

事務局説明資料（2）

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取組事例集

2022年6月27日

内閣府知的財産戦略推進事務局

1. はじめに
2. 企業の取組事例
3. 投資家の認識
4. 専門調査・コンサル会社等から見た課題認識

- 本取組事例集は、知財・無形資産ガバナンスガイドラインを踏まえ、今後具体的な知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・実行・開示・発信・ガバナンスを推進する際の参考にしていただくためのものである。
- 本取組事例集は、国内外の各種公開情報、国内外の企業・投資家および国内外の知財・無形資産の専門調査・コンサルティング会社等へのヒアリングに基づき、知財・無形資産ガバナンスガイドラインの5つのプリンシプル（原則）及び7つのアクションを実践する上で参考になる取組を中心に抽出・構成している。
- ここで紹介している各取組事例は、他の企業においてこのとおり実践すればよいというものではなく、各企業においては、これらの取組も参考にしつつ、自社の業種、事業形態、ビジネスモデルなどを踏まえ、今後具体的にどのような取組を進めるべきかを考えることが期待される。

知財・無形資産ガバナンスガイドライン

中小スタートアップや投資家・金融機関にも活用されることを期待

5つのプリンシプル（原則）

ESG要請に対応し、環境・社会面の課題を長期的にプラスの価値評価につなげる

企業

投資家・金融機関

「価格決定力」「ゲームチェンジ」につなげる

- ・安易な値下げを回避し、高い利益率を追求
- ・イノベーションによる競争環境の变革

「費用」でなく「資産」の形成と捉える

- ・知財・無形資産投資を「費用」でなく「資産」の形成と捉えることで大胆な投資を推進

「ロジック/ストーリー」として開示・発信

- ・投資家や金融機関に説得的に説明することで資金を獲得
- ・関係者との戦略の共有化

全社横断的体制整備と「ガバナンス構築」

- ・社内横串体制、関係部署の連携強化
- ・取締役会でのモニター、「骨太の議論」への昇華

「中長期視点での投資」を評価・支援

- ・中長期的な成長、ESG課題の解決の観点から知財・無形資産投資を評価・支援

知財・無形資産の投資・活用のための7つのアクション

スタートアップとのアライアンス
サプライチェーンとのパートナーシップ

現状の姿の把握

重要課題の特定と戦略の位置づけ明確化

価値創造ストーリーの構築

投資や資源配分の戦略の構築

戦略の構築・実行体制とガバナンス構築

投資・活用戦略の開示・発信

投資家等との対話を通じた戦略の錬磨

後述の取組事例で記載されている「原則1」や「アク1」等は、掲載されている内容部分が、それぞれ次の5つのプリンシプル（原則）、7つのアクションに関連しうることを一つの参考として示している。

5つのプリンシプル（原則）

原則1 「価格決定力」「ゲームチェンジ」につなげる

原則2 「費用」でなく「資産」の形成と捉える

原則3 「ロジック/ストーリー」として開示・発信

原則4 全社横断的体制整備と「ガバナンス構築」

原則5 「中長期視点での投資」を評価・支援

知財・無形資産の投資・活用のための7つのアクション

アク1 現状の姿の把握

アク2 重要課題の特定と戦略の位置づけ明確化

アク3 価値創造ストーリーの構築

アク4 投資や資源配分の戦略の構築

アク5 戦略の構築・実行体制とガバナンス構築

アク6 投資・活用戦略の開示・発信

アク7 投資家等との対話を通じた戦略の錬磨

2. 企業の取組事例：一覧

| 事例 | 企業名(50音順。株式会社除く) | プリンシプル(原則) | | | | アクション | | | | | | |
|----|--|------------|---|---|---|-------|---|---|---|---|---|---|
| | 事例の概要 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | 旭化成 | | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | |
| | 知財・無形資産について、徹底的な把握・分析を通じた価値創造、その活用とガバナンスの強い意識 | | | | | | | | | | | |
| 2 | 味の素 | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | | ● | ● |
| | ビジョン実現に向けた、知財・無形資産の強化のための投資とそのつながり・KPIの開示・発信 | | | | | | | | | | | |
| 3 | 伊藤忠商事 | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | | ● | ● |
| | 非財務資本を持続的な企業価値向上の循環の原動力と捉え、その資本の維持・高度化・増強への強い意識 | | | | | | | | | | | |
| 4 | オムロン | | | ● | | ● | ● | ● | ● | | ● | ● |
| | 知財・無形資産を含む非財務情報の継続的なコミュニケーションを通じた企業価値の向上 | | | | | | | | | | | |
| 5 | キリンホールディングス | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| | ビジョン実現のための知財・無形資産投資によるイノベーションを実現する組織能力の強化、種々の開示の工夫 | | | | | | | | | | | |
| 6 | 東京海上ホールディングス | ● | | ● | | ● | ● | ● | | | ● | ● |
| | 競争力の源泉としての知財・無形資産の徹底的な活用を通じた、グループの強みの強化、事業の成長 | | | | | | | | | | | |
| 7 | ナブテスコ | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | | |
| | 知的財産(コア価値)の幅広い定義に基づいた、コア価値の強化、全社シナジー活用による企業価値の向上 | | | | | | | | | | | |
| 8 | 日立製作所 | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | | ● | |
| | 知財・無形資産を生かし、協創による事業を通じた、社会・環境・経済価値の向上 | | | | | | | | | | | |
| 9 | 丸井グループ | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| | 過去の成功体験の否定、無形資産投資への大胆な変更による新ビジネスモデルでの知識創造型企業への進化 | | | | | | | | | | | |

旭化成株式会社

業種：製造業（化学製品、医薬品などの製造業）

- ① 自社の強みである知財・無形資産の徹底的な把握・分析を通じた価値創造
- ② 研究開発等に係る知財・無形資産についてのセグメント毎の開示
- ③ 知財・無形資産の知見を有する社外取締役を通じた取締役会での多面的審議

自社の強みである知財・無形資産の徹底的な把握・分析を通じた価値創造

原則3 原則4 アク1 アク2 アク3 アク5

価値創造をリードするDXによる事業高度化の一環としてIPランドスケープをフル活用

次の100年に向けた経営の方向性を踏まえ、「多彩なコア技術や蓄積されたノウハウ等の無形資産の最大活用」「DX（デジタルトランスフォーメーション）による事業高度化とビジネスモデル変革」等で自社の強みの進化を図っている。

DXによる事業高度化の一つとして、「IPランドスケープ」を全社で実施。市場での自社ポジションや事業の強み・発展性等の議論を経営・事業部と行い、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。IPランドスケープをベースにした議論を通じて、多様なコア技術、マーケティング機能、企画機能をつなぎ、イノベーション創発を促す社内取組も行っている。



(同社からのコメント)

・IPランドスケープをDXの活用として捉え、新事業における「知の探索」で活用したり、人材レコメンドシステムで活用。

研究開発等に係る知財・無形資産についてのセグメント毎の開示

原則2

原則3

アク4

アク6

セグメント毎の特許の活用状況の開示

セグメント毎に、研究開発費だけでなく、特許・商標の年間出願件数(国内、外国)、特許権保有件数(国内、外国)、商標権保有件数(国内、外国)を開示。特に、国内特許においては、実施中(グループ全体で約42%)、将来実施予定(グループ全体で約23%)、防衛・その他(競合他社の参入を牽制するものを含む)(グループ全体で約35%)を開示。

次の100年に向けた経営の方向性を踏まえた「多彩なコア技術や蓄積されたノウハウ等の無形資産の最大活用」という自社の強みの進化が意識されているといえる。

知的財産権保有件数

2019年12月末

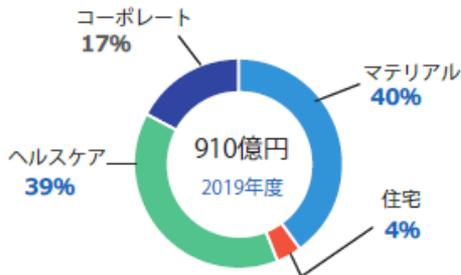
(単位:件)

| | | マテリアル | 住宅 | ヘルスケア | コーポレート | グループ合計 |
|------|--------|-------|-------|-------|--------|---------------------|
| 国内特許 | 実施中 | 2,174 | 452 | 194 | 197 | 3,017 |
| | 将来実施予定 | 697 | 280 | 42 | 583 | 1,602 |
| | 防衛・その他 | 1,808 | 343 | 154 | 229 | 2,534 |
| | 合計 | 4,679 | 1,075 | 390 | 1,009 | 7,153 ^{※1} |
| 外国特許 | 米 国 | 868 | 8 | 107 | 218 | 1,201 |
| | 欧 州 | 1,538 | 48 | 454 | 427 | 2,467 |
| | アジア | 2,665 | 26 | 264 | 671 | 3,626 |
| | その他 | 261 | 24 | 86 | 101 | 472 |
| | 合計 | 5,332 | 106 | 911 | 1,417 | 7,766 ^{※1} |
| 商 標 | 国 内 | 1,552 | 1,054 | 275 | 308 | 3,189 ^{※1} |
| | 外 国 | 1,989 | 60 | 365 | 588 | 3,002 |

※1 グループ内の事業の間で、共同出願、権利の共有がある場合、事業の合計件数と、グループ合計の件数が一致しない場合があります。

※2 外国特許出願件数は特許ファミリー件数を記載しています。

研究開発費の内訳



(同社からのコメント)

・知的資本、社会・関係資本等の各無形資産を定量化し、「企業価値・収益との相関」「各無形資産が企業価値等に影響を与える時間(遅延浸透効果)」について、統計的(回帰的)分析と定性的(演繹的)検討を併せてKPI設定を試行中。

知財・無形資産の知見を有する社外取締役を通じた取締役会での多面的審議

原則4 アク2 アク5

知財・無形資産に係るスキルマトリクスの開示と取締役の役割

社会環境の変化、社外のステークホルダーの視点を機敏に捉える高い感度、企業経営の実践を通じて培われた知見を反映した取締役会の多面的な審議の実現にあたり、独立した立場を有する社外取締役および社外監査役の専門性・経験分野の多様性が不可欠との考えのもと、知財を含めたスキルマトリクス(専門性・経験分野の分布)を開示。

知財・無形資産に専門性を有する社外取締役が、技術面や産学官連携、知財戦略などの視点で客観的に評価・提言していくことも示されている。

社外取締役および社外監査役の専門性・経験分野の分布

| | | 企業経営 | 財務・会計 | 法務・知財 | 環境・社会 |
|-------|-------|------|-------|-------|-------|
| 社外取締役 | 立岡 恒良 | | | ★ | ★ |
| | 岡本 毅 | ★ | ★ | | ★ |
| | 前田 裕子 | | | ★ | ★ |
| 社外監査役 | 真壁 昭夫 | | ★ | | ★ |
| | 伊藤 鉄男 | | | ★ | ★ |
| | 望月 明美 | | ★ | | ★ |

Q 旭化成のガバナンス体制をどのように評価されていますか？ また社外取締役としてどのような役割を果たしていきたいとお考えですか？

監査役会設置会社として適切な体制が敷かれていると評価しています。また3事業領域の統括者が取締役に就任しており、取締役会の構成もバランスが取れていると思います。取締役会では活発な議論がなされており、社外取締役のメンバーもそれぞれの専門性を活かし、社外の視点で経営を評価し、必要な質問や提言を行っています。

社外取締役の役割として最も重要な要素は、客観性です。旭化成には多種多様な事業があり、それぞれの事業に精通した役員がいらっしゃいますが、私は技術面や産学官連携、知財戦略などの視点で客観的に評価・提言していきたいと思います。また、再生医療の仕事に従事している視点から、品質保証・管理は、かつての縁の下の力持ちではなく、今や企業の生命線だと考えています。品質がしっかりしていない企業は存続できないでしょう。自身の経験を活かし、株主・投資家はもちろんのこと、顧客や消費者から「旭化成がさらに良くなった」と評価が得られるような役割を果たしていきたいと思います。

(同社からのコメント)

・知財部の戦略機能を研究開発本部から社長直下（経営企画）の組織に編成。

味の素株式会社

業種：製造業（食料品、医薬品などの製造業）

- ① ビジョン実現に向け、知財・無形資産の強化のための投資の位置づけ明確化
- ② 共通する技術力などの知財・無形資産を源泉とした価値創造
- ③ ビジョン実現に向け、知財・無形資産の投資とのつながりを踏まえたKPIの設定

ビジョン実現に向け、知財・無形資産の強化のための投資の位置づけ明確化

原則1 アク1 アク2

知財・無形資産の強化により、単価成長（単価向上）を通じた企業価値の向上

自社の強み、パーパスを見つめ直した結果、食と健康の課題解決し、人びとのウェルネスを共創するというビジョン実現に向けて、知財・無形資産（R&D、そこから生み出された知財、マーケティング力、ブランド力を含む）の強化を図っている。

この強化により、特に、顧客に対して、健康を軸とした生活者への提供価値の向上を行い、単価成長率を高め、企業価値の向上につなげることを目指している。



(同社からのコメント)

- ・短期利益の積み上げ型の経営計画ではなく、**10年後の世の中に対し当社がどうありたいか**しっかり議論。
- ・規模拡大という視点よりも、ビジョンの実現に向けて、課題解決をしていく、**価値を高めていく軸に大きく変化。**

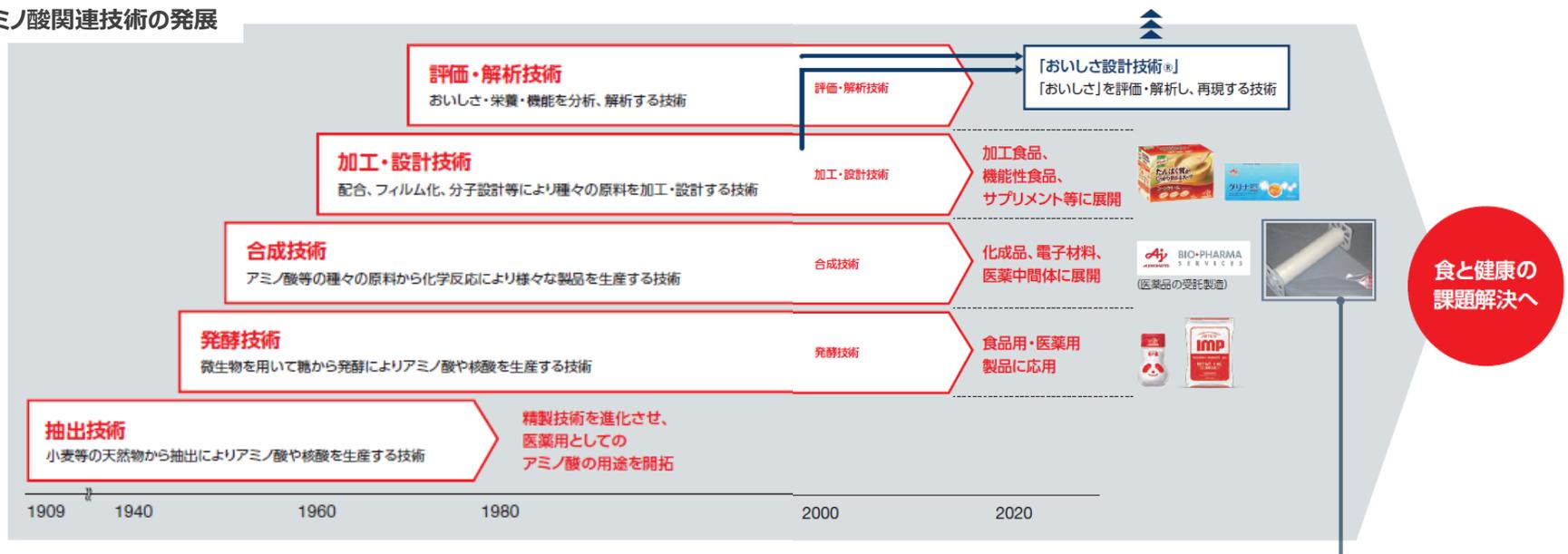
共通する技術力などの知財・無形資産を源泉とした価値創造

原則3 アク1 アク2 アク3 アク7

自社の強みである共通する技術力を軸にした事業化

自社の強みである共通する技術（アミノ酸関連技術）を軸にした各事業（重点6事業：調味料、栄養・加工食品、ソリューション & イングリディエント（S & I）、冷凍食品、ヘルスケア、電子材料）を行うことを通じて、食と健康の課題解決のために、経済価値向上、お客様価値（社会価値）といった価値創造を行っている。

アミノ酸関連技術の発展



（同社からのコメント）

・アミノ酸を軸にして、様々な事業の多角化を進めてきたことを理解してもらえるように伝えることを強く意識。

ビジョン実現に向け、知財・無形資産の投資とのつながりを踏まえたKPIの設定

原則1 原則2 原則3 アク2 アク3 アク4 アク6

知財・無形資産の投資、施策に関するKPI、アウトプットに関するKPIの設定と開示・発信

食と健康の課題解決に向けた重点事業に対するR&Dやマーケティングといった知財・無形資産への投資に関連して、投資比率、投資からつながる提供価値向上に係るKPI、単価成長率やコーポレートブランド価値といったプレミアム獲得に係るKPIなどを開示・発信している。



KPIとして、現状、外部の会社によるブランド価値の公表数値を使用。

モニタリングのために変化が分かるように経年で把握、開示。

(同社からのコメント)

- ・マーケティング投資は、商品価値を高める投資と上位のブランド投資を内包。マーケティングROIの認知・使用が**拡大中**。
- ・当社のブランド価値のより客観的な測定、資産価値評価について研究・検討中。

伊藤忠商事株式会社

業種：卸売業

- ① 知財・無形資産の増強、活用による持続的な価値創造と企業価値向上
- ② 知財・無形資産の維持・高度化とマテリアリティの関係性
- ③ 知財・無形資産の積み上げを意識したKPI

知財・無形資産の増強、活用による持続的な価値創造と企業価値向上

原則2

原則3

アク1

アク2

アク3

アク6

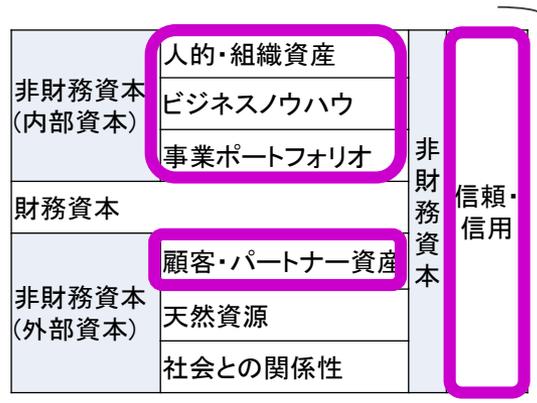
アク7

ビジネスノウハウや顧客・パートナー資産等を持続的な価値創造の原動力として位置づけ

同社は、短期も長期も、経済価値も環境・社会価値も「何れも」重視する経営姿勢(企業理念：三方よし)を踏まえ、すべての施策が企業価値向上のために取組まれていることを企業価値算定式を用いた情報体系で整理。

ビジネスノウハウや顧客・パートナー資産(知財・無形資産)を含む「財務・非財務資本」について、企業価値そのものであり、持続的な企業価値向上の循環を生み出す原動力であると捉え、同社の強みや経営資源を活用した事業展開を通じて、「創出価値の拡大」「成長率の向上」「資本コストの低減」を図り、「資本の増強」という好循環を実現し、企業価値向上を図ることが開示されている。

持続的な価値創造の原動力である財務・非財務資本



「三方よし」を中心に据えた価値創造モデルを踏まえた、企業価値算定式



(同社からのコメント)

- どの様に企業価値を上げていくか、投資家にも他のステークホルダにも一番分かりやすいと考え企業価値算定式を採用した。
- 統合レポートを全従業員、投資家、お客様に送付。ほぼ全社員が株主であり、社員教育のため毎年社内向けの説明会開催。

知財・無形資産の維持・高度化とマテリアリティの関係性

原則2 原則3 アク1 アク2 アク3 アク6

非財務資本、マテリアリティ、SDGsの関連性

マテリアリティとビジネスノウハウ、顧客・パートナー資産等の非財務資本との関連づけ

同社は、ビジネスノウハウ、顧客・パートナー資産等(知財・無形資産)を含む非財務資本の増大「機会」、毀損「リスク」の程度を勘案し、サステナビリティ上の重要課題(マテリアリティ)として特定した上で本業を通じてその解決に取り組んでいる。

そして、積上げてきた信頼・信用力を「てこ」に、非財務資本の維持と更なる拡大の実現を目指している。

このマテリアリティは「企業価値の積上げ」に向けたロジックツリーとも関連づけられており、ビジネスノウハウや顧客・パートナー資産等の非財務資本がどうマテリアリティ、SDGsと関連し、最終的に企業価値につながっているかが開示されている。

| | | 非財務資本 | | | | | | 関連するSDGs |
|---------|--|---------|--------------|-----------|------------|------|---------|---|
| | | 内部資本 | | | 外部資本 | | | |
| | | 人的・組織資産 | ビジネスノウハウ | 事業ポートフォリオ | 顧客・パートナー資産 | 天然資源 | 社会との関係性 | |
| マテリアリティ |  技術革新による商いの進化 | ■ | ■ | ■ | | | |  |
| |  気候変動への取組み(脱炭素社会への寄与) | | ■ | ■ | | ■ | ■ |  |
| |  働きがいのある職場環境の整備 | ■ | ■ | | | | |  |
| |  人権の尊重・配慮 | | | | | | |  |
| |  健康で豊かな生活への貢献 | ■ | ■ | ■ | | | |  |
| |  安定的な調達・供給 | | | | | ■ | ■ |  |
| |  確固たるガバナンス体制の堅持 | ■ | | | | | ■ |  |
| | | | 信頼・信用力(三方よし) | | | | | |

■ 特にマテリアリティとの関連性が高いと判断される非財務資本を示しています。なお、「信頼・信用力」はすべてのマテリアリティとの関連性が高いと考えています。

知財・無形資産の積み上げを意識したKPI

原則1 原則2 原則3 アク3 アク4 アク6

ビジネスノウハウや顧客・パートナー資産の増強に係るKPIの設定とモニタリング

同社は、積み上げてきた財務・非財務資本を活用し、トレードと事業投資を両輪としてビジネスを展開。例えば、培ってきたビジネスノウハウや顧客・パートナー資産(知財・無形資産)を駆使することで、付加価値の創出によるトレードの拡大や知見があるリスクコントロール可能な領域への事業投資等につなげている。

このようなビジネスノウハウや顧客・パートナー資産(知財・無形資産)の重要性を説明し、拡充策の事例を紹介するとともに、その維持・高度化・増強にあたり、KPIを設定し、モニタリングを行っている。

非財務資本にかかるKPI等（一部）

| 非財務資本の分類 | | 各資本の説明(重要性) | KPI/モニタリング指標例 | 拡充策の事例 |
|----------|------------|---|---|---|
| 内部資本 | ビジネスノウハウ | 8つのカンパニーが多岐にわたる業界で事業を展開している当社には、幅広く高度なビジネスノウハウの蓄積あります。新たなビジネスの創造や新領域への進出の際に必要な不可欠な無形の資産です。 | <ul style="list-style-type: none"> 新規ビジネスの組成数 既存顧客との取引年数 消費者接点・データ数量 | <ul style="list-style-type: none"> 「総合力」を活かしたシナジー構築、新規ビジネスの開拓 第8カンパニーを中心とした「商品縦割り」の打破・カンパニー間の連携強化 「マーケットイン」の発想に立脚したビジネスモデルの変革 ベンチャー投資等による新たな知見の取込 |
| 外部資本 | 顧客・パートナー資産 | 多くの有力企業を含む顧客・パートナーとのWin-Winな関係性の維持は、迅速な新規領域への展開やトレードの永続的な獲得・拡大等に必要不可欠です。豊富な顧客・パートナー資産の存在が持続的な収益性の向上を可能にします。 | <ul style="list-style-type: none"> 優良パートナーとの取組における利益 顧客・パートナー数 コスト削減額・貸倒損失の減少額 | <ul style="list-style-type: none"> 優良パートナーの選定・確保 先端技術・サービスの活用とビジネスモデルの変革 EHS（環境・衛生・労働安全）ガイドラインの適用 安全・安心なサプライチェーンの構築 |

オムロン株式会社

業種：製造業（電気機器などの製造業）

- ① 知財・無形資産に係る戦略策定・実行による「ソーシャルニーズの創造」の強化
- ② 投資家の関心が高い指標につながる、知財・無形資産に関連するKPI設定
- ③ 知財・無形資産などの非財務情報のコミュニケーションを通じた企業価値の向上

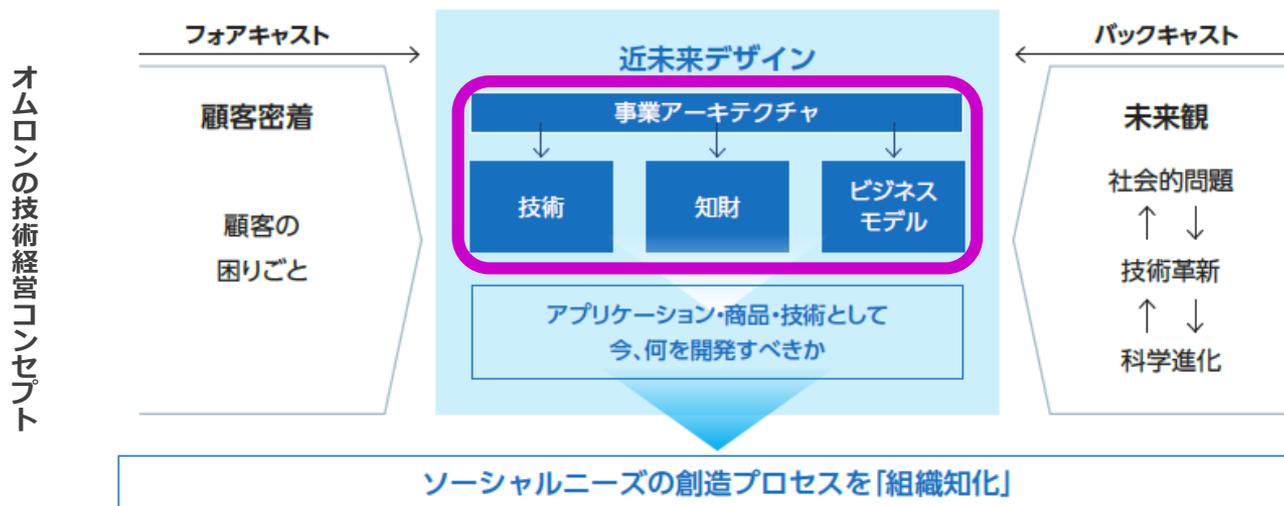
知財・無形資産に係る戦略策定・実行による「ソーシャルニーズの創造」の強化

原則3 アク1 アク2 アク3 アク4 アク6

10年先の未来デザインを踏まえたバックキャストでの知財・無形資産に係る戦略策定

同社の価値創造のはじまりとなる「ソーシャルニーズの創造」（社会課題の解決への挑戦を通じて、新たな価値を創造すること）は、「社会的課題の探索」「近未来デザイン」「コア技術の進化とビジネスモデルの設計」というプロセスからなる。

この「近未来デザイン」は未来観を起点に3年から10年先の未来をデザインし、その実現に必要な戦略を技術開発・事業化までを視野に入れてバックキャストで描く。その戦略に基づき、コア技術の強化(コーポレートベンチャーキャピタルの活用含む)、イノベーション創出の加速、知財の強化を行いつつ、創造プロセス自体の組織知化にも取り組み、「ソーシャルニーズ創造」の強化を図っている。



(同社からのコメント)

- ・創業当時元々あったベンチャースピリット、研究開発がリードしたカルチャーを取り戻すために、企業理念を改訂。
- ・CTOを新設し、統合的に技術戦略をもう一回練り直して、長期的な戦略を立てて、外部への情報発信を強化。

投資家の関心が高い指標につながる、**知財・無形資産に関連するKPI設定**

原則3 アク4 アク6 アク7

ROIC逆ツリーを用い、知財・無形資産に関連するKPIの検討、設定、対話による企業価値の向上

価値創造ストーリーとの関係で、具体的にROIC（投下資本利益率）につながるようにKPIに落とし込んでいる。

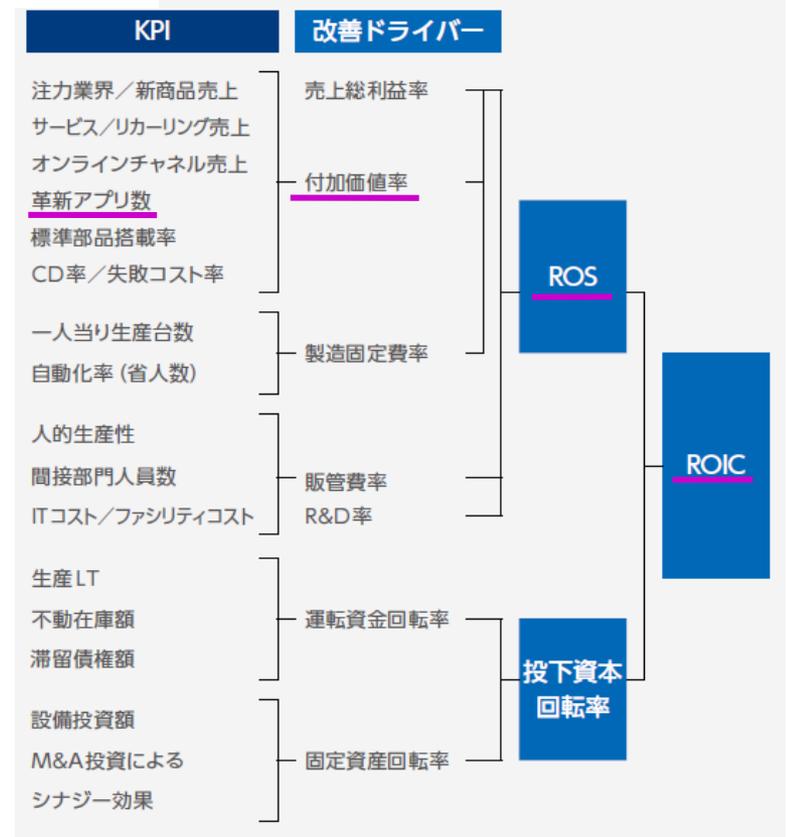
「ROIC逆ツリー」で、現場の社員がROICの改善への貢献を意識できるようにROICが現場の日々の仕事のKPIにどうつながっているのかを表現。例えば、Input（研究開発費、設備投資、人件費、様々な無形資産）の結果がソフトの開発につながっているが、革新アプリ（工場の製造ラインを動かすためのソフトウェア）をどれだけ開発したかを、現状、「革新アプリ数」という一つのKPIにしている。各KPIを個別で投資家に開示して対話するより、こういう「Output」を産むためにはこういうKPIを立てて、それが最終的にはROICの改善につながっているという開示の仕方を行っている。

また、ROICは財務情報として表出された現在価値を示せるが、将来の成長に繋がる無形資産の価値を測れないため、将来の成長性を指標化・見える化するための議論も行われている。

（同社からのコメント）

・事業により顧客、ビジネスモデル、キャッシュの回転率が違い、PLやBSだけでは各事業の価値を正しく評価してもらうのが困難だが、ROICにより、全く性質の違う事業を比較して投資家と対話でき、事業の健全性を正しく評価され、株価に織込み。

ROIC逆ツリー



知財・無形資産などの非財務情報のコミュニケーションを通じた企業価値の向上

原則3 アク6 アク7

統合思考、非財務情報(知財・無形資産含む)の成長ストーリーを踏まえた継続的な対話による非財務価値と時価総額の向上

同社の企業理念経営の重要な要素の一つとして、ステークホルダーとの対話を通じて、共に企業価値を上げていくことがある。投資家とは、統合思考に基づいたコミュニケーション、すなわち、将来の財務情報・価値に転換する現時点での非財務情報（知財・無形資産含む）の将来の成長のストーリーを踏まえた継続的な対話を行っている。

また、展示会、HP上の情報、社員向けイベントにも投資家を招待し、直接IRと関係していないところも幅広く見てもらい、現場で社員がどう取り組んでいるか生で見ってもらうという非財務情報の開示・発信も行っている。

ステークホルダーとの継続的な対話により、非財務価値の向上に伴う時価総額の向上が図れている。

(同社からのコメント)

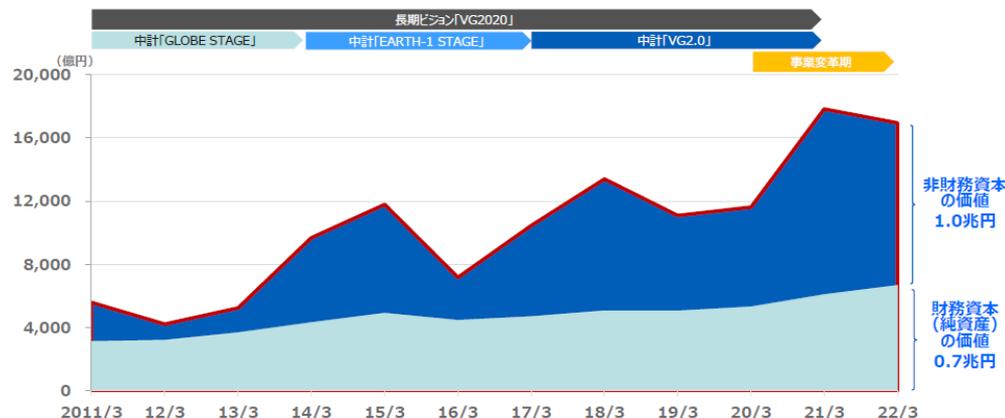
- ・非財務情報のコミュニケーションを進めることの利益は大きく3つ：1) **投資家との対話の質の向上**。2) 様々な経営の意思決定、計画立案、**経営陣のマインドセットの変化**。3) 非財務情報が生み出す価値の**株価への織込み**。

出典：「OMRON統合レポート2021」、同社からの提供資料、同社へのインタビューに基づき事務局にて加工

オムロン株式会社の時価総額の推移

時価総額の推移に見る「財務価値」と「非財務価値」

2022年3月末時点の時価総額は約1.7兆円。そのうち非財務価値は、約1.0兆円。



キリンホールディングス株式会社

業種：製造業（食料品などの製造業）

- ① 「組織能力の強化」のための知財・無形資産投資とモニタリング ～価値創造の基盤づくり
- ② 「開示を活用した複合企業体の投資家理解の促進」～知財・無形資産情報を活用して
- ③ 「非財務(知財・無形資産)目標と指標」とビジョン実現、事業成長との連携強化

「組織能力の強化」のための知財・無形資産投資とモニタリング ～価値創造の基盤づくり

原則1 原則2 原則4 アク1 アク2 アク4 アク5 アク7

ブランド・研究開発・情報化等への投資による、「イノベーションを実現する組織能力」の強化、とそのモニタリング

同社は、グループ経営理念のもと、2027年のビジョンとして、「食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV(Creating Shared Value:社会との共有価値の創造)先進企業になることを掲げている。

同社のコアコンピタンスを「イノベーションを実現する組織能力」と捉え、この組織能力を、「確かな価値を生む技術力」(発酵・バイオテクノロジー)、「お客様主語のマーケティング力」、「価値創造を加速するICT」などからなるものと定義づけ。

2027年のビジョン実現のために、無形資産投資(ブランド、研究開発、情報化など)による「イノベーションを実現する組織能力」の強化を図っている。例えば、マーケティングへの投資により、ブランドの育成・強化が図られたり、研究開発への投資により、新商品開発がなされたり、ICTへの投資により、新規ビジネスの加速・開発がなされたり、している。

(同社からのコメント)

- ・「イノベーションを実現する組織能力」について、グループ取締役会、執行役員レベルで会議を年何回も開催し、モニタリング。
- ・ブランドをイノベイトし、伸ばすことに取組んでいるメッセージが大事。広告宣伝費はブランド育成するものだけに集中投資していることを投資家に説明。

出典：キリンホールディングス株式会社「KIRIN CSV REPORT 2021」「有価証券報告書(2021年12月期)」、同社へのインタビューに基づき事務局にて加工

キリンのCSV経営を支える価値創造モデル
(INPUT~BUSINESS~OUTPUT~OUTCOMEのうちINPUT部分)

INPUT

イノベーションを生み出す基盤



イノベーションを実現する組織能力
コアコンピタンス

2. 企業の取組事例：事例5 | キリンホールディングス②

「開示を活用した複合企業体の投資家理解の促進」～知財・無形資産情報を活用して

原則3 アク3 アク6 アク7

複合企業体(コングロマリット)における各領域での強み、バリューチェーンを用いた開示の工夫

同社は、食と医、これらをつなぐヘルスサイエンスの3つの複合領域でビジネスを展開。

ヘルスサイエンスは、長年蓄積された酵母や乳酸菌に関する知見を基盤とした免疫研究、免疫機能の維持に重要な役割を果たす食品での強みをつないでいる。グループ各社とも連携。例えば、協和発酵バイオは国内外でのBtoBノウハウが強み。ファンケルはお客様の健康ニーズに応える商品の開発力や通販などのBtoCノウハウが強み。これらの強み(知財・無形資産)を掛け合わせて事業を拡大。

グループ各社との
バリューチェーンの
垂直統合

KIRIN

FANCL



KYOWA KIRIN



(同社からのコメント)

・キャッシュフロー創出までの期間について、食領域は短い、ヘルスサイエンス・医領域は長い。キリンを食の会社と思っている投資家と話してもギャップがある。事業リスクが違うのではという人もいる。リターンがかなり先の話だと興味が弱まってしまふ投資家がいることも一つの課題。

「非財務(知財・無形資産)目標と指標」とビジョン実現、事業成長との連携強化

原則3 アク3 アク6 アク7

直接的な経済的価値への繋がりを強く意識した非財務(知財・無形資産)目標と指標の設定

社会課題の解決を通じて企業価値向上を目指すために、非財務目標(INPUT~BUSINESS~OUTPUT~OUTCOMEからなる価値創造モデルのうち、OUTPUTの一部)について、CSVを経営の根幹にすえるのにふさわしいものとして、事業の成長に繋がり、より直接的に経済的価値に繋がる指標を重要成果指標(KPI)として設定(従来の指標から変更)。

例えば、ヘルスサイエンス、医の領域で一番力を入れている免疫の分野において、プラズマ乳酸菌について、機能の認知をどう上げていくのか、摂取した人をどれだけ増やせるのかを、非財務(知財・無形資産含む)に係る目標・指標に設定し、これを推進すれば事業成長、経済的価値に繋がっていくという流れを説明。

非財務目標 (一部)

| 項目 | テーマ | 非財務指標 | ⇔ 2024年目標水準 | ⇔ 経済的価値への繋がり |
|----|------------------------|---|--------------------------|--------------------------------------|
| 健康 | 中期 ヘルスサイエンス 戦略推進 | 「免疫の維持支援」達成度 ①日本国内のプラズマ乳酸菌機能認知率 ②プラズマ乳酸菌の継続摂取人数 | ①45%(2027年50%) ②190万人 | 売上収益 事業利益拡大 |
| | | 「免疫・脳機能・腸内環境領域における新価値創造」浸透度 および 「医領域との協働推進」達成度 | 非開示※ | 未実現ニーズの充足による利益創出 新たな健康価値創出による利益創出 |

(同社からのコメント)

※知的財産に関する内容等を含むため、具体的な構成指標および目標水準は戦略上非開示

- ・非財務を達成すると、財務に繋がっていくという流れを説明することにこだわった。
- ・競合対策上、不都合が生じる部分は、一部非開示しつつ、内部では指標や目標設定をしていることを伝える開示にしている。

東京海上ホールディングス株式会社

業種：保険業

- ① 自社の強み、競争力の強化のための、重要な知財・無形資産の位置づけと徹底活用
- ② M&Aを成功に導く、知財・無形資産の活用
- ③ 知財・無形資産が活用される新商品・サービスに関連する開示の工夫

自社の強み、競争力の強化のための、重要な知財・無形資産の位置づけと徹底活用

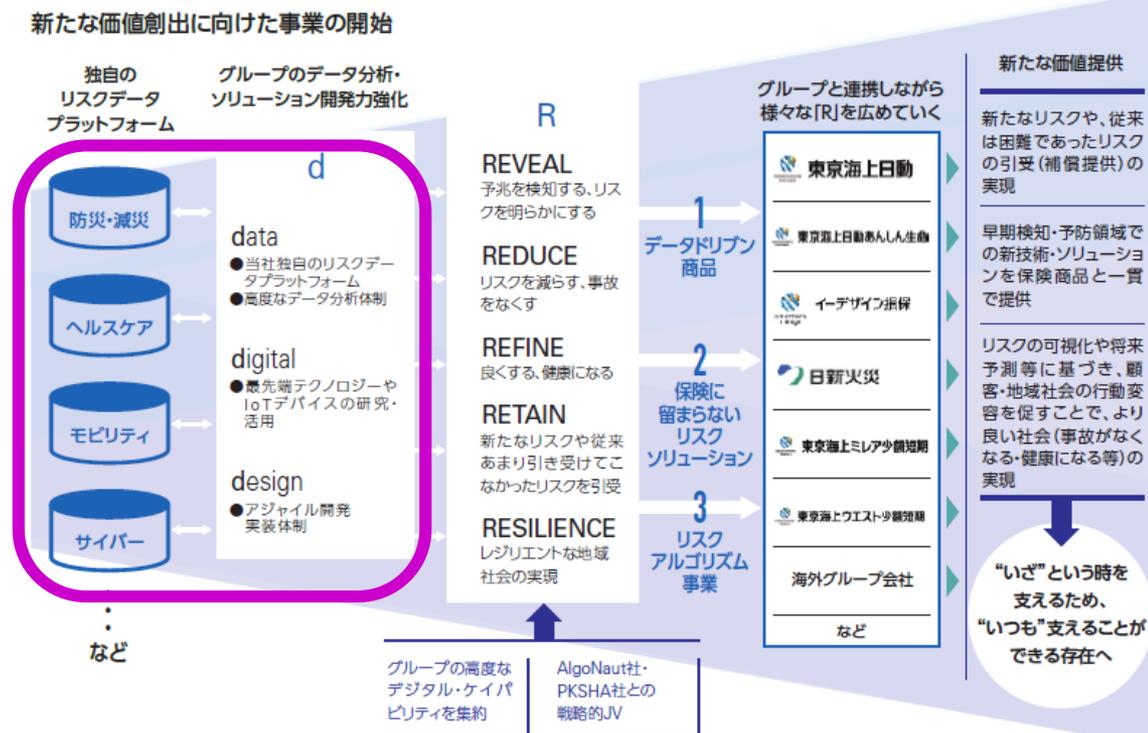
原則1 原則3 アク1 アク2 アク3

デジタル技術と保有データの事業競争力源泉としての位置づけと徹底活用による自社の強みの強化

事前・事後の安心、「保険金支払に留まらない価値」を提供することがより一層重要になるとの考えのもと、デジタル技術とグループの保有データを競争力の源泉としての重要な知財・無形資産と位置づけ、これらを徹底的に活用するために、東京海上ディーアール(TdR)社を設立。

グループのデータ中核機能を担うTdR社を通じて、グループの高度なデータ・ケイパビリティの集約によるデータ分析やソリューション開発力の強化、社内事務の効率化・トップライン向上や損害率改善・生産性向上、投資先の技術・知見等の獲得に向けた戦略的な投資等を通じた社外の多様なパートナーとの連携やデジタル開発体制強化、得られたノウハウのグローバル横展開を行い、グループの3つの強みの強化を図っている。

東京海上ディーアール(TdR)を通じたグループとしての取組み全体像



パーパス実現を可能にする、培ってきたグループの3つの強み（経営資源）：
 「安全をお届け、安心を大きくする力」（課題察知力、商品・サービス開発力、お届けする力）
 「ポートフォリオマネジメント力」（フォワードルッキングに買取・売却）
 「グループ体経営」（グローバルベースでの専門性・知見の活用）

M&Aを成功に導く、知財・無形資産の活用

原則1 原則3 アク1 アク2 アク3 アク6

リスク分散と成長に資する、事業「買収」(PMI含む)と「売却」を適切に行うノウハウ等の「ポートフォリオマネジメント力」(知財・無形資産)

同社の強みの一つである「ポートフォリオマネジメント力」を活用し、事業の「買収」と「売却」を通じて、リスク量の適切なコントロールと持続的な成長の両立を図っている。

同社の買収(M&A)基準は「高い収益性」「強固なビジネスモデル」「カルチャーフィット」の3つ。よい会社の自主性を大事にし、本来の強みを存分に発揮してもらうことがグループ入り後の更なる成長に繋がるとの考えのもと、侵略的買収でなく、被買収会社の自主性を尊重するのが同社M&Aの特徴。M&Aのトラックレコードとレピュテーションは、次の良質なM&Aの機会につながる。

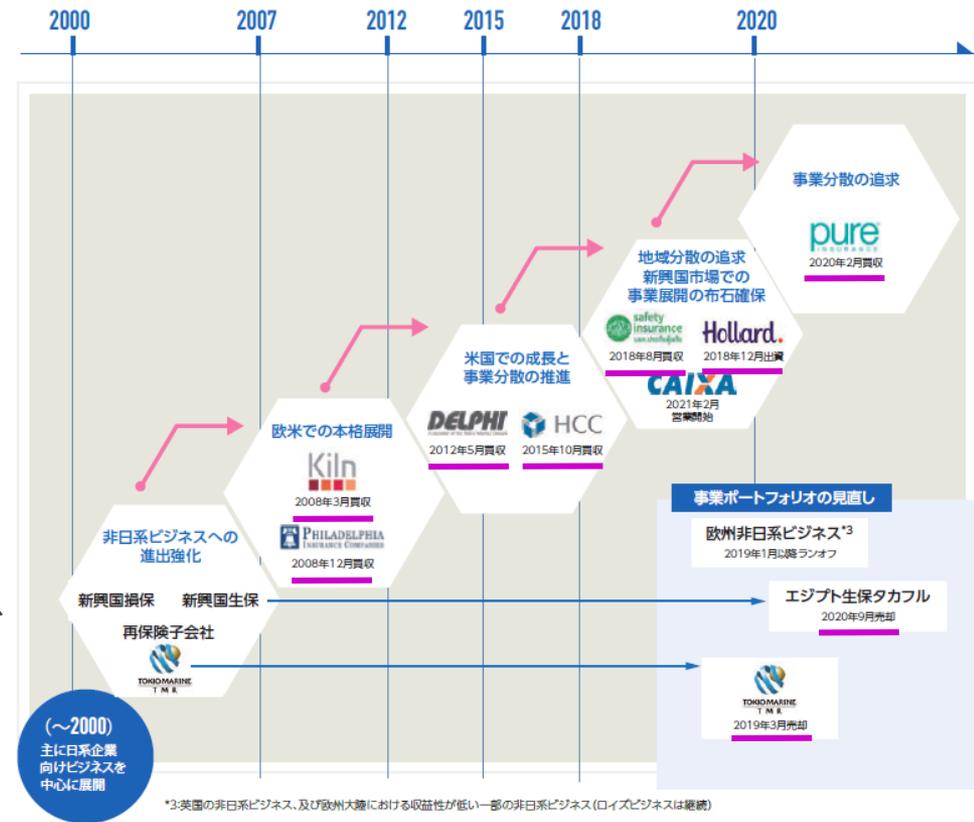
また、業績が悪化してどうしようもなくなってから売却するのではなく、ビジネスが健康体であるうちに売却。売却を通じて創出した資本・資金は、更なるリスクの分散や成長に資する事業投資に振り向けられている。

(同社からのコメント)

- ・買収の3原則で「カルチャーフィット」を一番大事にしている。マネジメントが直接会って、確認。
- ・高い専門性を持った人材獲得、グループへの貢献も踏まえ、M&Aを上手にやっていると海外からも良い評判を獲得。

出典：「2021統合レポート/東京海上ホールディングス」、同社へのインタビューに基づき事務局にて加工

ポートフォリオマネジメントの軌跡



知財・無形資産が活用される**新商品・サービス**に関連する開示の工夫

原則3 アク3 アク6 アク7

知財・無形資産が活用される新商品・サービスに関連して、企業価値に結び付くトラックレコードを利用した開示

デジタル技術や保有データ等の知財・無形資産を活用し、新しい保険商品・サービスを開発するにあたり、他者との競争上どうしても開示できない情報もある。

このような場合、過去のトラックレコード(実績)を見せることを中心にし、過去の実績を確認してもらい、今後も同じような成果を残す確信を持ってもらうという開示の仕方がある。例えば、過去の新商品・サービス(日本初の保険等)の実績を見せつつ、全体として保険料の増加を示す。また、全体として、保険料の増加以外に、マーケットを超えるトップライン(売上)のCAGR(年平均成長率)や国内他社を凌駕するコンバインドレシオ(C/R)(※)の平均値(図示は割愛)の開示も行っている。

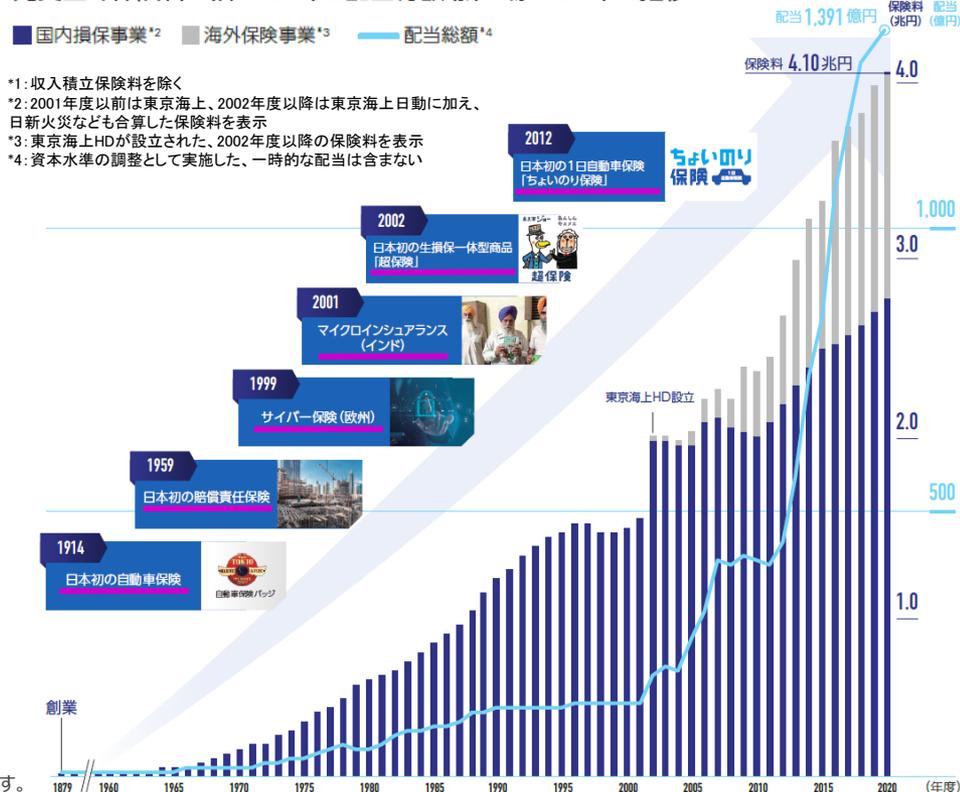
※コンバインドレシオ(C/R)は、損害率と事業費率の数値を合算したもので、保険会社の収益性を表す指標。100%より下なら保険料収入の方が支出よりも多く収益が上がっており、数値が少ないほど収益性が高いことを示す。

(同社からのコメント)

- ・これからの商品開発の成否を証明することは難しいが、過去のトラックレコードに基づいてその成否を予見してもらう。
- ・企業価値に結び付くようなもの(利益貢献に資する指標や投資家の関心が高い指標)のトラックレコードを示すのが大事。

出典：「2021統合レポート/東京海上ホールディングス」、同社へのインタビューに基づき事務局にて加工

元受正味保険料^{*1}(棒グラフ)と配当総額(折れ線グラフ)の推移



*1: 収入積立保険料を除く

*2: 2001年度以前は東京海上、2002年度以降は東京海上日動に加え、日新火災なども合算した保険料を表示

*3: 東京海上HDが設立された、2002年度以降の保険料を表示

*4: 資本水準の調整として実施した、一時的な配当は含まない

ナブテスコ株式会社

業種：製造業（機械などの製造業）

- ① 事業競争力の源泉である知財・無形資産の幅広い定義に基づく位置づけ
- ② 事業競争力と企業価値の向上に資する知財・無形資産の幅広い情報統合と活用
- ③ 全社横断的な知財・無形資産に係る戦略の構築・実行体制

2. 企業の取組事例：事例7 | ナブテスコ①

事業競争力の源泉である知財・無形資産の幅広い定義に基づく位置づけ

原則1 原則3 原則4 アク1 アク2 アク3 アク5

コア価値(知財・無形資産)の全社的な認識、強化、横断的活用を通じた企業価値の向上

同社グループは、お客さまやパートナー企業等すべてのステークホルダーが持続的成長と事業拡大を図るため、その事業競争力の源泉である「コア価値」を「知的財産」と位置づけ、それらの競争優位を保護・拡大する「知的財産経営戦略」をグループ全体で推進することで企業価値の向上を追求。

この「コア価値」(知的財産)は、特許権、著作権等の知財権だけでなく、お客様との深い信頼関係や市場でのブランド、商品・サービスにおける技術アイデア、設計・製造ノウハウ、デザイン、データ、契約などを含んでいる。

各市場に関するIPランドスケープの分析結果を活用するとともに、知財インテリジェンスを駆使して各事業の知財戦略を策定。知財戦略は、その実行計画である知財戦略ロードマップ(RM)に沿って計画的に実行され、その結果を評価・見直しするPDCAサイクルを実行。

また、知的財産強化委員会が個々のコア価値の部門(営業やサービスも含む)横断的な活用可能性を調査・分析し、各市場への適用や新事業化を探索し、事業部門間でのコア価値のシナジー創出を推進。

知的財産戦略の全体像



事業競争力と企業価値の向上に資する知財・無形資産の幅広い情報統合と活用

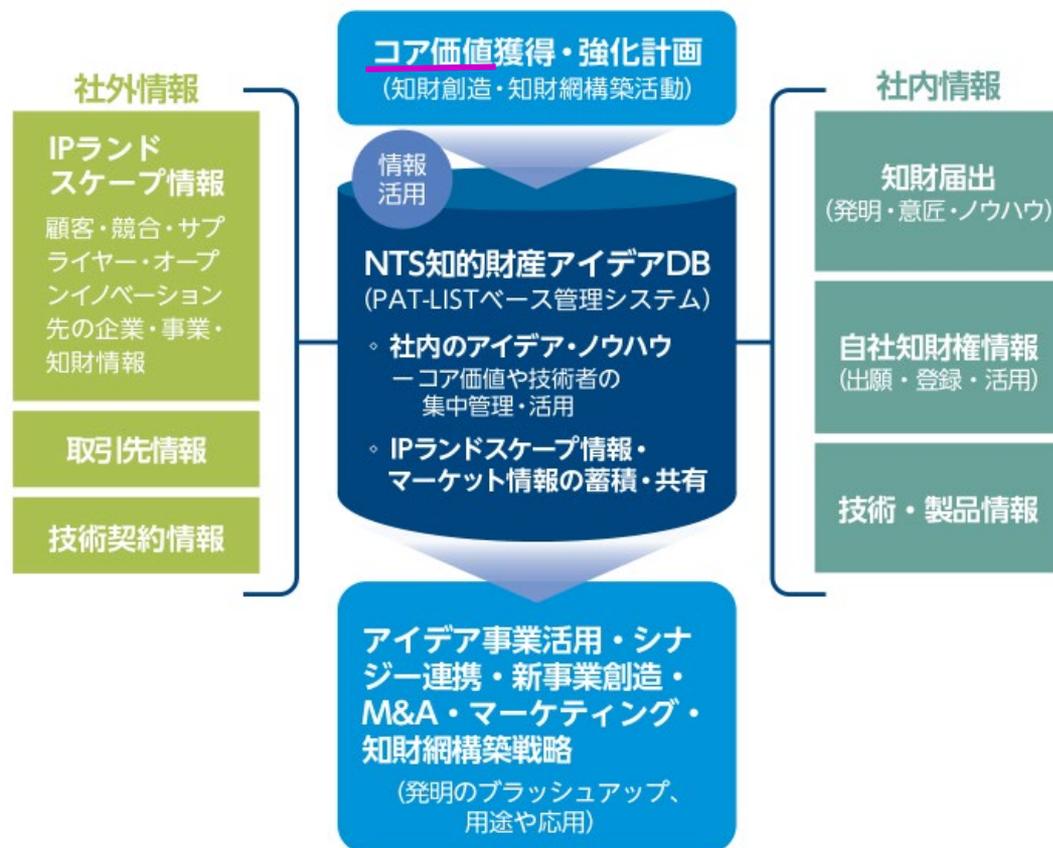
原則2 原則4 アク1 アク2 アク3 アク5

取引先や技術契約情報を含めた知財・無形資産に係る情報の集約・統合と活用による、事業競争力の向上

同社グループは、事業競争力と企業価値の向上に向けて、コア価値獲得・強化計画に基づき知財創造や知的財産権獲得を行うにあたり、コア価値として社内で創造されたアイデアやノウハウ、デザイン等の知財届出、IPランドスケープで収集分析した顧客や競合企業の特許等の情報等を知的財産アイデアデータベース(DB)で集中管理し、社内での情報共有と事業活用を図るよう取り組んでいる。

また、今後このデータベースには、設計開発・製造サービス等の技術情報や、サプライヤー等との取引先情報、技術契約情報等を含め、統合的な知的財産情報の一元管理システムを構築し、新事業創造やM&A、特許網構築等に有効活用できるように推進。

今後の展望：知的財産の集中管理と事業活用の推進



全社横断的な知財・無形資産に係る戦略の構築・実行体制

原則1 原則3 原則4 アク1 アク2 アク3 アク4 アク5

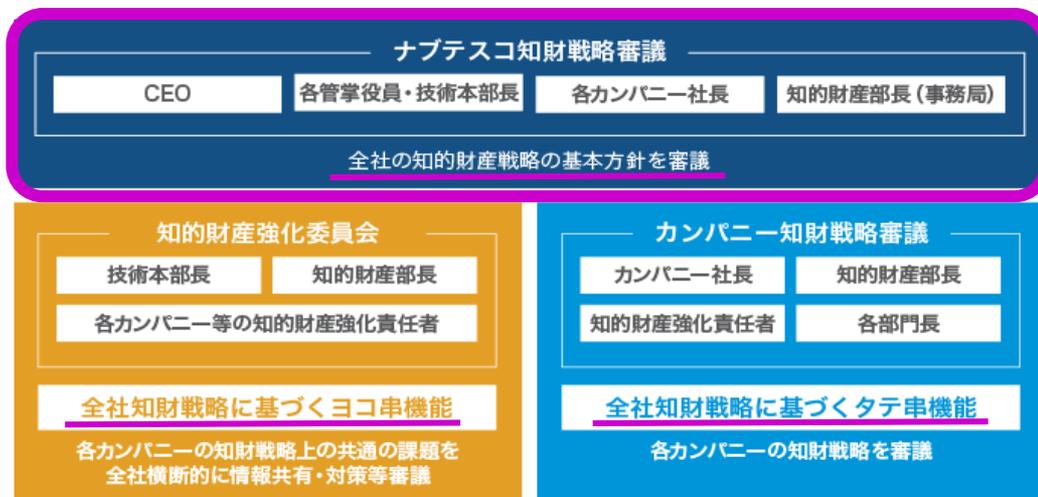
グループCEO、役員を含めた会議体での全社知財戦略の審議

同社は、事業競争力の源泉である「コア価値」(知的財産)の幅広い定義、「長期ビジョン実現への固有の取組み」という経営マテリアリティのもと、競争優位を保護・拡大する「知的財産経営戦略」をグループ全体で推進。

この推進にあたり、グループCEO、各役員、各カンパニー社長といった経営陣を含めたメンバーで会議体(ナブテスコ知財戦略審議)を構成した上で、全社の知的財産戦略を審議。この全社知財戦略に基づくヨコ串機能を果たす会議体(知的財産強化委員会)を構成し、共通課題を全社横断的に情報共有・対策等を審議。また、全社知財戦略に基づくタテ串機能を果たす会議体(カンパニー知財戦略審議)を構成し、各カンパニーの知財戦略を審議。

これらの3つの会議体の有機的な連携により、グループとして最適な知的財産戦略の構築・実行の体制が整備されている。

知的財産戦略体制



- ①ナブテスコ知財戦略審議：CEOやカンパニー社長等の経営陣が参加し、全社の知的財産戦略の基本方針を審議。
- ②知的財産強化委員会：社内カンパニー及びグループ会社の知的財産力強化の責任者である知的財産強化責任者(各カンパニー社長が任命。コーポレート部門の部門長含む)が参加し、知財戦略審議で決定された基本方針に基づき、各カンパニー等の知財戦略上の共通の課題を情報共有し、全社横断的な対策等を審議し、社内でのシナジー効果を図っている。
- ③カンパニー知財戦略審議：カンパニー毎に開催され、カンパニー社長やカンパニー各部の部長が参加し、知財戦略審議での基本方針と知的財産強化委員会で情報共有したカンパニーの知財戦略活動等を参考に、知財創造活動、権利活用、新市場開拓、新製品開発等に関するカンパニー固有の知的財産戦略を審議。

株式会社日立製作所

業種：製造業（電気機器などの製造業）

- ① 強み(知財・無形資産)を生かした事業を通じた社会・環境・経済価値の向上
- ② 社会・環境価値起点の自社開発及び協創成果の知財・無形資産による競争力強化
- ③ 社会価値向上を目指す、知財・無形資産に係るOpen & Close戦略

強み(知財・無形資産)を生かした事業を通じた社会・環境・経済価値の向上

原則2 原則3 アク1 アク2 アク3 アク4 アク6

技術基盤・ノウハウを生かし、協創による事業を通じて行う、社会・環境価値の創出

同社は、長年培ってきた「OT(制御・運用技術)×IT(AI・アナリティクス等)×プロダクト」の強み(各技術基盤,ノウハウ)を把握し、人々のQoLと顧客企業の価値を向上させる社会イノベーションの実現のため、バックキャストで考えた上で、「環境」「レジリエンス」「安心・安全」領域に対して、「デジタルイノベーションプラットフォーム」「(汎用化した多様な)業種・業務ノウハウ」「(価値創造サイクルを連鎖・拡大させる仕組みとして活用できる)協創メソッド」で構成され、価値創造の源泉・競争優位である「LUMADA」事業を展開。

また、持続的成長のための戦略を構築し、これに対応するINPUT(投入)資本やOUTCOMEを開示。

【INPUT】(一部):「知的資本」: 研究開発投資,顧客協創拠点など。「**社会関係資本**」: アライアンスプログラムパートナー,スタートアップへの出資,社会貢献関連費用

【OUTCOME】(一部):「事業拡大のための競争優位性の向上」: 事業売上, Solution Hub登録件数,ユースケース,社内への適用事例など

(同社からのコメント)

・積極的な開示でどういう会社か理解してもらうことで、オープンイノベーションの際、様々な会社(ベンチャー含む)と提携、協創するのに安心感につながりメリットがある。研究開発にしる、事業開発にしる一社でできずオープンイノベーションの必要性を感じている。

出典：「日立 統合報告書2021」、同社へのインタビューに基づき事務局にて加工

価値創造プロセス (INPUT~OUTCOMEの間の部分の一部)

「環境」「レジリエンス」「安心・安全」の3領域に注力したソリューション提供

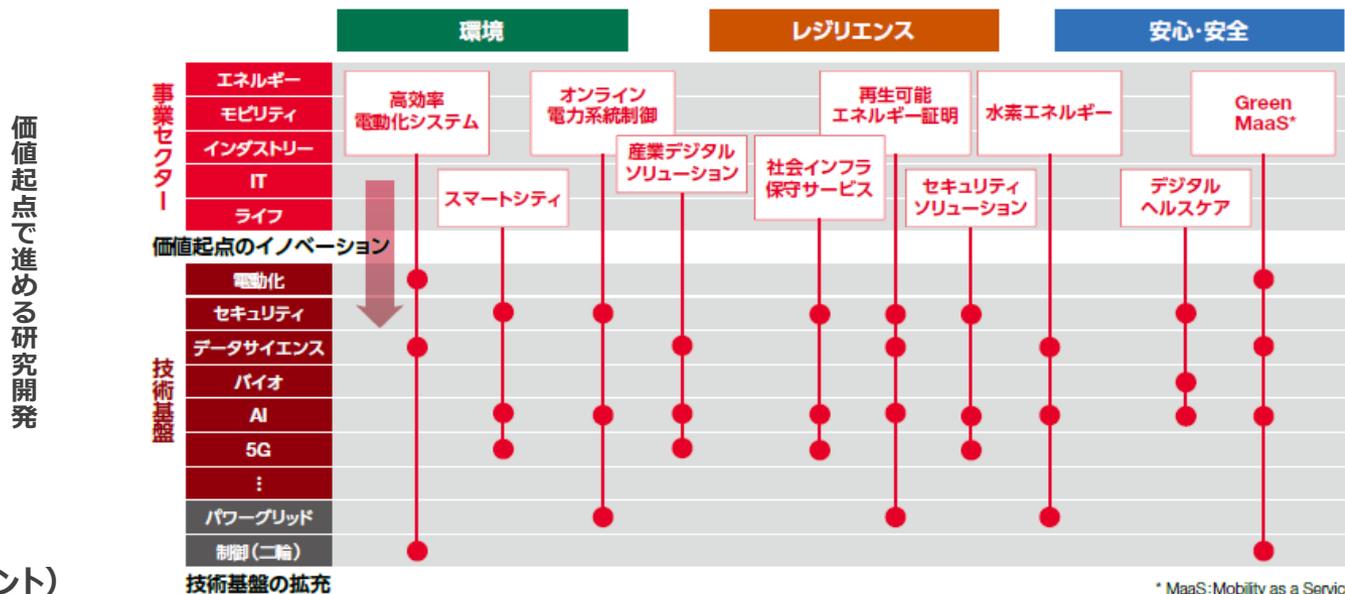


社会・環境価値起点の自社開発及び協創成果の知財・無形資産による競争力強化

原則1 原則2 原則3 アク1 アク2 アク3 アク6

「環境」「レジリエンス」「安心・安全」の価値向上に資する技術基盤・ノウハウと協創による技術開発

同社は、持続的成長のための戦略としての「グローバルな競争力の強化」において、将来を見据えた価値視点で研究開発を行っている。自社の強みである「OT×IT×プロダクト」の技術基盤やノウハウを一元的に保有し、顧客やパートナーとの協創から技術開発を行い、そのノウハウを蓄積する価値創生サイクルを確立。特に、「環境」「レジリエンス」「安心・安全」の3つの価値向上に資するイノベーションの創生と技術基盤の拡充を図っている。



・非財務指標・無形資産の開示は、競合に対して情報を開示するデメリットよりも、ステークホルダーに対しての必要を感じる。世の中の流れで、今後必要性が増していくと考えており、積極的な開示を行っている。

社会価値向上を目指す、**知財・無形資産に係るOpen & Close戦略**

原則1 原則2 原則3 アク1 アク2 アク3 アク6

競争と協創、社会規範の維持・進化のための知財・無形資産戦略による社会価値の向上

同社は、SDGsとビジネス成長を達成するため、「競争知財戦略」「協創知財戦略」「IP for society」からなる知的財産戦略（Open & Close戦略）を策定・実行。

競争知財戦略は、特許権を中心とした知財権の取得・活用を中心に活動し、競争力を強化。

協創知財戦略は、IoTプラットフォームLumadaの活用で顧客やパートナーとの協創機会の拡大を踏まえ、知財を特許・著作権・営業秘密等の知財権に限らず情報やデータを含む情報財まで広く捉え、パートナーシップ促進やエコシステム構築に活用。

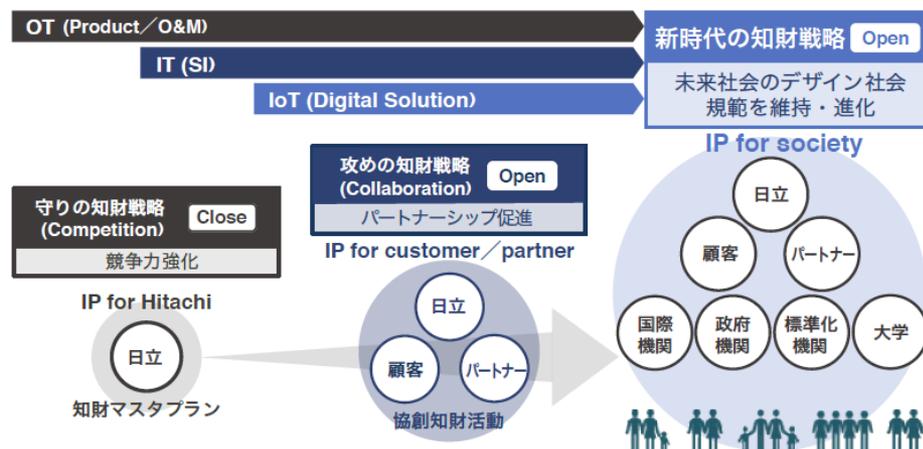
IP for societyは、公共性の高い特定分野の知財のオープン化を進め、社会規範の維持・進化に活用し、エコシステム構築や仲間づくりの推進、社会価値向上に貢献。環境価値と知財を紐づける「知財ライブラリ」を構築し、WIPO GREEN(環境技術移転プラットフォーム)等を通じて社外への展開を図ろうとしている。

(同社からのコメント)

- ・知財、経営戦略は、担当部署と議論をしながら開示の検討が必要。
- ・非開示なら、**何故非開示なのか**、当社の経営戦略を説明する上で**妥当な理由があるのか**の判断が必要。

出典：「日立 サステナビリティレポート2021」「日立 統合報告書2021」、同社へのインタビューに基づき事務局にて加工

日立の知的財産戦略



株式会社丸井グループ

業種：小売業

- ① 知財・無形資産への大胆な投資方針変更によるビジネスモデルの革新と進化
- ② 知財・無形資産の投資・活用を踏まえた三位一体ビジネスモデルでの価値創造
- ③ 知財・無形資産の投資・活用を踏まえたビジネスモデルに係るKPIの開示とモニタリング

知財・無形資産への大胆な投資方針変更によるビジネスモデルの革新と進化

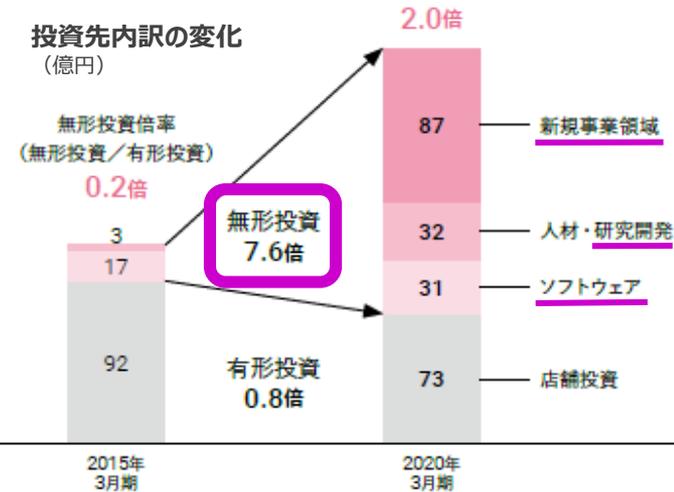
原則1 原則2 原則3 アク1 アク2 アク3 アク4 アク6

過去の成功体験を否定し、知財・無形資産への積極的な投資による知識創造型の企業への進化

同社は、信用の共創に基づく「小売・金融の一体化」(創業時の家具の割賦販売など)という独自のビジネスモデルを、時代やお客様のニーズの変化に合わせて革新・進化(過去の成功体験を全否定したことで実現できた非連続的な革新・進化)させてきた。

創業以来の小売主導の成長から、2006年のエポスカード開始以降のフィンテック主導の成長に進化。現在、今後のメガトレンドの一つである「有形資産から無形資産への長期的なシフト」を踏まえ、無形資産(ソフトウェア, 研究開発, 新規事業領域など)投資を促進し、「小売×フィンテック×共創投資」の新たなビジネスモデルにより、知識創造型の企業への進化で企業価値の向上を目指している。

無形資産を促進し「知識創造型」型企业へと進化



(同社からのコメント)

- ・企業価値の源泉が無形投資・資産になってきていることをCEOが意識。
- ・スタートアップの皆さんとオープンイノベーションが本格化し、無形資産投資の柱になっている。

知財・無形資産の投資・活用を踏まえた三位一体ビジネスモデルでの価値創造

原則1 原則3 アク3 アク6 アク7

未来投資と既存事業とのシナジー(活用)を踏まえたビジネスモデルで、インパクト(ステークホルダー価値)と収益(経済的価値)の両立

新たな三位一体のビジネスモデル「小売×フィンテック×未来投資(共創投資+新規事業投資)」において、特に、未来投資と小売、フィンテックとの関係でのシナジーを重要視している。

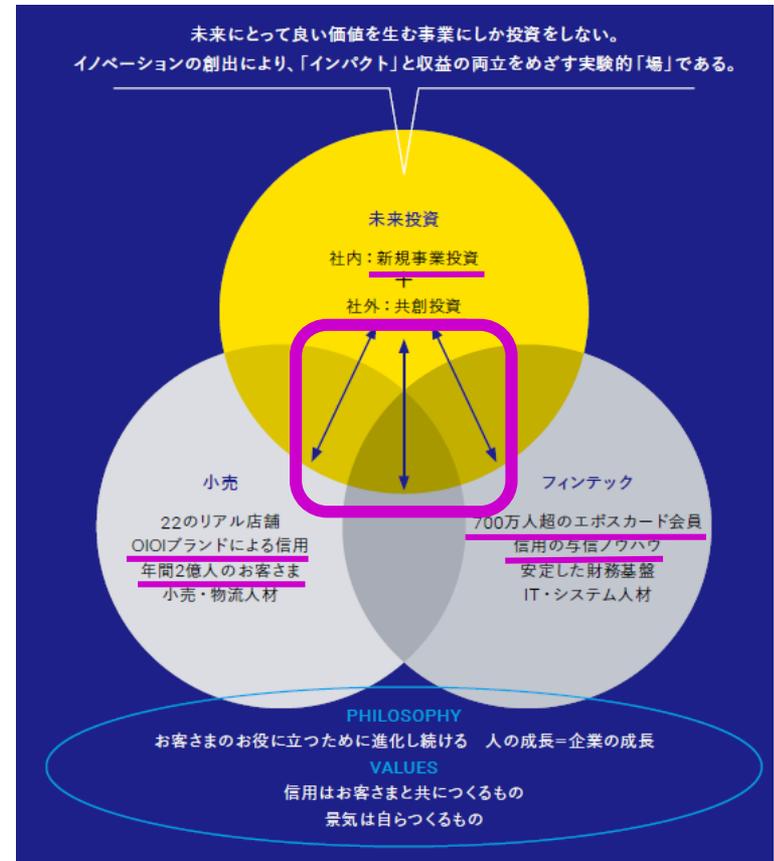
例えば、「新規事業投資」では、ECを主軸に、WebサイトやSNSなどを通じてファン作りを行い、ECに送客。Webメディア、ECの補完として店舗を活用し、ポップアップストアやイベントなどを実施。EC、店舗での決済やクレジット機能の提供をフィンテックが担い、会員募集も行うといった小売×フィンテックを活用したビジネスモデルを構築し、「一人ひとりの「しあわせ」を共に創る」というインパクトと収益を両立。

また、「共創投資」では、新アプリ開発、外国人専用カード発行等で外国人向けサービスの拡大、共創先の企業がマルイへの店舗出店による新しい顧客層との接点増加や提携カードの発行による新規会員数の増加等のシナジーを発揮し合い、「共創プラットフォームをつくる」というインパクトと収益を両立。

(同社からのコメント)

・投資家に受け入れづらかった小売とフィンテック一体のビジネスモデルを丁寧に説明してきた。三位一体ビジネスモデルもその内容や理由等の理解のために、未来投資による既存事業とのシナジー創出を踏まえた価値総和の拡大ストーリーで工夫。

インパクトを実現する三位一体のビジネスモデル



知財・無形資産の投資・活用を踏まえたビジネスモデルに係るKPIの開示とモニタリング

原則3

原則4

アク3

アク4

アク5

アク6

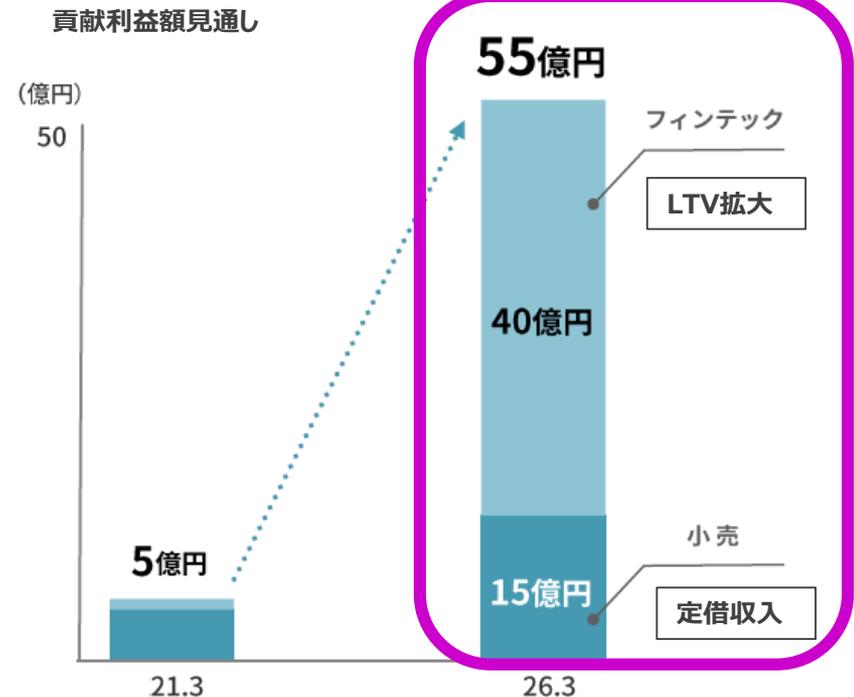
アク7

共創投資と既存事業とのシナジー(活用)を踏まえたビジネスモデルに係る、インパクトと収益に関連するKPIの開示とモニタリング

社外からのイノベーション導入を行う共創投資に関して、5か年計画を踏まえ、貢献利益とファイナンシャルリターンのKPIを開示。

貢献利益は、共創投資先でのカード利用や共創投資先とのコラボカードの利用といったフィンテック分野へのLTV(顧客生涯価値)の拡大、共創投資先のテナント出店といった小売分野への定借収入、にどれだけ貢献していくかの貢献利益を算出して開示。ファイナンシャルリターンは、スタートアップ投資で効率良い投資ができていることを示すためのIRR(内部収益率)、目安投資額、社数、上場の見込みを開示。

また、収益以外の知財・無形資産投資の関連のKPIとして、「共創のプラットフォームを作る」「一人ひとりの「しあわせ」を共に創る」というインパクトにつながるKPI(インパクトKPI)として、「新規事業の創出数」、「将来世代との共創の取り組み件数」を開示。



*貢献利益は小売、フィンテックの営業利益に含む

(同社からのコメント)

- ・投資家は、共創投資が小売とフィンテックに寄与するのかがみたい。貢献利益はよく見られている。
- ・共創投資に関して、貢献利益とファイナンシャルリターンのKPIを設定し、その進捗も含めて取締役会でモニタリング。

3. 投資家の認識

| | カテゴリ | | 事項 |
|--------------------------|------|---------------|--|
| 投資家の認識 | 1 | 企業と投資家との対話 | <ul style="list-style-type: none"> 信頼性の醸成 対話の内容 |
| | 2 | 知財・無形資産投資への期待 | <ul style="list-style-type: none"> リターンへのアプローチ 投資判断 |
| | 3 | 知財・無形資産の情報開示 | <ul style="list-style-type: none"> ビジネスモデル・ストーリー 知財・無形資産の開示情報 |
| | 4 | ガバナンスの開示 | <ul style="list-style-type: none"> カバナンスに関わる人材 カバナンスの実態 |
| | 5 | 指標の情報開示 | <ul style="list-style-type: none"> KPI 経営指標との関係 |
| | 6 | ESGへの取り組み | <ul style="list-style-type: none"> ESGの捉え方 ESGと投資判断 |
| 専門調査・コンサルティング会社等から見た課題認識 | 1 | 知財・無形資産戦略 | <ul style="list-style-type: none"> 戦略策定のスタンス 戦略の策定体制 評価の実態 対話・開示 |
| | 2 | KPI | <ul style="list-style-type: none"> 経営指標とKPIの関係 時間軸 |

企業と投資家との対話① ～信頼感の醸成～

- 投資することは、その企業の一部となることであり、信頼を寄せて心が通じ合わないと投資はできない
- 投資家も企業側も人間同士なので、人と人との心のつながり、信頼関係が重要である
- 腹を割って話してくれれば、理解できると考えている。企業トップが投資家と本当のコミュニケーションができている会社は日本では少ない
- 対話で真髓に迫るには、CEOに直接聞くのが一番近道と考えている
- 単に未来を語るだけではなく、投資家をミスリードしないだけの正確さ、信頼感を持って、語り合えるかどうか重要である

企業と投資家との対話② ～対話の内容～

- 無形資産を活用して価格決定力のあるものを作れるか否かに関して、経営者のコミットメントが投資家に提示されるべきである
- 知財の活用戦略をビジネスモデルに溶け込ませ、企業価値を増やしていく過程を投資家に理解させることが重要である
- 「どのように知財・無形資産を活かしているか」という企業成長の根幹に関する対話が必要である
- 「核心に迫る部分を日本企業は隠している」と感じている外国人投資家も多い
- IRのレベルは向上しているにもかかわらず、海外からはIRに対して熱心であると思えていないところがある

知財・無形資産投資への期待① ～リターンへのアプローチ～

- 維持・更新のための投資と拡張・成長のための投資を常に区別して、適切なキャッシュフロー分析を行っている
- 価値創造の途上では、投資の進捗、つまり、コマースライズ（商業化）が、どれくらい進んでいるのかについての説明に注目している
- 数十年間に及ぶ基礎研究計画を聞かされても、それがどのようにして現実の社会の中で利益を生むかが見えなければ、投資家は投資をすることができない
- 優れたビジネスモデルを構築し、明瞭な説明があるアプローチの仕方の方が説得力を持っている
- 短期計画が明示されていても、中期計画のビジョンが薄いとストーリー性を生み出せていないと捉える

知財・無形資産投資への期待② ～投資判断～

- R&D投資を進めたゆえに赤字になっていても、目指しているゴール（市場規模、ポジション、役割）と本気度を示すパッション（動機）が明確であれば投資する
- R&Dや無形資産への投資によって赤字を計上している会社への長期投資は怖いものではなく、むしろ、その「シナリオ」に投資する。市場はその種の投資を非常に前向きに評価・分析している
- 有望なビジネスモデルを追及する場合、当初は赤字となっているケースが多いということを、多くの投資家は過去の事例から理解している

知財・無形資産の情報開示① ～ビジネスモデル・ストーリー（1）～

- 会社の価値創造ストーリーとどのように整合するのか、知的資本、関係資本のインプットとアウトプットがどのように関連しているかを明確にしてほしい
- 技術・特許を持っているだけでは十分ではなく、それを用いてどのように事業化・価値化するのが重要である
- 知財・無形資産との関係性を示したビジネスモデルの開示では、粗利率、強化するための投資対象となる知財・無形資産、投資と成果の関係に注目する
- 価値化（粗利を引き上げる価格決定力）に直結する差別化要素と、バリューチェーン上での影響力拡大の仕掛けが説明されることを期待している

知財・無形資産の情報開示② ～ビジネスモデル・ストーリー（2）～

- 無形資産は戦略的に開示されることを期待する
- 投資家が今後のイメージを描けるような開示を期待している
- 知的資産の長期保有を実施する企業には、ビジネスモデルに関する説明を期待する
- 投資家が知らない技術の独自性や発展ストーリーを投資家に提供することで、企業価値拡大の可能性を示すことが重要
- パッシブ投資家は、広く長い目線で見ているので、ストーリー性を大事にしており、ブランドや研究開発をポジティブに捉えている
- パッシブ運用者は、企業の知財・無形資産や競争力以上に気候変動などの社会課題への関心が強いいため、知財や競争力が社会に与える影響等を関連付けることがポイントになる

知財・無形資産の情報開示③ ～知財・無形資産の開示情報～

- 長期的なビジネスモデルに影響を与える重要な情報（ポジティブ、ネガティブ両方）の開示を期待している
- 株価の適正なバリュエーション評価を行うために必要な情報（知財・無形資産の入手経路、買収では投下資本等）はすべて重要である
- 時間軸によって、適切に計算する必要があるため、知財等に関する投下資本に関連する情報はすべて重要といえる
- 企業は、どんなIPやIA（見えざる資産）を持ち、それをどれほど守っているか明確に説明すべきである
- 営業機密や独自技術を守る必要がある場合、特定の情報は開示できないと思うが、ある程度の開示は必要である
- 外部とのコラボレーションを行っている場合は、IPまたはロイヤリティ収入が「誰のものなのか」を明確にしてほしい

ガバナンスの開示① ～カバナンスに関わる人材～

- コーポレート・ガバナンスが、企業の執行役をきちんと監督しているか、戦略レベルで知財資産も含め監督しているかも注目している
- 投資すべき無形資産の特定、リスクの把握、モニタリング、投資と成果の関係、利益の獲得、バリューチェーンの変化の開示に注目している
- スキルマトリックスの開示は必要であり、投資家はその人が何のために来ているか、その人がいることで今後どう展開するのか方向性を知りたい
- 知財戦略に絡んだリーダーシップをとれる社外取締役の選任が必要である 専門的な人材が存在すれば正しくモニタリングできる
- 企業のIP担当が誰で、その担当者の専門知識や、IPを収益化（マネタイズ）することに関する経験を確認したい

ガバナンスの開示② ～カバナンスの実態～

- 日本企業はコーポレートガバナンスへの戦略的意思決定において、知財領域への関与が限定的である。
- 自社の強みである独自性・特異性におけるガバナンスを強化することを期待しており、企業成長に影響力を持っているかどうかを注目している
- 戦略的アプローチとしてのIPランドスケープが考えられるが、現状は「現場の状況」の開示に留まっており、知財ガバナンス活用が限定的である

指標の情報開示① ～KPI～

- 無形資産を何に活かすのかというストーリーを語る時には、できる限り数字で示すなど具体的な説明が望ましい
- プロセスのPDCAがきちんと回っているのかが理解できるかたちでKPIを確認したい
- 無形資産の投資基準としては、人材投資・研究投資が生産性につながっているかで算出する

指標の情報開示② ～経営指標との関係～

- 因果関係に基づく、財務的アウトカムの先行指標に関心があり、関連する情報開示をヒントに見定めようとしている
- 投資サイクル（投資期、回収期、終売）を踏まえた、1サイクルのインプット、アウトプット、アウトカムをキャッシュベースで標準化して開示してほしい
投資回収期間のキャッシュフローに注目している
- 特定技術の開発が重要となる中で、その開発人員が何人いるとか、内部・外注として何人雇っているかなどの、詳細な開示が望ましい
- トラックレコードがないと長期投資へ導く魅力に欠ける。レコードトラッキングを「見える化」することで、ストーリーとしての価値と魅力が上がる
- ROICと利益率に注目する。より高い品質・責任・信頼性を提供する企業は、高いROICにつながる、より高いマージンを達成できている

ESGへの取り組み① ～ESGの捉え方～

- ESGは企業の事業とリンクしており、ESG推進は企業のチャンスにつながると見なし重要視している
- ESGの価値創造ストーリーでは、ブランド、コンテンツ、顧客ネットワーク、ノウハウと絡む知的財産・知的資源の活用がよりする注目ポイントである
- 「ESGからインパクトへ」の文脈の中で、最終的な社会インパクトまでどうつなぐか、知的財産を持って何をするのかが知りたい
- 環境への取り組みと、そのためのコストの説明があっても、「どのように利益に結びつくのか」というアピールをしている企業が少ない

ESGへの取り組み② ～ESGと投資判断～

- ESGをリスクと捉えてスクリーニングし、リスクが少ない企業に投資するのが主流であるが、ESGを評価、スコア化できれば、リスクと知財を分析して投資することができる
- ほとんどのESG要件をクリアすることを前提に、ビジネスモデルを適合・展開させていく必要がある
- より多くの特許や技術を取得することも良いことだと思うが、ESGを考慮し、それをビジネスモデルに組み込む企業に好感を持つ
- 気候変動対策も含めESGへの取り組みも重要だが、それに加えて、知財戦略が重要だと感じている
- 事業成長の可能性のある種を目利きできるか、そのような人的資本が充実している企業かどうかも重要な対話テーマとして注目している

4. 専門調査・コンサル会社等から見た課題認識

| | カテゴリ | | 事項 |
|--------------------------|------|---------------|--|
| 投資家の認識 | 1 | 企業と投資家との対話 | <ul style="list-style-type: none"> 信頼性の醸成 対話の内容 |
| | 2 | 知財・無形資産投資への期待 | <ul style="list-style-type: none"> リターンへのアプローチ 投資判断 |
| | 3 | 知財・無形資産の情報開示 | <ul style="list-style-type: none"> ビジネスモデル・ストーリー 知財・無形資産の開示情報 |
| | 4 | ガバナンスの開示 | <ul style="list-style-type: none"> カバナスに関わる人材 カバナスの実態 |
| | 5 | 指標の情報開示 | <ul style="list-style-type: none"> KPI 経営指標との関係 |
| | 6 | ESGへの取り組み | <ul style="list-style-type: none"> ESGの捉え方 ESGと投資判断 |
| 専門調査・コンサルティング会社等から見た課題認識 | 1 | 知財・無形資産戦略 | <ul style="list-style-type: none"> 戦略策定のスタンス 戦略の策定体制 評価の実態 対話・開示 |
| | 2 | KPI | <ul style="list-style-type: none"> 経営指標とKPIの関係 時間軸 |

知財・無形資産戦略① ～戦略策定のスタンス～

- 知財戦略として「何を独占して、何をどのように活用し（自社のみ/他社とのアライアンス/オープン化等）、会社の成長を最大化させるのか」を定義し、戦略をデザインする必要がある
- 日本は知財に対して技術的アプローチをとっており、マネタイズや経済的な利益を生み出すことに焦点を当てた戦略で知財を発展させる傾向が低いように思える
- アメリカやイギリス、イスラエルなどではマネタイズや経済的な利益を得るための戦略から始めて知財を発展させており、日本とは逆のアプローチをしている傾向が観察される
- 日本企業は国内の他社と歩調を合わせる傾向があるように感じる
- 欧州企業は守るべきインパクトがあると認識するもののみを特許を出願する
- 欧州での日本企業の特許出願件数は、他国よりもずっと多い。細かなものに至るまで、特許出願をたくさん行う傾向にある

知財・無形資産戦略② ～戦略の策定体制～

- 日本企業のコンタクト先は、知財担当または発明者であるが、欧州企業のコンタクト先は、技術のマネジメント層であり、ディスカッションに参加、提案もある
- 日本企業の多くは、一部の情報と特定案件の戦略は教えてくれるが、大局的な戦略、つまり全案件の包括的な戦略は、共有してくれないケースもある。それゆえ、知財の特定分野をマッピングしたり、戦略を進めたりすることが、時として困難である
- 企業に戦略があったとしても、共有してくれなければ、それを利用する方法を提供することができず、戦略的に不利になると考える

知財・無形資産戦略③ ～評価の実態～

- 知財・無形資産は、特許以外にもブランド価値、影響力、セールスチャンネルなど、さまざまな要素が組み合わさって、企業資産となる。それがどのように企業価値と結びつくのかという公式はまだ存在していないと考えている
- ビジネスモデルを開示することは競争力を損ねることになるという理由で、開示範囲が限られることが予想される。そのため、企業の開示内容やそれに準ずるものに関して、外部からの客観的評価の仕組み（機関・枠組み）を作るべきである
- 特許が収益に貢献しているか数値化するには、まず企業の経営情報に知財内容を加え、ある程度定着させるという企業側の努力が必要となる。その後、特許による評価や収益の変化を図表化・数値化できれば、指標として使うことができる

知財・無形資産戦略④ ～対話・開示～

- 投資家は不動産を『お金を生む木』だとは思っていない。『知財・無形資産として何を持っているか、これからどうするのか』というところに関心があるが、そのような興味深い話をほとんど耳にしないと聞いている。トップが投資家を惹きつけるような材料（認識）を持っている企業が、海外と比べて日本には少ないと感じる
- 企業側がこういった側面を投資家に理解してもらいたいという目的を持って開示していくなら、それは投資家側の評価やコングロマリット判定などを覆す根拠にもなる場合もあるが、目的がない単なる開示は、格付け機関や指標会社の機械的な評価には影響があるが、アクティブ投資家の評価には特には織り込まれない可能性がある

KPI① ～経営指標とKPIの関係～

- インデックス投資家の方には、ポートフォリオに組み込みやすいよう、シンプルに非財務指標とPBR（株価純資産倍率）やROI（投資利益率）の相関は重要である
- アクティブ投資家のうち、特にジャッジメンタル系（人による投資判断）の投資家の方には、どのように稼ぐのかというストーリーをしっかりと理解してもらうよう、稼ぎ方に直結するKPIとPBRやROIの相関性が重要である
- 細かい独自のKPIを整理して戦略を開示する前に、他社にも適用できるような横比較可能なレベルのKPIや非財務情報が、PBRやROIとの相関があるという大枠をしっかりとっておさえることが大切である

KPI② ～時間軸～

- 機関投資家を中心に資金供給側が無形資産や非財務投資の効果を確認できるのが5年や10年かかることを理解してきた中、企業側が単年度もしくは、時間軸が不明な情報のみの視点で無形資産・非財務情報を開示すると、投資家側は「時間軸が違う」と齟齬を感じる
- 投資家に対しては、2050年やカーボンニュートラル対策等の情報開示、または、もう少し中長期の視点の中での情報提供が重要である
- 2050年のターゲットで無形資産の効果を計っている時に、2030年がゴールのSDGsで語るなど、戦略における目線のズレが生じているケースがあるが、短期的な視点と長期的な視点での両面での開示を続けることが大切であり、それぐらいの長い期間で一貫性をもった投資を維持していくという覚悟が企業側にも必要である

本取組事例集は、国内外の各種公開情報以外に、国内外の企業・投資家および国内外の知財・無形資産の専門調査・コンサルティング会社等へのヒアリングに基づき作成したものです。ヒアリング等にご協力いただきました企業等の方々に改めて御礼を申し上げます。

<本取組事例集を作成するにあたり、ご協力いただいた企業等> ※【 】が付いていないのは日本の企業等

【企業の取組事例関係】

旭化成株式会社／味の素株式会社／伊藤忠商事株式会社／オムロン株式会社／キリンホールディングス株式会社／東京海上ホールディングス株式会社／ナブテコ株式会社／株式会社日立製作所／株式会社丸井グループ／知財ガバナンス研究会（知財ガバナンス研究会会員企業（一部）を含む）／ヒアリングにご協力いただいた企業等

【投資家関係（会社アルファベット順）】

アストナリング・アドバイザーLLC／AXA Investment Managers【イギリス】／Baillie Gifford【イギリス】／ブラックロック・ジャパン株式会社／カタリスト投資顧問株式会社／コモンズ投信株式会社／C Worldwide Asset Management【デンマーク】／大和アセットマネジメント株式会社／りそなアセットマネジメント株式会社／レオス・キャピタルワークス株式会社／Robeco Asset Management【オランダ】／SESSAパートナーズ株式会社／スパークス・グループ株式会社／Zennor Asset Management LLP【イギリス】

【専門調査・コンサルティング会社等関係（会社アルファベット順）】

アスタミューゼ株式会社／クラリベイト・アナリティクス・ジャパン株式会社／cotobox株式会社／CSRHub【アメリカ】／サイバーパテント株式会社／株式会社シクロ・ハイジア／D Young & Co United Kingdom【イギリス】／株式会社イーパテント／Equileap【オランダ】／Freischem & Partner Germany【ドイツ】／FSI Worldwide【イギリス】／J A Kemp【イギリス】／ランドンIP合同会社／PatentSight GmbH【ドイツ】／株式会社マークアイ／株式会社MyCIPO／NGB株式会社／North Peak Advisory【イギリス】／パナソニック ソリューションテクノロジー株式会社／株式会社 Patent Sight Japan／PwCあらた有限責任監査法人／株式会社レイテック／reprisk【スイス】／SUGHRUE MION, PLC【アメリカ】／SUN・GROUPホールディングス株式会社／株式会社ユーザベース／VOLPE & KOENIG, P.C.【アメリカ】／よろず知財戦略コンサルティング