

## 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

### 第12回 議事要旨

○日時：2022年9月7日（水）10:00～12:00

○場所：Webex 開催

○出席者：加賀谷座長、荒木委員、安藤委員、江良委員、小野塚委員、菊地委員、佐藤委員、三瓶委員、杉光委員、武井委員、立本委員、中村委員、松島委員、松原委員、森委員

#### 1. 前回の議論の振り返り、今後の検討会における検討施策について

(知財・無形資産ガバナンスガイドラインの浸透状況について)

- ・ 知財・無形資産ガバナンスガイドラインが浸透していない訳ではなく、今年の統合報告書で知財・無形資産に関するコーナーを設けて1～2ページで説明している企業も散見される。行ってきたことをもっとアピールする場があると気づいた会社は開示に反映してきているので、このような開示の事例を取り上げながら、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深めていければいい。

(課題仮説、施策仮説の整理について)

- ・ 全体の課題仮説の整理は違和感ない。施策仮説の整理も比較的よいが、意義を理解していないという現状認識の項目と取組み方が分からないという現状認識の項目において、TCFD 提言の4つの要素の記述があるが、TCFD の形式に持っていく、関連づけるとなると重たすぎるという感じがする。企業側からすると、これもある形式に則って考えなくてはいけないのかと思い、取り組む際のハードルが高くなってしまふ。例えば、そこまで大上段に構えなくても、知財・無形資産は競争力の源泉であってビジネスモデル全体に自然に溶け込んでいる方がいいのではないかと。
- ・ 動機づけがないという現状認識の項目における施策仮説で、対話を第三者が評価する仕組みというのは現実的にかなり難しいだろう。企業側も投資家側も対話の内容を開示することはまれ。企業側から開示される対応の内容は最初から軋轢のない対話であることが多く、あまり参考にならない。

- ・ 動機づけがないという現状認識の項目における施策仮説で、知財・無形資産に関する銘柄・INDEXの創設はあまりお勧めはしない。様々な銘柄があるが、機関投資家はそれを参考にしたり、使っていたり、興味を持って見ている人はいない。
- ・ 一方、上場企業に知財・無形資産ガバナンスの実行を浸透させ、その質的なレベルアップを図り、競争力や成長力を高めていくためには、このような知財・無形資産ガバナンスに積極的に取り組み、成果をだしている会社等を表彰して、日本中に好事例として啓発していくことも有効である。このような表彰制度を創設することによって、経営者の意識も変わり、社内でのこの活動に対するモチベーションも高まっていくものと期待される。

(CTOの必要性、重要性について)

- ・ この検討会のテーマである技術や知財について、製造業、非製造業にかかわらず、CTO (Chief Technology Officer や Chief Technical Officer) の必要性や重要性を前面に出して啓発してみるのがいいのではないか。
- ・ 技術や知財は組織が大きくなるにつれ、上手くコントロールできず、矮小化されてしまう感じがあったが、CTOが陣頭指揮をしてオープンイノベーションやアライアンスを強く意識して組織も大幅に変え、技術や知財に対する投資のマインドセットも大きく変わった。
- ・ 知財・技術というと個々のパーツのところ目が行き過ぎるが、最初に必要なのはCTOがイノベーションをどのように捉えているか、何をしようとしているかというのをストーリーで語ること。次の段階として、投資家だけではなく他のステークホルダーとの対話・エンゲージメントも進んでいくのではないか。
- ・ CTOの方は、新しい挑戦よりは守るほうに走ってしまっている面があるのかなという危機感も持っている。新しいイノベーションを起こすというリーダーシップを発揮できるような、若い方も含めて能力のある方が先導役として果たせるミッションの設定がすごく重要。

(KPIの必要性、重要性について)

- ・ KPIの重要性をもっと強調し、次の施策では標準的かつ汎用的なKPIの提案等を行うべきではないか。投資家の「圧倒的多数」は、KPIがなければ比較も検討もできないと思われる。また、ESG投資も最初は盛り上がっていなかったが、ESGスコアが登場したことで一気に火がついて広まった。知財がその年にすぐに影響が出るこ

とはほとんどなく、中長期に影響が出ている結果が検証され始めているが、知財データと中長期投資（≒ESG投資）と親和性が高いことを示唆している。

- KPIは議論のきっかけ、対話のきっかけ、エンゲージメントの際の話のネタという形で使用できる。また、どんなKPIも万全なものはないので、いろいろなKPI、あるいは他のストーリーと組み合わせて使うべきものだというのは当然の前提なので、知財の世界で良いKPIはできないといった思い込み等を持たずに、もう少しKPIについて真剣に考えても良いのではないかと。

（知財と人的資本、人材投資との関係）

- 知財投資よりも注目を集めている人的資本や人材投資と知財の関係性を見せるべきではないか。人材投資をINPUTとすれば知財はそのOUTPUTに相当し、「知財は人材投資のKPI」となる。この点を強調し、人材投資（特にイノベーション人材への投資）の効果の測定を知財（例えば特許出願等のデータ）で行うことも可能である、という点に注目すべき。
- 人材が一番の鍵になると思う。人材が知財を生み出し、人材が経験して知財・無形資産、ノウハウをつくっていくということなので、これからイノベーションを生み出せるような人材をどうつくるかという点がすごく重要。

（機関投資家や企業が興味を持つ内容について）

- 非財務情報の大きな流れの中で、政府が出しており、見る人が多いと思われる人的資本可視化指針、価値協創ガイダンスと繋がっている、協力関係にある、相互にリンクを貼るという見せ方が必要。そうでないと機関投資家も企業も興味を持たない。
- TCFD、人的資本、知財・無形資産（競争力の観点）というように分かりやすく分けられないと企業は読んでくれない。
- どういう非財務情報を開示すれば有用なのか、企業側も投資家側も分からない。人的資本の例でもよいので、例えば、PBRに反映する等の分析をやっている企業に聞いてみるのもよい。
- 最大の動機付けは、株価が上がること、全てそこにリンクしないと納得しない。

（金融機関を含む非製造業における知財・無形資産の投資・活用について）

- 銀行、金融機関も含む非製造業は、知財というと特許を中心にと捉える傾向があり、自分と関係ないという意識があるのではないかと。

- ・ 金融機関の知財・無形資産は取引先企業の事業性評価として蓄積されており、この知財・無形資産こそが差別化（キャッシュフロー）のドライバー。ただ、このドライバーを上手くロジック・ストーリーとして展開し、さらに財務パフォーマンスにつなげていくところが十分ではなく、これらが投資家との対話と開示ができていない真因ではないか。
- ・ 非製造業の中でも金融機関は、PBR 下位 50 位の企業の 7-8 割を占めており、その PBR の水準は 0.1~0.2 台で、TOB の対象とされやすい経営状況。金融機関が一般事業法人の決済面のインフラを担っているだけに、金融機関は、当ガイドラインの意義の理解、取り組み方、動機付けのいずれについても、しっかりと理解し実践していく必要がある。
- ・ 好事例（更なる改善点を含む）を、特許オリエンテッドではない、金融機関を含めた非製造業に展開・浸透していく仕組み（表彰制度、ロゴを含む）について、当検討会が打ち出していくことが大変重要。
- ・ 東証プライム市場にいる企業の業種、業態、経営方法、組織は多様。非製造業を含め、当検討会に参加していない企業の無体財産や情報開示に対する考え、あるいは現状を伺う機会があればより実効性の高い施策の検討の助けになる。
- ・ 知財の役割は結局差別性のある意味つくることだという意見がある。差別性をつくるという意味では非製造業も一緒の取組が必要。
- ・ 製造業にフォーカスしすぎていて、全産業になっていないのではないかと。例えば無形資産でいうと、IT 業界は、特許以外のところはかなり大きいと、開示するとしたら、人材に触らざるを得ないと思う。もしくは新規事業で言えばオンライン商標とか、もしかしたら意匠権みたいなものに触れないといけないと思う。

（現状認識について）

- ・ 取組内容が充実して開示や対話が始まるといった観点から整理している現状認識において、もう少し深く知りたいのは、実際に経営者の方が知財を活用した形でビジネスモデルに落とし込むという取組自体を少し軽視しているのか、取組がうまくいっていないのか、それとも、取組を実際にやり始め、ある程度手応え感も出てきているが、それをどういった形で外に開示すれば投資家に理解してもらい、評価してもらえるのかということである。

- ・ 投資家の観点から、一番重要だと思っているのは取組の中身。実態はどうなっているのか、本当に取組に課題があるならば、その解決にフォーカスをして、その後、どういう形で情報開示をしていくのかという考え方の方が思考回路としては正しいのではないか。
- ・ 取組がどれぐらい進展しているのかについてはやや疑問。ベストプラクティスのようなものを共有し、取組内容を顕在化していけないかという点が今回問題意識として強くある。
- ・ 現状認識、課題仮説と施策仮説について、整理されていると感じる一方、実際は、分かれている訳ではなく、重なっている部分もあるのではないか。
- ・ 認識の度合いは、業種による違いだけでなく、規模による違いもある。比較的規模が大きい企業の場合は意義も取組方も一定の効果もある程度分かっているが、会社全体を動かすときに、もう少しトップや担当部門でない人たちも自分事として実行できるようなやり方やイベントを模索しながら実施していくやり方が考えられる。
- ・ 規模が小さい企業については、まだ統合報告書すら作っていないところが多い。あまり媒体を特定しないで、ウェブの1ページだけでもいい等の少し入り口の壁やハードルを低くしてアプローチすると、例えばスタートアップとか技術が高いレベルのある企業等は関心を持つのではないか。

(事例について)

- ・ 第11回検討会(6月27日)で提示された取組実例集は、非常に良い内容で色々な観点でまとめられており、ベストプラクティスの紹介になっていると思う。
- ・ 知財・無形資産を統合報告書でどのような形で開示しているのかを今回の課題と解決策で、こういう企業はこれを行っているという紐付けをして、様々な投資家や企業に紹介すると、具体的な内容がよく分かり、浸透度は急速に高まってくるのではないか。
- ・ 経営者の方々が直接リードするというような活動も展開していきながら、企業の競争力を上げたり、成長させるための実体的な活動を牽引して行って、好事例が出たものを公表することで日本中に波及させていくというようなことが必要。

(本検討会のスコープ、成果について)

- ・ 世の中では、いわゆる投資家の世界で起こっていた無形資産や非財務の評価から、もう少し広い世界でサステナブルファイナンスという流れが来ていると思う。株式

の投資家だけでなく、債券の投資家から、例えば銀行、保険、地域金融、グリーンボンドのような文脈では証券会社も入ってきている。知財の話で企業価値を考えると、インベストメントチェーンの中だけの議論にとどまっていいいのか、最終的に投資家目線で落ち着いたとしても、こういった議論を一度しては如何か。

- ・ 企業が活動をしていく中で、どの辺りをこの検討会自体の成果とするのか。開示の情報量が多くなるというところに紐付けると実体的な活動は何かとの議論になり、あるいは株価が上がったのかどうかといった検証をするなら時間軸が正しいのかといった議論になってくるが、この検討会の成果をどう計るのかということ議論するのはいかがか。

(海外展開について)

- ・ 取組事例集は非常に素晴らしいが、知らなかった。事例を国内だけにとどまらず海外企業まで広げてみてはいかがか。
- ・ コーポレートガバナンス改革 8 年、ガバナンスコードも改訂が何回かされていく中でも、海外の投資家が日本に投資していこうという機運がなかなか高まらない。アクティブ運用の人たちがジャパンナッシングに行きかけているという状態で、海外をどう巻き込んでいくかといったときに、少しグローバルの視点をこの研究会でも取り入れるべきではないか。

## 2. 投資家の目線から企業の開示・対話ガバナンスが評価される観点について~投資家と企業の思考構造（ロジックツリー）の突合せのために~

### (1) 投資家側の視点

(投資家に伝わる CTO による全体メッセージ)

- ・ CTO インタビューにおいて、自社で行っている研究の目的を答えられなかった時代から、研究目的を明確化させ、自社の大改革が始まっていくのだということ、人的資本と知財との関係で一番肝のところである人事制度に CTO が関わっていくことをメッセージとして伝えており、非常に心強く感じた。

(投資家に伝わるビジネスモデル等の開示)

- ・ モノ視点からコト視点となって、ビジネスモデルがすっきりつながり、有形資産・無形資産の両面からの表現がよく、会社の力をより表現できており、投資家によく伝わる内容になっている。アウトプットのところにあるソリューションビジネス売

上高比率の 33%、5 ポイント増や、アプリケーション創出 1.5 倍といった動きはこれからもモニターしていきたい。

- 多くの会社が国際統合フレームワークのオクトパスモデルを使っているが、単純にこの形を書けば価値創造ストーリーが分かる訳でない。社会価値の KPI を出すなど、色々な工夫をされており、様々な会社の参考になるのではないか。
- 価値創造ストーリーの中で、自分たちの強みはビジネスの中で何なのか、これからの必要なコアの価値というのは一体何なのか、強みやコアの価値が自分たちのビジョン、マテリアリティやパーパスといったものを解決するためにどのような役立ちを目指していくのかという論点はとても重要。

(非財務価値の捉え方)

- 時価総額の中で、純資産を超えているところは、将来への期待であり、業績予想、割引率、投資家心理（リスクオン/リスクオフ）、将来の事業環境における相対的なポジション（新規事業の創造力、成長性、収益性を含む）、将来のリスクへの対応力（マネジメント力）が全部入ったものであるため、この超過部分を全て非財務価値だというのは少し大雑把と思う。

(知財・無形資産の捉え方)

- 知財、特許というものにどうしても目が行きがちなか、イノベーションをどう捉えているのか、何を実現するために知財、特許を必要としているのかといった要素が盛り込まれているのは、知財や無形資産を考えていく上で非常に大きなヒントになるのではないか。

(投資家との建設的な対話につながる開示)

- 中身についての投資家からの質問を会社の経営に活かすというのが対話のあるべき姿なので、投資家からの質問をベースに個別事業への展開のところで建設的な対話を行いやすい内容を入れるというのは非常に良い。このような内容を入れると更に深い対話ができるので、この繰り返しにより、会社の経営に対する投資家の理解度がかなり進んでくる。

(統合報告書の役割)

- 有価証券報告書は、予想を載せられず、制度開示であるため、開示の内容に限界があるので、それだけ読んでも価値創造の中身はよく分からないが、この統合報告書

は価値創造ストーリー、CTO のコメントを新たに入れたりすることで、制度開示の内容を完全に補完したものになっている。

(投資家が注目する経営・事業の方針)

- ・ 取組が結果に繋がっていない点について、大事なポイントは、過去は良いもの持っていたても活かせなかったが、これからはこうやって活かしていくのだということ、このチェンジということを確認に表に出すこと。そうすると、投資家は注目し、これからの話を前提に聞き、全く聞き方が変わってくると思う。
- ・ 知財活動サイクルでの考え方は、途中まで開発しているがどこかで見切って止めるという創薬系の会社の R&D と同じ。この見切って止めることが非常に重要。この考えを取り入れれば、今は良い状況なのか、少し問題の兆しが見えているのかが分かってくる。

(特許と財務価値とのつながりについて)

- ・ 特許価値について投資家から指摘を受けたということはある意味、非常に関心が高かったということの裏返しだと思う。
- ・ 特許と財務価値とのつながりを示すやり方について参考になる事例としては、医薬業界で、最初の基礎研究から試験・治験をして、それが通って製品化されるまでのパイプラインの長さ（期間）と、どの辺りで財務価値につながりそうだという共通認識のものができている。知財戦略 [知財・無形資産活用基本方針] において、参考として特許が出願されてから満了するまでの記載があるが、この記載をもう少しビジネスの観点まで広げるとよいのではないかと。また、製品の価値、競争力が高い、質の高いものを継続して出していくことによる高い収益性を説明するにあたり、いわゆるサブスクリプションモデルといったビジネスとの関連付けで特許の強み、あるいは時間軸における収益化のような示し方にもチャレンジされると良いのではないかと。
- ・ 特許価値との相関関係は、現在は EBITDA を使っているが、アセットライトや高付加価値をいうのなら、ROIC でもっと貢献が見えてくるはず。ROIC はバリュエーションにもっと直結するので、特許価値もこういう評価で良いのではないかと、考え方が変わってくると思うので、その辺のリンクが重要なのではないかと。

(開示の方法について)

- ・ 当日説明会に出席できなかった人がホームページを見に行った場合、ホームページに資料とテキストの開示が載っているだけで、音声付きの映像を掲載しないのは閲覧数を増やしにくいのもったいない。
- ・ 説明会当日のテキストと資料を別々に公開しているが、資料の下にスクリプトでテキストに書いてある内容を載せてもらった方が内容が明確に分かる。

## (2) 企業側の視点

### ①プレゼンテーション (オムロン株式会社)

(ステークホルダーとの責任ある対話を通じた企業価値の向上)

- ・ オムロンは企業理念の実践を通じて企業価値の向上を目指すことを経営のスタンスとしており、この経営のスタンスは、長期ビジョンの策定、グループのマネジメントポリシーの設定と運営、ステークホルダーエンゲージメントという大きな3つの柱からできている。ステークホルダーとの責任ある対話を通じて、ともに企業価値の向上を目指すということを経営のスタンスとし、それこそが企業理念の実践につながると考えている。

(エンゲージメント活動について)

- ・ エンゲージメント活動として、中長期の機関投資家の方々との対話のために、開示の粒度や範囲といったものを適宜見直し、並行して、統合志向に基づいた様々なIRの施策や開示、対話も進化をしてきた。

(統合思考に基づいたコーポレート・レポーティングの展開)

- ・ 2017年以降、価値協創ガイダンスを参照し、開示の進化をしてきたが、2020年度からは、様々な制度開示の中で、一貫して一つの財務・非財務情報を統合した統合思考に基づいた価値創造ストーリーをそれぞれの相対の読者の方の興味関心、あるいはニーズに合わせてストーリーを展開していくことに取り組んでいる。

(非財務資本による企業価値向上への貢献)

- ・ 時価総額から純資産の時価を引いた金額を、非財務資本が生み出す価値と捉え、非財務資本が過去10年、企業価値の向上に非常に大きく貢献してきた。この背景には、様々なIRの改革、特に統合思考に基づいた対話の推進が少なからず効果を発揮しているのではないかと見ている。

(統合報告書に対する評価、期待)

- ・ 統合報告書に対する第三者評価において、特に高く評価されたのはガバナンスの領域に関する記述。一方、マテリアリティの抽出、中長期財務政策と事業ポートフォリオ、投資家の分析に必要十分な財務情報は、まだまだ改善の余地があると考えている。
- ・ 実際に投資家の方や有識者の方からのフィードバックのコメントでは、編集時に目指したことは概ね狙い通り高い評価が得られたと見ているが、将来価値につながるロジカルなストーリーは進化の余地があると見ている。例えば、非財務情報が将来どう財務化できるかというところまでの表現、目指すビジネスモデルの具体的な方向性や差別化及び成功要因についての詳しい報告、重要課題の絞り込みや優先順位づけのプロセスや見直しのサイクルについての解説等に期待をしてもらっている。

(統合レポート 2022 で目指したこと)

- ・ テーマは、「新たな価値創造へのギアチェンジ」。新長期ビジョン「SF2030」のもとで、持続的な企業価値の向上に向けて、全社でトランスフォームしていく姿を多面的に描き出すことに挑戦。特に社会のサステナビリティと企業のサステナビリティを同期させた新しい長期ビジョンが描き出す成長のストーリーを何とかうまく表現したいと考え、そのストーリーの中心に社員、人的資本を置いた展開にした。
- ・ 実際に有価証券報告書、あるいは決算の場で経営が語っているストーリーが、現場でどう実践されて形になっているのかを一人一人の社員を基軸にして統合報告書上で表現することで、その確からしさを読者の方に伝えていきたいと考えた。
- ・ 社外取締役、社外監査役の方一人一人にオムロンに対する期待や課題、あるいは提言といったものを自身の言葉でリアルに語ってもらい、それを表示するというところにチャレンジ。

(「価値創造モデル」のアップデート)

- ・ 無形資産に関する開示で改善を行ってきたポイントとして、国際統合報告フレームワークのオクトパスモデルをベースとした価値創造モデルをアップデート。いかに無形資産をインプット、アウトプット、アウトカムの流れの中で、無形資産が将来財務価値に変わっていくのかをどういう KPI で今後、中期経営計画の中で、トラッキング、モニタリングして、投資家の方と対話をしていこうと考えているのかというフレームを示した。

(「価値創造モデル」の個別事業への展開)

- ・ 価値創造モデルを個別の各事業に落とし込んだときに、どういう姿で表出しているのかというところの表現を改善。ポイントは投資家の方々と対話をしているときに、彼らがどういう点について質問をしてくるのか、対話を求めてくるのかということころを意識し、こういう情報を今の段階で統合レポートに出しておくことによって、今後の投資家の方々の対話がより建設的で意味深いものになっていくことを見据えて、投資家の方にぜひ注目してもらいたいポイントを財務・非財務、定量・定性の両面に表示することでアップデート。

(散在していた情報をまとめた「Innovation & Technology」セクションの新設)

- ・ 今まで統合レポートの中で散在していた技術、知財、関連情報をサステナビリティ重要課題「ソーシャルニーズ創造力の最大化」というテーマの中で、一つのセクションにまとめることで、将来の企業価値向上、イノベーションの創出につながっていくソーシャルニーズ創造力を最大化していくために、CTO のメッセージをスタートとして、各部門が具体的にそれをどう展開していこうとしているのかが一つの物語として伝わるように工夫。
- ・ 狭義の知的財産に関する情報は、この技術・知財本部のページの中に初めて少し詳細な記述を盛り込んだ。このことで、自社の知財に関する取組を起点とした対話も、この統合レポートを起点として投資家の方と従来以上に突っ込んだ話ができるようなことも目論んで工夫。

## ②プレゼンテーション（旭化成株式会社）

(知財・無形資産ガバナンスガイドラインを踏まえた開示)

- ・ 知財・無形資産ガバナンスガイドラインに書かれている5つのプリンシプル、7つのアクションを意識し、「過去3年間（前中期経営計画）における知財活動の振り返り」「新中期経営計画達成に向けた知財・無形資産活用戦略」「成長事業10の加速に向けた知財・無形資産 活用例」「活動を支える人財育成」を開示。
- ・ 開示媒体は、知財報告書。ステークホルダーに向けて当社の知財活動を理解してもらい、当社の企業価値向上を目指すということで、知財に寄った内容。知財部のミッション、強み、長年やってきているIPランドスケープを取り込んだ知財戦略構築を開示。

- ・ 説明会自体で投資家の皆様方との対話を通して、我々の開示を今後ブラッシュアップしていくこと、こういったテーマに関して、投資家の方とベクトルを合わせた対話ができることを意識した説明会の開催。

(知財・無形資産を活用する活動を加速するための新組織の発足)

- ・ 知財・無形資産を活用する活動を加速するために、知財インテリジェンス室という新組織を発足。知財は技術も大切だが、経営層、トップの新鮮な情報が入ってくる必要があり、提案する活用戦略を直にトップに伝えていくことも必要。パイプを太くするため、知財インテリジェンス室は社長直下、経営企画担当役員直下に組織し、体制の強化を図っている。

(過去3年間(前中期経営計画)における知財活動の振り返り)

- ・ この3年間の間に知財部門のミッションを改めて構築。Sustainable IP Goals (SIPGs) という、旭化成の事業が続く限り不変のものであるということで、ここで明確に事業の利益を守り、事業の価値の最大化を実現することを明記。
- ・ 自社の知財部門の強みを明記。一つ目がグローバルでの高度な知財スキル(海外においてビジネスに見合った適切なポートフォリオ構築、各国での登録率が同業他社様に比べて高い)。知財の部門が全て一極集中に配置しており、知財のプラクティスが共有化されているところが強みの源泉。2つ目が知財情報の戦略的活用。知財情報解析を活用して、経営層に戦略を含めて提案をすることを積極的に行い、経営層との距離も近いのが特徴。

(新中期経営計画達成に向けた知財・無形資産活用戦略)

- ・ 新中期経営計画で、事業ポートフォリオ進化の基本指針として、挑戦的な投資とキャッシュを創出するという両輪をスピード、アセットライト、高付加価値の視点で回していく。この3つの視点における事業ポートフォリオの進化を加速させる手段として知財・無形資産の活用戦略の重要性が増加。
- ・ 経営基盤の強化に向けて取り組む4つのテーマ、具体的に成長を牽引するテーマを明確にし、10のGrowth Gears (GG10)として挙げられているテーマについて、2030年近傍で営業利益を70%超で占めていくことを数値で掲げている。知財活動もこの領域で集中して行っていく。GG10に関する出願の比率を5割超に持つていくことをKPIとして掲げている。

- ・ 知財部門の強みを生かしつつ、経営・事業方針にタイムリーに呼応していくこと、多様な自社知財の価値を最大化していくこと、IP ランドスケープを活用した自他社の無形資産の可視化をしていくことの3つを組み合わせ、知財・無形資産の活用により GG10 の成長を目指す戦略を構築・実行していくことを知財・無形資産活用基本方針として挙げている。
- ・ 自社知財の価値最大化については、知財活動サイクルを積極的に回していく。先ず事業環境分析に IP ランドスケープが活用でき、この後出願、権利化、適宜権利を活用する、当然訴訟などもここに入ってくる。
- ・ 活用しない権利は積極的に捨てていき、そのリソースを次の活動に回し、知財活動サイクルを回すことで自社の特許価値が上がっていく。有効特許件数、出願件数は横ばいだが、知財活動サイクルを意識して何年かやってきているので、有効特許件数に比して特許価値が確実に上がってきている。また、GG10 に関する有効特許件数の割合を 5 割に引き上げていくことをうたっている。
- ・ 特許価値の算出については、日本の特許を解析しているものと海外を解析しているものでシステムが異なっている。日本特許の方は、自分たちの特許に対して、まず、自社がどれだけ大事に思っているか、その特許の後に出された特許にどれだけ影響を与えているか、自分たちの特許に他者がどれだけ関心を持っているかを手続数や被引用数を出願の技術領域の中で重み付けをしてカウントすることで算出。海外特許の方は、SDGs のところで示したもので、どれだけ先行文献に自分たちの特許が引かれているかという技術的な観点と、外国出願でどれだけ国をカバーしているかというマーケット的な観点で数値化。
- ・ 国内同業他社に比べて、SDGs の課題に対応して多くのコアテクノロジーを有しており、その特許件数も多く、特許価値も高く上がってきている。今回の成長牽引のテーマである GG10 も SDGs に直結しているため、この特許価値の比較データは旭化成の将来性を示すデータになるのではないかと。
- ・ 特許を取ってクローズにビジネスを行っていたのが今までの流れ。これからはサーキュラーエコノミーにおける無形資産の価値最大化を考えていく。全体を見極めて、最先端技術は他社と協業してスピードアップをしていかなければいけない。既に確立している技術は積極的に外部に委託し、アセットライトということで、その投資が削減していく。特にその中で利益を見極めて、利益が薄いところは例えば標準

化し、積極的にライセンスアウトをして広く薄く稼ぐ。今までどおり強いところはしっかりと事業性を確保していく。

(成長事業 10 の加速に向けた知財・無形資産 活用例)

- 例えば、水素事業において、単なる水素をつくる、膜を売るということだけでなく、水素ビジネスに旭化成が参入した場合にどのような企業と共創するべきかを IP ランドスケープを使って見ていった。

(活動を支える人財育成)

- グローバルでの高度な知財手続スキル (知財ハードスキル)、知財情報解析といった IP ランドスケープ的なことを行っていくのは、特にジェネリックスキルが必要。知財部門の目指す人材像を明確にし、様々な観点のジェネリックスキルを組み合わせてできたハイジェネリックなスキル、知財ハードスキルの双方を兼ね備えた人間を最終の目標に据え、そこに向けて何をしていかななくてはいけないのか、会社として何を上げてあげることかといった育成施策のロードマップを作成。
- 知財は知財部門の人間だけではなくて社内全体の育成も必要。

(知財活動による経営・事業貢献の見える化)

- 知財活動と経営指標との紐付けについて、化学系の業界での直近 10 年の値と EBITDA との相関関係があるということで、特許価値と EBITDA との関係をあくまで一例として見せた。財務指標と知財との関係も定期的に見せていく予定。

(知財戦略説明会の自社・投資家の評価)

- 初めてこのレベルで投資家向け説明会を行ったことは全体として評価をしてもらったと思っている。特に知財と経営戦略との結びつきが非常に合致している点の確認、経営戦略、知財戦略とのつながりはかなり伝わったのではないかと知っている。
- 知財戦略をかなり丁寧に説明し、具体例をかなり挙げたこともイメージとしては良かったのではないかと。
- 全体として、知財活動がどのように収益に貢献するのかを見せてほしいというのが圧倒的に投資家の声としては大きかった。特にキーワードは将来に向けて企業の価値向上と知財・無形資産の結びつきをあぶり出してほしい。
- 知財の価値評価の数値化の部分では財務情報としての結びつきもぜひ出してほしい。
- 今回の説明会を受けて、投資家の方から個別に話をしたいといった声ももらっている。そういった投資家との会話も重ねつつ、説明会も継続的に行っていき、内容も

ブラッシュアップをして次に向かっていきたい。今回はまさにスタートに立ったという認識。

- ・ 知財活動と財務とのつながりについて、過去のレコードを振り返りつつ、これからはこのようにやっていくというシナリオをどう作っていくかに、かなり力を入れていく必要があると思っている。

### ③その他

(結果系と要因系の KPI について)

- ・ 自社の知財全てにつながっている強み（少しずつ付け足していく秘伝のたれのようなもの）が自社の知財にどのようにつながり、価値に変わっているというストーリーと、メカニズムを回しているファクターを結果系だけではなくて要因系の KPI で示せないか、考えている。
- ・ 結果系の KPI はこれだけ立派な価値のある特許だという見せ方もあると思うが、自社の強みとうまくつながり、価値につながっているファクターは幾つかあって、自社の強みとのつながり具合のような要因系の KPI、バリューチェーンのつながり具合、物流、サプライチェーンマネジメントといった強みが開発部門とつながっており、ばらつきのない非常に安定したシステムになったりする。こういう強みのようなものを要因系 KPI で示せないか。

以上