

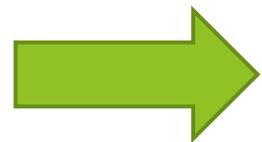
内閣府・知的財産戦略推進事務局  
「知財投資・活用戦略の有効な開示及び  
ガバナンスに関する検討会」 資料

# 知財・無形資産投資と指標 (KPI)

KIT虎ノ門大学院 (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  
杉光一成 PhD

# 知的財産権と無形資産の違い

	外部環境との関係	データ
知的財産権	法律の助力で変更可 (ある種の「立法」が可能) e.g. 「AとBからなる装置は無断で製造してはならない」	定量的・入手容易
(その他の) 無形資産	前提であって変更不可	定性的・入手困難



指標を考える上では別々に議論した方が良い

# 知財権（特に特許権）と指標（KPI）

【先行研究の例示】

Jaffe(1986)

Carpenter et al., (1981)

Albert et al., (1991)

Harhoff et al., (1999)

Lanjouw et al., (2004)

六車（2006）

小田ほか（2006）

Nagaoka et al.,(2010)

木村ほか（2014）

岩城・岡田（2016）

安川（2017） etc.

岩城・岡田（2016）

「企業が保有する特許数をカウントするだけでは、企業価値の関連性が見られないというのが概ね一致した結果」



「被引用数」を含んだ指標と企業の財務データあるいは企業価値との相関は明らかとなっている

ただし、実際の計算式は多種多様で決定的なものはない

cf. 金銭的価値評価の議論は「投資」の観点からは意味がない  
∴金額が明らかとなっても「競争優位性」との関係が不明

# 現在の研究から見えてきたこと

重要特許（杉光・立本2022）（Material Patent Score、MPS）

=同一 IPC 分類における年平均被引用回数の上位 5% ⇒ 「他社牽制力」を表わしている可能性が高い

業種（セクター）によって傾向は異なるものの・・・

## 重要特許と粗利益率、ROIC、ROA等との相関のピークは8年後位か

⇒ 直近の特許データで直近の財務データを説明するのは困難？

⇒ 一方で、特許権の効果は「中長期的」な視点で見る必要性を示唆

【考えられる因果パス】

研究開発 ⇒ 出願 ⇒ 他社牽制力のある特許権 ⇒ 「参入障壁」として機能 ⇒ 価格決定力

⇒ 粗利益率の向上 ⇒ ROIC・ROAの向上



(e.g. 回避のために参入が遅れる or 参入断念  
回避のための新たな研究開発投資の必要  
回避のために製造原価増 etc.)

# 企業の「指標」の開示例

図表 2. コーポレートガバナンス報告書等記載の知財・無形資産 KPI 例

企業名	証券コード	知財・無形資産 KPI	媒体名
大成建設株式会社	1801	特許出願件数	サステナビリティ
エーザイ株式会社	4523	医薬用医薬品 承認取得品目数、 研究開発費	価値創造レポート
株式会社ポーラ・オルビス ホールディングス	4927	国内外の研究受賞数、 先端科学研究者数	サステナビリティ
株式会社ダイフク	6383	イノベーション投資額、 特許登録件数	コーポレートガバナンス 報告書
テイ・エス テック株式会社	7313	開発費に占める革新技術開発費比率	コーポレートガバナンス 報告書

出典：各社コーポレートガバナンス報告書等の記載から高野誠司特許事務所が 2022 年 4 月に抽出して作成

(注) JPX日経インデックス400構成銘柄 (2021年8月6日付リスト)  
397社のコーポレートガバナンス報告書 (一次リンク先含む) が調査対象で情報抽出日は2022年4月。

高野誠司特許事務所からのご提供に感謝します

# 注目される開示例

## 不二製油グループ 統合報告書 2022 (41頁)

(2022年10月4日発表)

### グループ知財戦略

創業当初よりパーム、カカオ、大豆といった植物性の原料を基礎原料とし、長年積み重ねてきた研究成果と技術力を活かし、付加価値の高い製品を提供してきました。

コア技術をベースに磨き上げてきた成果を特許ポートフォリオとして構築し、差別化された製品の市場優位性や価格決定力を確保しています。

植物性油脂事業、業務用チョコレート関連事業\*<sup>1</sup> (グラフ1)、プラントベースフード (PBF) 事業\*<sup>2</sup> (グラフ2) それぞれにおいての市場優位性や価格決定力に影響し得る重要特許\*<sup>3</sup>シェア率では国内首位、将来の重要特許を生み出すための人材投資 (≒新規発明者数\*<sup>4</sup>)では国内外の競合と比較しても上位に位置しています。

今後も、事業と連携した知財戦略の構築・実行を進め、コア技術分野への継続的な人材投資を行うことで、グローバルでの市場優位性や価格決定力を高めていきます。

また、定期的な知財ポートフォリオの棚卸しにより、各国での権利維持コストを見直し、将来に向けた新たな特許出願・権利化費用へ戦略的に配分することで、当社知的財産の資産価値の向上を図っていきます。

\*<sup>1</sup> 過去10年 (2011年以降) における油脂、チョコレート等に関する特許分類に基づいて抽出された母集団を定義

\*<sup>2</sup> 過去10年 (2011年以降) におけるPBFに関する特許分類およびキーワードに基づいて抽出された母集団を定義

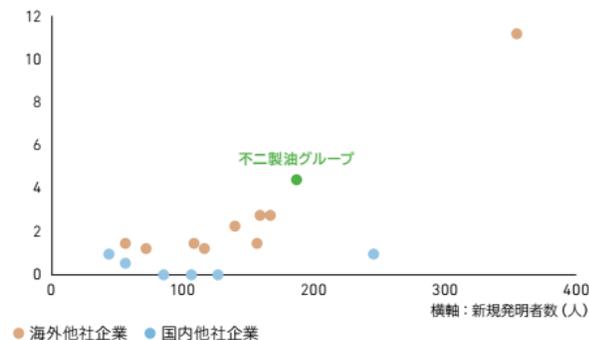
\*<sup>3</sup> 母集団の被引用数上位5%に該当するものを重要特許として定義

\*<sup>4</sup> 過去10年 (2011年以降) に新たに出願した発明者のみを集計して算出

### 重要特許シェア率と新規発明者数

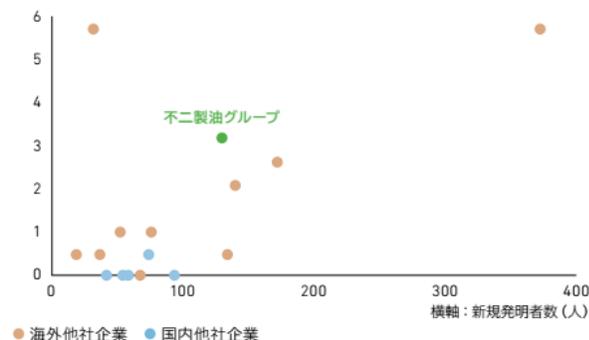
グラフ1：油脂、チョコレート関連

縦軸：重要特許シェア率 (%)



グラフ2：PBF関連

縦軸：重要特許シェア率 (%)



杉光・立本「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)」(2022) のワーキングペーパーに記載された K P I に近いものを用いて開示されている

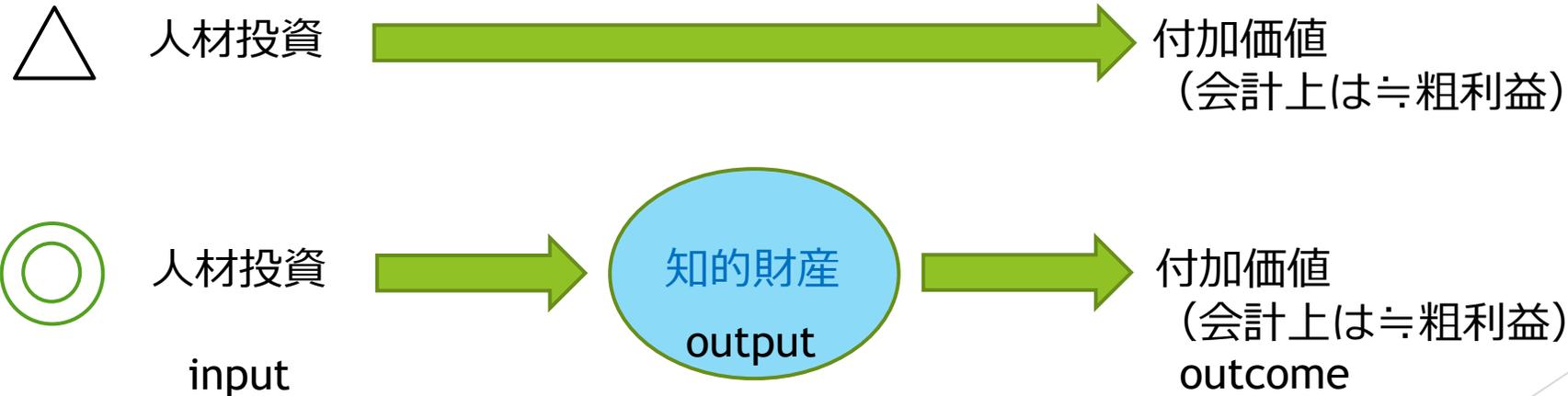
# 人材投資と知財の関係

「モノからコトへと進む時代、付加価値の源泉は、創意工夫や新しいアイデアを生み出す『人的資本』、『人』です。」

(首相官邸のHP参照

[https://www.kantei.go.jp/jp/headline/seisaku\\_kishida/bunpaisenryaku.html](https://www.kantei.go.jp/jp/headline/seisaku_kishida/bunpaisenryaku.html))

「新たな知的財産の創造及びその効果的な活用による付加価値の創出を基軸とする活力ある経済社会を実現」 (知的財産基本法 1 条)



人材投資のoutputあるいは指標 (KPI) としての知財情報の可能性

# 知財・無形資産ガバナンスを普及・浸透させるには？

ESG投資 → ESGスコアの出現後に普及・浸透が加速

人材投資 → ISO30414の出現後に普及・浸透が加速

⇒ どちらも「定性的・入手困難」でデータの的に難があった

⇒ しかし、どちらも「**指標化**」（データによる「見える化」）が鍵となって普及・浸透したと思われる（私見）

# おわりに

- ・ 指標（KPI）は「**共通言語**」となる  
e.g. 知財マネジメント（PDCA）、取締役会の「監督」、エンゲージメント
- ・ 完全無欠の指標（KPI）はそもそもどこにも存在しない  
e.g. ROEは財務テクニク（自社株買い）によって高まる
- ・ 指標（KPI）なしに「成長ストーリー」を論じても説得力がない  
e.g. 中間試験も期末試験も受けていない生徒が「来年〇〇大学に合格できます。なぜならばこういう素晴らしい勉強方法をとるからです」と説明することと同じ
- ・ 指標の一人歩きを心配して最初の一步を踏み出さずには、知財は永遠にコストセンターに留まり、「知財と経営の距離」は永遠に縮まらない

# 提言

**知財戦略推進事務局が主導して、標準的な指標（KPI）の検討・提案を行うべきではないか**

## その他（今後の課題等）

- ・ 意匠、商標等のデータの活用
- ・ 知財権以外のその他の無形資産の「見える化」
- ・ 「ビジネスモデル」と知財の関係性
- ・ 軍事理論の応用可能性（e.g. 核抑止論、インテリジェンスほか）

以上です