

建設的な対話に資する知財・無形資産開示について

第24回知財投資検討会

2025年3月17日

特許庁総務部企画調査課長 柳澤 智也



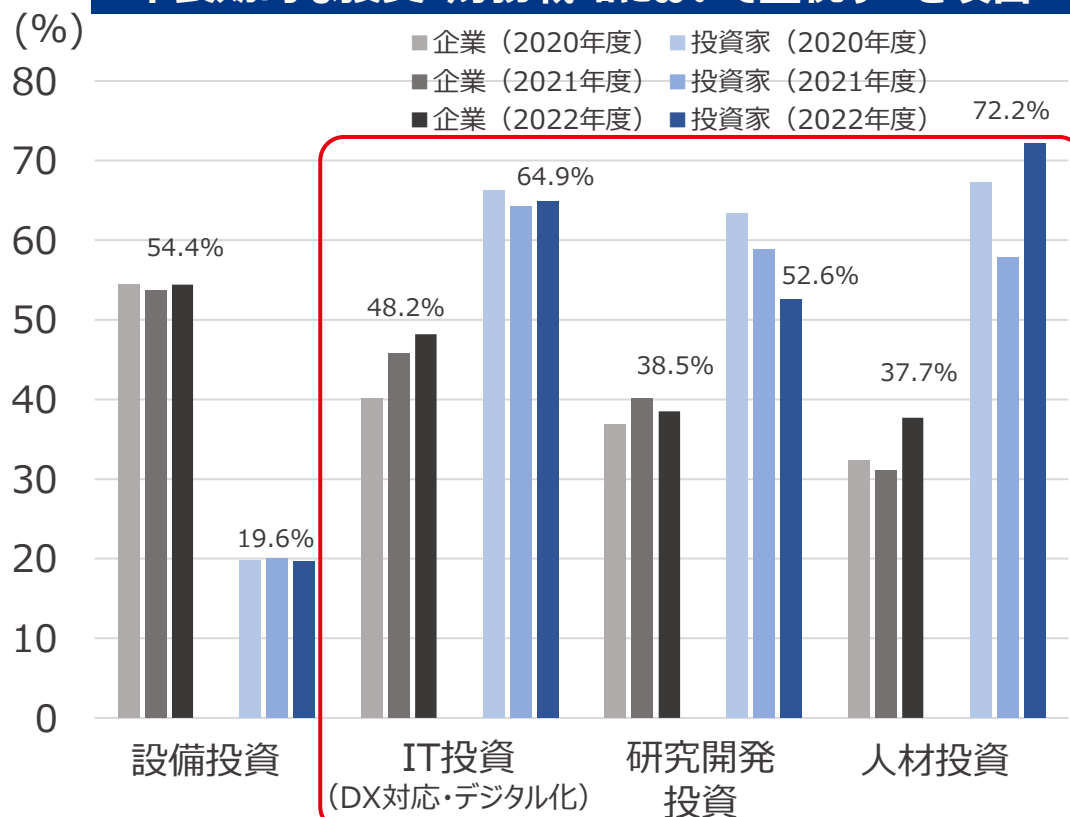
知財・無形資産を取り巻く状況

- 2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードにおいて、知財投資の開示・監督について規定されたものの、**いまだ多くの企業が手探りの状況**
- 中長期的な投資・財務戦略において重視すべき項目として、企業・投資家間の認識ギャップ（企業＜投資家）が大きいのは、IT投資、研究開発投資、人材投資といった無形資産投資。**企業価値向上には、知財・無形資産の投資・活用とその開示が重要**

コーポレートガバナンス・コードの改訂

新設規定	概要
補充原則3-1③【新設】	- 経営戦略の開示にあたって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示、人的資本や知的財産への投資等について、分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべき - プライム市場上場会社は、TCFD又は同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべき
補充原則4-2②【新設】	取締役会は自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべき - 人的資本・知的財産への投資等をはじめとする経営資源の配分、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督すべき

中長期的な投資・財務戦略において重視すべき項目



知財・無形資産ガバナンスガイドラインVer.2.0の全体像

現
状

- ・ 競争力の源泉としての知財・無形資産の重要性の高まり（←デジタル化の進展、グリーン社会実現の要請）
- ・ 日本企業は、知財・無形資産の投資・活用において海外先進企業に後れ、PBR 1 倍割れ、海外投資家等の日本株離れ

知財・無形資産の投資・活用の促進により、
企業価値の向上、更なる投資資金の獲得

- ・ 企業の知財・無形資産の投資・活用戦略の
開示・ガバナンスを強化
- ・ 投資家・金融機関が企業の知財・無形資産
の投資・活用戦略を適切に評価し、必要な資
金を供給する資本・金融市場の機能強化

※「知財・無形資産」の範囲は、特許権、商
標権、意匠権、著作権といった知財権に限られ
ず、技術、ブランド、デザイン、コンテンツ、ソフト
ウェア、データ、ノウハウ、顧客ネットワーク、信頼・
レピュテーション、バリューチェーン、サプライチェーン、
これらを生み出す組織能力・プロセスなど幅広い。

コーポレートガバナンス・コードの改訂
(2021年6月)により、**知財投資戦略
の開示、取締役会による監督**を明記

⇒上場企業は実施(comply)が説明(explain)が求められる

知財・無形資産の投資・活用戦略の
開示・ガバナンスの在り方を分かりやすく示す

価値協創ガイダンス2.0

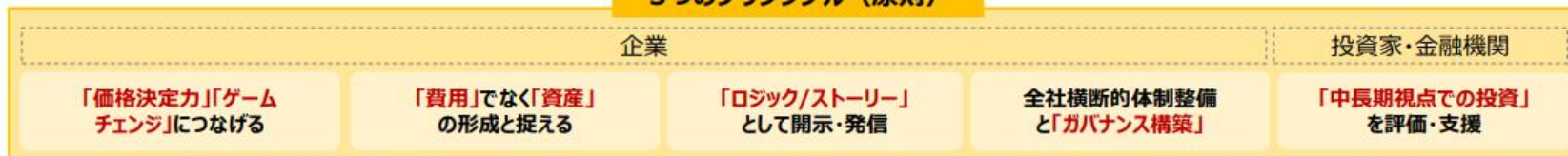
統合報告書、IR資料
経営デザインシートなど

知財・無形資産ガバナンスガイドライン

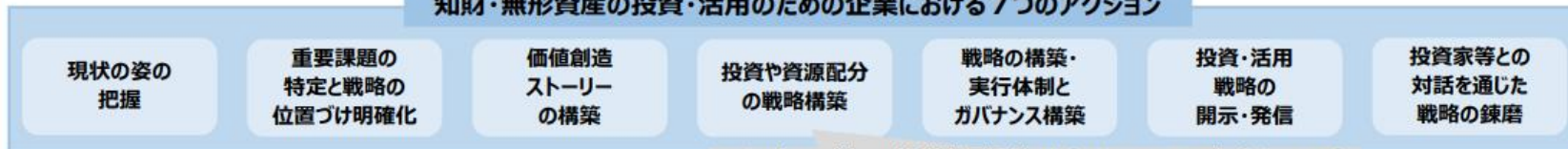
大企業・投資家・金融機関に加え
中小企業・スタートアップでの活用も期待

SX実現に際し、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

5つのプリンシプル（原則）



知財・無形資産の投資・活用のための企業における7つのアクション



スタートアップ等への経営資源提供・サプライチェーンとのパートナーシップ

Ver.2.0で追加

企業と投資家・金融機関のコミュニケーション・フレームワーク

事業ポートフォリオ変革からバックキャストした
企業変革の「ストーリー」

自社の本質的な強みと知財・無形資産を接続する「**企図する因果パス**」

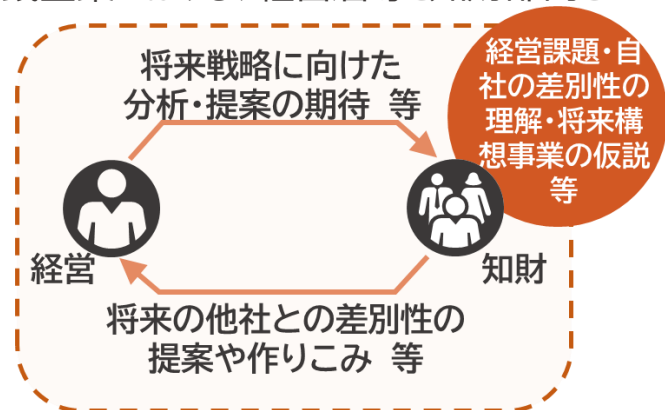
経営指標と知財・無形資産投資戦略の紐づけ(ROIC逆ツリー等)

企業価値の向上に資する知財経営に関する過年度の調査結果

知財経営を実践するためのコミュニケーションの在り方 (2022年度調査結果)

- 経営層・知財部門及び関係部門が、それぞれ知財部門の**役割モデルを再定義**する
→経営層が、また、知財部門自身が、知財部門の役割を、**将来の経営や事業を見据え、それに対して知財で貢献する**という位置づけに再定義
- 経営層・知財部門の議論の機会を積極的に創造し、**濃密な議論を繰り返し、相互が情報の差を埋める**
→知財部門は、**もつべき情報を「経営課題」とも紐づけて意識し、経営層や他部門に刺さる情報を意識的に収集・分析・発信し、フィードバックを受けて修正を繰り返す**

知財経営実践企業における、経営層等と知財部門とのコミュニケーション

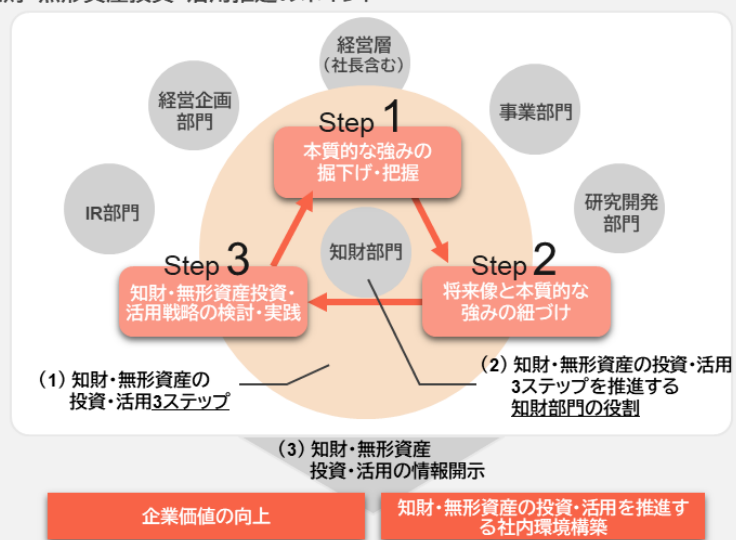


将来の経営、事業への貢献が知財部門の役割
そのための情報交換も活発

知財経営を実践するためのポイント (2023年度調査結果)

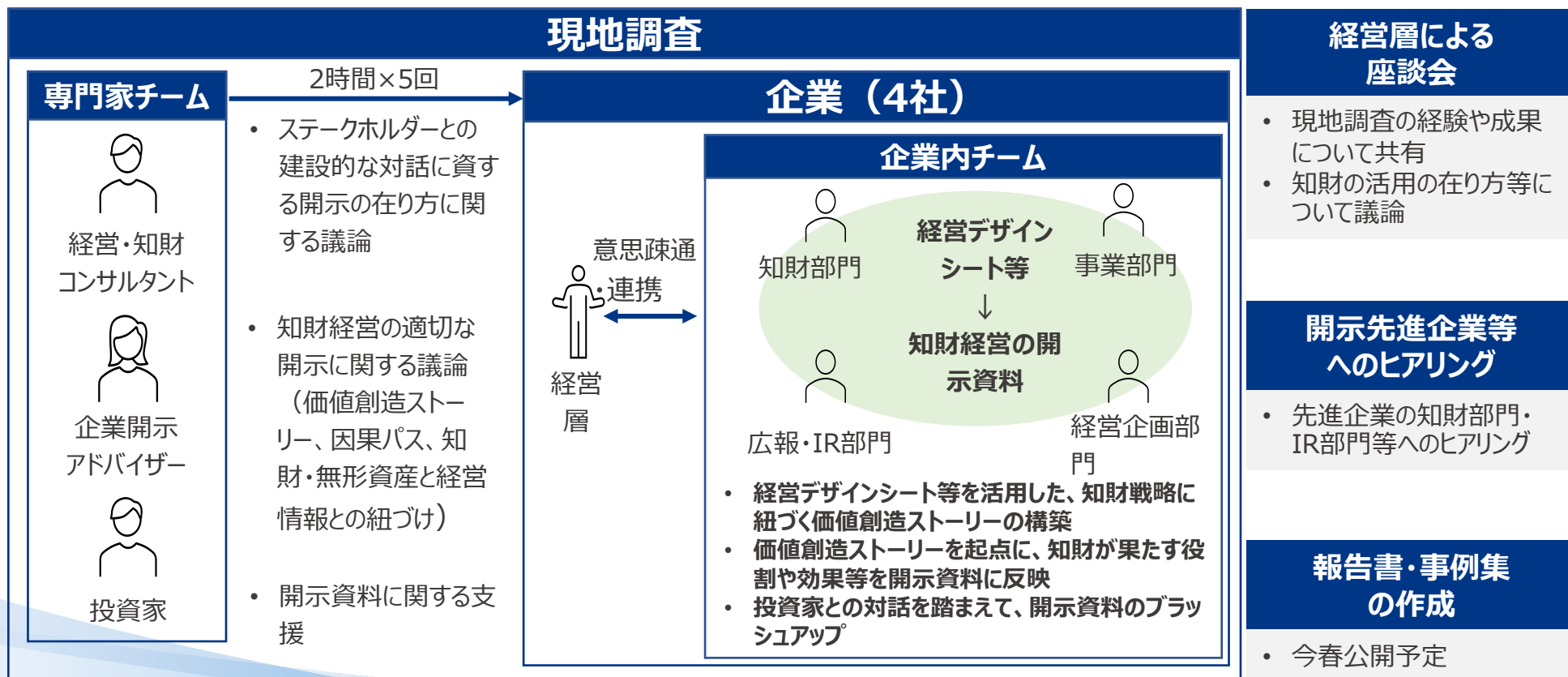
- 知財・無形資産を活用するためには、下図の「**本質的な強みの掘下げ・把握**」を含む3ステップを循環させることが重要
- 知財部門は、**自社の知財・無形資産としての強みを特定し、他部門と伴走**することで**各部門の課題解決を支援**する役割を担う
- 情報開示**によって、**企業価値向上**のほか、**知財マインドが全社に浸透**し、知財・無形資産の活用を社全体で進める環境構築につながる

知財・無形資産投資・活用推進のポイント



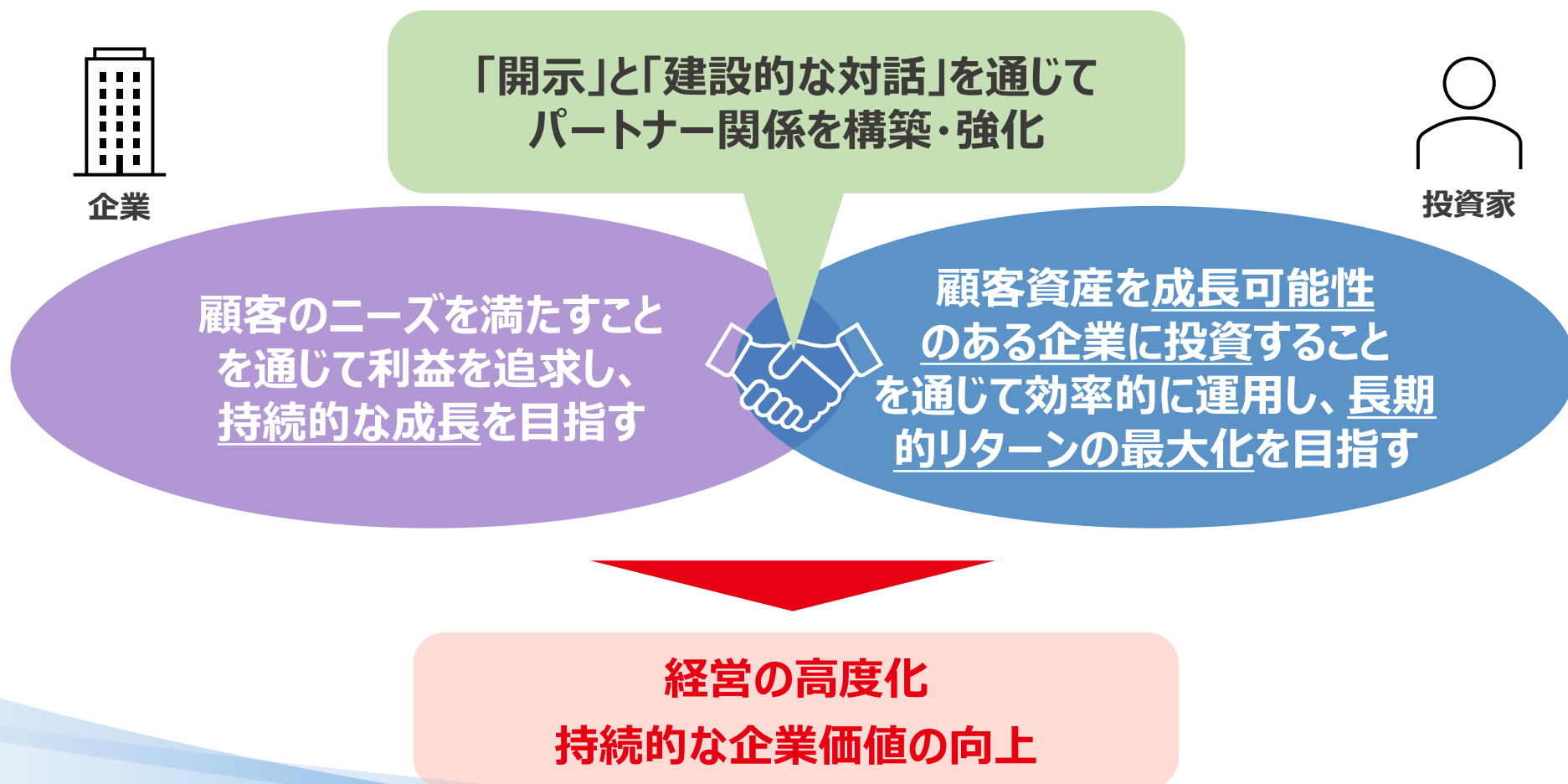
2024年度調査研究の全体像

- 保有する知財・無形資産に基づく自社の強みを把握し、強みを財務価値につなげる知財戦略を策定し、適切な開示によって投資を呼び込み、企業価値向上を図ることが喫緊の課題
- 経営・知財・投資の専門家チームを企業に派遣し、ステークホルダーとの建設的な対話に資する知財経営の開示の在り方の議論を通じて、知財・無形資産ガバナンスガイドラインVer.2.0で定められたコミュニケーション・フレームワークに沿った対話及び知財経営の適切な開示を企業に浸透させるために必要な事項について現地調査を実施



知財・無形資産開示の充実化が導く経営の高度化

- 企業と中長期視点の投資家は、ともに「持続的な企業価値の向上」を目指す存在であり、協働して企業価値を高めるパートナーになり得る
- 「開示」と「建設的な対話（エンゲージメント）」を通じてパートナー関係を構築・強化することにより、経営の高度化・持続的な企業価値の向上に寄与



知財・無形資産開示の充実化が導く経営の高度化

- 中長期視点の投資家は、企業の成長要因となる「**本質的な強み**」（知財・無形資産）を見出すことで、**企業が示す将来展望の確からしさについて「投資仮説」を構築**し、対話を行う
- 知財・無形資産開示は、建設的な対話のための重要な要素を提供**するもの

建設的な対話に資する 知財・無形資産開示

企業による 開示

- 知財経営の取組が経営戦略・課題と整合
- 企業の持続的な成長に対する知財・無形資産の貢献を説明・開示**

投資家による 投資仮説の 構築

- 企業の成長性**とその要因となる「**本質的な強み**」が明確
- 成長の確からしさに関する**適切な「投資仮説」を構築**できる

経営の 高度化

- 「**投資仮説**」を踏まえた**対話**により、社外の知見を活用した**経営戦略の磨き上げ**につながる

従来行われている 知財・無形資産開示

- 知的財産権の保有状況や、研究開発による知財創出活動等の単発的な紹介

- 企業の成長性やその要因の「**本質的な強み**」に迫ることができず、成長の確からしさを理解・信頼できず、「**投資仮説**」を十分に構築できない

- 対話においても企業の強みに迫ることはなく、経営戦略の磨き上げは起こらない

知財・無形資産開示のメソッド

- 中長期視点の投資家は「企業の成長性」を重視
- 建設的な対話に向けては、特に、「企業成長の道筋」を開示する必要がある

「企業成長の道筋」の開示構成		効果的な開示手法の例
①成長ビジョン	• 経営目標やビジョンをはじめとした、<u>企業が目指す姿・将来像</u>を示す	• 新規事業の成長可能性を訴えるため、<u>市場を獲得するために活用できる他社にはない強みと、強みの根拠となる知財・無形資産のポイントを押さえる</u>ことで、新規事業が成長する要因を提示 • 有形資産が大きい、特に製造業において、価値を生み出すドライバーとなっている製造技術のノウハウ等、<u>知財・無形資産に対する投資家の理解を深めるため、工場見学を開催</u>
②成長ビジョンを支えるビジネスモデル	• 目指す姿・将来像といった成長ビジョンを、どのような<u>ビジネスモデル</u>で実現するか整理する	
③ビジネスモデルを支える強み	• ビジネスモデルの実現性や持続性、競争優位性といった、<u>成長を裏付ける知財・無形資産を特定</u>する	

現地調査から得られた企業・投資家間のギャップと解消に向けた示唆

- 開示における企業・投資家間のギャップは、将来像の実現可能性に対する説明において顕著に表れる
- 主に、「事業や技術の意義を自明と捉えて社内で十分整理・説明されてこなかったこと」、「経営を把握する部門と具体的な強みを把握する部門の連携が不足していること」に起因するものと考えられる

投資家が企業に期待する開示

「企業成長の道筋」を示してほしい

■ 投資家が求める「企業成長の道筋」の説明構成

①中計等の経営目標やビジョンを、

②どのようなビジネスモデルで実現しようとしているか。

- 誰から（主な顧客・ターゲット）
- どのような内容に対して（提供価値）
- どのような対価・粗利率で（収益性）
- どの程度の業績貢献を見込めるか（規模）、等

③ビジネスモデルを支える強みは何か。

- どのような効果をもたらすか、再現性はあるか
- 強みを維持する仕組みはあるか
- 不足している強みを今後どのように獲得・育成するか、等

企業が行っている開示

目標・ビジョンと強みは示すが、将来像の実現性は不明確

■ 現地調査先企業が行う開示の特徴

①中計等の経営目標やビジョンは開示されている。

②具体的な顧客像や財務上の効果等が十分検討・開示されていない。

- 事業や技術の意義について、定義が曖昧な用語等に起因して、漠然と社内外でコンセンサスが形成されていると錯覚
- 過度な期待を抱かれない、等

③トピック性の高い技術・サービス等を中心に強みを開示。

- 経営戦略を描く担当者と本質的な強みを知る担当者が分離
- 管理部門だけで作成し、事業部門等が関与していない、等

背景

中計や統合報告書等の開示資料で企業が語る目標・将来ビジョンは本当に実現できるのか、という疑問

示唆

企業が自明と捉えている事業や技術の意義について、複数部門を横断して改めて議論することが、企業成長の道筋の明確化につながる

現地調査から得られたビジネスモデルを支える強みの説明手順

- 「ビジネスモデルを支える強み」の開示においては、顧客が自社を選ぶ理由となる差別化要素を説明する必要がある。説明は、顧客価値に焦点を当て、例えば以下のような手順で説明することが考えられる

顧客が自社を選ぶ理由となる差別化要素の説明手順（新規事業の場合）

1. 新規事業は、自社のMissionにどのように貢献するのか



2. 新規事業は、市場でどの程度必要とされているのか



3. その中で、なぜ自社が選ばれるのか（差別化要素となる強みは何か）



4. 新規事業の進捗状況はどうなっているのか

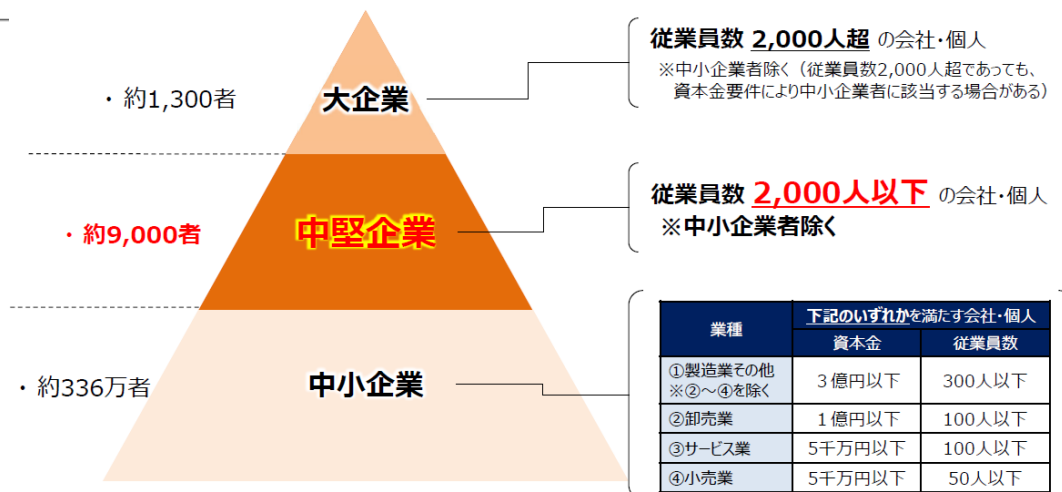
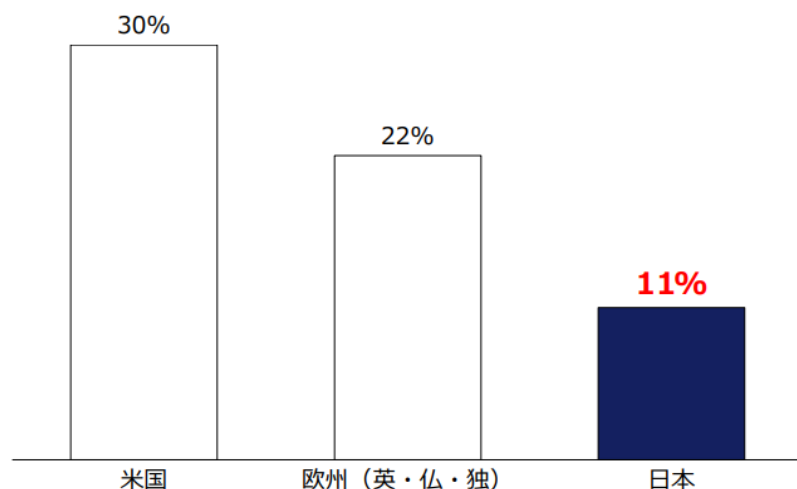


5. 新規事業を、どのように全社的な成長につなげるのか（利益率の向上等）

2025年度調査研究の方針（予定）

- 中堅企業から大企業への成長割合は国際的に見ても低い状況にあり、中堅企業のポテンシャルを活かしきれていない可能性がある
- 中堅企業における成長戦略の類型、各類型の経営課題及び各経営課題に対する打ち手の整理を行い、中堅企業が成長するためのプロセス及び成長戦略の実現にあたり、どのように知財・無形資産の投資・活用が効果を発揮しているのかを調査・分析することで、中堅企業における企業価値向上に資する知財経営の在り方について検討する予定

過去10年間で中堅企業から大企業へと従業員規模が成長した企業の割合



ありがとうございました

特許庁総務部企画調査課

