

事務局説明資料

2022年12月5日

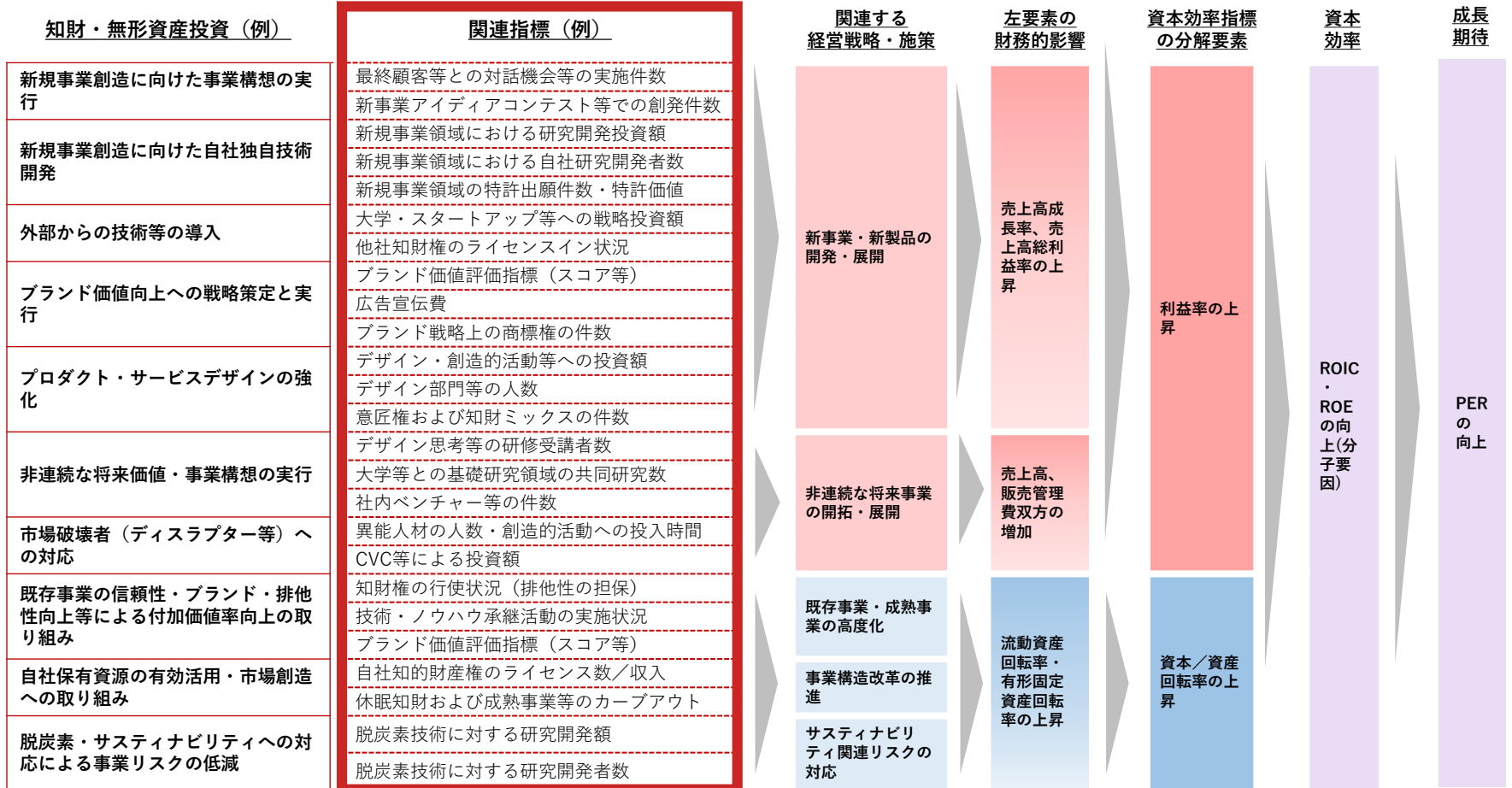
内閣府 知的財産戦略推進事務局

- 1. 知財・無形資産の有効なマネジメントにおいて求められるKPIの在り方**
2. 大企業とスタートアップ等との連携の在り方
3. 中小企業における知財・無形資産投資の加速に向けて

定量的説明の在り方について

第15回会合において逆ROICツリー上に「関連指標」として整理した通り、知財・無形資産投資を最終的なPERの向上に紐づけていくために、より具体的となる定量的なKPI等の関連指標との紐づけを行うことが効果的と考えられ、それらKPI等の在り方について整理が必要。

資本コストを超える資本収益性と成長による企業価値の向上



再投資・再生産

(参考) 知財・無形資産ガバナンスガイドライン公表後の浸透状況を踏まえてKPI等に求められる点

ガイドライン公表前後の変化を把握すべく、従前より知財の開示に積極的な企業50社※1における「プリンシプル」の観点でガイドライン公表前後の統合報告書を比較した結果は以下の通りであり、現時点で企業毎に様々なKPI等が存在している。

公表前後で多くの変化が見られた点	推定される方向性※2	関連する原則
<ul style="list-style-type: none"> 知的財産に係る特集ページを新設している 「価値創造プロセス」におけるインプットである「知的資本」の詳細説明のページを新設している又は内容が充実化している 	<p>コーポレートガバナンス報告書から参照される形で統合報告書において個別ページ等が設けられ、経営戦略とより密接に関連した開示が行われ、原則1への親和性が高まった。</p>	<p>原則1 (価格決定力・ゲームチェンジ)</p>
<ul style="list-style-type: none"> 「マテリアリティ (KPI)」、「非財務情報・データ」、「価値創造プロセス」におけるインプットの内容が充実化している 研究開発費の支出額や特許の取得に要した費用の開示のみに留まっている事例が多くあり 	<p>数値としての客観性が高く、測定も容易な、研究開発費の支出額や特許の取得に要した費用の開示に留まっているケースが多いと考えられる。</p>	<p>原則2 (費用でなく資産)</p>
<ul style="list-style-type: none"> 「価値創造プロセス」等のページを新設している 	<p>「価値創造プロセス」の記述が存在することで、「原則3」に適合している会社は公表前から一定数存在することが確認された。</p> <p>一方で、現状の、「価値創造プロセス」の記載は概括的なストーリーの記述のみとなっているため、具体的に知財・無形資産がどのように競争力の強化やゲームチェンジにつながっていくかの記述は不十分であった。</p>	<p>原則3 (ロジック&ストーリー)</p>
<ul style="list-style-type: none"> トップから知財ガバナンスに関連したメッセージを発信している、CTO等の個別ページを新設している、ガバナンス・役員紹介・組織図上等で知財担当や役割を明示している 	<p>コーポレートガバナンス報告書から参照される形で統合報告書においてトップからのメッセージやガバナンスの項目での説明が追加され、知財とガバナンスの関連が明示された開示が行われ、親和性が高まった。</p>	<p>原則4 (ガバナンス)</p>

※1 「IPランドスケープ」「オープン・クローズ戦略」「ブランド力」「知財ガバナンス」「知財ポートフォリオ」「知財経営」「知財戦略」「価格決定力」「ゲームチェンジ」「戦略的アライアンス」をコーポレートガバナンス報告書において用いており、かつ、ガイドライン公表後に統合報告書を公表している上場企業50社。各原則への準拠度の判定は絶対的なものではなく解釈、程度による判断によるところが大きい点に留意。

※2 公表状況に基づく結果であり、実際に「ガイドラインを参照して」原則への親和性を高める判断をしたかについては、現在、複数社に対しヒアリングを行っている。

ガイドライン公表前後で変化が見られた統合報告書の事例（明治ホールディングス(株)）

2022年3月期の統合報告書では、「知的財産マネジメント」の個別ページが新たに設けられ、食品・医薬品の各セグメントの特徴ある知的財産戦略について、具体的な事例を交えて解説している。

知的財産マネジメント

特許、技術ノウハウ、商標の3つの観点から、食品・医薬品の事業特性に合わせた知的財産戦略を実行します

知的財産は、中長期的な企業価値向上のための重要な経営資源です。明治グループは健康価値の提供と社会課題の解決につながる知的財産戦略を実行しています。私たちは、グループ一貫「健康にアイデアを」の実践に向けて、第三者が保有する知的財産権を尊重しながら、(1) 戦略的な特許取得、(2) 技術ノウハウの蓄積、(3) me(めい)らしい価値の創造の3つの観点から知的財産戦略を展開しています。

研究開発活動、事業活動と知的財産戦略は不可分であると私たちは考えています。したがって、知的財産マネジメントは、食品・医薬品各セグメントが特徴ある知的財産戦略を策定・実行する体制です。

知的財産マネジメントとサステナビリティ

知的財産マネジメントは、「明治グループサステナビリティ2026ビジョン」の実現にも関与しています。外部機関が提供する特許分析ツール「LeadsNexus® PatentSight™」を用いて、明治グループが保有する特許を解析した結果、約半数がSDGsと関連していました。今後も特許ツールを用いた解析により、研究開発活動とSDGsの関連をモニタリングしていきます。

① 健康、② 社会課題の解決、③ 環境への配慮
④ 持続可能な経済活動の推進

明治グループのSDGs関連特許



300%以上 Sustainable Development Goals - Goals 3, 9, 12, 13, 17, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100

SDGsに関連する特許の割合 (%)



明治グループは、明治ホールディングス(株)が保有する特許のうち、約半数がSDGsと関連しています。今後も特許ツールを用いた解析により、研究開発活動とSDGsの関連をモニタリングしていきます。

食品セグメント

食品セグメントは特徴ある知的財産モデルを築いています。すなわち、特許・技術ノウハウと商標がほぼ同等の価値を有し、それぞれ相互に関連しながら事業活動を展開しています。

戦略的な特許取得

特許を戦略的に取得して、研究開発の成果を無形資産として体系的に蓄積しています。(株)パナソニック・リサーチが提供する「PatentSight™」を用いて公開した結果、右図に示す通り、主要カテゴリーで競合企業に対して、数・量・質の両面で特許を保有し、競争力を維持しています。今後もこの優位性を維持・向上させ、事業の持続的成長に貢献します。

主要カテゴリーごとの特許競争力



① 健康、② 社会課題の解決、③ 環境への配慮
④ 持続可能な経済活動の推進

ふるかき(小麦)特許 (199件/2022年3月)

この特許の特許により、ヨーロッパとアジアの両地域にわたる小麦の生産と加工に必要不可欠な技術を開発しています。令和3年度(2021年度)に実施された特許侵害調査の結果、侵害が確認されました。

ふかふか(小麦)特許 (199件/2022年3月)

従来の小麦と比べて小麦の加工性を向上させた小麦を開発しました。これにより、加工工程の効率化を実現し、コスト削減を実現しています。

技術ノウハウの管理

私たちは、素材、評価、加工の領域で、長年におたって技術蓄積を蓄積してきました。この蓄積をもとに、世界トップレベルの優れた技術ノウハウを生み、me(めい)ならではの価値創造につなげています。例えば、健康価値研究において、当社開発の4次元分子シミュレーター「スワロービジョン」を用いて調理リスクなどを評価し、年齢や健康に応じた食品の提案につなげています。今後も研究開発や品質管理などにより、技術ノウハウを積み上げていきます。

主要な技術ノウハウ

①	②	③	④
⑤	⑥	⑦	⑧
⑨	⑩	⑪	⑫
⑬	⑭	⑮	⑯
⑰	⑱	⑲	⑳
㉑	㉒	㉓	㉔
㉕	㉖	㉗	㉘
㉙	㉚	㉛	㉜
㉝	㉞	㉟	㊱
㊲	㊳	㊴	㊵
㊶	㊷	㊸	㊹
㊺	㊻	㊼	㊽
㊾	㊿		

本日議論をしていただきたいこと(1)

本日の事務局説明、プレゼンテーションを踏まえ、以下の点についてご議論頂きたい。

(1) 知財・無形資産の有効なマネジメントにおいて求められるKPIの在り方

企業価値を高める「KPI」を通じた測定の在り方、見える化の在り方はどのようなものが求められるか

- ① 例えば、アクティブ運用との投資家との関係では、株価に現れていない潜在的(将来的)な競争力・インパクトの把握、ビジネスモデル、競争優位性の源泉や持続性の把握等のために如何なるKPIが有用であるか
- ② また、パッシブ運用の投資家との関係では、サステナビリティ、業界動向・業界比較、将来のリスク・機会（例：気候変動）への対応を示すデータ等に関して、如何なるKPIが有用であるか
- ③ さらに、スマートベータ運用の投資家との関係では、企業等の中長期的成長に寄与する投資行動を促すことを前提として、知財・無形資産等に関するデータ（知財権・研究開発効率等）を運用モデルに活用することを意識したKPIを検討すべきか
- ④ KPI設定を通じて、その他に促進すべき企業行動の在り方はどうあるべきか

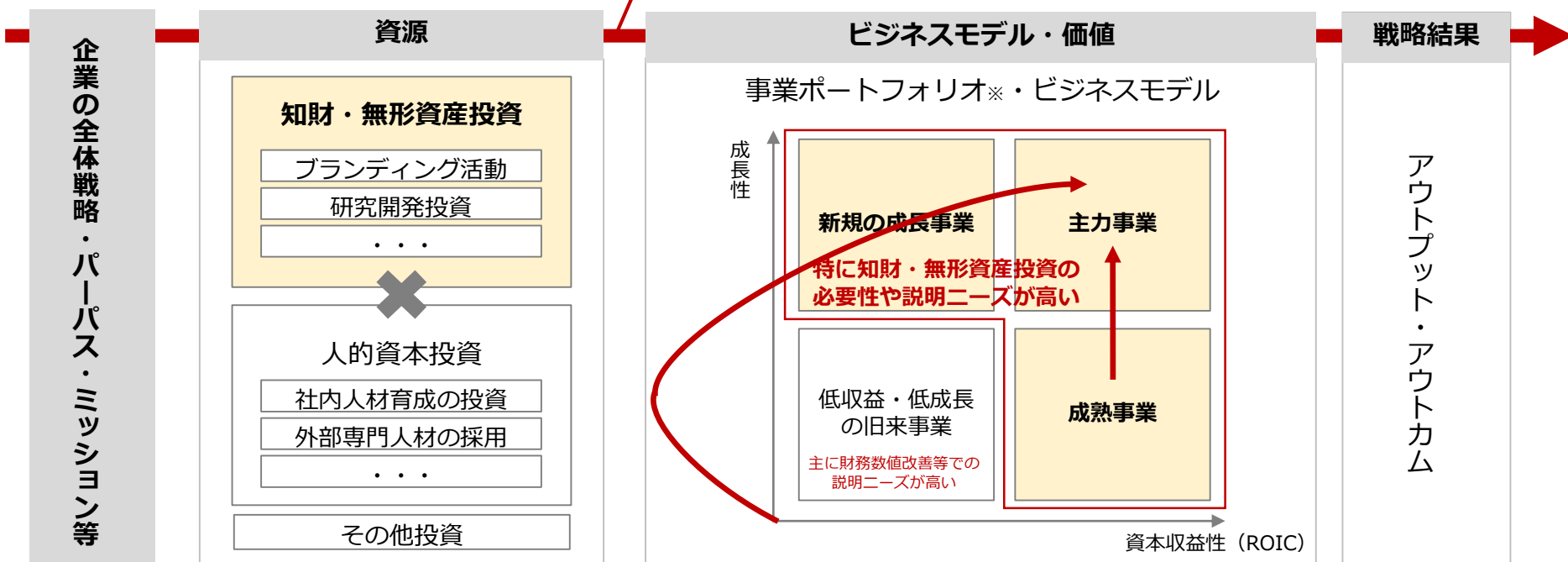
1. 知財・無形資産の有効なマネジメントにおいて求められるKPIの在り方
2. **大企業とスタートアップ等との連携の在り方**
3. 中小企業における知財・無形資産投資の加速に向けて

企業価値向上のための経営改革ストーリーと其中における「知財・無形資産投資」が果たす役割の明確化

【前回検討会資料再掲】

知財・無形資産投資は、企業の全体戦略やパーパスを起点に戦略結果までを通底するストーリーの主たる要素として位置付けられる。事業ポートフォリオにおける各事業の成長性・資本収益性から見た現在の位置づけを明確にし、どのようなシナリオで、事業の位置づけを引き上げ、主力事業に到達させるのか。その際に、知財・無形資産戦略をどのように活用して、そのシナリオを実現するのかを明らかにすることが求められるのではないか。

パーパス等～知財・無形資産～戦略結果を通底するストーリー



ガバナンスの発揮

知財・無形資産 ガバナンス

役員 (CTO・CIPO等) ・組織 (知財・オープンイノベーション) ・ナレッジマネジメントの仕組み、イノベーションマネジメント (企業外部での自社経営資源活用等) ・人材育成システム 等

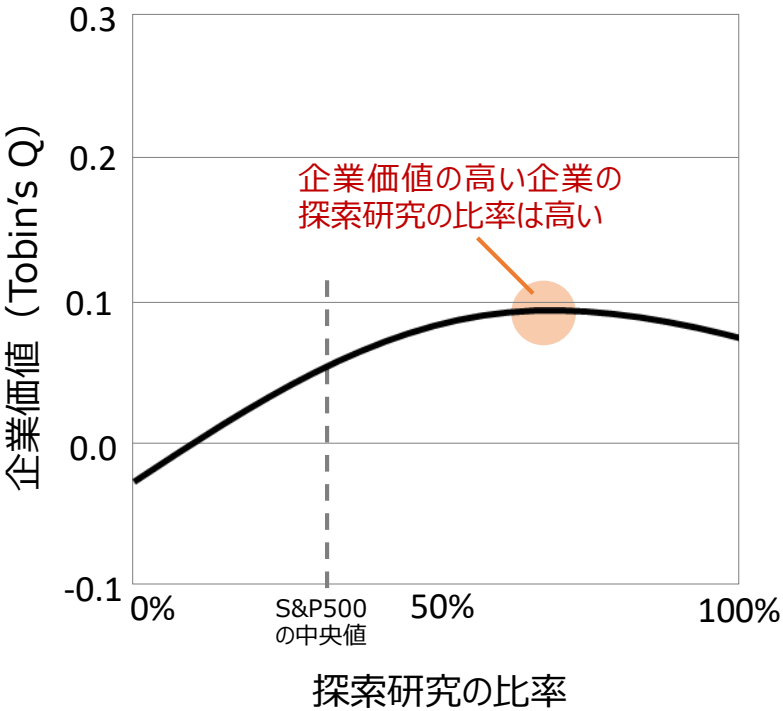
※出典：経済産業省「事業再編実務指針」【参考資料2.2.4-4：4象限フレームワーク（イメージ）】及び三瓶委員提供資料を参考に事務局にて作成
ポートフォリオ分類の考え方は一例で各社毎に異なる。

新規事業等に向けた活動状況と企業価値の関係性

S&P500を対象とした調査によると、**企業価値の高い企業の探索研究の比率は50%を超える割合であることが示されており**、環境変化に対応する知財・無形資産投資の重要性は高い。

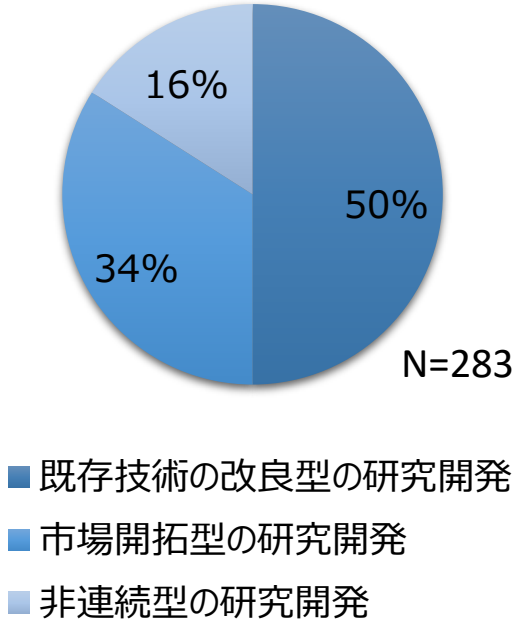
一方、**日本企業の研究開発の内訳は、既存技術の改良型の研究開発が半分以上を占めており、市場開拓型の研究開発、非連続型の研究開発の割合が低い傾向である**。結果として、それらが企業価値にも影響している可能性がある。

S&P500企業の企業価値と探索研究の比率の相関関係



出典：「Exploration, Exploitation, and Financial Performance: Analysis of S&P500 Corporations」Juha Uotila, Markku Maula, Thomas Keil and Shaker A Zahra (2009)

日本企業の研究開発の内訳

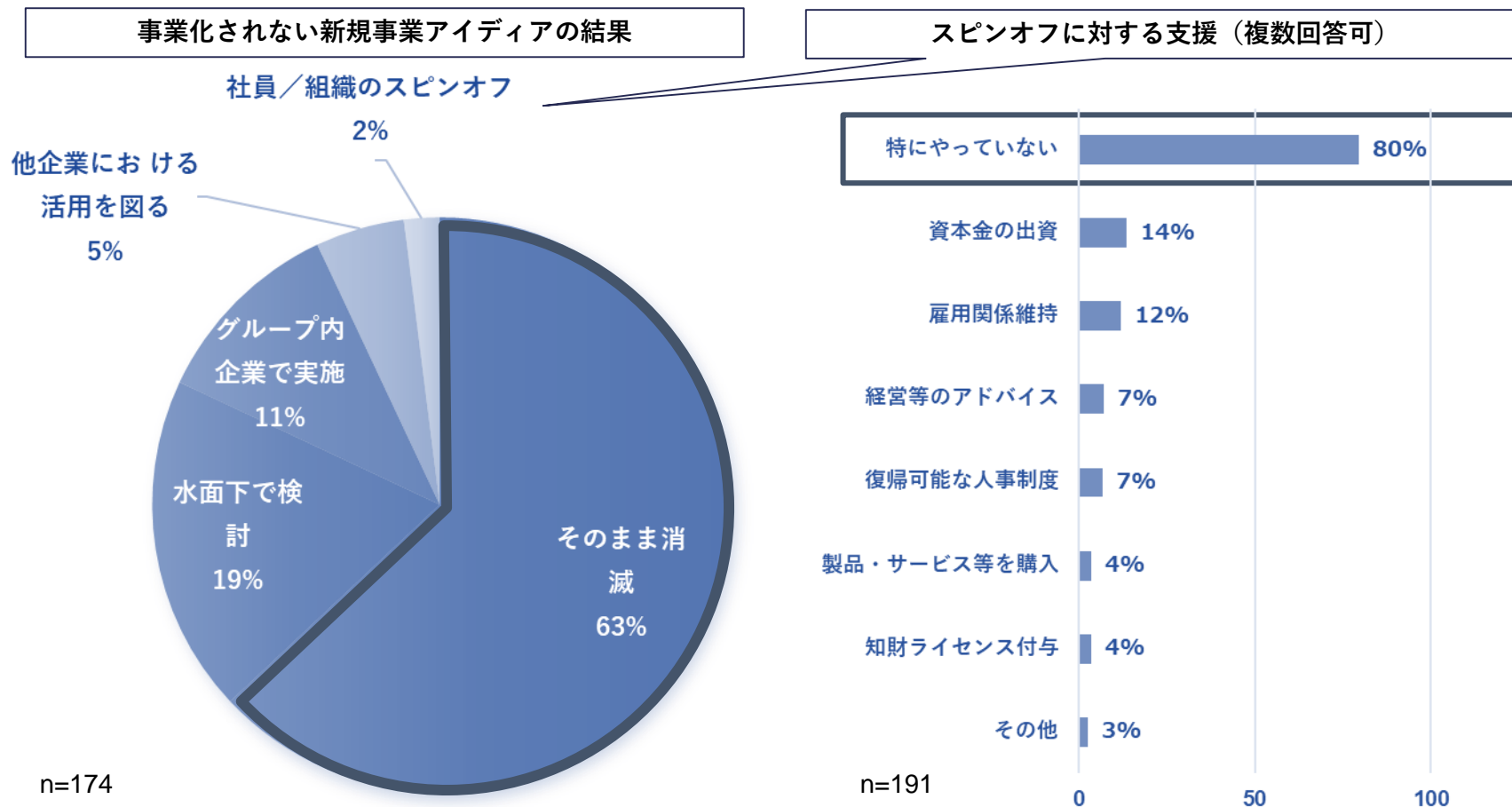


出典：NEDO「オープンイノベーション白書 第三版」2020年5月29日

大企業発の「スピンオフ」型のモデルの状況

多くの企業において、アイデアを事業化する方法としてのスピンオフに対する支援を実施していない等、新規事業創出に取り組んでも、それを事業化という成果に繋げていくためのオペレーション整備が不十分である。

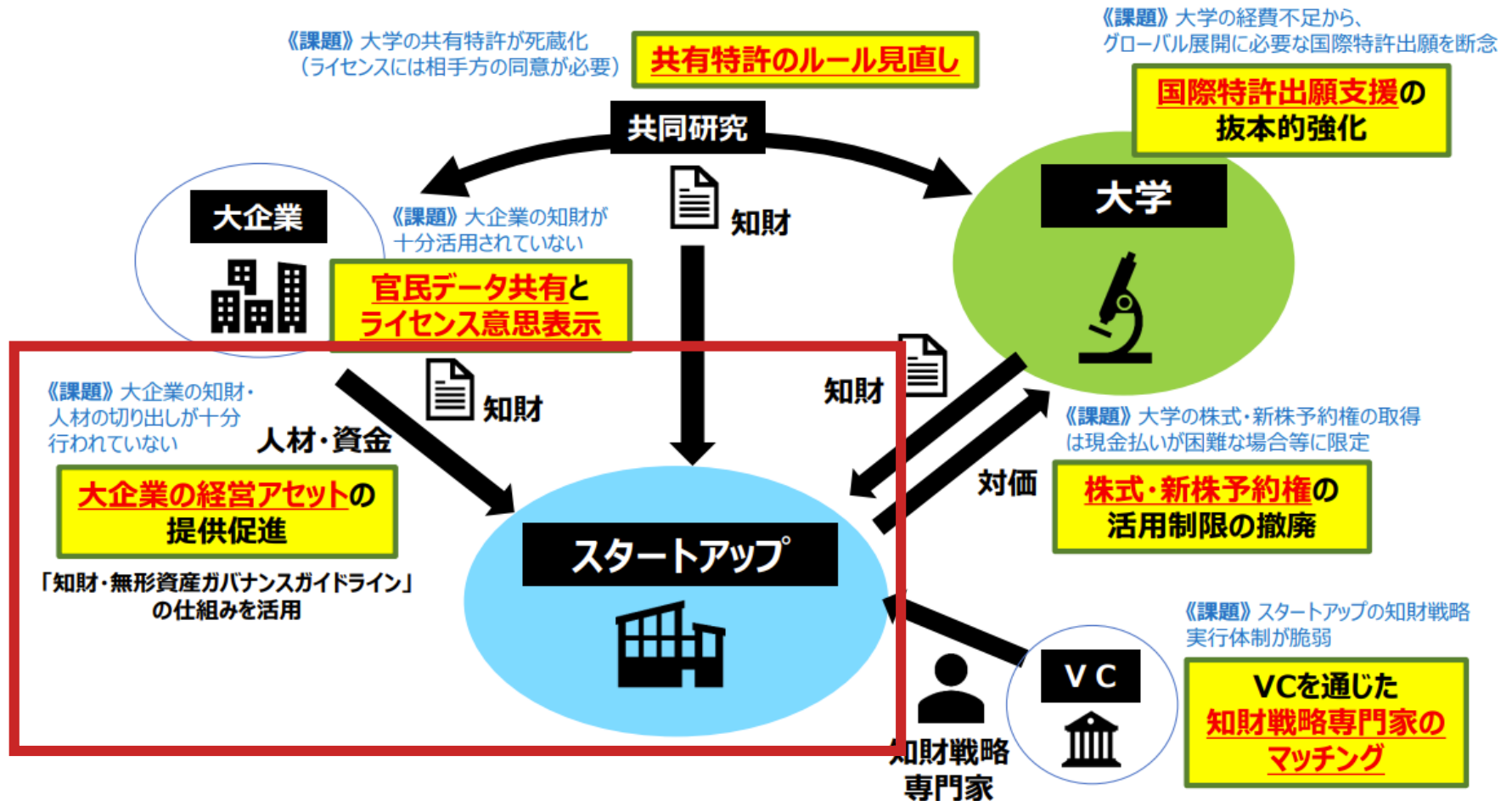
実際に生み出された新規事業アイデアの6割以上が、事業化されずに消滅している。



大企業とスタートアップ等との連携の在り方

企業は、環境変化に対して、その企業価値を向上するための経営改革ストーリーが求められる。そのため、スタートアップ等に対して、経営資源の切り出し等を含む大胆な連携を実施し、スタートアップの成長につなげるとともに、大企業自身の変革を推進する必要がある。

知的財産推進計画2022（概要）



■ スタートアップ育成 5 か年計画（令和 4 年11月28日内閣官房公表）

6. 第三の柱：オープンイノベーションの推進

○既存の優良企業が成長率を維持することは簡単ではない。旧来の破壊的イノベーションの議論は、旧来技術を用いてきた企業は新技術を用いて参入した企業に必然的に負けるとの議論であった。しかしながら、最近の研究によると、旧来技術を用いてきた企業でもスタートアップと連携して新技術の導入を図った場合、持続的に存続可能であることが確認された。既存の大企業によるオープンイノベーションを推進するためには、スタートアップへの投資が重要である。

（中略）

○大企業が、自らの知的財産・人材等の経営資源をスタートアップに切り出す場合等の情報開示・ガバナンスの在り方について検討を行い、本年度内に「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」の見直しを行う。

Win-Winのベンチャー（スタートアップ）連携ができない事業会社の典型例

事業会社のベンチャー（スタートアップ）企業への無理解が、Win-Winのベンチャー（スタートアップ）連携を阻んでいるという見方も存在。

ベンチャー企業の戦略 への無理解

- ベンチャー企業の制約・戦略を理解していない、理解しようとしもない、自分の都合を押し付ける。
 - 共同開発したテクノロジーを
 - ✓ 全て自社のものにしようとする。
 - ✓ 自社の事業ドメインでもない応用分野まで制限しようとする。
 - ベンチャー企業と他企業との取引を制限しようとする。
 - ベンチャー企業はカネで何でも言うことを聞くと勘違いしている。

ベンチャー企業との 関係性への無理解

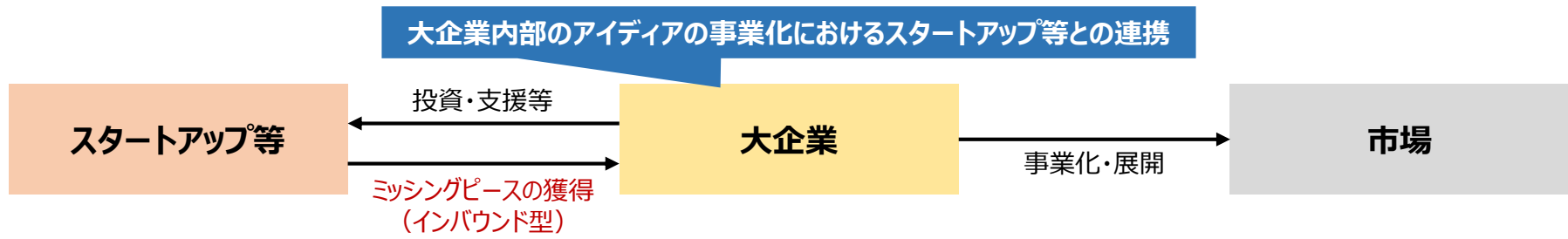
- 伝統的企業とベンチャー企業が持っているリソース・強みを異にする対等な関係にあることを認められない。
 - 下請け企業や系列企業との相違を理解していない。

出所) 森・濱田松本法律事務所 増島弁護士の経済産業省検討会資料 (<https://www.slideshare.net/masamasujima/ss-81251408>)に基づきNRI作成

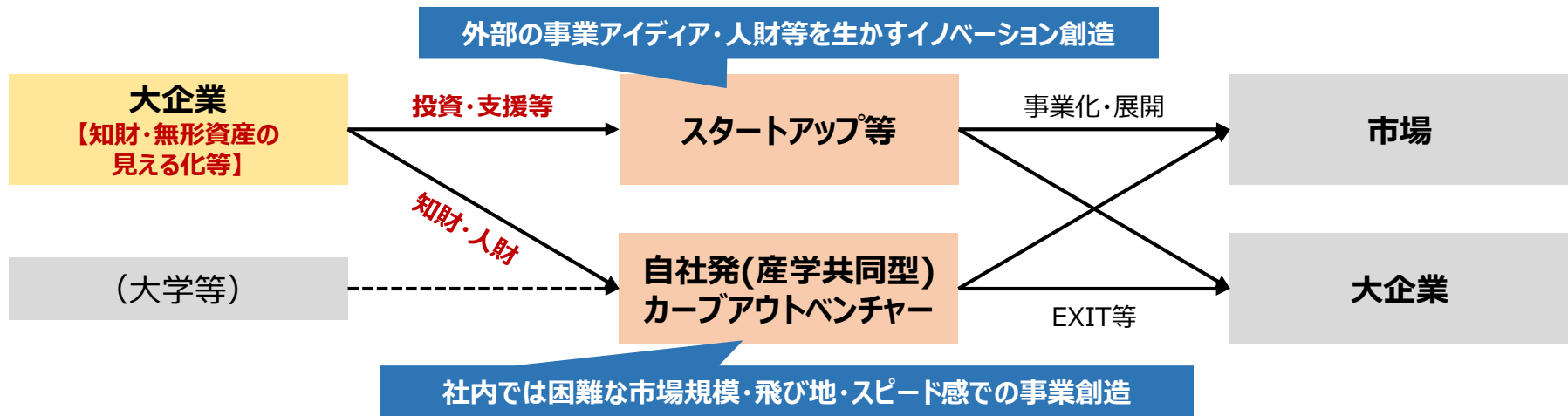
スタートアップ(SU)等への経営資源提供の方向性と課題

スタートアップ等との連携においては、自社における事業構想に対して外部資源を調達するオープンイノベーションに限らず、自社の経営アセットをスタートアップ等に提供した上で、それらを外部でスピーディーに事業として育成して社会につないでいく「スタートアップ・ファースト」型の拡大が求められるのではないかと。

従前：「大企業ファースト」型の連携モデル



求められる形：「スタートアップ・ファースト」型の連携モデル



大企業の持続的企業価値向上における企業のオープンイノベーション能力の強化の重要性、アピール・ポイントの所在（検討ポイント）（1）

- ① 企業にとって中長期的に持続的な企業価値向上を図る上で、スタートアップとの連携を含む新たなオープンイノベーションモデル（ex. 垂直統合型ではない提携）の追求を死活的な問題と考えるかどうか。その死活性の認識を社内で如何に共有できるか。

<外部環境変化への対応方策としてのオープン・イノベーション>

- 新たな社会課題に対応するための新事業領域へのシフト
- 社会構造変化による従来事業の需要の減退に対応するための新市場創出
- 技術革新による既存市場Disruptionの可能性に対応するための新技術市場領域への挑戦

<企業の置かれている現状からの必要性の例>

- 現在の中核高収益事業の競争が激しく、研究開発資源の余裕がない、一方で外部環境変化のインパクトが測りきれない分野の場合、新たな無形資産（人材含む）を獲得するリスクをコントロールしたい。
- 外部環境変化に対応するための新分野の事業特性や求められる社内文化と現在の中核事業の事業特性や社内文化が異なり、社内で新分野への挑戦を開始するよりは、社外に経営資源を提供して、提供・協業を図る方が成果が上がる可能性が高い。（ex. イノベーションのジレンマへの対応）
- 社内にはない人材・発想・技術・事業推進モデル・企業文化を取り込み、経営資源を新陳代謝したい。
- 現在提供している中核収益サービスが市場成熟化により成長鈍化が想定され、中核事業のグレードアップを図る必要があるが、その新たな自社サービスを活かす新たな他社サービス（ex. 自社はB2Bになり、自社サービスの利用者たるB2C外部プレイヤーの新事業）を大量創出したい。
- その他

大企業の持続的企業価値向上における企業のオープンイノベーション能力の強化の重要性、アピール・ポイントの所在（検討ポイント）（2）

② スタートアップを含む外部プレイヤーとのオープンイノベーションが死活的であると考える場合には、オープンイノベーション・エコシステム形成・発展のために必要な企業側の能力の強化が必要

- スタートアップや研究機関・個人が資金提供主体や大企業が選別されるのと同様、有力なスタートアップや研究機関・個人もパートナーとなる大企業を選別する時代に。
- 自社がエコシステム形成競争で勝ち残るために、スタートアップ等を如何に自社に引き寄せるかの競争になっている。そのために大企業が提供できるのは、資金だけではない。
- スタートアップはその事業発展に必要な全ての経営資源を有しているわけではなく、大企業側が保有する技術、権利、ノウハウ、データ、製造・販売機能、顧客資源、販路・市場、人材等の知財・無形資産はスタートアップのビジネス発展上、重要な補完資源を提供することにより、スタートアップの事業に貢献することができる。（ex. 技術ライセンス、POCのための顧客基盤・市場の提供）

③ 大企業がスタートアップを引き寄せられる条件、具備すべき知財・無形資産ガバナンスの原則＝スタートアップ・ファースト

- エコシステムはフェアで透明なインセンティブとルールでその発展が決まる。
- 垂直統合型モデルにおける調達力支配を基盤とした下請型モデルを持ち込まない。
- 大企業側が解決したい課題や設定した事業・研究開発仮説を一方向的に押し付けない。
- 自社にとっての都合を優先するのではなく、スタートアップ側が掲げる価値創造ストーリーを尊重して、如何に大企業側が貢献できるかをまず考える。その上で、Win-Winになれるための提携条件をフェアに検討する。
- 協業過程で生じた知財・無形資産の取り扱いについてフェアなルールを予め対等な協議により決定する。協議無く大企業側の標準条件を一方向的に押し付けない。スタートアップの自律的でスピード感のある経営判断による発展に影響を与えない設計にする。やむを得ない場合は、記録に基づく貢献度で決めることを予め明定する。
- スタートアップとの協業に対応する部門を特別に創設し、人事戦略上も優先的な資源配分を行う。経営トップが直轄し、同部門が社内のコーポレート、事業部門、研究開発部門に対して強力な指導力を発揮できる体制になっている場合に、エコシステム形成が成功するようになる。同部門の社員はスタートアップ・ファーストを体現した存在になり、社内文化の変革のキー・ドライバーの役割を担うことが期待されている。（両利き経営への対応）

大企業の持続的企業価値向上における企業のオープンイノベーション能力の強化の重要性、アピール・ポイントの所在（検討ポイント）（3）

④ 協業・提携したスタートアップのM&Aによる社内への取り込み

- 大企業がスタートアップとの協業の成果を自社の企業価値向上のために社内に取り込むことが有効だと考えた時点でM&Aを提起することは、中長期的な価値創造ストーリーに合致する限り、経営資源の新陳代謝にとって重要。
- スタートアップにとってもExitはIPOだけでなく、M&Aの機会が日本でも増えるべきであり、条件次第ではWin-Winのシナリオ。
- ただし、それが本当にWin-Winになるためには大企業側が優れたPost Merger Integration（PMI）能力を持っていることが必要。
- スタートアップが育んだ貴重な事業資産が社会実装起爆に結び付く様に、どのように社内に迎え入れ、定着させるか、その組織能力を定義し、実行管理する仕組みが必要。
- M&A後のPMIがうまく行かず、スタートアップの事業成果が社内にかえって劣化したり、人材が散逸したり、企業文化の変革に結び付かないようなことが起きないか、管理が必要。スタートアップから移籍した人材のその後の地位、権限、処遇でどのような表現ができるかが成否の鍵を握るか。
- PMIの実行管理は社内の独自の利害関係を持っている被買収事業関連部門主導よりも経営トップとスタートアップ協業対応部門が主導して行うことが望ましいか。

⑤ 大企業の経営資源の切り出しによるイノベーション加速化

- 大企業は、その優れた知財や人材といった経営資源をカーブアウトなどを通じてスタートアップとして切り出すあるいは逆買収に応じることも柔軟に考える姿勢が経営資源の最大効率化、事業再編加速化の観点から求められるのではないか。（切り出し後の成果次第で将来の買い戻しも十分考えられる）

大企業の持続的企業価値向上における企業のオープンイノベーション能力の強化の重要性、アピール・ポイントの所在（検討ポイント）（4）

⑥ 知財・無形資産の分類・評価の見える化

- 企業は、保有する知財・無形資産を含む経営資源について、定期的に長期的な価値創造ストーリー、時間軸に照らした要否・重要性、処分・増強方針、クローズな資産かオープン提供可能な資産かを分類・評価し、その評価結果を適時適切な事業再編や事業切り出しにつなげていくことを担保する仕組みを構築することが重要ではないか。
- 提供可能な資産については提供条件の大まかな方針を該定の上、提供意思があることを見える化し、対外アピールすることにより、オープンイノベーション・エコシステムの形成に結び付けるべきではないか。

⑦ オープンイノベーション・エコシステム形成のための自社能力・姿勢の積極的アピールと中長期的な企業価値の適正な評価を受けるためのオープン・イノベーション能力に関する積極的な開示

- 上記①～⑥のポイントについて自社の取り組み姿勢、行動原理・協業ポリシー、フェアネスの具体的なコミットメント、経営資源提供の具体的取組方針、協力成果を活かす能力の根源を積極的にアピールすべきではないか。投資家に対しても、同様の情報に加え、再現性評価の観点から、これまでのトラックレコードや成果を担保する仕組み等について積極的に開示すべきではないか。

⑧ 大企業の社会的責務としての社会全体のオープン・イノベーション能力最大化への貢献姿勢のアピール

- 日本社会全体のイノベーション能力の再活性化が我が国経済社会の持続性を考える上で、重要な課題になっている。大企業は日本社会において、イノベーションに必要な知的・無形資産の主要なアセットホルダー。イノベーション主体が多様化する中で、日本社会全体の知財・無形資産の価値化の潜在力を最大化するため、大企業が果たす役割は大きい。
- 日本全体のイノベーション能力を最大限発揮するためには、大企業は、その優れた知財や人材といった経営資源を自社自ら社会的価値を創り出すために用いることに加え、スタートアップにも提供し、スタートアップを育成し、社会実装につなげるべく、自社をスタートアップ・エコシステムの中に位置付け、スタートアップのイノベーション能力を最大限開花させる姿勢が求められるのではないか。その能力と取り組みは企業の社会的価値として評価の対象になるべきではないか。投資家もその視点からも企業を評価すべきではないか。（ESG投資の視点になり得るか。）

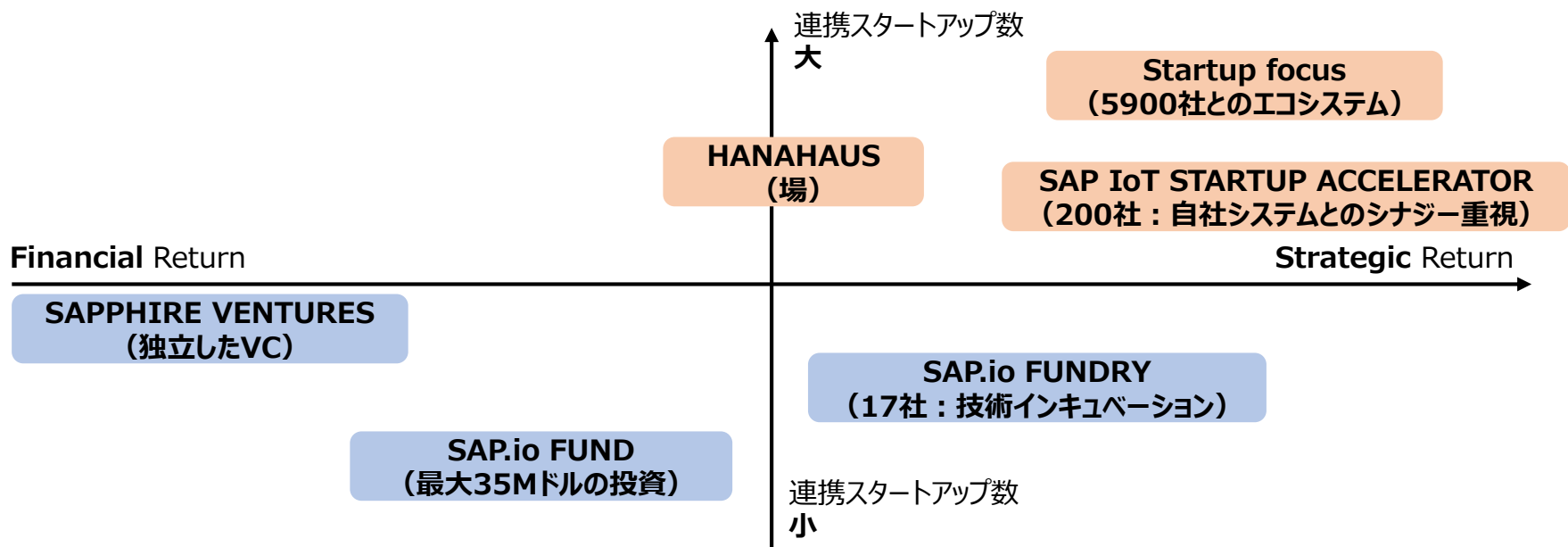
(参考) SUとの連携を通じた企業変革事例 (独SAP)

独SAPは、2010年まで年間売上の9割超をERP（経営管理システム）が占めていたが、以降の約6年の間に事業ポートフォリオの大胆な見直しを進め、**2016年には非ERPのビジネスである新規事業が年間売上の6割を担う**ようになった。

その過程においては、2017年までにシリコンバレーオフィスの位置づけを大幅に見直し・強化。シリコンバレー内の外国企業において最大の従業員数（2017年時点で4,000名）を抱え、**自社変革の担い手として新規事業・研究開発の全権を委ね、独立CVCからコミュニティ、同社との連携の場など、複数チャネルでの支援策を採用**。また、知財面においては、**スタートアップとの共同出願等は最小化し、スタートアップが使いやすい知財マネジメント方針を採用**。

なお、本国（ドイツ）においても**全社員にデザイン思考の研修を必修化する等、スタートアップとの連携の加速や、そのシーズを生かすための環境整備を**実践した。

SAP(パロアルト)におけるSU支援プログラム (2017年時点)



出典：シリコンバレー進出25年のSAPが戦略的に張るスタートアップ支援プログラムの全容（<https://www.sapjp.com/blog/archives/18323>）、特許庁「経営における知財戦略事例集」（2020/06/16）

(参考) スタートアップ連携にかかる国内企業の事例

国内における先進企業では、CVCの設立等による「資金提供」に限らず、自社の企業文化変革や探索領域の事業化等において、戦略的な仕組み化を進め、人材・知財・資金および自社のビジネス・エコシステムのSUに対する提供を行い、SUの競争力強化と自社の新事業創造力を高めている。

リコーの事例（SU連携）

**経営トップ主導で大胆に経営資源を提供し、
将来の事業領域を創出**

リコーによる「TRIBUS」（トライバス）の背景・仕組み

- 新規事業創出を目的として、社長直轄の下で「TRIBUS」という社内ベンチャー（カーブアウト）と外部スタートアップ連携の2つを同時に行う独自のプログラムを推進
- 社員は社内副業制度を活用し、エフォート率20%を確保しながら、段階的にコミットを高めることが可能

「TRIBUS」による成果

- 取組開始4年目で、社外から377件、社内から275件のプログラム参加実績あり
- 社内から10件の事業テーマが最終的にサービスをローンチし、そのうち立体投影装置「WARPE」については事業化を目指し株式会社ブライトボックスとしてカーブアウト

デンソーの事例（カーブアウト）

**探索領域における技術をカーブアウト
することで、非連続な将来事業を展開**

デンソーによるカーブアウト創出（OPEX PARK社）の背景・仕組み

- 経営層の「出島」への関心の高さを背景に、Beyond Next Ventures社の事業化支援プログラムを通じて外部の活力や資金、ノウハウを活用
- 探索領域の医療技術を株式会社OPEX PARKとしてカーブアウトすることで、デンソーから影響力を行使されない関係性の中で素早く事業を成長させることが可能

「OPEX PARK」による成果

- 人材の新規採用（20数名）や資金調達（2022年3月に丸紅社とBeyond Next Ventures社が出資参画）を行い、活動を実施するために十分な資金・人材の獲得に成功
- 内閣府主催の第3回日本オープンイノベーション大賞にて、文部科学大臣賞を受賞

(参考) 「イノベティブ大企業ランキング」等の上位企業における事例 (1/2)

経済産業省とイノベーションリーダーズサミット (ILS) が共同で実施した、スタートアップとの連携を通じたオープンイノベーションに積極的な大企業のランキング上位企業等の取り組みを分析した結果、多くの企業が、複数種類の経営資源を提供していることが明らかであった。

株式会社NTTドコモ	提供アセット				提供先	
	知財・無形資産	人材	インフラ	資金	SU・大学	カーブアウト

新規事業創出プログラム「39works」を推進。プログラミング教育サービスを開発する株式会社e-Craft、建築鉄骨業向けXRソリューションを開発する株式会社複合現実製作所の2社をカーブアウト。他にも、保有必須特許に関する非差別的な条件でライセンスを推進。

KDDI株式会社	提供アセット				提供先	
	知財・無形資産	人材	インフラ	資金	SU・大学	カーブアウト

KDDI ∞ Laboの事業共創プラットフォームで、参画する大企業が有するアセットとスタートアップが有するアイデアやテクノロジーを連携させる場を提供。

パナソニックHD株式会社	提供アセット				提供先	
	知財・無形資産	人材	インフラ	資金	SU・大学	カーブアウト

イノベーション創出の加速化を図るため、2021年10月1日にグループCTO傘下の事業開発室にBTCイノベーション室を新設し、新規事業の企画・創出、ならびに育成（インキュベーション）、それに加えて組織能力の強化を推進。

株式会社リコー	提供アセット				提供先	
	知財・無形資産	人材	インフラ	資金	SU・大学	カーブアウト

社内外からイノベーターを募り、同社のリソースを活用して社会の広い分野での課題解決を目指すイノベーションにつなげるアクセラレータープログラム「TRIBUS」を開催。

日本電気株式会社	提供アセット				提供先	
	知財・無形資産	人材	インフラ	資金	SU・大学	カーブアウト

NECの人材と技術を核に、シリコンバレーのスタートアップエコシステムのなかで、オープンイノベーションによる事業化を推進するインキュベーション企業で「NEC X」を設立。アウトバウンド型オープンイノベーションによる新事業開発を加速。

富士通株式会社	提供アセット				提供先	
	知財・無形資産	人材	インフラ	資金	SU・大学	カーブアウト

同社グループの製品・ソリューション・サービスとスタートアップの革新的な技術・製品を組合せ、短期集中での協業検討・商品化、市場への早期投入を行うことで世の中へ新たな価値を提供することを目指す「富士通アクセラレーター」プログラムを推進。

(参考) 「イノベティブ大企業ランキング」等の上位企業における事例 (2/2)

ソニーグループ株式会社	提供アセット				提供先	
	知財・無形資産	人材	インフラ	資金	SU・大学	カーブアウト

同社が持っている起業のノウハウや開発環境を、新規事業を創りたいと考える全ての人に提供し、新規事業の立ち上げから販売・拡大までをサポートする「Sony Startup Acceleration Program」を提供。

トヨタ自動車株式会社	提供アセット				提供先	
	知財・無形資産	人材	インフラ	資金	SU・大学	カーブアウト

スタートアップへの投資を目的としたベンチャーキャピタルファンド「Toyota Ventures」を設立。投資対象のスタートアップとの協業やIPO（新規株式公開）、買収を通じた技術提供等を実施。

株式会社デンソー	提供アセット				提供先	
	知財・無形資産	人材	インフラ	資金	SU・大学	カーブアウト

ベンチャーキャピタルと共同しつつ、コア技術と技術人材を切り出して新会社を設立するカーブアウトを実施。また、知的財産戦略の推進に向けた柱の一つとして「知財を介在させた異業種との仲間づくり（アライアンス促進）」を掲げる。

三菱ケミカルグループ株式会社	提供アセット				提供先	
	知財・無形資産	人材	インフラ	資金	SU・大学	カーブアウト

今年度は成長領域であるサイエンス領域（田辺三菱製薬株式会社）でのコーポレートパートナーシッププログラムを立ち上げ、同社グループとの有償のコンセプト検証や助成金を提供。

旭化成株式会社	提供アセット				提供先	
	知財・無形資産	人材	インフラ	資金	SU・大学	カーブアウト

マーケティング&イノベーションセンターを設置。社内ベンチャーからの「株式会社コネプラ」のカーブアウトを実施。グローバルでは、スタートアップ買収により獲得した紫外発光ダイオード技術を事業化のためにスタートアップに提供する試みを実施。

凸版印刷株式会社	提供アセット				提供先	
	知財・無形資産	人材	インフラ	資金	SU・大学	カーブアウト

同社・地域のパートナー企業・スタートアップ企業で共創する実証型（PoC推進型）オープンイノベーションプログラムである「connecto」を開催。

武田薬品工業株式会社	提供アセット				提供先	
	知財・無形資産	人材	インフラ	資金	SU・大学	カーブアウト

スタートアップとの連携を行う拠点「Center of External Innovation」を米国（ボストン）に設置し、ライセンスアウトや共同開発・事業化を実施。

(参考) 知財・無形資産の「見える化」に関する国内企業の事例

先進企業においては、知的財産を含むナレッジマネジメントを高度に実践し、マーケティングや新規事業創造等の機能と紐づいた知財部門が、自社の知的資産の統合的な把握・活用提案を実践し、社内外の知的財産を使い尽くす戦略を有している。

富士フィルム※1

- 富士フィルムでは、化粧品事業の創造等をはじめ、経営・事業戦略策定のためのインテリジェンスとしての知財機能を有している。
- その中で、知財部門では、特許に限らずノウハウ等も「技術資産」として特定し、これを一括して管理し、全社の幅広い無形資産を統合的にマネジメント可能な体制を構築している。

横河電機※2

- 横河電機では、「マーケティング本部」内に知財部門を有している
- 研究開発の初期から顧客のもとに行き、ヒアリングを通じて設定した仮説の検証を行う活動は、知財部門と常に連携しながら進めている。
- 研究開発の早い段階から知財部門が加わり、また、研究開発部門は知財部門と一緒に知的財産ポートフォリオの構築方法、活用可能性について検討

ヤフー（Zホールディングス）※3

- ヤフーでは、研究開発成果や社内で生まれた知的財産を、OSS（オープンソースソフトウェア）などの形で社外へも公開し、さまざまな場面で活用。CTOは、OSSの使用や貢献が自社の無形資産価値を高めるという仮説を有し、OSS化ができる知的財産を常にウォッチしている
- 加えて、OSSの特許権で保護し、OSSを利用するユーザーに対して無償で提供している

PayPal※4

- PayPalでは、CIPPO（Chief IP Officer）が中心となり、保有する知財の「棚卸」は常に実施
- 棚卸においては、事業での使用有無に加え、中長期的な自社および連携企業にとっての価値創造のライフタイム（外部での活用）、他者の類似知財の有無やそれぞれの成長性（将来の売上期待）、権利としての強さ（他社目線で必要な特許になっているか）、グローバルでの使用可能性、国際標準化（デファクト）の可能性や有無等の視点から分析を行っている

※1：特許庁「経営における知財戦略事例集」（2020/06/16）

※2：特許庁「企業価値向上に資する知的財産活用事例集」（2022/5/9）

※3：Zホールディングス「サステナビリティ関連情報：知的財産」

※4：知的財産戦略本部検証・評価・企画委員会 知財のビジネス価値評価検討タスクフォース（第4回） 資料4-3（2018/2/23）

本日議論をしていただきたいこと(2)

本日の事務局説明を踏まえ、以下の点についてご議論頂きたい。

(2) 大企業とスタートアップ(SU)等との連携の在り方

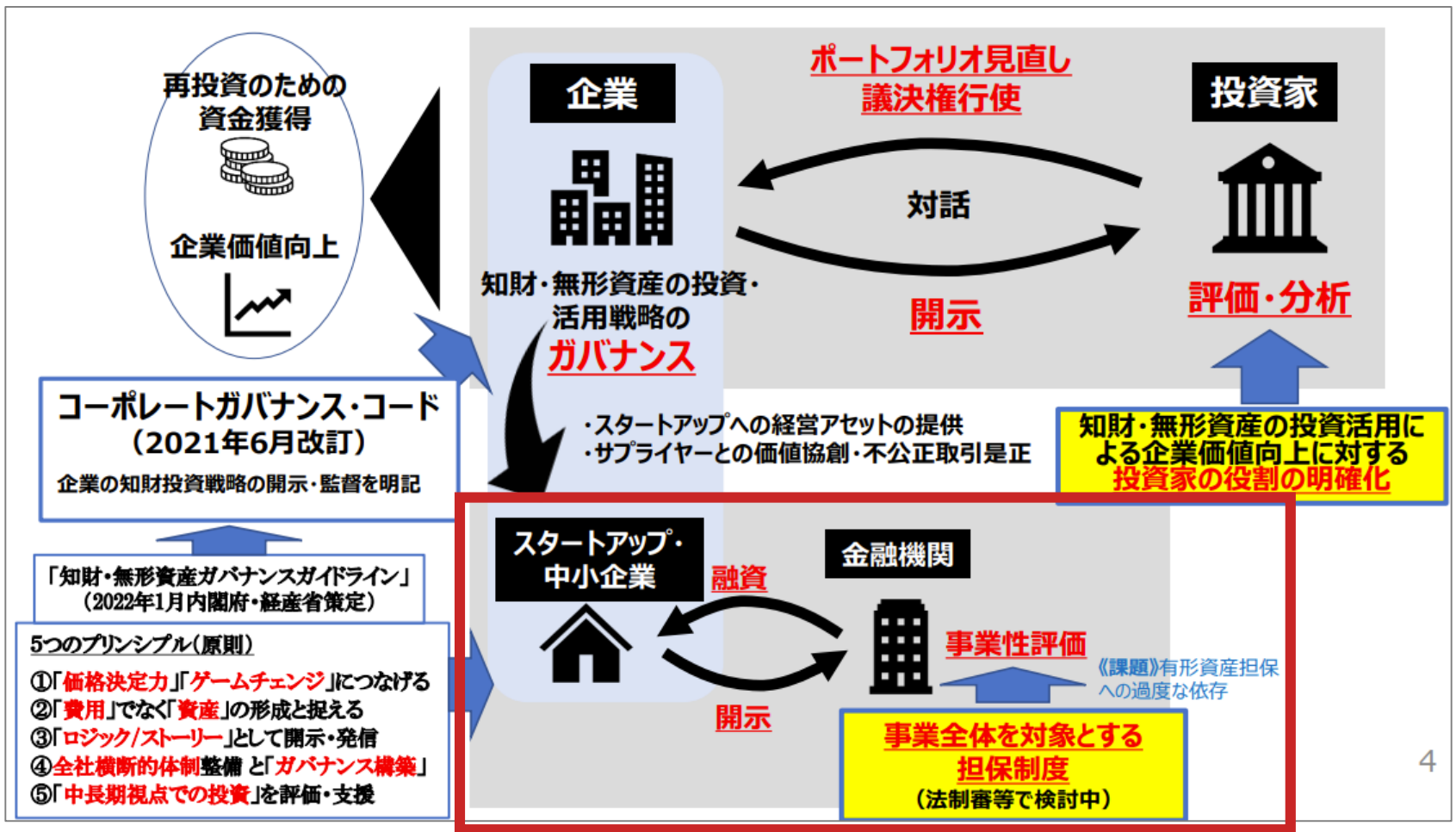
- ① 大企業は、どの程度の本気度をもって、「スタートアップ・ファースト」型での経営資源の提供等の連携モデルを実践していくべきか。また、スタートアップ・ファースト型連携を実践していくうえで、どのような活動や社内のガバナンス、開示が求められるか。
 - 例えば、自社の事業ポートフォリオ変革、サステナビリティ対応等におけるスタートアップ連携の意義について、社内で徹底される仕組みを持つことができるか。
 - 例えば、スタートアップ・エコシステムに自社を位置づけるために必要なアクション等を自ら定義し、経営トップを含め、社内で徹底することができるか。
- ② 投資家に評価される「知財・無形資産活用の見える化」は如何なるものか。
 - 例えば、非連続な将来事業の創出・経営資源の有効活用・社会課題の解決の視点から、自社が提供可能な知財・無形資産等について適切なガバナンスを図り、スタートアップを含む他社に提供、活用させ、協業・事業提携の機会を最大化していくことは、自社のUnlock Valueの顕在化につながる可能性はあるか。
 - また、提供可能な経営アセットを明確化し、対外的にどの程度まで有効に実行可能か。

1. 知財・無形資産の有効かマネジメントにおいて求められるKPIの在り方
2. 大企業とスタートアップ等との連携の在り方
3. **中小企業における知財・無形資産投資の加速に向けて**

中小企業における知財・無形資産投資の加速に向けて

中小企業においても、知財・無形資産ガバナンスガイドラインにおいて示された点について、同様に普及啓発を図りながら、主に金融機関等からの新たな投融資等を中小企業が得るための働きかけ・取り組みを進めていくことが必要。

知的財産推進計画2022（概要）



中小企業と知財・無形資産ガバナンスガイドラインの状況と関係性

中小企業においては、内閣府知財事務局が2018年に発表した「経営デザインシート」等のフレームワークの活用を通じて、現在および「将来」の在りたい姿の見える化、その在りたい姿に向けた因果パス（資源・ビジネスモデル）等の開示が拡大。

中小企業においてはガイドラインの認知に限らず、「経営デザインシート」の策定を通じて、原則1・2・3に近い対応を行っていると考えられる。

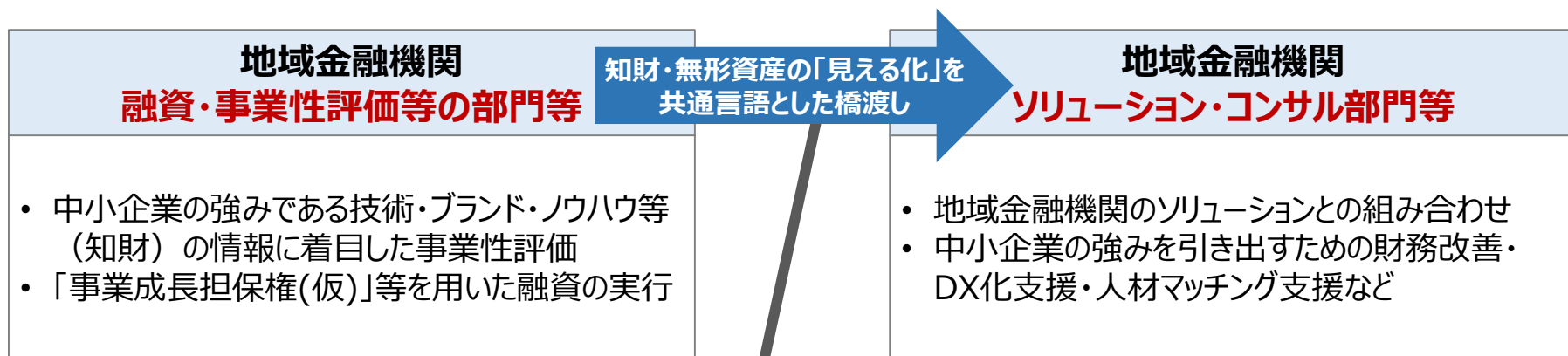
「経営デザインシート」策定企業とガイドラインの関係性

原則	「経営デザインシート」公表企業のシート記載内容とガイドラインの対応
原則1（価格決定力・ゲームチェンジ）	必ずしも知財・無形資産の活用を前面に押し出したものではないものの、完成度の高い経営デザインシートにおいては、経営戦略として、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に言及されており、 原則1に適った記述に近いものがいくつかあった。
原則2（費用でなく資産）	確認した全ての企業のシートにおいて知財・無形資産には触れられている。 その中で、主に「これまで」「これから」の両側においてともに「資源」に触れている点を中心に、 短期的な「費用」でなく長期的な「資産」の形成という発想に近いもの と考えている。
原則3（ロジック&ストーリー）	必ずしも知財・無形資産の活用を前面に押し出したものではないものの、経営デザインシートは、これまでの自社の「資源」が、どのようにこれからの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、説明するひな型となっており、その資源の1つとして知財・無形資産が取り上げられている会社も複数社存在。 シートの構造自体が、原則3との親和性は高い と考えられる。
原則4（ガバナンス）	既存の経営デザインシートのフォーマットの中では、企業のガバナンスに言及する箇所があまりなく、また企業規模の観点からも、取締役会による知財・無形資産の全社的な統合・把握・管理や投資・活用戦略の構築・実行・評価に言及する機会は限られており、 原則4に適っていると 考えられる記述は見受けられなかった。

中小企業での知財・無形資産投資の拡大に向けた金融機関の役割の在り方

地域企業の経営課題の解決には、中核となる「融資」機能に加え、地域金融機関の強みである「取引先に対する細やかな目利き」を未来志向で実践すること、それらの目利きから見えた経営課題に対して、「コンサルティング機能」等を通じて、様々なソリューションを提供する必要がある。

その上で、「知財・無形資産」について、**金融機関は「事業成長担保権(仮)」等を見越した事業性評価能力の向上**、ならびに、それら**知財等の「強みを生かす」経営支援を通じた新たな資金需要の創造等の視点での役割が期待される**のではないかと。



中小企業での知財・無形資産投資の拡大に向けた金融機関の役割の在り方

- 取引先の技術・ブランド・ノウハウを知る：利益源泉は確かか、新たな成長の種はあるのかの確認
⇒ 「経営デザインシート」「ローカルベンチマーク」「知財ビジネス評価書」等を用いた見える化
- 地域金融機関のソリューションと掛け合わせた、「強みを生かす」「リスクに備える」のコンサル提案
⇒ **企業の知財を生かす財務改善・DX化支援・人材マッチング支援などのサービス提供**

地域金融機関による知財・無形資産の見える化を起点とした経営支援事例

地域金融機関においては、知財の専門家と連携し、知財の見える化を起点とした経営支援の活動を自行の競争力とする事例も存在。以下に示す企業では、特許庁が提供する「知財金融事業」を起点として、地域金融機関が主導し、知財の見える化から強み・経営課題を見出しソリューション提案を行った。

取引先企業が有する背景・課題

- 建設会社A社は、**独自工法の技術**を持ち、自ら施工会社として受注・施工するだけでなく、パートナー企業に技術供与を行うビジネスを展開し、県内を中心に事業を営んできた。
- そんなA社では、事業の全国拡大を検討するようになった。
- しかし、独自工法が競合の工法と比較してどんな強みがあるのか、また、全国展開に向けて何が課題なのか漠然と理解はしているものの系統だった整理ができておらず、打ち手を絞り込むことができずに悩んでいた。

金融機関による「知財・無形資産」を軸とした分析

- 金融機関にて、市場の分析に強い専門家が連携し、A社工法と競合する工法を洗い出し、強みや市場での採用状況等を比較のうえ整理。
- その結果、A社工法は他社工法と比較して技術的な優位性がありシェア拡大のポテンシャルはあることが判明
- 一方、**営業力や施工キャパシティがネックとなって事業を拡大できていないことがわかった。**

金融機関によるソリューション提供

- 金融機関は、A社の全国展開のポテンシャルを理解しつつ、喫緊の課題はパートナー企業開拓であると認識
- これを踏まえ、金融機関が提携している営業支援エージェントをA社に紹介。**A社では今後、当該エージェントと連携し、パートナー企業を全国規模で開拓**

効く支援がわかった！

営業支援
エージェントのマッチング

専門家派遣

商談会
補助金



**金融機関
担当者**

本日議論をしていただきたいこと(3)

本日の事務局説明を踏まえ、以下の点についてご議論頂きたい。

(3) 中小企業における知財・無形資産投資の在り方

中小企業における知財・無形資産投資の加速化に向けて、如何なる取組みが必要と考えられるか

- ① 中小企業が知財・無形資産を活用した価値創造を行うにあたって、金融機関においては、中小企業の「強み（知財・無形資産）」を認識・評価し、その強みを生かすための融資・経営支援を行うことが期待される。加えて、中小企業が知財・無形資産を活用した新たな価値創造を行う際のファイナンスに関しては、今後、「事業成長担保制度（仮）」等を通じて拡大することが期待される。

その上で、地域経済を支える金融機関自身の生存戦略として、知財・無形資産を活用した融資や経営支援に意義があるか。金融機関の債権の質の向上、新たな融資需要の創出という面で死活的に重要と言えるか。また、その際は、どのような活動・サービスが特に有効と考えられるか。

- ② 金融機関は、中小企業の知財・無形資産の投資・活用戦略に関して、中小企業自身での取組みに加え、金融機関の経営支援部門や外部の伴走支援型のコンサル等、外部の専門家等が関与することも求められる。その際には、どのような支援者・支援の仕組み（コスト負担者を含む）が有効と考えられるか。

今後の検討の進め方（現時点の見込み）

第11回（6月27日）

- ▶ 知財・無形資産ガバナンスガイドラインを踏まえた取組、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の好事例、知財・無形資産ガバナンスガイドラインの周知方策

第12回（9月7日）

- ▶ 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
- ▶ 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

第13回（10月7日）

- ▶ 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～②

第14回（11月2日）

- ▶ 企業と投資家の対話イメージ化について

第15回（11月22日）

- ▶ 企業と投資家の思考構造のギャップについて①

第16回（12月5日）

- ▶ 大企業からの経営アセット提供、中小企業事例等について

第17回（12月19日）

- ▶ 企業と投資家の思考構造のギャップについて②
- ▶ 知財・無形資産の投資・活用促進メカニズム全体について

第18回（1月17日）

- ▶ ガイドラインの改訂骨子案

第19回（2月14日）

- ▶ ガイドラインの改訂案（⇒パブリックコメント）
- ▶ 普及促進の取組みについて

第20回（3月中旬(P)）

- ▶ ガイドラインの改訂案（パブリックコメント後）

各回において、適宜、委員の方々、外部の方からの発表を予定しております。