

**「知財投資・活用戦略の開示・発信の在り方や社内における
ガバナンスの在り方等について深堀をしたガイドライン」に対する
「知財ガバナンス研究会」の期待と要望等について**

2021年8月26日(木)

14:00～16:00

HRガバナンス・リーダーズ株式会社

知財ガバナンス研究会

幹事

菊地 修

1. 知財ガバナンス研究会のパーパスとミッション

知財ガバナンス改革で、日本企業の競争力を向上させ、持続的な成長を実現し、日本の再興に貢献する。そのために、日本中の知財関係者を結集し、「チーム知財」として、日本企業の知財投資を活性化させて、成長戦略の実行を支援する。

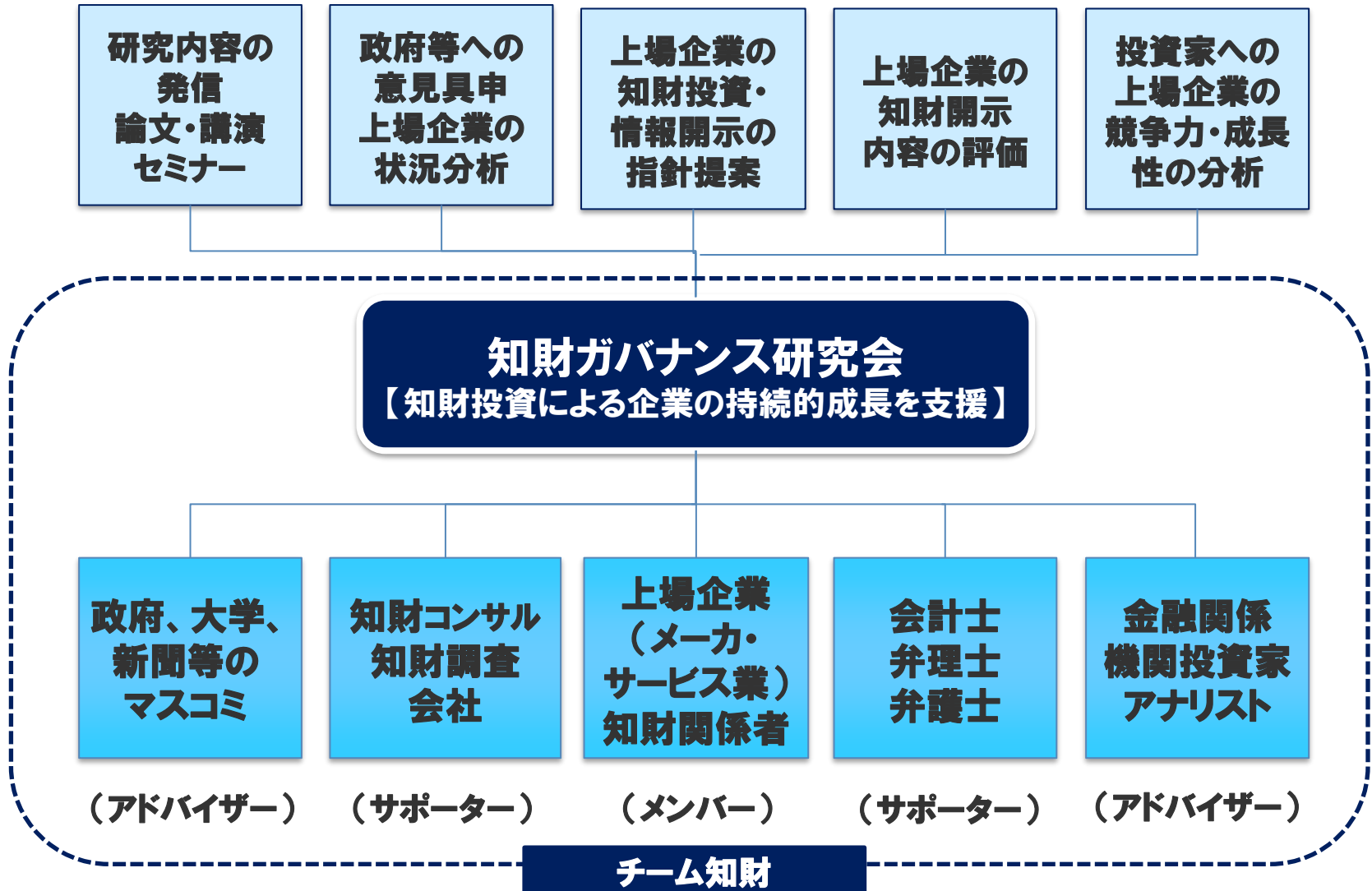
2. 活動内容

企業のサステイナブル経営の一環として、コーポレートガバナンス・コード（CGC）に基づき、知財投資の重要性に鑑み、その実効性を取締役会等で監督することや、知財情報を非財務情報として開示等する取り組みを、「知財ガバナンス」と定義し、企業がこの知財ガバナンスに対して高い水準で取り組んでいくために、メンバー相互による情報交換を行い、その実効性を高めるの研究活動を行う。【添付図1参照】

3. 構成（2021年8月24日現在） 会員数 111社

幹事（HRGL菊地）：1名、メンバー（企業 知財部門責任者）：81社
アドバイザー（政府・大学・新聞・証券等）：10社、
サポーター（弁護士・会計士・弁理士、知財サービス会社等）：19社

【添付図1】 知財ガバナンス研究会の体制と役割（知財投資や情報開示のハブ機能）



「知財投資・活用戦略の開示・発信の在り方や、社内におけるガバナンスの在り方等について深堀をしたガイドライン」の策定に対する期待について

1. ガイドライン作成に対する知財ガバナンス研究会の期待

- 「知財ガバナンス研究会」（2021/4発足、会員数111社）では、**内閣府、経済産業省が本年中に知財投資に対する企業内のガバナンスの在り方や、その情報開示の内容や方法に関するガイドラインを作成して下さることに対しては、企業の競争力向上や持続的成長に資するものと考え、大いに期待しております。**
- つきましては、検討会で作成されたガイドラインに関しては、CGCの補充原則（3-1③、4-2②）等の**具体的な行動指針として、政府及び東京証券取引所から、上場企業に適切な対応を講ずるよう要請して頂きたい**と考えております。

2. 本検討会の以下の主な検討事項に対して、要望を申し述べます。

- ガイドラインの対象とすべき「知財」「知財投資」の範囲
- 知財投資・活用戦略の開示範囲・内容の考え方
- 知財投資・活用戦略の実行に向けたガバナンスの在り方
- 知財投資・活用の指標の在り方 等

○「ガイドラインの対象とすべき「知財」「知財投資」の範囲」に対する要望等

○「**知財**」については、「特許権、商標権、意匠権、著作権といった知的財産権だけではなく、**発明考案（アイデアやテクノロジー）、意匠（デザイン）、商標（ブランド）、著作物（コンテンツ、ソフトウェア）、データ、ノウハウ（営業秘密）、業務プロセス、顧客ネットワーク、サプライチェーン、評判（レピュテーション）等、幅広い知財を含めて頂きたい。**

○また、「**知財投資**」についても、これらの「**知財**」を創出や活用して、**ビジネスモデルや事業体制を構築・実行し、競争優位を確保して、マネタイズさせるための以下の活動を含む「幅広い投資」として、財務的な投資に限らず、非財務的な活動も含めて頂きたい。**

- ①マーケット開拓、顧客ネットワーク構築、IR/PR等のブランディング
- ②事業開発・研究開発（ソフトウェア・デザイン・コンテンツ、データを対象とするものを含む）、グローバル市場での知財網構築
- ③業務や製造、サービス等のプロセス改革（DX他）、企業連携（オープンイノベーション）、技術の標準化、サプライチェーン構築
- ④M&A/CVC等による経営・事業体制の補強・整備・構築
- ⑤競争力確保対応（権利行使、秘密情報保護等）、リスク対策（非侵害対策や事業競争力低下の回避措置等）

○現状、これらの「**知財投資**」に関して、企業内で知財部門が直接関与できていない場合がありますが、今後は本ガイドラインを契機として、企業経営において、これらの知財投資に知財部門が関与できれば、知財情報を活用した成長戦略の策定・実行や、早期の権利確保・リスク対策等による競争力確保、持続的に成長に向けた知財基盤の構築等に、直接貢献できるものと考えております。

○「知財投資・活用戦略の開示範囲・内容の考え方」に対する要望等

○**知財投資・活用戦略の開示範囲・内容**については、特許権の支配力が強い業界、標準化やクロスライセンスが浸透している業界、ブランド（信用）の影響力が強い業界、サービス・コンテンツ等のノウハウ・著作権がビジネス主体の業界等、業界やビジネスモデル等の違いによって知財投資の対象や活用戦略の優先順位が異なります。このため、**本ガイドラインでは、業界やビジネスモデル等の違いを考慮し、開示範囲・内容の指針を提示して頂きたい。**

この指針をベースに、個々の企業が、自社の経営や事業の方針や戦略に基づき、必要な知財情報の開示を行うことで、各企業は、この指標に基づき他社の戦略等を分析し、自社の戦略を評価し新たな戦略の策定のために、知財情報を活用することができるようになります。また、投資家にとっても、各企業の状況を、この指針に基づき、他社との比較・検証した上で、投資判断が行えることになるものと考えます。

○**開示手段は、「CG報告書」での開示に加え、「統合報告書」、「IR報告書」、「サステナブル報告書」等の各企業が自主的に適切な開示手段を利用できるようにして頂きたい。**

○開示内容は、企業がパーパス実現のためにマテリアリティを解決すべく、成長戦略や価値創造プロセスを策定し、**如何なる知財投資を行っているかや、その投資を執行した結果、どのような知財を創出や獲得、活用したか、更にその結果、如何に事業が競争優位を獲得し、持続的に成長しているか等を、具体的なストーリーとして定性的に説明した上で、その根拠として必要な投資の内容や成果等を定量的な情報を開示**できるようにして頂きたい。

○このストーリーを作成するために、前回内閣府が提示した「戦略的資源・帰結報告書」の提案内容等のような開示指針やそれに基づく開示例を提示して頂くことは有益と考えます。

■「戦略的資源・帰結報告書」(Strategic Resources & Consequences Report : SR&CR) (=「会計ベースの財務諸表を補完し、部分的に追加することを狙いとした報告書」)の提案

- 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。

○「知財投資・活用戦略の実行に向けたガバナンスの在り方」に対する要望等

○今後企業では、コーポレートガバナンスの一環として、**取締役会で知財投資、活用、開示に関して審議する体制を整備**していく必要があります。このためには、知財・イノベーション委員会等を設置、若しくは、サステイナブル委員会の議論テーマとし、添付図2のように、①パーパスの検討や、②**マテリアリティの重要課題として「知財」の検討**、③知財投資の内容検証と判断、④投資の執行状況の監督、④知財投資結果の評価（指名・報酬委員会との連携）と、⑤情報開示内容の確認、⑥投資家との対話等について、専門的な視点から議論を行うことが必要になります。このために、**社外人財を含め、知財投資や活用戦略に対する経営人財を育成や獲得することができる環境等を整備**して頂きたい。

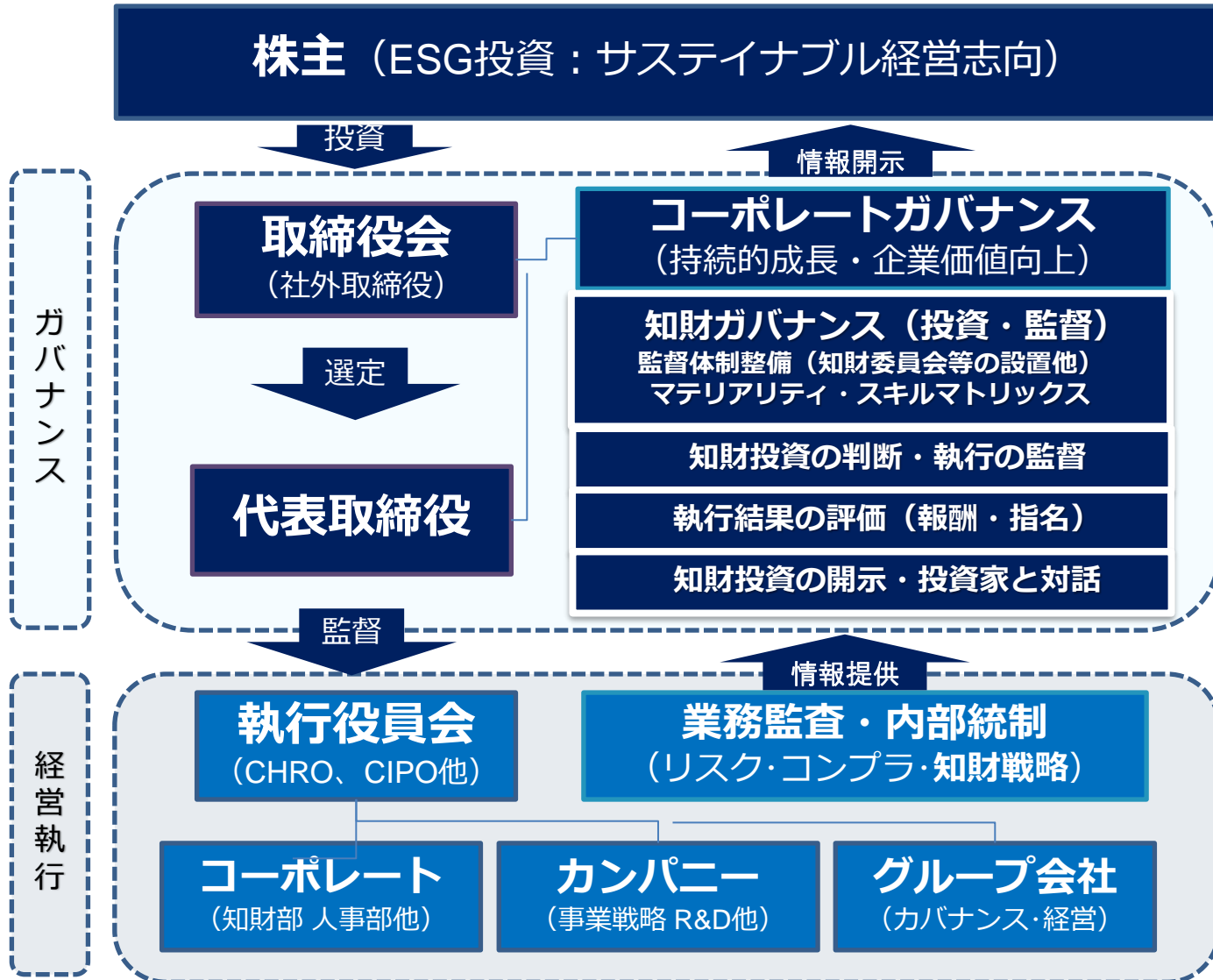
○また、この知財投資を的確に実行するため、**取締役等の経営者の「スキルマトリックス」の項目に「知財」を設け、その戦略やリスク回避を指導する人財を配置することを推奨**するように、本ガイドラインで提示して頂きたい。

○企業は、前回経済産業省からご説明頂いたように、サステイナブル経営（SX）を実行しており、パーパスを実現に向け、未来の経営環境における自社のマテリアリティを把握した上で、添付図3のように、それを解決するビジョンを策定し、ビジネスモデルを構築し、そのコア価値として「知財」を創出や獲得、活用して、持続的な競争優位を確保する必要があります。

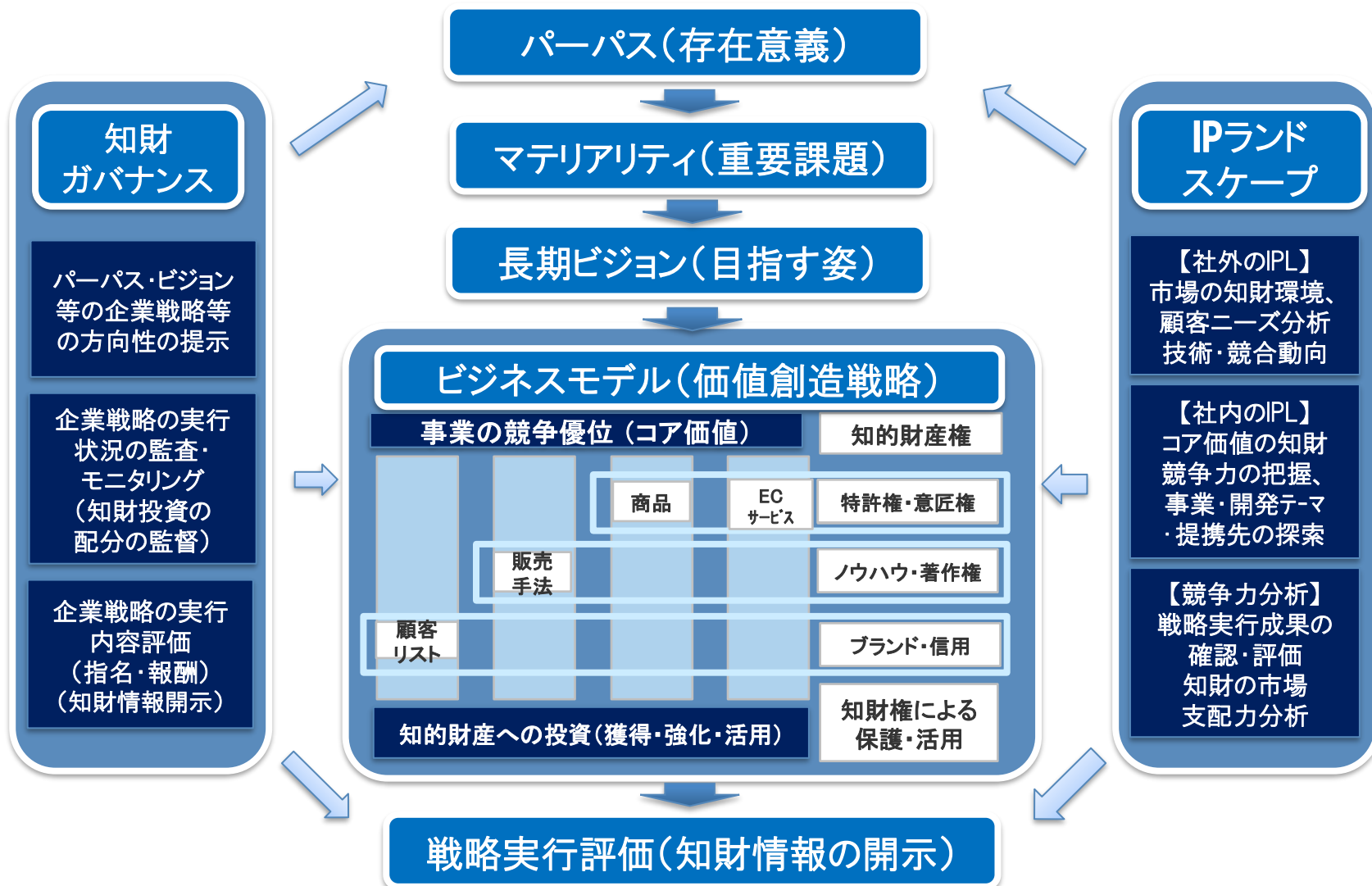
このためには、未来の環境や社会の変化、市場や顧客、競合や技術進歩等、社外の動向を分析すると共に、現在のビジネスモデルの中で内在する自社内の「知財」（競争優位）を把握する「社外と社内のIPランドスケープ」を知財部門等が的確に実行する必要があります。

そこで、**知財投資の分析に必要となるグローバル市場の未来予測や技術動向等の「社外のIPランドスケープ」**について、政府機関等での調査分析の深耕と発信を要望します。

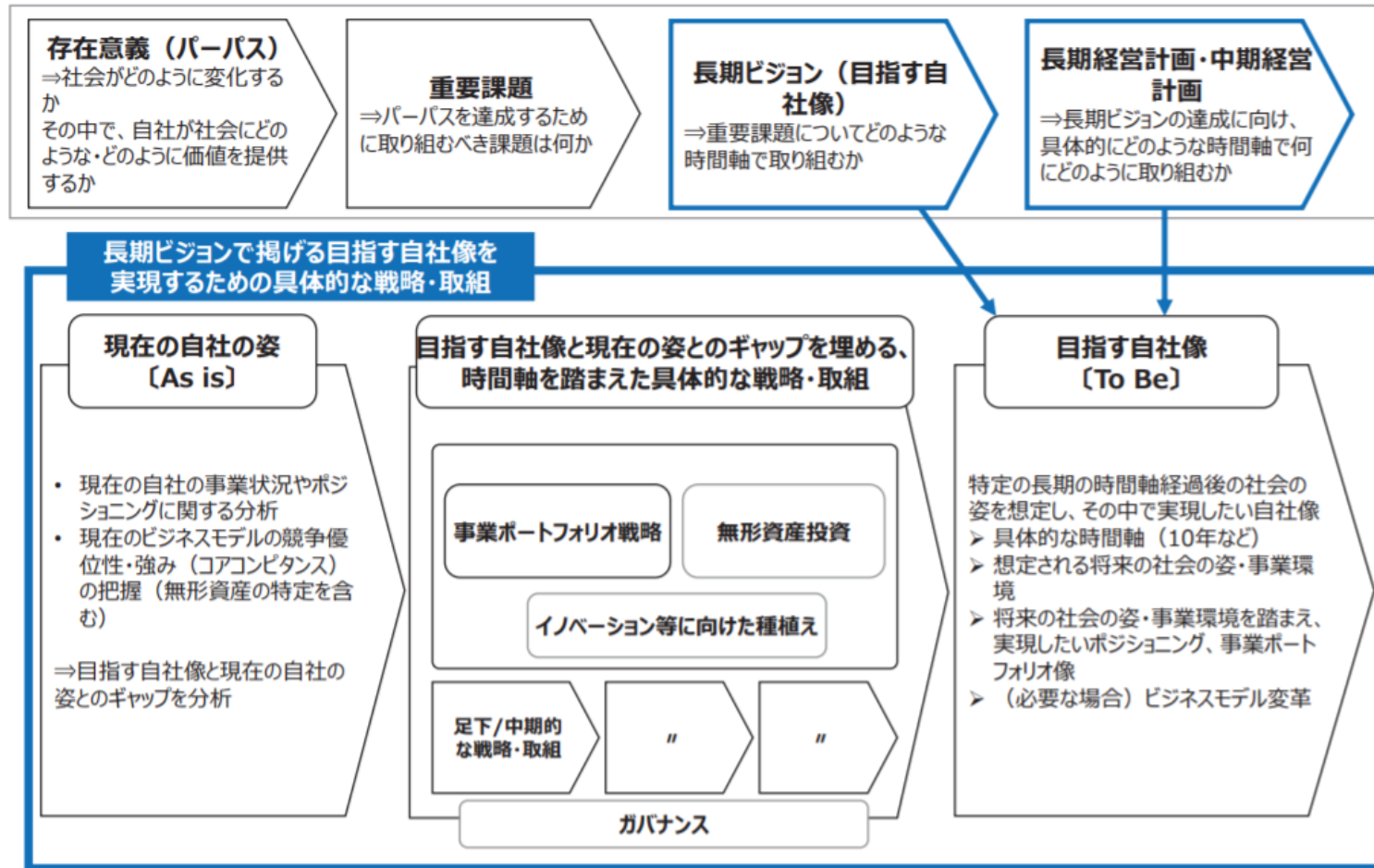
【添付図2】コーポレートガバナンスにおける知財ガバナンスの実行



【添付図3】 会社のパーパス・ビジョンを実現する知財ガバナンス



長期ビジョンで掲げる目指す自社像を実現するための具体的な戦略・取組の全体像



○「知財投資・活用の指標の在り方」に対する要望等

○各社の経営方針や事業戦略、知財創出や保護方針によって、特許や意匠等のような公開を前提とした権利を獲得する企業と、ノウハウとして秘密管理を行い競争優位を確保する企業等があります。この点は業界等の特性によっても影響します。

このため、**特許出願件数等の多寡だけを指標とすることは、特許出願等を促し企業秘密の開示につながり、日本企業の競争力の低下の要因にもなるため、好ましくない**と考えます。

○そこで**上場企業が、成長戦略や事業方針等との関係で、事業競争力を確保のために如何なる知財投資を行い、いかに知財を創出させたかや、その活用状況等を、本ガイドラインにより知財投資に関する情報として企業に開示を促すことは有効**であると考えます。

たとえば、各社が事業に対する競争力維持・向上されるため、「知財」創出費（研究開発費等）や創出人員数（「知財」の創出者数）、「知財」創出件数（アイデア、ノウハウ、デザイン、ブランド、ソフトウェア、コンテンツ等）等の知財投資に関する情報を開示を促すことは、各社の競争力を投資対効果の面での指標として把握するためにも、また自社の知財投資やその成果を評価し、次の戦略に活用するKPIを設定するためにも役立つものと考えます。

○なお、**知財ガバナンス研究会では、今年6月にメンバー会社が「社内で活用している知財データを含んだ経営指標」を調査し、代表的な指標は添付資料**のものとなっております。

○この「知財データを含んだ経営指標」については、金沢工業大学大学院杉光委員、筑波大学立本委員が共同幹事をされている「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」において、指標を策定するための参考例としてご活用頂いておりますので、「指標」に関しては、上記の研究フォーラムの見解もお聞かせ頂けると幸いです。

【添付資料】 知財ガバナンス研究会 「知財投資・活用の指標」の調査結果(代表例)

○メンバー会社が社内で活用している「知財データを含んだ経営指標」の例

観点	知財データを活用した指標例		企業の競争力強化施策
知財 の 獲得 活用	1	事業単位の「知財」創出や出願件数、保有件数（単年度/10年推移）	知財創出力、競争優位性の分析
	2	事業単位の共同出願件数	オープンイノベーション力の分析
	3	外国出願件数または出願率（当該年外国出願件数/前年国内出願件数）	事業のグローバル力の分析
	4	事業単位の活用権利率（活用権利数/保有権利数×100）	研究開発力（研究開発品質が高い）
	5	事業における特許保有件数/売上高	売上高構成比率 知財活用状況分析
	6	事業における保有特許の自社製品・サービスへの採用率	事業での知財の活用状況把握
戦略	7	IPランドスケープの実施件数（新事業・新技術開発、M&A等の知財分析）	事業戦略の策定や評価・提言
人財	8	研究開発者比率（当該年特許出願件数/当該年研究開発者数）	人的資本の効率性の分析
人財	9	年間の特許出願の発明者人数/従業員数	創造人財育成や活動状況の分析
SDGs	10	SDGs 関連17ゴールに対する特許保有件数	SDGsに対する活動力分析
R&D	11	研究開発投資比率（当該年特許出願件数/当該年研究開発投資額）	R&D投資対効果の分析
リスク	12	事業リスク低減件数（模倣排除、鑑定、訴訟、異議・無効等の件数）	事業リスクの低減・競争力の維持

○このガイドラインに関しては、CGCの補充原則（3-1③、4-2②）等に対する具体的な行動指針として、政府及び東京証券取引所から、上場企業等に対して、適切な対応を講ずるよう要請して頂けますと幸いです。また、経済産業省が、東京証券取引所と共同で、「知財投資銘柄」等を選定することも検討して頂けますと幸いです。

○企業が本ガイドラインに基づき開示した知財投資に関する情報については、投資家の皆様におかれても、企業とのエンゲージメントにおいて、今後の企業の成長戦略や価値創造プロセスに対する実質的な対話に活用頂き、積極的な投資判断をして頂きたく存じます。

ただ、開示されていない情報に関しては、企業の秘密情報保護や株主平等の原則等の関係で、情報開示を控えさせて頂く場合があることを十分にご理解いただきたくお願いします。

○2021年6月9日に設立されたValue Reporting Foundation（VRF）の統合報告フレームワーク等の動向や、気候変動に関するTCFDガイダンス2.0、経済安全保障の動向等の国際的な環境変化や指針策定の動向を注視し、本ガイドラインには、国際基準やグローバルで認められた枠組みを踏まえた内容を規定して頂き、今後必要に応じて最新状況に応じて改訂等をして頂けますと幸いです。

○なお、現在、知財ガバナンス研究会では、メンバー会社での「知財投資・活用戦略を競争力強化につなげるビジネスモデルを構築した事例」や「知財投資に関する情報開示の参考事例」を取りまとめており、これらの事例も本検討会で紹介させて頂き、本ガイドライン作成における参考情報としてご活用頂けますと幸いに存じます。

- 本資料は信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。ここに示したすべての内容は、当社の現時点での判断を示しているに過ぎません。また、本資料に関連して生じた一切の損害については、当社は責任を負いません。
- 本資料は当社の著作物であり、著作権法により保護されています。当社の事前の承諾なく、本資料の全部もしくは一部を引用または複製、転送等により使用することを禁じます。

本資料に関する問い合わせ

HRガバナンス・リーダーズ株式会社
フェロー

菊地 修