

事務局説明資料

2021年9月8日

內閣府 知的財産戦略推進事務局

【企業の知財投資・活用に係る現状認識に関するご意見】(ご意見の要点に下線)

- 日本企業には業種に関わらず「営業利益率10%の壁」があり、そこからなかなか抜け出せない。投資家から見ると、10%くらい営業利益を取ればそこまででいいだろうというように見える。欧米企業は、製品価値を訴求する戦略で「壁」を突破している。
- アーム社は、R&D投資から特許を取得し、それをライセンス契約してチップを製造させ、チップが売れるごとにロイヤルティ収入が入るビジネスモデルを通じ、高い売上高総利益率、売上高R&D比率により、持続的成長性と稼ぐ力を実現している。
- アップル社を分析すると、ジョブズ氏が復帰して以降、製品価値が顧客から高く評価され、価格決定力がある方向に向かっていることが分かる。
- 海外企業はマージン率はあがっているが、日本企業だけは横ばいか下がっている。この点はとても重要、今後議論していきたい。

【ガイドライン全般に関するご意見】(ご意見の要点に下線)

- ガイドラインは、日本企業の競争力向上や持続的成長に資するものとして期待。
- ガイドラインは、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に適切な対応を講ずるよう要請して頂きたい。
- 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くと、企業側の励みになるのではないかと。
- 「知財」については、知的財産権だけでなく、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。
- 「知財投資」についても、「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。
- 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。
- 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。
- 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きたい。
- かつてに比べると、価値協創ガイダンスの策定や統合報告書の普及などにより、知財に関する開示や対話がしやすくなる環境ができていると感じる。

【開示の在り方に関するご意見】（ご意見の要点に下線）

（ビジネスモデル・戦略）

- 如何なる知財投資を行っているか、どのような知財を創出、獲得、活用したか、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。
- アーム社の過去の開示例（2012年）は、価値協創ガイダンスに沿った開示の好事例。 R&Dを支えるドライバー、成果としての特許数、ビジネスに結実したライセンス契約数の開示は珍しい。
- アーム社のように知財をプラスに使う場合は見える化もしやすいのに対し、日々の事業がマイナスにならないように守るという形で使っている場合は見える化しづらい部分がある。
- アーム社ほど差別化ができている企業の場合は、守りより攻めの方が主体になるかもしれないが、もう少し一般的な程度の差別化であれば、守りの部分にもっと工夫をしていくのも考えられるのではないか。 シーメンスのアンニュアルレポートの中で、パテント、ライセンスという言葉が一番出てくるのは、内部統制、リスクのところ。 リスクマネジメントとしてどのようにパテントをマネジメントするのかが書かれている。
- 日本の開示の中でよく欠けているのは、今マーケットがどういう状況で、どこに向かっていくのか、その中でどんなポジションをとっているのか。
- 価値協創ガイダンスは、一覧の図で全体を俯瞰し、統合的に説明して欲しいという意図がある。 横に流れていだけでなくて、その中の一つ一つが相互に絡み合っているので、立体的に考えて欲しいという意味合いがある。

【開示の在り方に関するご意見（つづき）】（ご意見の要点に下線）

（ビジネスモデル・戦略（つづき））

- 海外の企業も含めて、企業からは、商売に影響するから自社の競争優位性がどこにあるのか開示できない、という声があるが、投資家からは、主要な競合相手がライバルの位置づけを知らないはずがない、なぜ何が競争力の源泉になっているのか株主に言えないのか、商売に影響するというのは言い訳に過ぎない、との声がある。投資家は企業が心配するほど深いことを聞こうとしているわけではない。
- 社会課題を見据え、DXにより無形資産と事業の競争力を強化し、持続的な価値を提供。コア技術、人的資本、顧客基盤という無形資産（強み）を活用する。継続的な価値提供モデルに変革していく武器である技術について、当該技術を使った多様なサービスを展開し、当該技術で知財ジャンルトップを維持。
- バリューチェーンとエンジニアリングチェーンのマトリックスの中で、知財がどこに効いていて、どこに知財の強みがあるのかを示してほしい。
- 権利化された特許等に加えて、ノウハウ、顧客ネットワーク、サプライチェーン、広い意味での知財を使った経営戦略そのもの、そのビジネスモデルとして、将来キャッシュフローをどう生み出そうとしているのか、投融資の回収、リターンがどうなのか、銀行目線からするとそこが最重要。
- ①企業としての経営理念、パーパスに根ざしたところの、未来の顧客提供価値、②顧客提供価値を生み出す具体的なビジネスモデル、③具体的なビジネスモデルにインプットする経営資源（権利化された特許権、サプライチェーンネットワーク等）が具体的に可視化されると投融資委員会で議論がスムーズに進む。

【開示の在り方に関するご意見（つづき）】（ご意見の要点に下線）

（ビジネスモデル・戦略（つづき））

- 未来を可視化した上で、現状の経営資源、ビジネスモデル、顧客提供価値をバックキャストすることで、そのギャップをどのように移行戦略として埋めていくのか、それがまさにストーリー。このストーリーを数字に置き換えていくことが重要。
- 知財をビジネスモデルと結びつけて、投資家を中心とするステークホルダーに伝えていくという議論で、大きな方向感は一貫している。
- 知財がこんなに頑張っているというだけでは投資家は動かない。知財、研究開発によって違ったものを持っていることで、価格決定力が違う、マージンが違う、顧客に簡単にたたかれて値段が下がるようなものではない、というのが一番大事だが、そこがあんまりつながっていないような感じがするところに懸念。

（知財情報の活用）

- 投資家は、知財と経営がリンクしているかはIPLを聞くとだいたい分かるという声がある。開示にあたってIPLは重要。
- 一部の投資家は、IPLをつかって、企業の将来像で、どういうM&Aがこれから必要かという議論をしている。
- 企業として目指す方向は、新しい事業、新しい技術開発、M&A等の競争力の強化だが、投資家としては、それがどう競争優位として持続的にあるのかというのを評価したい、IPLのようなデータを使いたい。

【開示の在り方に関するご意見（つづき）】（ご意見の要点に下線）

（定量的な指標）

- 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。事業競争力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、その活用状況等を、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益。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。
- “分かりやすく具体的に開示”について、できるかぎり定量値で示したいが、見えないもの（ノウハウ・繋ぎ方・体質）や客観性も勘案して組み立てたい。
- 投資家に伝わる開示例として、次の開示をしているドイツのシーメンスがある。①R&Dのうち“D”を資産計上、②保有特許数を各年で開示、③R&Dに従事する従業員数を開示、④事業部門とR&D部門との綿密な連携を強調、⑤重点研究分野を列挙し明示、⑥特許技術の囲い込みだけでなく、オープン・イノベーション戦略も展開、⑦次世代事業開発を視野にCVCも実施、⑧R&Dの“D”の償却年数は3年から10年、⑨特許、ライセンス等の償却年数は3年から5年、⑩M&Aによって獲得した技術（無形資産）の償却年数は5年から18年、⑪無形資産の内訳として、外部から取得した特許技術や技術ライセンスの残高を開示。

【開示の在り方に関するご意見（つづき）】（ご意見の要点に下線）

（定量的な指標（つづき））

- 企業に期待する情報開示について、1. セグメント情報の充実：（1）売上高総利益、（2）資産（IFRS基準の場合）、（3）R&Dの優先分野、2. 無形資産の償却年数：（1）R&Dの“D”の償却年数、（2）特許・ライセンス等の償却年数、（3）M&Aにより取得した技術の償却年数、3. 特許戦略、4. 特許技術開発に携わる従業員数、など。特に日本企業はセグメントが多いので、セグメント別の情報があればもっと会社の中身が分かる。

（投資家の対応）

- 投資家には、知財投資に関する情報について、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い。
- 欧米の機関投資家は、R&Dを無形資産として計上することに慣れている。会社がそういう開示をしなくても自ら行っている。そのときに大事なのは償却年数をどうおくか。R&Dを無形資産化したものの償却費と新たな投資額との比率から、その企業が維持更新程度のことしかしていないのか、プラス成長に向けた新規投資をしているのかが分かる。

【開示の在り方に関するご意見（つづき）】（ご意見の要点に下線）

（投資家の対応（つづき））

- 企業とのエンゲージメント（建設的な対話）では、「重要性による絞り込み」又は「疑問・不整合の指摘」を行い、R&D投資へのキャピタル・アロケーションの妥当性、又はR&D投資の成果マネジメントを問い是正を求める。
- 対話相手は、経営トップ。CGコード補充原則 4 - 2 ②追加で社外取締役も対話相手に。
- 対話のツールとして、Product Value分析、外部の特許評価機関の特許力評価スコアを使っている。
- 投資家はエクイティストーリーを聞きたがる。KPIとして具体的数値がないところでも自分の頭の中で絵をかいて、この企業はこういう風なことをやってるからうまく成功するに違いないという確信を持てると買いに来てくれる。
- 最近、sellサイドは、クォータ決算で力を分散され、長期の投資の分析がなかなかできない。企業からの発信をしてもらわないと、sellサイドの頭の更新ができない。
- IRの場面では、パッシブ運用の投資家に対するSR活動も含めて広がっているが、その中における知財戦略について、どういう説明なり、開示なりが求められているのか。

【社内におけるガバナンスに関するご意見】（ご意見の要点に下線）

（知財と経営）

- 企業経営において、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。
- “実効的な監督”について、経営/取締役会が実効的に監督できる為に、経営とのコミュニケーションを実効的にしておくことが重要。①IPLが共通言語として定着する知財活動に努め、②事業部に日常的に入り込んでいくことで、結果として、知財から経営/取締役への直接コミュニケーションも響くようになる。事業部を経由して経営に届く知財コミュニケーションが厚みを増す。
- 大きな環境変化の中で、常に変化し続けることが唯一の成長の道。従来の技術をベースに事業開発、競争モデルを変革し、社会課題、顧客の問題などを踏まえ立ち位置を変えていく必要。社長のリーダーシップの発揮とともに、役員レベルでリアルタイムに議論できる体制が重要。
- 以前の知財部門は特許出願以外に何をやっているのか分からないと思われていたが、カンパニーの中の各ユニット（技術、営業、サービス等の部門）で洗い出した競争優位性、強み、コア価値に応じて、特許、ノウハウ、ブランド、で守ろうということで落とし込んで知財活動をやるようにした。これはまさに経営戦略、企業の資産を守る活動だと経営者も理解し、その後、知財戦略をいかした事業経営、企業経営ができるようになった。
- 知財部門として、社内のIR、経営トップに伝えていく、提案していくことがあまりできていなかった。

【社内におけるガバナンスに関するご意見（つづき）】（ご意見の要点に下線）

（知財と経営（つづき））

- 素晴らしい知財を持っていながら、事業部門にすごく積極的に売り込まないと振り向いてもらえないというのは、非常にもったいない状態。事業部門、経営トップは早く気づいて、価値があるものを持っているのだから価格戦略に積極的になり、そう簡単に値下げをしないというようにもっていけるかが大事な論点。
- 単に特許とかの細かい話ではなく、事業の中で自分たちの強みは何か、これから必要なコア価値は何だ、自分たちのビジョン、マテリアリティを解決するためにどう役立つのか、という議論ができればよい。

（取締役会）

- 日本企業では、取締役会で知財が議論されることは多くないので、取締役会において知財投資・活用・開示に関して審議できる体制を整備すべき。例えば、知財・イノベーション委員会やサステナブル委員会において、マテリアリティの重要課題として知財を検討するとともに、執行の監督や投資結果の評価を行うべきであり、そのための社外人材も含めた人材育成やスキルマトリックスの項目に知財を設けることも推奨していく必要。
- 取締役をまじえて議論していくことによって、自分たちの強み、ビジネスモデルをきちっと説明できるようになるのでは。

【社内におけるガバナンスに関するご意見（つづき）】（ご意見の要点に下線）

（IPランドスケープ(IPL)の活用）

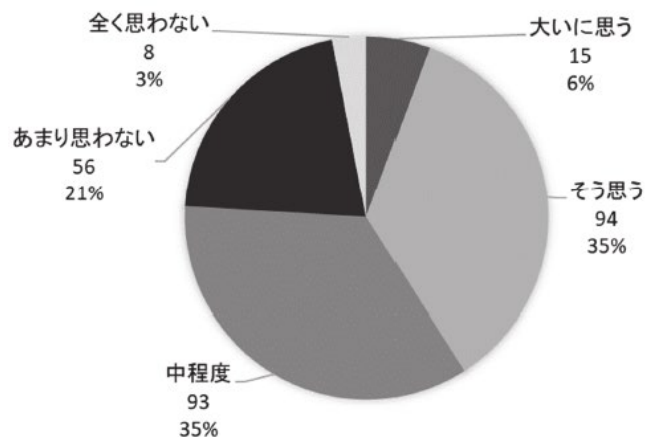
- 知財投資の分析に必要となるグローバル市場の未来予測や技術動向等の「社外のIPランドスケープ」について、政府機関等での調査分析の深耕と発信を要望する。
- 特許等に加え膨大なナレッジ・ノウハウを加え、会社の強みやDNAの理解をベースに知財ミックスを組み立てており、内向きIPLと外向きIPLの視点で全体を俯瞰している。特に、内向きIPLを重視しており、バリューチェーンとエンジニアリングチェーンのマトリクスで、どこにどんな知財を持っているのかを検出している。
- 知財活用マネジメントにおける事業貢献の考え方について、バリューチェーン全体をスコープとし、自社/他社の強みから仮説を立てるIPLを行い【可視化する】、自社の強み/DNAを意識して価値を生み出す知財ミックスの設計構築し【価値に繋ぐ】、経営が理解しやすい工夫とタイムリーなコミュニケーション【具現化する】を行っている。
- 知財というと特許と思っている人が多い。知財に対する概念を変えることに苦労した。特許を出しているのはごく一部。何千、何万というものでやっと動く、組み合わせが重要、ということを理解してもらおう。この理解を前提に、作戦としてこういうのがあると言うと話を聞いてくれる。そのときにIPLでの可視化が役に立った。
- 自分たちの強みを調べる社内IPL、競合やサプライヤーのことを調べる社外IPLを合わせて議論できれば、経営者も自分たちの強みと世の中の動きでどうこれからすればよいかの議論ができてくる。
- 議論を可視化するとき、経営デザインシート（オリジナル版）を使うことが有効。移行戦略のところでIPLが活用できる。

【コーポレート・ガバナンスに関する報告書に関するご意見】（ご意見の要点に下線）

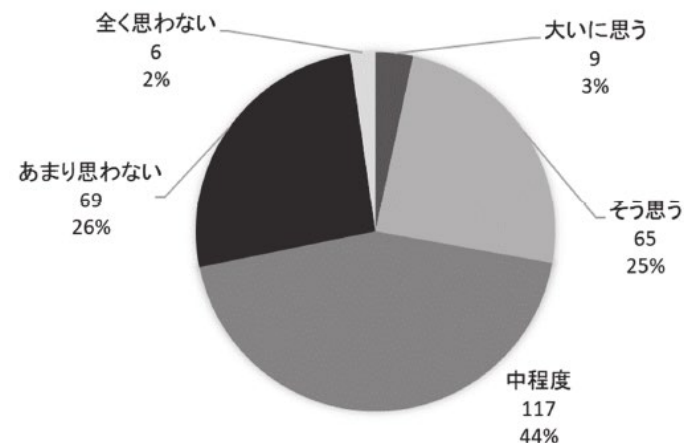
- コーポレートガバナンス・コードの趣旨からすると、何かのひな形等にとつとて、comply又はexplainというのは本末転倒。
- 知財投資がちゃんとできていない、又は成果がでていないという出発点があって、コーポレートガバナンス・コードにも取締役会で見えていまいと書かれた。この年末に多くの上場企業がcomplyとなった時点でおしまい。できていないのに皆がcomplyしているということになると何も起こらない。
- 大多数の企業が改めてこういうことを考えてみて、社内でデータを集めてなかった、把握してなかったこと等が分かって、これから準備していきますというexplainがあって初めて改善していく。
- 米国の人的資本の開示のように、プリンシプルベースで、価値創造の考え方自体は示してください、という形もある。

➤ 経営と知財部門での情報共有等に課題

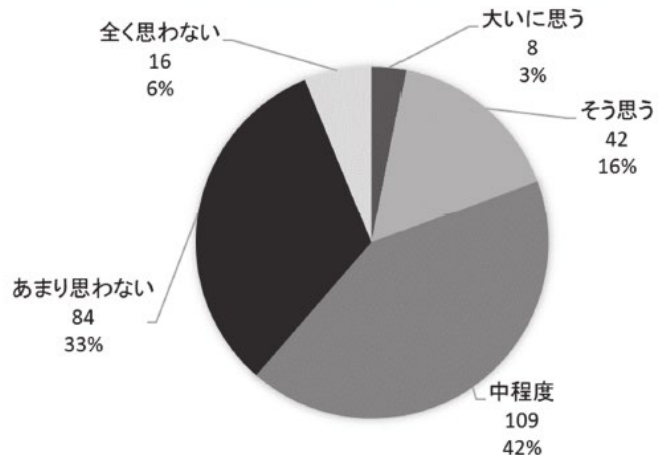
B1 経営層は知財を重視していると思うか



B2 知財活動が経営に貢献していると思うか



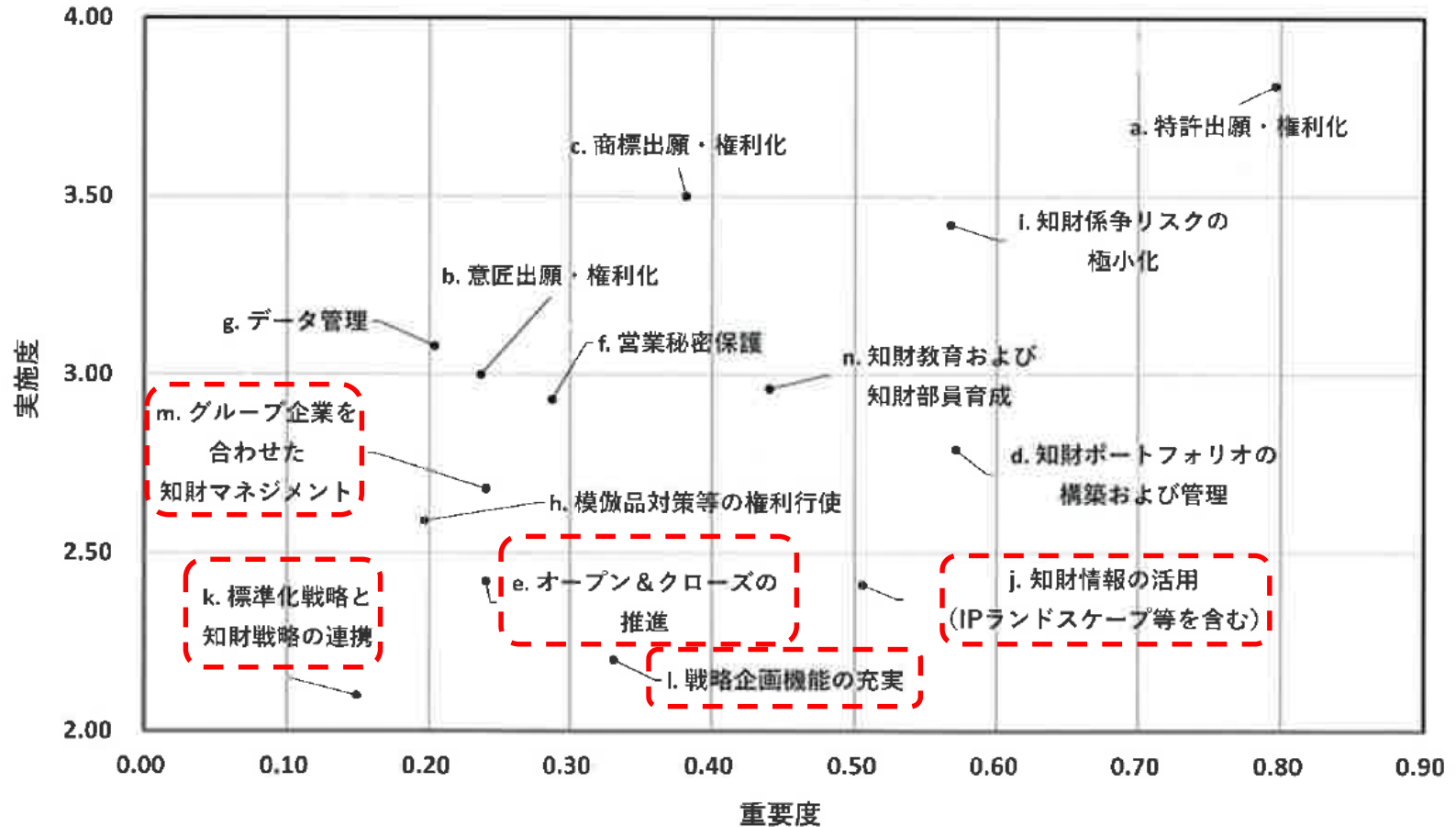
B3 経営と知財部門で情報共有できているか



(注) 特許庁「経営における知的財産戦略事例集」の普及に向けた経営・知的財産戦略フォーラム（東京・名古屋・大阪）の参加者のうち企業関係者に対するアンケート調査結果

出典：令和2年3月「経営に資する知財マネジメントの実態に関する調査研究報告書」

- 多くの企業の知財部門は、「特許出願・権利化」「知財係争リスクの極小化」の重要度・実施度が高い一方、経営に資する戦略的な知財活動については、重要度・実施度が低い傾向



※「回答者の所属機関として重要と考えるものを5つまで選択させ、それぞれの知財活動についてどの程度実施できているかを5段階(1.できていない~5.十分にできている)で回答
※知財項目(14項目)の重要度(重要との回答数を企業関係者回答数275で除した値)と回答企業における実施度(調査結果データの加重平均)を算出し、まとめたもの

➤ 現状、企業価値の寄与（株価・企業の成長力の向上）に資する新事業創造において、経営・新事業部門と知財部門の意思疎通が十分でなく、相互に悩みを共有できていないことが多い。

主に「環境整備」を担う者

経営や新事業部門（管理職）

よくある悩み	より具体的な悩みの例
<p>【経営】 全社の取組にスピード感や一体感がない</p> <p>【新事業部門】 経営層や各部門と新事業へのビジョンが揃わない</p>	<p>新事業創造やオープンイノベーションに関する社内の合意形成に時間がかかる</p> <p>目先の利益を生む既存事業を重視する部門と、新事業部門の連携がスムーズに進まない</p> <p>社会課題や環境問題に対する意識に部門間でばらつきがある</p>



知財部門（管理職）

よくある悩み	より具体的な悩みの例
<p>新事業創造の上流で相談が来ない/来ても対応できない</p>	<p>新事業創造の上流の情報が入ってこないため、他部門の考えていることがよくわからず、目線を合わせるができない</p> <p>知財部門はネガティブなことばかり言う部門と思われがちで、なかなか新事業創造の上流から相談を受ける機会がない</p> <p>新事業創造の上流の活動に関与できる能力を持った人材が不足している</p>

主に「実務」を担う者

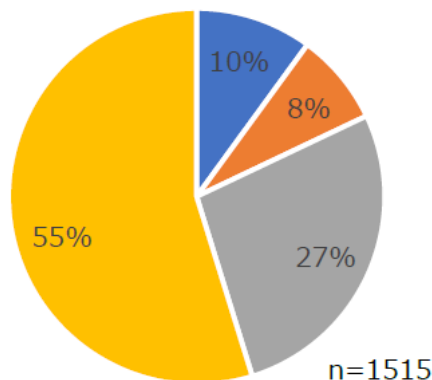
経営や新事業部門（現場）

よくある悩み	より具体的な悩みの例
<p>【経営】 結局既存事業と似たようなアイデアしか出ない</p> <p>【新事業部門】 アイデアが思い付きの域を出ない</p> <p>【経営】 新事業に知財戦略をどう組み込めばよいかかわからない</p> <p>【新事業部門】 知財を意識した戦略をうまく構築できない</p> <p>【経営】 アイデアが事業化できる規模まで育たない</p> <p>【新事業部門】 実証実験はするものの事業化までたどり着かない</p>	<p>自社組織内のアイデアに頼り、スタートアップ連携等が不足</p> <p>「モノ」を超えた「サービス」の事業構想ができない</p> <p>新事業構想が「将来トレンド予測」に留まる</p> <p>「自前主義」での事業設計から脱却できない</p> <p>アライアンス戦略やオープン＆クローズ戦略の検討が困難</p> <p>事業アイデアの多産多死が続き、具体的な事業の設計が進まない</p> <p>スタートアップと共創した新事業が拡大しない</p>

知財部門（現場）

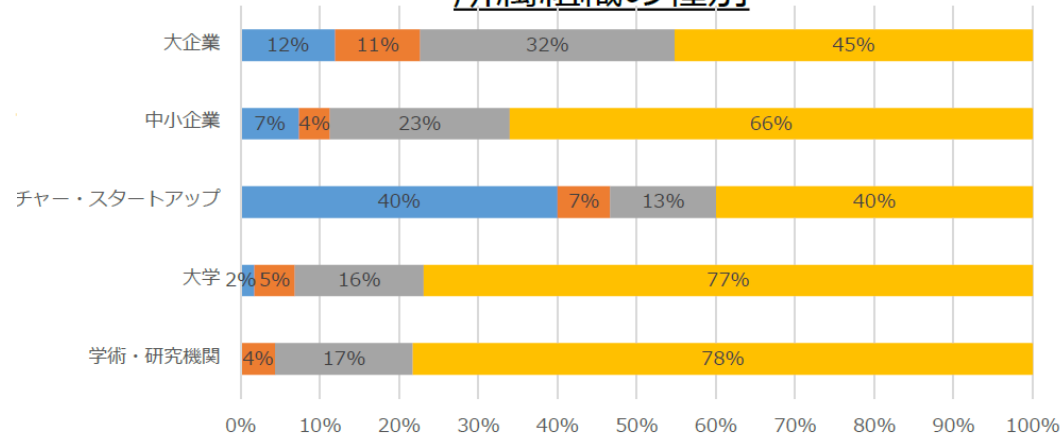
よくある悩み	より具体的な悩みの例
<p>上流から関与せよといわれても何をしようかわからない</p> <p>知財部門からの提案が経営層や新事業部門に響かない</p> <p>事業の拡大にどう貢献できるかわからない</p>	<p>新事業のテーマ探しにどう貢献できるかわからない</p> <p>新事業のテーマ探し以外でどう貢献できるかわからない</p> <p>どういう内容の提案をすれば響くかわからない</p> <p>今後どういう役割が期待されているかわからない</p> <p>スタートアップと共創した事業の拡大に貢献したい</p> <p>アライアンス交渉の成功に貢献したい</p>

- 経営・事業情報に知財情報を組み込んだ分析を実施し、その結果を経営者・事業責任者と共有している企業は約1割に留まる。



- IPランドスケープの定義の①及び②が実施できている
- IPランドスケープの定義の①が実施できている
- IPランドスケープを実施する意欲はあるが、
IPランドスケープの定義の①、②のいずれも実施できていない
- IPランドスケープを実施していない

所属組織の種別



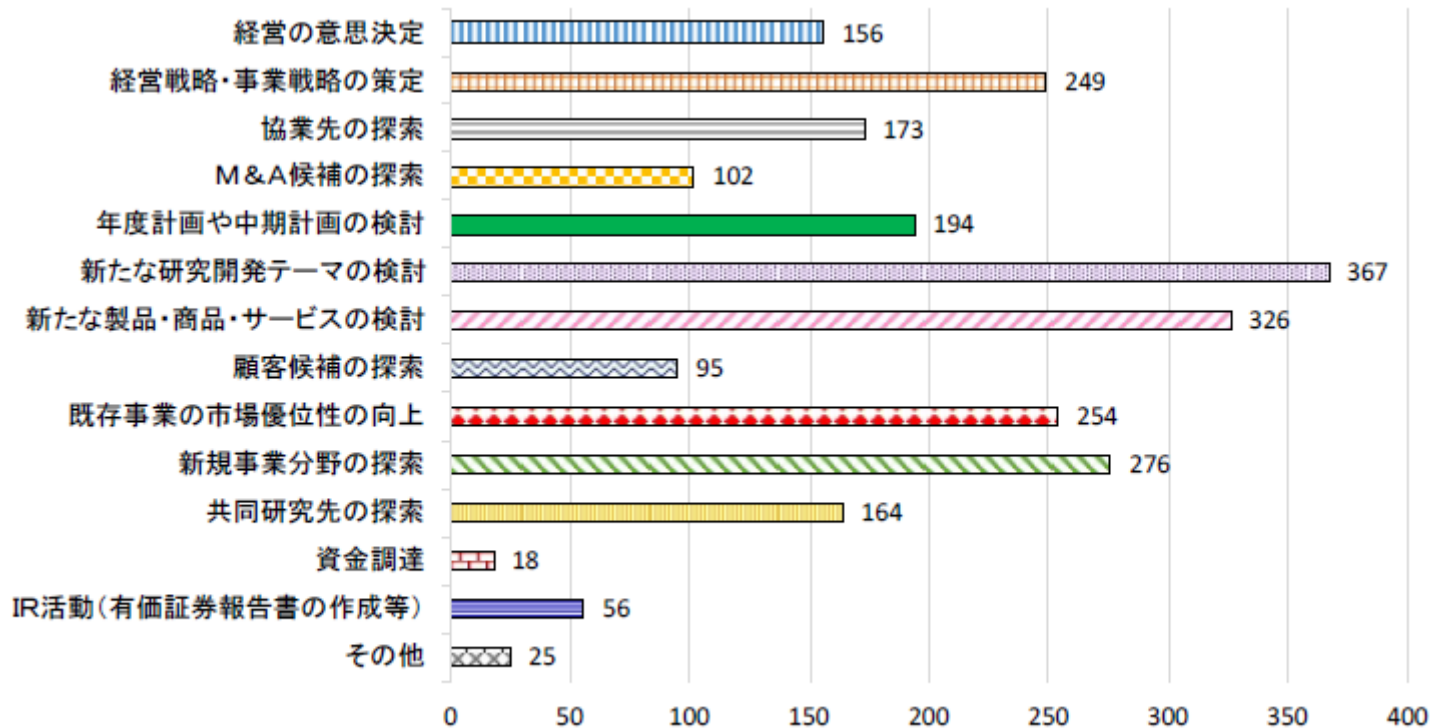
- IPランドスケープの定義の①及び②が実施できている
- IPランドスケープの定義の①が実施できている
- IPランドスケープを実施する意欲はあるが、IPランドスケープの定義の①、②のいずれも実施できていない
- IPランドスケープを実施していない

IPランドスケープの定義

「経営戦略又は事業戦略の立案に際し、①経営・事業情報に知財情報を組み込んだ分析を実施し、②その結果（現状の俯瞰・将来展望等）を経営者・事業責任者と共有（※）すること」

（※）ここでの共有とは、分析結果を提示することをきっかけに、経営戦略又は事業戦略の立案検討のための議論や協議を行ったり、分析結果に対するフィードバックを受けたりするなどの双方向のやり取りが行われることをいう。

- IPランドスケープの活用場面としては、新たな研究開発テーマ・製品・商品・サービスの検討、新規事業分野の探索、既存事業の市場優位性の向上、経営戦略・事業戦略の策定が多い。なお、IR活動の場面では少ない。

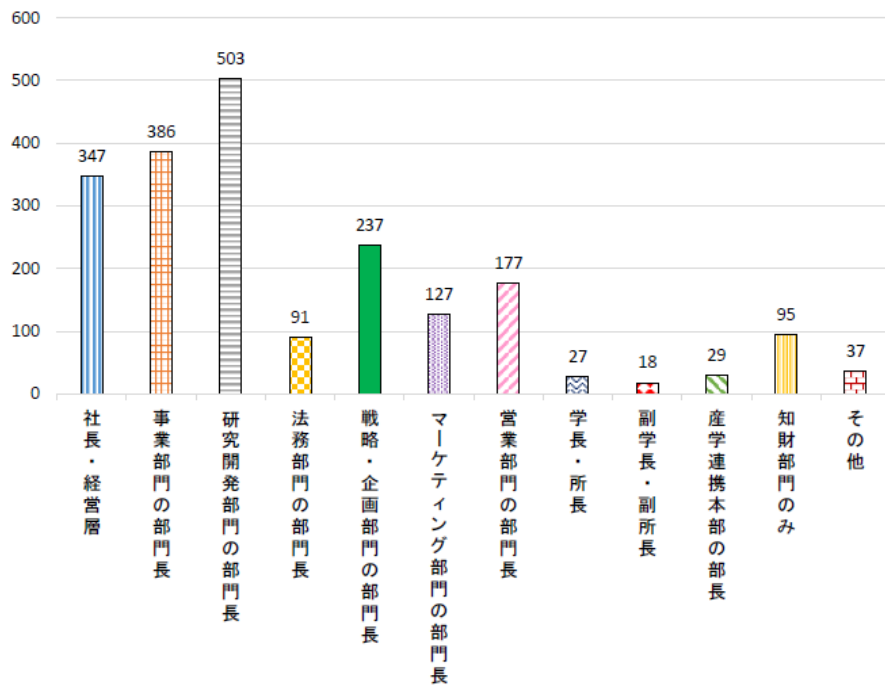


n=685

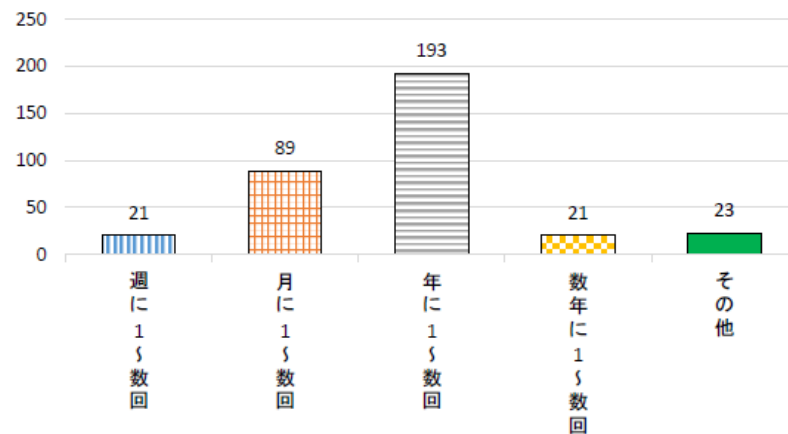
※「IPランドスケープの定義の①及び②が実施できている」「IPランドスケープの定義の①が実施できている」「IPランドスケープを実施する意欲はあるが、IPランドスケープの定義の①、②のいずれも実施できていない」のいずれかを回答した者

※複数回答

- 経営・事業情報に知財情報を組み込んだ分析の結果の組織内の共有先としては、研究開発部門の部門長、事業部門の部門長が多い。社長・経営層は、その次に多いが、共有の頻度は年に1～数回の状況である。



「社長・経営層」



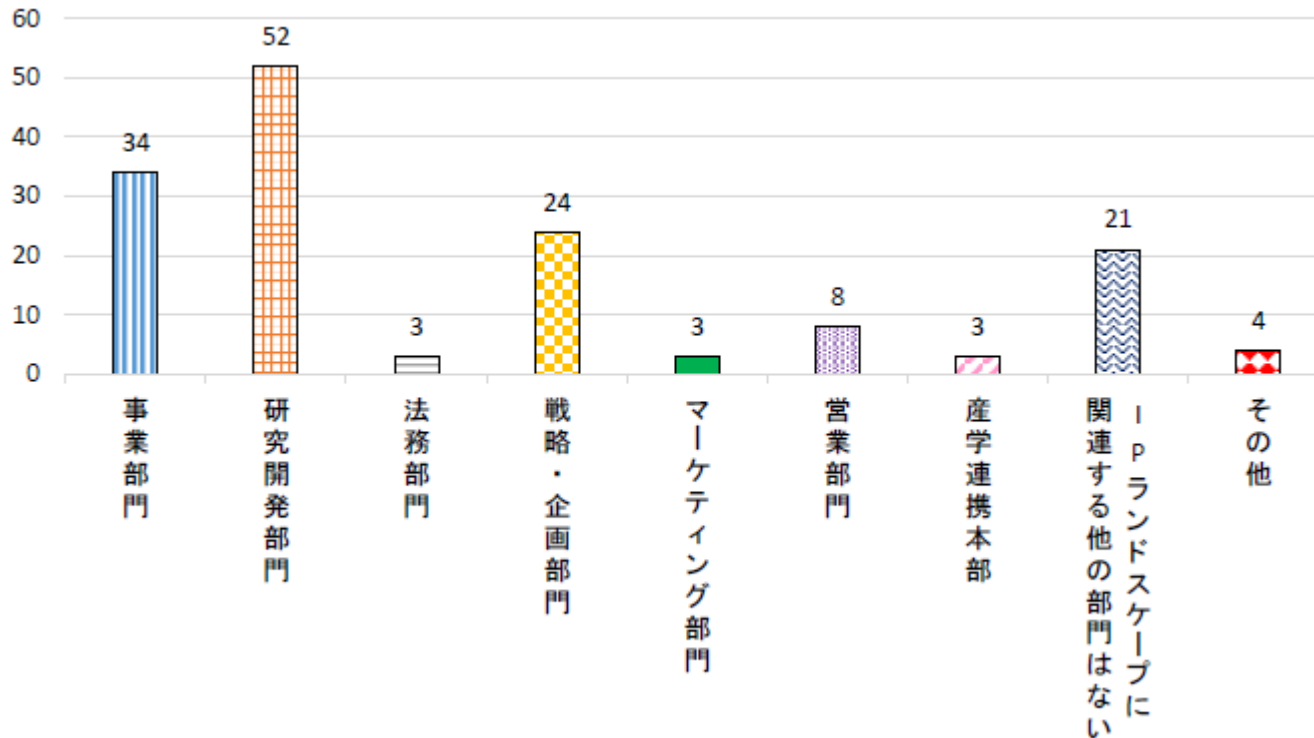
n=347

n=685

※「IPランドスケープの定義の①及び②が実施できている」「IPランドスケープの定義の①が実施できている」「IPランドスケープを実施する意欲はあるが、IPランドスケープの定義の①、②のいずれも実施できていない」のいずれかを回答した者

※複数回答

- IPランドスケープを導入・実施する上で、最も連携している他部門（経営層、知財部門以外）としては、研究開発部門、事業部門が多く、戦略・企画部門がその次に多い。

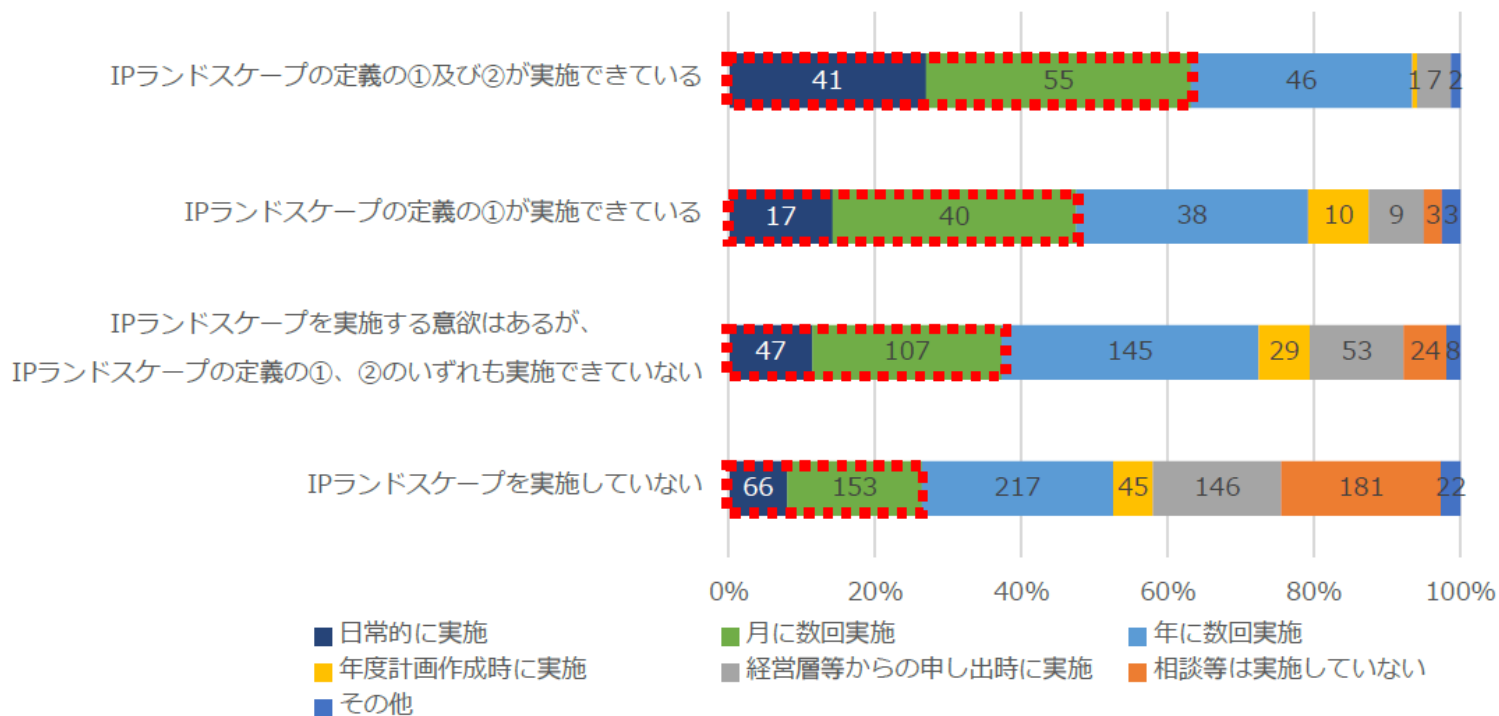


n=152

※「IPランドスケープの定義の①及び②が実施できている」と回答した者

- IPランドスケープを実施している企業は、経営層等との打ち合わせの頻度が高い傾向が見られる。

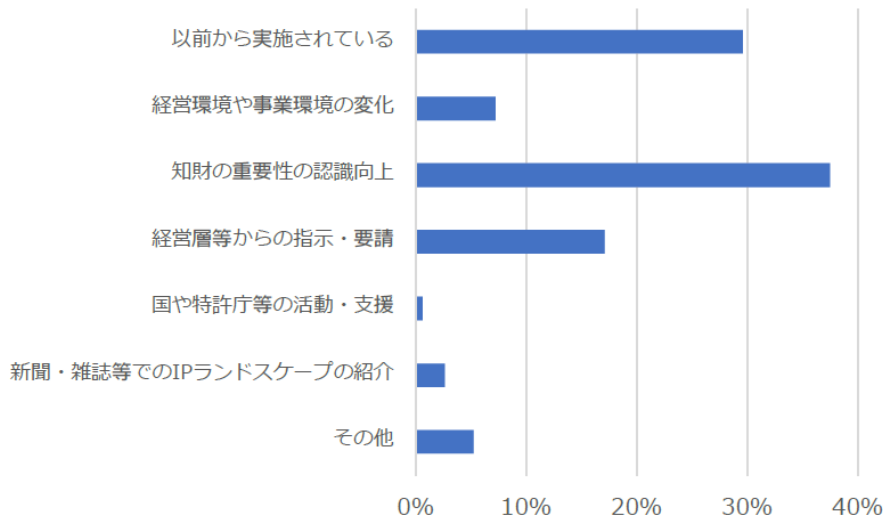
経営層等との打合せ頻度別



n=1515

- IPランドスケープの導入のきっかけとして「知財の重要性の認識向上」及び「経営層等からの指示・要請」と回答した者が多かった。
- 主導者が「知財部門責任者」であった者が「社長・経営層」であった者よりも多く、トップダウン型よりもボトムアップ型でIPランドスケープを導入する者が多かった。

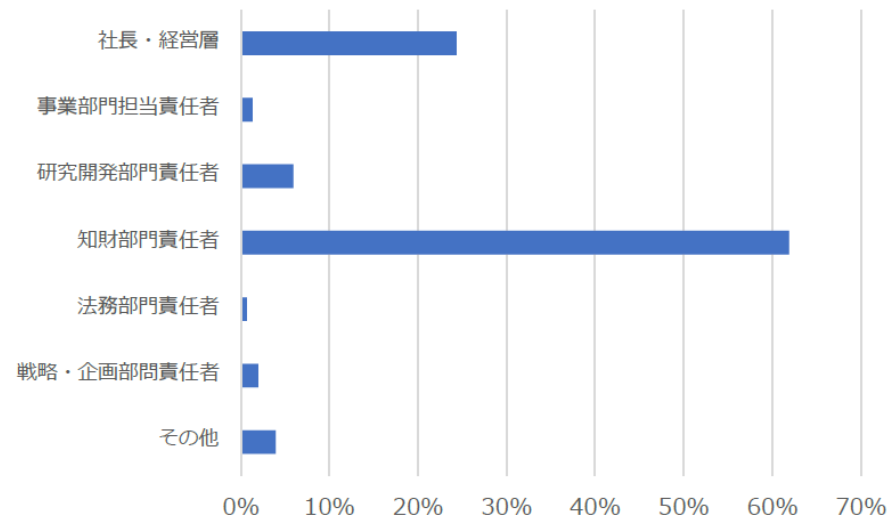
導入の契機や経緯



n=152

※「IPランドスケープの定義の①及び②が実施できている」と回答した者

導入における主な主導者

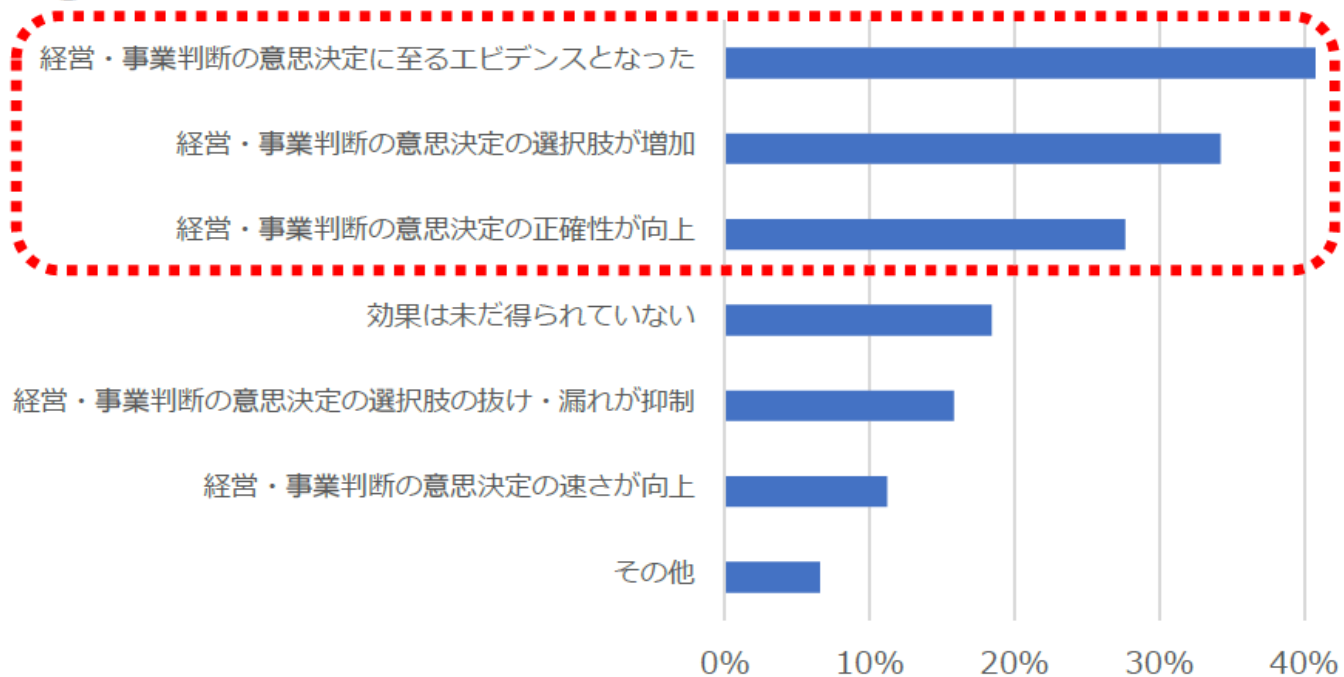


n=152

※「IPランドスケープの定義の①及び②が実施できている」と回答した者

- IPランドスケープは、主に経営・事業判断の意思決定の正確性の向上・選択肢の増加・エビデンス等に寄与する。

IPランドスケープにより得られた効果



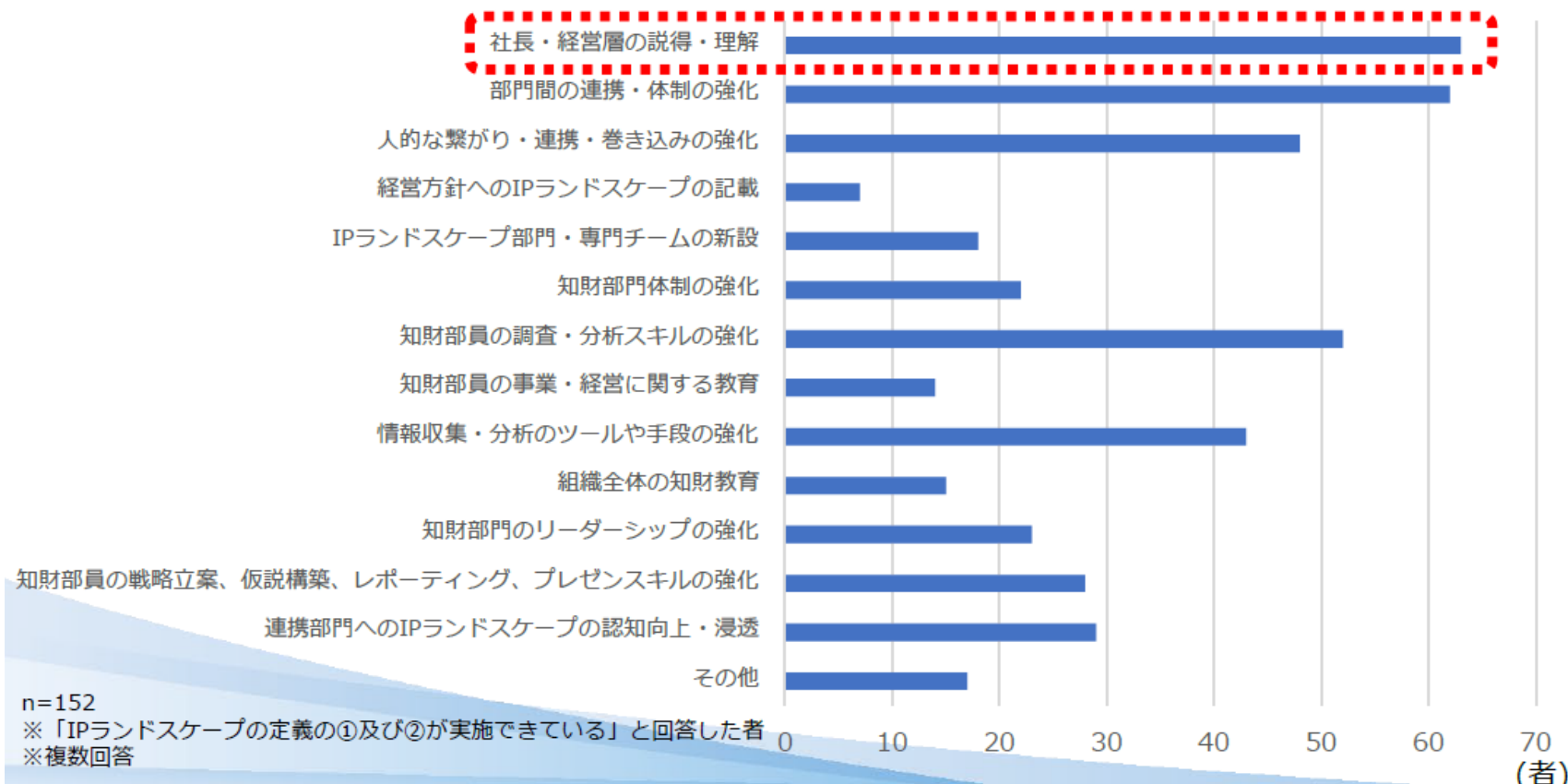
n=152

※「IPランドスケープの定義の①及び②が実施できている」と回答した者

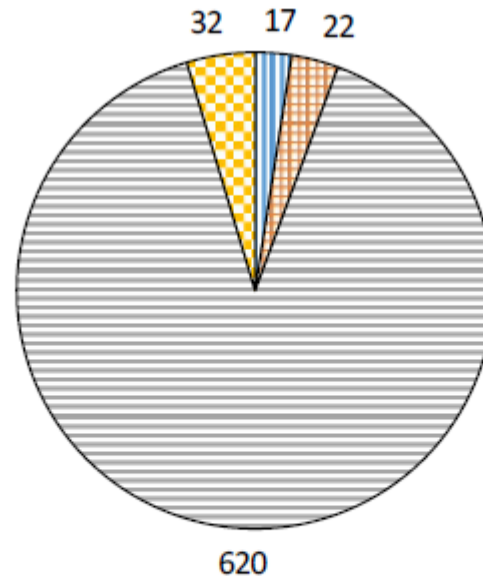
※複数回答

- IPランドスケープの本格実施や効果が得られた要因として「社長・経営層の説得・理解」を回答した者が多かった。

本格実施が出来た又は効果が得られた要因



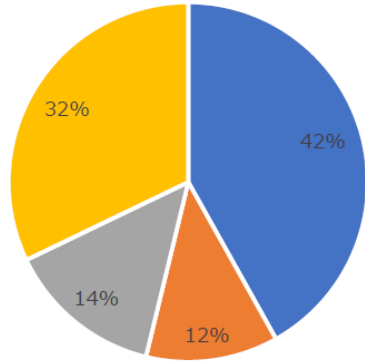
- IPランドスケープの実施・推進について、対外的に発信・明記しているのは5.7%（39回答/691回答）に留まり、約90%が特に発信していない。



- ホームページや有価証券報告書等に明記している
- 経営トップや部門責任者等が対外的に発言している
- 特に発信はしていない
- その他

- 他部門のIPランドスケープへの意識・理解に課題があると指摘する者も多く存在。
- 導入するにあたって、「部門間の連携・体制の強化」は困難度が比較的高い。

他部門のIPランドスケープに対する意識・理解



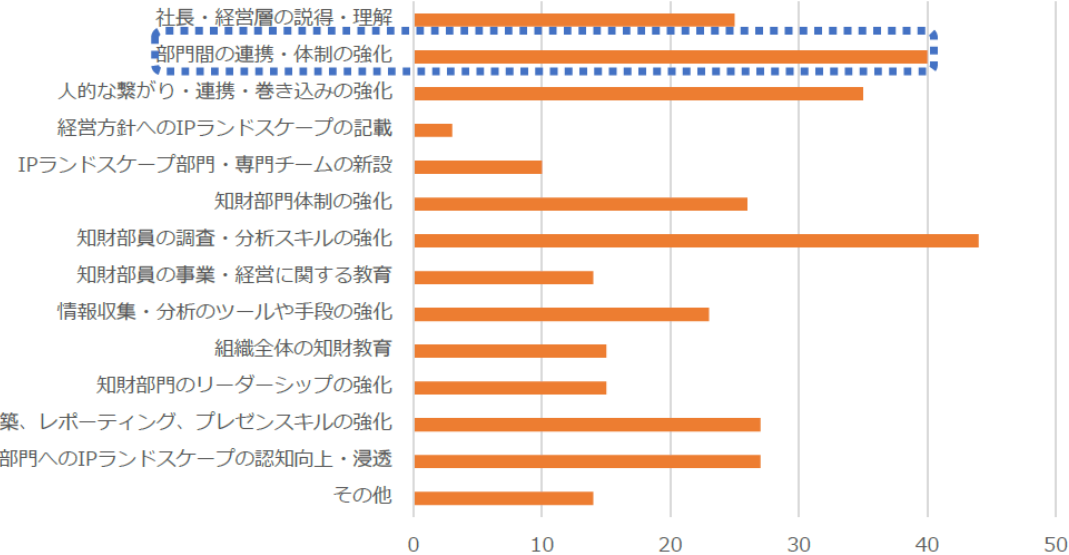
- 理解・協力等に大きな問題はない
- 理解されているが、協力的ではない
- 意識はされているが、理解は得られていない
- 意識されていない

n=277

※「IPランドスケープの定義の①が実施できている」又は「IPランドスケープを実施する意欲があるが、IPランドスケープの定義の①、②が実施できていない」と回答した者

※所属組織にIPランドスケープに関連する他の部門があると回答した者

導入するにあたっての取組の困難度



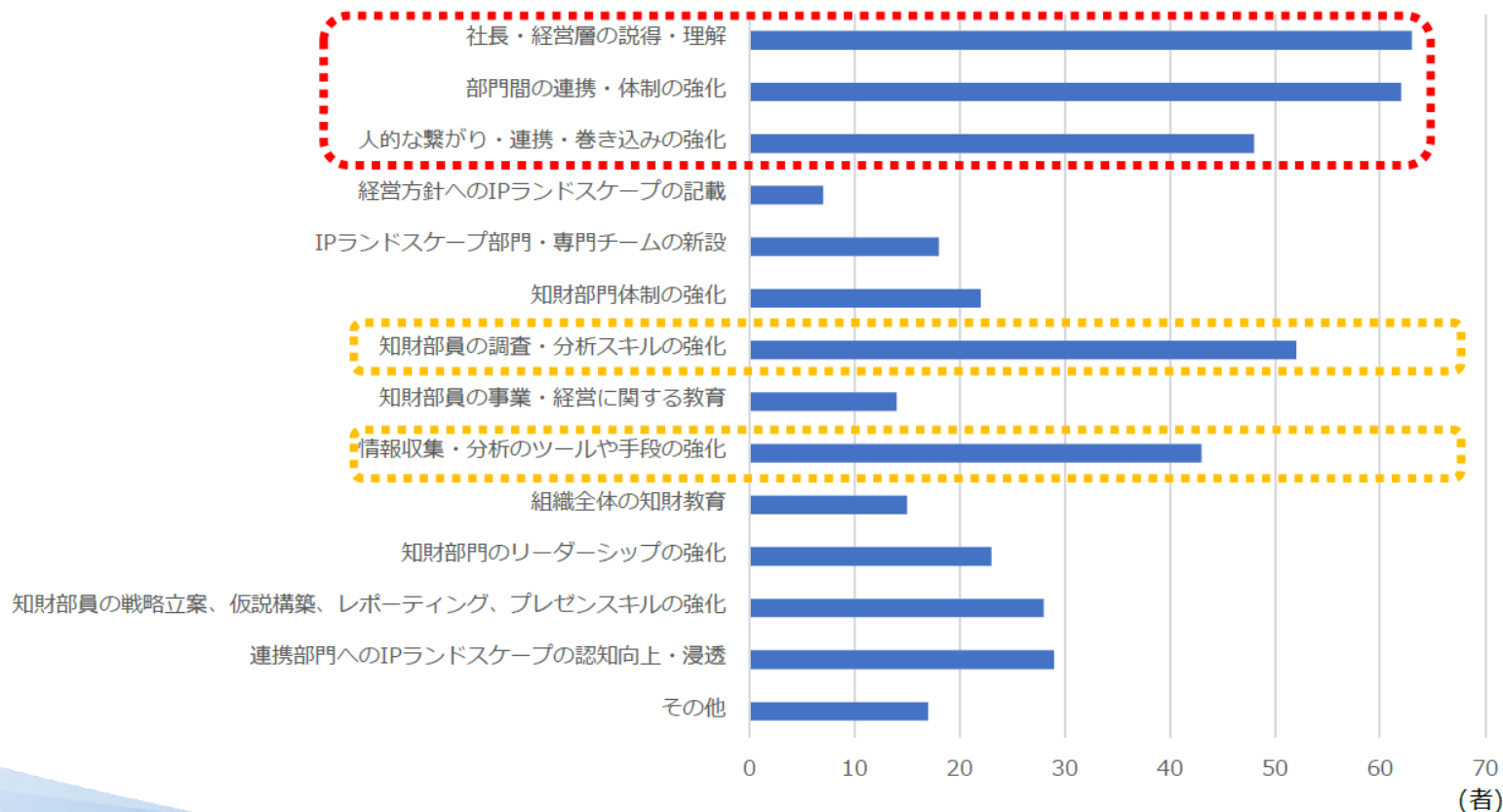
n=152

※「IPランドスケープの定義の①及び②が実施できている」と回答した者
※複数回答

(者)

- IPランドスケープの成功要因として、「社長・経営層の説得・理解」・「部門間の連携・体制の強化」・「人的な繋がり・連携・巻き込みの強化」など意思決定側との繋がりを深めることが挙げられる。

本格実施や効果が得られた成功要因



n=152

※「IPランドスケープの定義の①及び②が実施できている」と回答した者

※複数回答

出典：特許庁「経営戦略に資する知財情報分析・活用に関する調査研究の概要」

今後の検討の進め方（現時点の見込み）

第1回（8月6日）

- 検討会の開催趣旨、今後の検討の進め方
- 現状と課題の整理

第2回（8月26日）

- 知財投資・活用戦略に盛り込まれるべき内容・開示の在り方①（前回の議論を踏まえた論点と検討の方向性の整理）
- 企業からの事例紹介・投資家の視点

第3回（9月8日）

- 知財投資・活用戦略に盛り込まれるべき内容・開示の在り方②（前回までの議論を踏まえた論点と検討の方向性の整理）
- 知財投資・活用戦略のガバナンス体制の在り方
- 企業からの事例紹介・投資家の視点
- コーポレート・ガバナンスに関する報告書への対応

第4回（9月22日）

- 企業からの事例紹介・投資家の視点
- コーポレート・ガバナンスに関する報告書への対応

第5回（10月上旬(P)）

- 知財投資・活用に関する指標の在り方①
- 知財調査専門会社の活用の在り方

第6回（10月下旬(P)）

- 知財投資・活用に関する指標の在り方②
- スタートアップのイノベーション機能の活用の在り方

第7回（11月(P)）

- ガイドライン骨子案

第8回（12月(P)）

- ガイドライン案（⇒パブリックコメント）

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。

本日の事務局説明、委員の方々からの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) 社内において知財投資・活用戦略の実行のためのガバナンスに関して

- ✓ 社内の幅広い知財の投資・活用戦略の実行に向けた社内体制をどのように構築すべきか？
 - 経営企画を中心に総務（IR、ESG等）、知財、研究開発、マーケティング部門等が有機的に連携する体制をどのように構築すべきか？
 - 関係部門のミッションをどのように設定し、どのような作業を担わせるべきか？
 - 関係部門間でどのような情報を共有すべきか？
 - 関係部門間の円滑なコミュニケーションに向け、どのような工夫が必要か？ など

- ✓ 取締役会が知財投資・活用戦略の実行を適切に監督できる体制・環境をどのように整備すべきか？
 - 知財投資・活用戦略を議題としてどのようなタイミング（例えば、年度計画、統合報告作成時など）で取り上げるのか？ その際、どのような議題を設定すべきか？ 経営陣に対し、どのような知財関連情報を共有すべきか？ その際、IPランドスケープの活用を検討すべきではないか？
 - 知財投資・活用戦略の実効的な監督に向け、取締役会の構成メンバーについてどのような配慮が求められるか（スキルマトリックス）？ 社外取締役にどのような役割を期待すべきか？
 - 知財投資・活用戦略の実行に向け、経営陣にどのようなインセンティブを付与すべきか？
 - 取締役の知財に対する知見を深めるため、どのような機会を活用すべきか？ など

(2) 日本企業の知財投資・活用が進んでこなかった背景について【前回に引き続き】

- ✓ なぜ、知財投資・活用に対する経営者の意識は変わらないのか？経営者が知財投資・活用に取り組みやすい環境をどのように整備していくべきか？投資家・金融機関側にはどのような姿勢が求められるか？
- ✓ 知財を価値創造やキャッシュフローに結び付けるビジネスモデルを促すメカニズムをどのように構築していくべきか？

(3) 知財投資・活用戦略の開示の在り方について【前回に引き続き】

- ✓ 知財を価値創造やキャッシュフローにつなげていく「ビジネスモデル」をどのように開示すべきか？
- ✓ 競争優位や差別化を支える知財の維持・強化していく「投資戦略」をどのように開示すべきか？
- ✓ 知財の喪失リスクに対する「防御策」をどのように開示すべきか？

参考資料

【ダイキン工業】 特許開放を契機に「経営に近い知財活動」が進化

➤ 冷媒R32に関する特許開放の際、知財の取扱いが重要課題として経営層の中で議論されたことで経営層の知財への関心が高まり、経営トップから知財部門に対して直接「知財戦略をまとめろ」と指示を受ける機会が増えている。現在は、ポストR32となる冷媒候補について、経営層に対する知財情報の提供などしつつ、社内で議論を進めている。

図1 冷媒R32特許技術の段階的なオープン化の拡大

2011年：温暖化影響の少ない冷媒への切替えに向けた取組を加速するため、新興国においてR32空調機に関する93件の特許を無償開放。

2015年：各国の環境規制の機運の高まりに合わせ、先進国においても「無償開放」を行うことを発表。

2019年：2011年以降に出願した特許(約180件)に関しても「無償開放」をアナウンス。同社の「特許権不行使の誓約」の中で、事前許可も契約も不要であること、係争等の場合に誓約を取消し得ることなどを明記。

図3 冷媒R32特許開放におけるオープン&クローズ

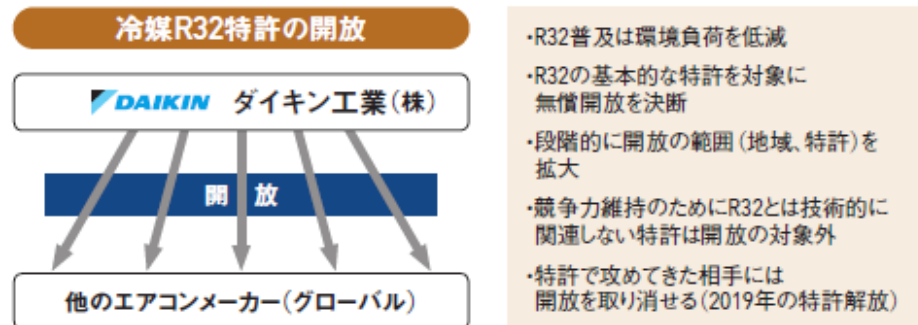
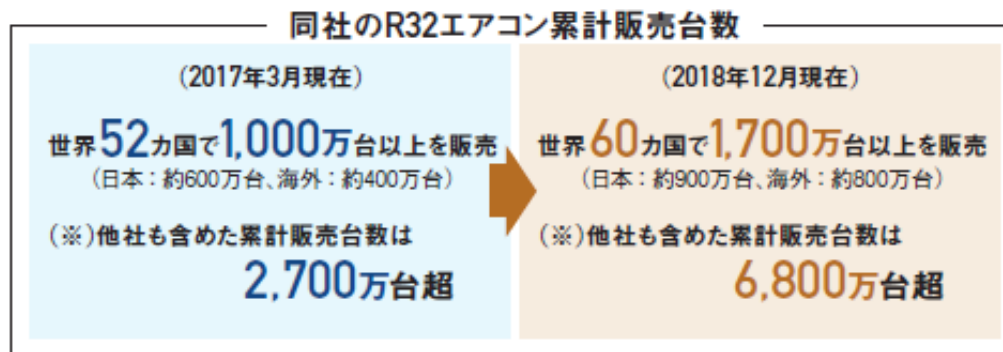


図4 知財戦略により冷媒R32空調機を世界に拡大



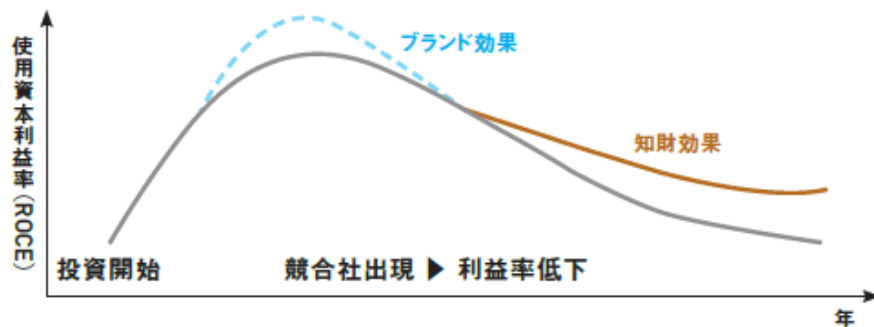
【Siemens】社内連携によるR&D部門等への貢献

- 従来の方針から転換し、発明が提案されて始動する活動ではなく、事業創造を担う領域や時間軸等を理解した上での活動を行っている。経営層にも四半期に一度、指標を示して進捗を報告。経営層の知財に対する理解もより深まり、知財部門がR&D部門や事業部門と密接に連携するようになり、相互の努力によって、全社的にイノベーションを推進。

図1 知財品質重視への転換(2013-2014年)



図2 投資回収における知財の役割



出典：特許庁「経営戦略を成功に導く知財戦略【実践事例集】」（2020年6月）及び特許庁「経営における知的財産戦略事例集」（2019年6月）を基に事務局にて加工

【ユニ・チャーム】 経営に密着した知財部門の活動

- 過去、欧米や日本の競合メーカーの権利を侵害したことで厳しい経験をした。競争に打ち勝ち、海外市場において商品の差別化を図る上で重要な役割を果たしており、知財についての経営層の関心は非常に強い。
- 知財部門は全社戦略に沿うようにしつつ、事業戦略ともすり合わせながら知財戦略を策定し、経営会議に諮り承認を得る。知財戦略の進捗状況、知財のコスト、業界他社の知財動向、広く様々な業界のビジネスや先端技術にも視野を広げ、知財面の動向などを毎月1回社長に報告する。

図3 成長ステージに応じた海外展開戦略

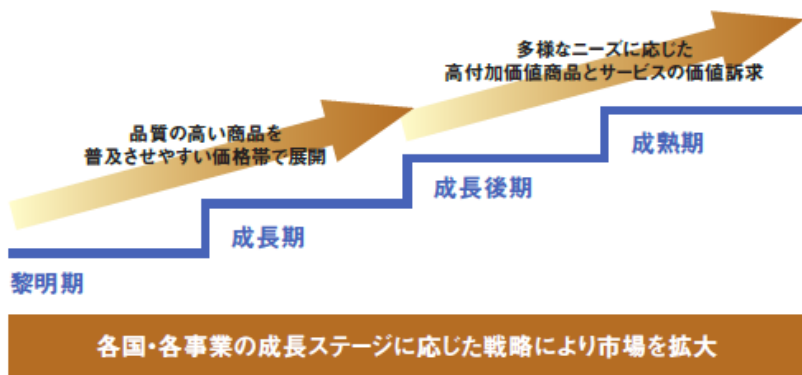
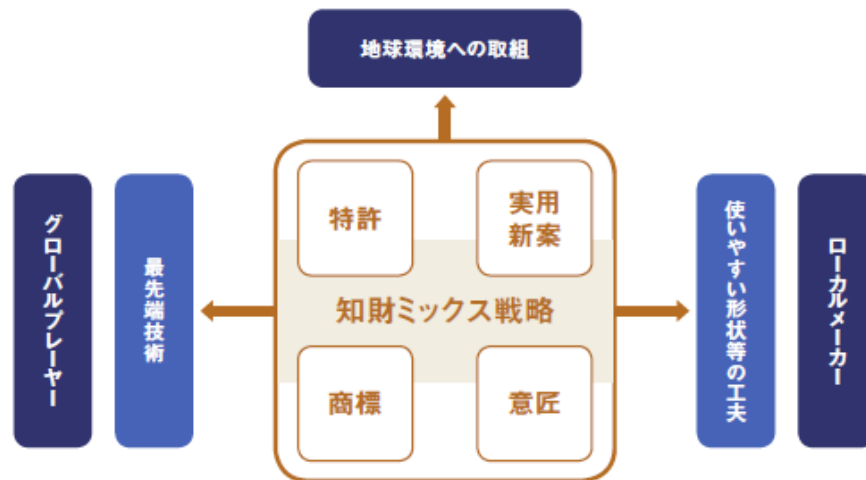


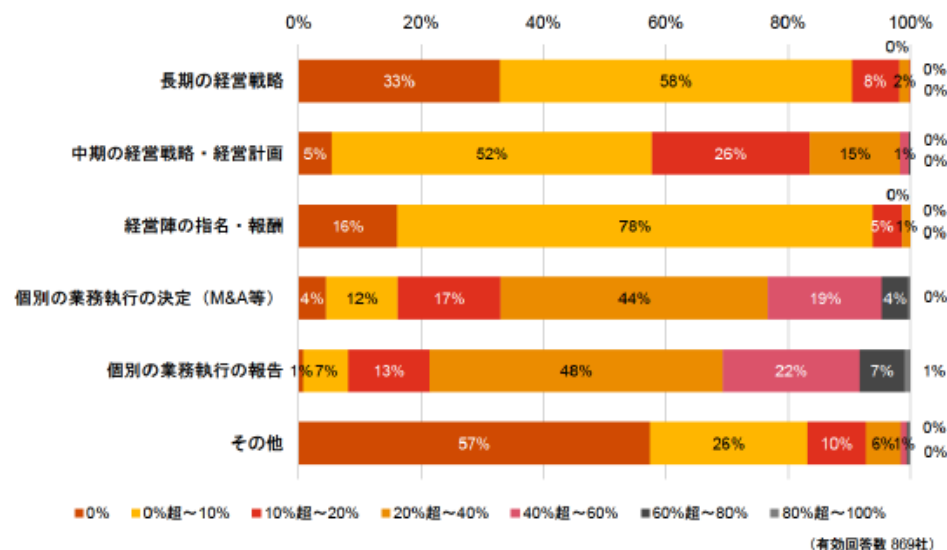
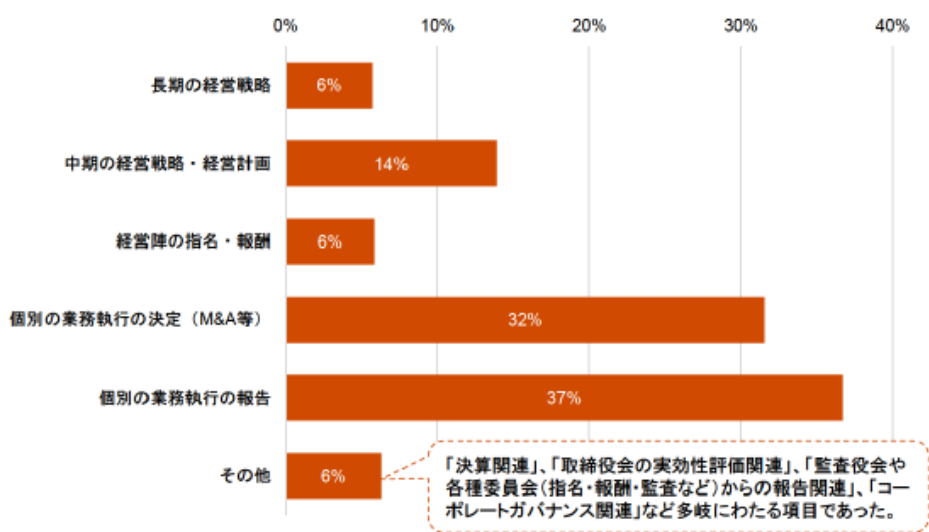
図4 知財ミックス戦略の展開



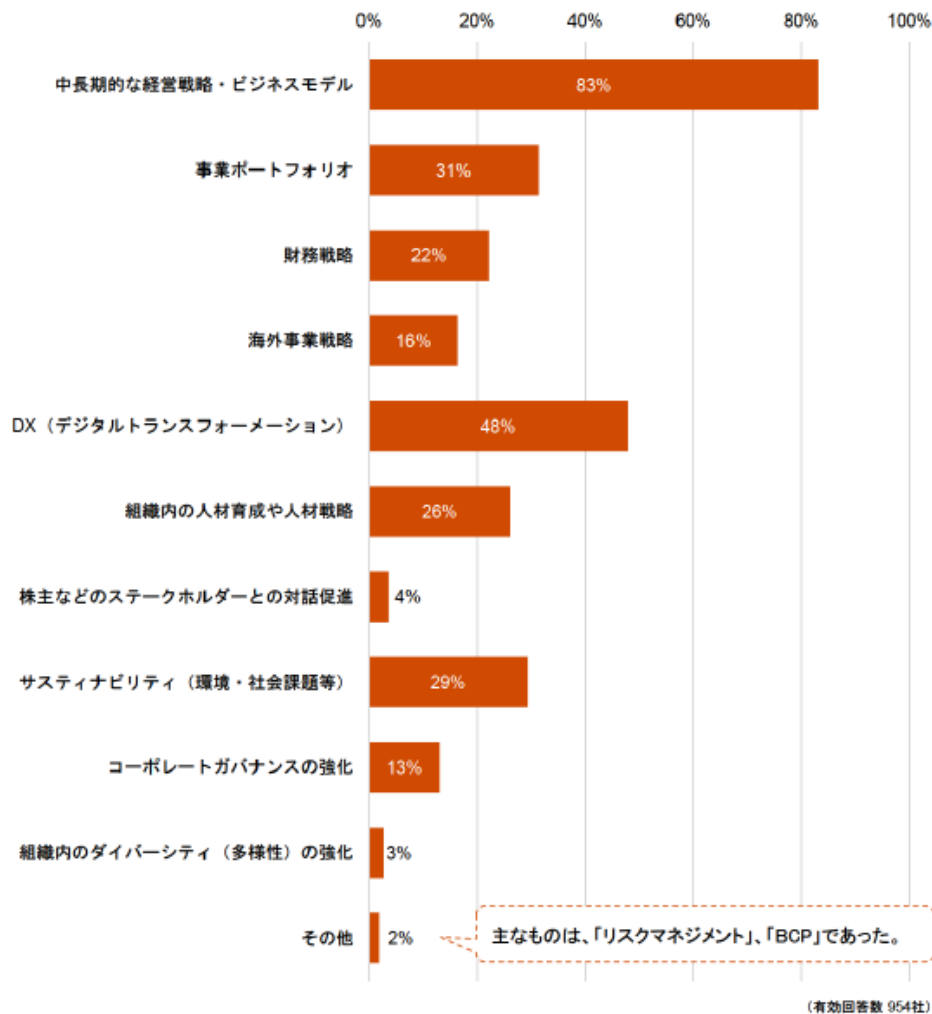
富士フィルム	<p>経営戦略、R&D 戦略、知財戦略を一体的に実行するための知的財産本部を構築して、出願以外の戦略系業務を拡大してきた。現在知財部門は社長直下の部門となり、経営計画の策定・事業戦略の立案などの多様な役割を担っている。知財部門では特許に限らずノウハウ等も技術資産と特定し、これらを一括して管理し、全社の幅広い無形資産を統括的に管理可能な体制を構築している。</p>
ナブテスコ	<p>2014 年以降、知財経営戦略活動として、知財業務の総括責任者である知財部長が知財戦略審議を主催し、グループ会社を含めた全社の知財経営戦略を審議している。この審議にはCEO を含めた全経営陣が参加し、企業価値の向上に向けたIP ランドスケープによるカンパニー競争力強化等を議論して、この審議結果に基づき各カンパニーが知財活動を実行している。</p> <p>知財戦略審議の下部組織として本社コーポレート部門の全部長と各カンパニーの計画部長等の知的財産強化責任者で構成した知的財産強化委員会を3 月に一度のペースで開催し、IP ランドスケープに基づくコア価値の獲得強化策等を横断的に議論し、この内容を全社で共有して経営活動や事業戦略に活用している。</p>
セイコーエプソン	<p>経営、事業、知財の三位一体の知財戦略を具現化する手段として、事業毎に社長、事業部門長・本部長、知的財産本部長による三者懇談会を定期的に開催しており、三者懇談会では、同社が置かれている事業環境を、ビジネス情報と知財情報を多面的に調査、分析するIP ランドスケープに基づき、知財の活用戦略や、事業の進むべき方向について議論している。</p>
オムロン	<p>知的財産センタでは2007 年ごろに当時の長期経営計画「収益を伴った成長企業の実現」への知財側面からの寄与のため、知財戦略と経営戦略・事業戦略・技術戦略との結びつきが不可欠と考え「技術資産マネジメント」と称し、三位一体の知財戦略を構築した。</p> <p>2015 年にCTO が設置され、初代CTO として当時の社長が就任し、経営戦略と知財戦略の結びつきが強化された。</p>
武田薬品工業	<p>製薬は特許による後発薬の参入が遅れると株価に影響が出るため、経営層は知財が生命線であることを認識している。知財部は経営層に年2 回の定期会議のみならず、頻繁にリスク要因等について説明をして経営層が知財面での問題意識を持つようにつなげている。</p>
オプティム	<p>知財担当を独立した部門とせず経営企画部内に設け、知財戦略を経営層と一体となって検討し、事業部門と連携して実現している。また知財担当はユーザーからの声や他社動向を知財戦略にフィードバックして現事業や次期事業の改善・創出に役立っている。</p>

取締役会全体での議題に割かれる時間割合

- 取締役会全体の所要時間のうち、議題に割かれる時間の割合は、個別の業務執行の決定・報告が多く、中長期の経営戦略に割かれる時間は多くない。



- 新型コロナウイルス感染症を受けて、取締役会の議題として特に重要性が増すと考えるものとしては、中長期的な経営戦略・ビジネスモデルがかなり多い。



- 取締役会の実効性評価を実施した結果、見つかった課題としては、中長期的な経営戦略に対する議論が最も多かった。

