

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

第6回 議事要旨

○日時：2021年10月26日 10:00～12:00

○場所：Webex開催

○出席者：加賀谷座長、荒木委員、市村委員、江良委員、菊地委員、三瓶委員、杉光委員、武井委員、中村委員、松原委員、御供委員、森委員

1. 知財専門調査会社等に関するご意見

(非財務情報分析の現状)

- ・最近は、投資家向けの可視化のところの相談が増えている。各非財務情報の分析を多くの投資家が活用している状況。投資家の方からは、エンゲージメントに使いやすいということで非常に評価してもらっている。
- ・知財評価等の開示は最低限のことであって、それをしたからといって高い企業価値を認められるとは思えない。技術的競争優位性の話だけになってしまっていて、稼ぐ力とか、経済的なインパクトという話とつながって見えなかったりする。客観的なベンチマークがなく、母集団のところ非常に恣意的に見えてしまったりすることも大きな問題。
- ・ロイヤルティ免除法とか、DCF というような評価は投資家が求めているものとは当たらない。各企業の特許をランキングしたり、1件ずつスコアリングしたりすることで、この企業はこうだと技術分野もビジネスも一緒くたにして評価するみたいなことは、横比較はできるが、KSFとか、戦い方の相関がよく分からない。
- ・非財務情報である無形資産がどのように企業の稼ぎ方に対して相関があるのかどうかを分析するフレームワークとして、各社の事業があり、その事業がどういう稼ぎ方になっているのかどうかという稼ぎ方があり、それに対するKSFとしてどういう資本が影響しているのかどうかというようなストーリーを客観的に整理する必要がある。例えば、ある事業がどういう稼ぎ方なのか、それに対して何の資本が効いているのかどうかということで分析することが「演繹的」な可視化だとした場合に、一方で、知的資本が効いている業界はどこなのかというのが「回帰的」なアプローチ。両方のアプローチから可視化することが重要。エンゲージメントを考えていくと、回帰的なアプローチだけだと説得力がなく、演繹的なアプローチが重要。
- ・あらゆるビジネスモデルであったり、技術に関する稼ぎ方をモデル化し、大きく九つの大分類という形に分けている。一個一個の事業に対してどういう稼ぎ方が存在しているのか、その稼ぎ方を支配的にドライバーになっている資本は何なのかということを出している。

- ・知的資本の評価に関しては、経済的な価値、展開可能な産業、展開可能な地域の経済規模を織り込んでスコアにしているが、重要なのは技術分野ごとに特許の価値は全く違う中で、売上げに占める研究開発費の投資額の割合に対する収益、KSFの相関を出している。例えば医薬品特許1件とエネルギー産業の中の特許1件は、価値が変わってくる。総合大手とニッチトップの企業だと、ポートフォリオの組成の仕方が違うので、価値が変わってくる。その中で評価を定量化するために、1件の特許の評価であったり、ポテンシャルとしての評価をスコアとして変えており、この中でいろんな要素を織り込んでいる。
- ・特許のスコアリングでは、GDPや損害賠償額も技術分野別に織り込んでいる。
- ・無形資産のスコアを使って、実際にポートフォリオを組成すると、かなりパフォーマンスが出るポートフォリオを組成できることは、過去の実験やPOCでも実現されている。
- ・スコアリングに当たっては、できるだけ恣意的にしないよう、特定の要素に重みづけをしていない。ブラックボックス化をしないでスコアを作り、AIや機械学習を使ってのデータ整理のみ行っている。
- ・演繹と回帰はそもそも分離すべきものではない。エビデンスとしてどう示すのかが回帰。ただ、今までエビデンスを示すところが重視され過ぎていた。
- ・演繹的なアプローチだけでなく、業界ごとにどの資本が効くのかどうかの回帰的なアプローチもしている。例えば、製薬メーカーは、回帰的な部分でいうと、コストが先行してしまって、短期で取るとネガティブ。遅延浸透効果という時間軸の中でどの投資が、どの期間で効いてくるのかを考慮していくと、知的資本が株価のドライバーになってくるといって説明できる。自動車メーカーの場合は、自然とか、ステークホルダーへの影響が大きいことが見えてくる。演繹と回帰的なアプローチを通して企業価値を可視化している。
- ・かつてある運用会社から、知的財産のデータが運用のパフォーマンスに与える影響は3%と言われたことがあるが、回帰分析は母集団によって変わってくる。回帰分析は、例えばこんなテクノロジーを持っているので脱炭素に貢献できるとか、こういうことをやっているのでリスクを最小化できるというようなことで、持っている無形資産をカーバリティとして見るパターン。一方、無形資産をポジショニング、つまり独占排他権としての優位性を保つためのものであるような解釈をするパターンは、演繹的なストーリー。最近、エンゲージメントを意識されている運用会社が非常に多いので、回帰よりも演繹的なものが求められる時代になった。投資家は今まで回帰の方を見ていたと思うが、今は演繹的なところと両方見ている。
- ・世界中の稼ぎ方のモデルを集め、機械的にクラスタリングしてモデルに仕分けられないかということを試みており、投資家のタイプに、あらゆる粒度に対応できるようなフレームワークを用意することを検討している。ボトムからデータで全部構築しているの

で、具体的な KPI も粗い粒度も選べるが、一貫してつながっていることが重要。別々の話として各レイヤーが存在してしまうと、柔軟性がなくなってしまう。

(ESG 対応について)

- ESG 対応は、ネガティブスクリーニングされないための条件であって、それをやれば企業価値が上がるというものでなく、ESG スコアが 0 点になってしまわないために開示しているような状況。
- これから ESG 評価が単なるネガティブスクリーニングでなく、ポジティブに評価されていくためにはどうすればいいかを考えていく上で重要なのは、総花的に取り組むのではなく、横比較可能な形で、経済、環境、ステークホルダーへの観点から、ある程度優先順位を持って取り組むことが重要。
- マテリアリティーの定量化に向け、ステークホルダーの影響や社会、経済、環境への影響を定量化している。人口、経済、環境、栄養素などといった情報とどうやってそれがテクノロジーやビジネスが革新できるかどうか、各社会課題をアドレスしているマーケットはどれくらいあるのかを計算している。社会課題と産業の対応関係と市場規模を掛けて、どれだけビジネスによってマーケットをつくれるかどうか、それに対する人口、経済、環境、ステークホルダーの影響を掛け合わせて優先順位をつけていくと、各企業に対して定量的な社会課題の優先順位がつけられる。
- 社会課題の影響度の四つ、人口、経済、環境、栄養素を抽出した背景について、社会に対する支配的な要素は何かという様々な研究や論文といったものを整理していく中で社会の中でこういったものがあらゆる影響を与えていて、それが回帰的にエコシステムとして支配している部分を採用している。
- ESG の情報開示は、マテリアリティーが特定し切れていなくて、総花的になっているが、共通項を見いだすのは難しいような気がする。
- 各社会課題に対して取り組むポテンシャルがあるかを定量化して、さらにそのインパクトのところまで計算することをしている。実際に炭素の場合は排出削減量は何トンなのかということまでを実際に計算して、それに取引価格を掛けた上で企業価値に組み込む。知的財産だけでなく、教育、公衆衛生などいろんなジャンルのインパクトの計算をして、これを最終的に知的財産競争優位性のところで配分していく形のモデルで、企業価値に組み込むことをやっている。
- ESG の新たなステージであるインパクトに関して、カーボンの場合は取引所はできている中で、様々な価格を仮置きすることの妥当性が証明できるが、他のものに関しては、なぜその単価なのかという仮説ベースのものが非常に大きくなってしまい、蓋然性を上げていくためにどういったことができるのかは研究中。
- ESG の観点からグロース投資と重なったような機会の分析ができることが重要。どれだけ排出しているのかやどれだけリスクがあるのかといった環境や、カーボンニュートラ

ルがどれだけ企業の持続性や、ビジネスの持続性に対してリスクを与えているかを評価する会社はたくさんあるが、ある程度大きなポートフォリオを持っていかなくてはならず、どうやっていい企業に投資していくのかということを考えていく中で、無形資産を使って ESG の機会を捉えられる会社はどこなのかという分析が重要。

- ・ ESG の観点から、社会全般として社会課題を解決するには、解決する価値のポテンシャルを示せれば、本来このぐらいの価値があるのだから、このぐらいの価値のポテンシャルはお互いに認め合い正当に負担しましょうという合理的な判断根拠に使えるのではないかな。
- ・ ESG の観点から、ポテンシャルに気が付かず、リスク対応ばかりされているような状況が企業の中でも見受けられ、まさにそこを可視化していきたい。実際に企業単位までは計算ができるが、今開示しているのは業界単位までということではある。
- ・ カーボンプライシング自体は不整理的な要素があり、各社の戦略の中であえて高いプライスを設定されている企業もあれば、低めのプライスを設定されている会社もある。投資家に向けては、ある種のデファクトというか、社会的に認識があるようなプライスを使っていくということだと思うので、今、そういう使い分けをしており、プライス自体のところに入れていない。

(情報開示の粒度について)

- ・ 事業会社の開示の粒度は細か過ぎで、投資家はそこまでの粒度では見たいと思っていない。例えば、化学メーカーの場合、製造業というくくりで見たいとは思っていないが、30本の製品に分けてしまうと、途端に誰も分からなくなってしまうので、どのような粒度でビジネスモデルを定義していくのかどうかということが重要。

(知財サービスの提供で求められること)

- ・ 知財 DD は、単純化して分かりやすく説明することが基本。企業活動というものは単純化してしまうと、基本的に、売上げを伸ばして、コストを下げて、利益を上げるということ。知財 DD を実際に行って分かったことは、実際には課題の提示だけでは何もならないということ。解決策と実現可能性がなければ企業は前に進めない。課題を指摘されれば解決策がいくらかでもわかってくる財務上の問題とは、この点で大きく異なる。対象の会社が解決策を実行できるのかが、投資家の一番知りたがっていること。
- ・ 知的労働は、アウトソーシングとコンサルティングと第三者評価の3つ。特許事務所に期待されているのは、アウトソーシングだけでなく、コンサルティングもやれということ。
- ・ 組織には縦糸と横糸があって、縦糸で組織はつながるときに、下から上がっていくときは上に直接上がらないので、直接下から上に見せる資料が必要。トップにも分かりやすい資料として、IP ランドスケープをつくり、結果的にこれが金融機関も分かるような資

料になっていた。

- ・ものづくりと金づくりをうまく結ぶインターフェースとして知財人材の役割がある。
- ・イノベーションとオペレーションは、両方とも稼げる力であるが、これらは全く別のもの。イノベーションとオペレーションを組み合わせないと発展がない。この調和を図ることが非常に大事。
- ・数学的にいうと、時価というのは、簿価に知財価値を足せばいいことになるが今はこうなっていない。この知財価値が、稼ぐ力であり、将来価値でもあるが、現時点では、まず時価が先であるのが現状。
- ・知財のポートフォリオを権利の実施と特許権のありなしのマトリクスで考え、注力領域を抽出して戦略を構築することが重要。
- ・稼ぐ力の中には見せない戦略がある。IP ランドスケープで見える部分は開示した上で、他の見えない戦略までは開示する必要がないという形でやったらか。

2. スタートアップのイノベーション機能の活用に関するご意見

(オープンイノベーション、スタートアップとの連携)

- ・法人の顧客と社内部門で、オープンイノベーションで新しいビジネスをつくっている。5G時代を見据えた大企業の方と新しいビジネスをつくる共同事業をすることで、通信とかクラウドという自社が持っているアセットをフルに使っていただき、本業にも非常に貢献する。
- ・スタートアップとのオープンイノベーションについて、インキュベーションプログラムで、スタートアップと大企業がマッチングする場所を提供。自社だけでなく、57社の大企業が出会う場所をつくり、そこにスタートアップの方が応募して来る。
- ・ファンドを運用し、ベンチャー企業に出資。成果としては、事業共創を一緒にやっている。スタートアップは、新しい技術とアイデアをもたらして、自社は顧客とか、信用、資金は提供して、出資先のベンチャー企業は成長していく。成長すれば、通信やクラウドというアセットを利用していただけるということで、事業の拡大ができるということで、ウィン・ウィンの関係ができる。
- ・どれだけスタートアップを一番支援しているかというところで評価されることで、それが新しいスタートアップの呼び水になっているといったサイクルで回っている。

3. 幅広い知財・無形資産に係る投資・活用戦略の構築・実行に関するご意見

(知財・無形資産ガバナンスについて)

- ・知財・無形資産は、メーカーの製品、技術が中心と認識されてきたが、これまで関心が少なかったサービス業でも、ブランドや信用、ノウハウという点で、多くの知財に関係して

いる。特に DX が浸透してきた現在、サービス業でも知財がビジネスの中核になり、それらが競争優位で、儲ける仕組みそのものとなる。このように、今後はすべての産業分野の会社が、コーポレートガバナンスの一環として、知財・無形資産のガバナンスに取り組んでいく必要がある。

- ・知財・無形資産ガバナンスは、取締役会を中心に執行部門と協働で取り組み、全社の企業価値を高める活動である。これまで知財部門は、特許出願等の管理業務が中心で、経営にはあまり関与しないのではという指摘を受けていた。だが現在は、知財部門が IP ランドスケープを使って、新規事業や提携候補の探索や、研究開発のテーマ開拓等の経営コンサル的な役割を担っている。今後は、知財・無形資産ガバナンスの実践に向けて、知財投資や活用戦略を策定執行する経営者的な役割を担い、知財・無形資産部へと変革し、事業の持続的成長と企業価値の向上に貢献していくことが重要となる。

(食品・日用品業界における知財、情報開示について)

- ・食品・日用品業種の知財評価に関わる特性として、①ブランドへの信頼が企業価値に直結する業種であり、宣伝・品質等への投資を商標権に化体させて資産化するという知財活動が中心、②ESG 中の S に関連した情報が影響力を持つ業種、③バリューチェーンの上流にある農林水産資源は知財として特殊性を有している、④個人株主比率が高い、あるいは企業価値には顧客評価が介在するなど、開示情報には顧客視点での分かりやすさが求められる点が挙げられる。このため、S 項目への取組にどのような知財が貢献して企業価値を生み出しているかということ、分かりやすいストーリーで開示することが重要。
- ・食品・日用品企業は、相対的に登録商標数のほうが多い領域に位置しており、商標の重要性が高い。音や位置や立体等、ブランドを保護する多様な制度を積極的に活用していることも、業界の特徴。
- ・よりよい習慣づくりで人々の毎日に貢献することをパーパスに掲げ、次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーという戦略フレームの実行のために、これを支える資本を投入し、アウトカムを財務指標だけでなく、例えば歯磨き大会参加者数のような非財務情報などでも捉えている。
- ・保有する強みは天然ミントを活用した味。原料調達のような社会関係資本、自然資本、人的資本、歯磨き組成といった技術資本が強み。天然ミントの原料に安定した品質、味を提供するところの強みは、商標とともに製品アピールに使用して、サプライヤーへの感謝を表現し、一層強い関係構築につなげている。持続可能な生産状況を整えた認証ミント農家の支援のために、活動に商標をつけて、社内外のステークホルダーとの一体感、連携強化を図っている。
- ・ある会社では、主力事業の乳製品事業でバリューチェーンの中で、酪農乳業産業者と協働した地域活性化に取り組み、地域の発展に貢献をしている。独自の発酵技術特許に関しては、地域と共有をしている。地域に関しては、EPA 締結でグローバルな競争力が求めら

れているが、地域振興と国内乳製品産業の盤石化に貢献している。

- ・食品の場合、海外市場での模倣品問題は、お客様の健康や安全を損なうおそれがあり、その対策が、リスクマネジメントにとどまらず、企業への信頼感醸成という価値向上につながっている。そのために商標権や意匠権等の知財を駆使して模倣品排除の体制を整えている。
- ・各社の事例から特徴的な知財活動と情報開示を考えると、①味、製造等の保護と一層の評価のために商標権が活用できる、②ブランド力はバリューチェーンにおける影響力や利益体質化に貢献しており、サプライチェーンをつないで価値を創造する役割を商標が担っている、③サステナブル調達や地域活性化、あるいは生活者の健康増進等、Sに関連する社会課題解決に知財が貢献している、④知財は多様な資本蓄積につながっており、統合報告書の中の様々な項目で分散された情報として記載されることも致し方ない、といったポイントが挙げられる。
- ・各社では、知財の事業貢献というストーリーとしては、非常に分かりやすく示せる一方、財務指標とのつながりに関しては、まだまだ十分ではない。定量化が必要というところも悩んでおり、特許以外の知財をどのように財務指標とつながりを説明するのが良いのか。ガイドラインへの反映や KPI 手法等の研究等を期待している。

(通信業界におけるビジネスモデル、知財投資・活用について)

- ・企業理念のポイントは、豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献すること。事業戦略は、通信を軸にして周辺のビジネスを拡大していくこと。通信料金の値下げなどの課題を踏まえ、既存事業の安定成長と成長領域の拡大を目指している。
- ・メーカーではなく、外部から技術やサービスを調達することが原則になっているので、出資や M&A の提携を非常に盛んにやっている。
- ・事業戦略に基づく多様な人材とか、独自の開発、M&A、CVC が、知財・無形資産という形で置き換わる。安定した通信サイクルを提供することで、お客様の信用を勝ち得て、ブランドにも転換される。魅力的なサービスということでエネルギーや e コマースなどについては特許を取って、事業を成長させるイノベーションにしている。
- ・M&A、CVC で会社を買うことは、新規領域に参入するためのチケットになり得る。先端技術・IP も、プラットフォームとか、エンタメのコンテンツ等の外部調達をしている。そういった知財・無形資産をビジネスに投入することによって、アウトカムとして営業収益、営業利益率につながっている。モバイル通信のお客様の数がそれを支えている。
- ・ネットワークの構築や運用は、サプライヤーと一緒に全国にエリアを展開、速く効率よくネットワークを張りめぐらせ、障害等の場合にはノウハウを使っていく。これは外部には開示しない。
- ・お客様に提供する新たな価値としては、決済や車向けに通信モジュールを載せている IoT 世界基盤の自社特許など、ポートフォリオをバランスよく持っている。コンテンツは、顧

客に契約を維持してもらえらるために魅力的なコンテンツを外部から調達。ブランドは、サービスのコンセプトを分かりやすくするために CM などを打ち、顧客の維持、信用の拡大に努めている。

- ・人材に関してはイノベティブな環境、業務プロセスはサービスの拡充や特許の取得。これを顧客獲得、売上高の増加につなげている。KPI は、人材に関しては、IoT サービスの開発部門の拡充。IoT サービスの特許も右肩上がり。お客様の要望に合わせて、IoT サービスメニューの開発をやっている。回線数も右肩上がり、売上高も成長、といったストーリーになる。

(プラントエンジニアリング業界の知財、情報開示について)

- ・将来のビジネス領域拡大の道のりについて、現状はオイル&ガスビジネス、挑戦の5年間でクリーンエネルギー、低炭素化、脱炭素化といったエネルギートランジションへ発展、次の5年間でヘルスケアと高機能材への投資、飛躍の10年間でケミカルリサイクル、産業都市インフラといった分野への投資を予定。既に知財権を創出の種まきが始まっている。
- ・グループの強みは、プロジェクトに対するマネジメント力、先読み力、技術力とリスク対応力の四つ。リスクへの適切な対応がプロジェクトの本質であるという考えに立っており、例えばリソースを確保したりといったプロジェクトの運営リスク、技術的なリスク、為替、契約納期といった契約リスクをマネジメントしていくところも強みの一つ。
- ・強みの強化に向けイノベーション創出環境を整備。人的資本への投資が次の知財・無形資産の創出につながり、事業の競争力強化、持続的成長へと結びついていくと考えている。
- ・知財の活用については、①既存ビジネスの拡大に関して、EPC（設計・調達・建設）といったプロジェクトの受注貢献を支える特許の獲得、優位性の特許による補填、②顧客に対して技術をライセンスしていく足がかりとしての知財活用、③新市場参入のための、他社との競争領域での知財創出、④プラントの運転、保守・保全といったソフトビジネスのためのソフトウェア等のデジタルソリューション、⑤熟練のエンジニアが持っている設計、プロセス構築といった暗黙知を形式知化して、システムとして資産化していく新システムの構築が挙げられる。
- ・既存ビジネスの拡大ということで、LNG プラントの実績から、洋上の LNG プラントの設計等を受注。LNG 関連特許、EPC ノウハウ、大型プロジェクトのマネジメント能力、契約関連のリスク対応力、顧客リレーション、信頼レピュテーションも、無形資産として大きく関わっている。
- ・技術ライセンスに関する展開については、BASF 社との共同開発がある。CCS に関する技術を同社と開発を進めており、必要となる技術を先読みしながら、全体プロセスの提案やスケールアップ、実証試験のマネジメント力を発揮。
- ・非 EPC モデル/新市場参入のための協創について、国内外を問わずに多様なパートナーと新たな社会価値協創に注力して、協創をしている。アンモニア、次世代航空燃料のバリュ

- ・チェーン構築と、小型モジュール原子炉の海外展開への足がかりの投資を進めている。
- ・分かりやすい開示であるが、市場がそれを受け止めておらず、伝わっていないという印象。
- ・ストーリー性を持ってどういったものが価値につながっていくのかを示す中で、強みとなる知財・無形資産を散りばめている。外部に発信するときに、どうやって知財・無形資産の活用といったまとめ方ができるのかに悩みを持っている。
- ・知財にひもづけしてまとめる必要はない。価値創造の源泉について、細か過ぎない言葉で、会社が大きくトランスフォームしていき、やっていることが違ったとしても、根底にある力は一緒だということをうまく表現してぶつけていくことが大事なのではないか。

(ブランド価値について)

- ・ブランド価値については、何もメンテナンスをしないと毎年衰退していくので、毎年どのくらい自然減していくのかということ把握して、メンテナンスするために幾らの予算を設けて投資すべきかを説明力をもってやっている会社が海外にはある。
- ・ブランド毀損の脅威となるレピュテーションリスクを抱える事態が発生した場合、ブランド価値を失うが、そのようなシナリオを想定して、ブランドへの信頼を失ってしまったらどれだけ事業活動に影響するのかブランドによる恩恵を推定することにより、ブランド価値を逆算することは可能。
- ・どのようにブランド価値を定量化していったらよいのかというところは、非常に悩んでいる。金額換算することにどこまでスタミナをかけるのか、その第三者性をどのように担保したらいいかということは、正直悩んでいる。
- ・音商標に関して、いわゆるソニックマーケティングや、ソニックアルゴリズム分析という理論的な手法があり、非常に重要。これまで検討会で無形資産等の範囲を検討した際に、音商標やソニックマーケティングの価値については触れていなかったと思うが、ガイドラインにも入れた方がよいのではないか。
- ・音商標は、権利行使の場面は考えられないので、独占という意味において価値としてどうなのかという意見もある。ただ、ブランドを最初に思い浮かべていただける価値は、とても大事であり、無形資産を大事にしてきた企業文化を持っていることを示す指標と捉えている。社内的に、広告宣伝の担当者がどれだけこだわってきたかという、内部的な要素が強い。