和 4 年 1 月 28 日時点)

「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」の開催状況等

第1回（令和3年8月6日）

- ・事務局説明（検討会の開催趣旨、今後の検討の進め方、現状と課題の整理）に基づく審議

第2回（令和3年8月26日）

- ・プレゼンテーション（菊地委員、荒木委員、市村委員、三瓶委員）に基づく審議

第3回（令和3年9月8日）

- ・プレゼンテーション（武井委員、中村委員、御供委員、江良委員）に基づく審議

第4回（令和3年9月22日）

- ・プレゼンテーション（松島委員、松原委員、竹ヶ原委員、森委員）に基づく審議

「今後の知財・無形資産の投資・活用戦略の構築に向けた取組について～改訂コーポレートガバナンス・コードを踏まえたコーポレート・ガバナンス報告書の提出に向けて～」公表（令和3年9月24日）

第5回（令和3年10月15日）

- ・プレゼンテーション（杉光委員、立本委員、佐藤委員）に基づく審議

第6回（令和3年10月26日）

- ・プレゼンテーション（アスタミューゼ株式会社永井氏、正林国際特許商標事務所正林氏、菊地委員、ライオン株式会社高岡氏、KDDI株式会社川名氏、日揮グローバル株式会社瀬下氏）に基づく審議

第7回（令和3年11月9日）

- ・プレゼンテーション（株式会社きらぼしコンサルティング強瀬氏、Spiber株式会社関山氏）に基づく審議

第8回（令和3年11月26日）

- ・ガイドライン案に基づく審議

第9回（令和3年12月17日）

- ・ガイドライン案に基づく審議

第10回（令和4年1月25日書面開催）

- ・パブリックコメントを踏まえたガイドラインの決定