

事務局説明資料

2021年10月26日

內閣府 知的財産戦略推進事務局

【指標の在り方に関するご意見】（ご意見の要点に下線）

（ビジネスストーリーについて）

- 経営戦略論では、企業が求めるのは最終収益。そのためには製品・サービスが顧客に受け入れられなければならない、さらに遡っていくと開発・生産・販売・システムが存在しており、これらが動くためには組織能力が必要という風に階層的に考えている。この階層の川下に行けば行くほど環境要因の影響を受け、指標がぶれやすいのに対し、川上に行けば行くほどぶれないので、安定的な分析ができるが、知的資産やノウハウ、ルーティーンなどが含まれ見えづらい。
- ビジネスストーリーを語るというのは、資源と戦略結果の因果パスを見える化すること。経営戦略論では、この因果パスが本当にあるのかを探っている。技術資源、ブランド、ノウハウといった知的資産やその基盤となる人材、組織といったものが事業の競争力の強さを支えているだろうという仮説の下に調べてみると、ほとんどの場合こういうパスが結び付いていない。セグメント毎の強さが企業の全体としての強さにつながっているのかどうかは分からない。要は、パスが本当にあるかないかを見つけるのが、ビジネスストーリーを語るということ。
- ビジネスストーリーを語る上で、「インプット・プロセス・アウトプット・アウトカム」というところをしっかりと語らないと納得感が出ない。

（定性情報の重要性）

- ビジネスストーリーを語る上で、先ずどんな要素が企業の競争力に関係しているのかは、中々外から分からない。その要素を列挙するためには定量では足りなくて、定性情報が必要。要素間の関係、何が原因で何が結果として業界の人が考えているかというのも定性情報。原因と結果までどれくらいかかるのか、というその時間感覚のようなものも定性情報。

【指標の在り方に関するご意見（つづき）】（ご意見の要点に下線）

（定性情報の重要性（つづき））

- 因果パスの理解のためには、定性的な説明は有用というレベルでなくて絶対に必須。定性と定量をあわせて説明するとか、特に見えにくい要素である知的資産に関しては、因果パスとか要素間をつなぐビジネスストーリーの文脈で説明してほしい。あまり細かい説明は本当は重要ではない。
- 自信があるんだということを書いて頂ければいいと思う。自信があるんだということと数字が確かにプラスに関係していると分かればそれで十分かもしれないし、預言的にデータベースとしてアーカイブで言ってくれていれば検証はできる。定性情報の説明というのはそういうこと。
- 勝っているものはあまり説明したくないし、一番大事なところはそもそも特許出願していない。これからのものでその価値を投資家に感じてほしいものは、それぞれの会社が努力をして説明をすればよい。

（指標検討に当たっての考え方）

- 指標化の目的は、「持続的な競争優位」の源泉となる知財等への投資活動の見える化。そのために、企業が自社経営戦略・事業戦略等を説明する際に利用可能と考えられる「知財等への投資」に関わるCSF（主要成功要因）及びそのKPIを網羅的に例示することが重要。企業がすべてのCSF及びKPIを利用する必要はない。企業各社が独自にKPIを検討する労力の軽減を図り、同じKPIについては横並びで比較可能とすることが目的。
- いずれのKPIも経年推移で用いることを想定。

【指標の在り方に関するご意見（つづき）】（ご意見の要点に下線）

（指標検討に当たっての考え方（つづき））

- 指標の検討に当たっては、定量のKPIについては主観（人の評価）がなるべく入らない客観的な計算式であること、開示をする企業側に（算出あたって）過度に負担をかけるものでないこと、特定の有償ツールでしか算出できないものでないことに留意している。
- 何でもかんでも開示するのではなく、競争優位の源泉となる知財・無形資産を特定して開示するのが重要。 自社のあらゆる知財等を棚卸して開示する必要はない。
- 「戦略」のストーリーとセットかつ、収益力（財務情報等）との「因果関係」を示すべき。
- 投資家に対する説明力を高め信頼を得るには、自社の戦略や計画の決定とともにKPIを定め、成果についての自己評価を示すことが重要。
- 基本的には戦略を語る事が大事な目的であり、KPIはその手段で、そのことの裏付けとしてKPIがあれば使ったらいい。 KPIを先に考えていくと話がおかしくなってしまうと、戦略を語ると、そのときにこのKPIをつかったらエビデンスとして示せるというイメージで使うのが本来の使い方。
- これまでの分析はどう開示するか、どう指標を作るかといったところが中心だったかと思うのですが、いかに使いやすい状況を作るかも、ガイドラインの中には入れるべきだと認識。
- 今回の指標は、投資家に対してどういった価値創造ストーリーなり、自分たちが実際にやっていること、またそれが必要になっているかというところを示すために、バックのデータとして知財の強味とか、経済的効果がどれだけあるのか、示すという点では価値がある。

【指標の在り方に関するご意見（つづき）】（ご意見の要点に下線）

（指標検討に当たっての考え方（つづき））

- 社内のガバナンスにおいて、知財戦略を中核にした企業経営自体に変えていくということになってきたときに、自分たちが強いと思っていた分野が指標に基づいて判断していくと、追い越されている分野があったとか、逆に、自分達が投資していることと収益性の関連のグラフでみると、これは果たして投資した方がいいのか、それともM&Aやライセンスなどを検討した方がいいのか、などの判断材料になると思う。自分達でこうだと思っている分野だけではなく、社内でのガバナンスをきちっとやるためにも、指標は大きな指針にはなるのではないかと思う。
- 実際に指標を使って実証実験してみると良い結果がでてこない場合もあり、それで開示するとなると、会社としての価値やブランドを減算、下げてしまうリスクがある。綺麗な姿だけで見せる開示がいいのか、それともこれからの成長性も見越した、努力目標のような開示というものあるのか。
- 指標は、過去の強みについて説明する場合に使うこともあるが、将来の目標に向けて現状は確かにこうなっているけれども、こういう風にやるという使い方も当然ある。両方の使い方があることが前提でいいと思う。
- 競争優位の源泉に知財がなっているのかをまず正確に把握して、それが明らかに知財だというときに、知財KPIを使って頂くという順番ではないか。
- 既に存在が大きいものはさらに存在が大きくなるという可能性はそんなにないが、逆に今それほど存在感が大きいものの方が大きくなる可能性があり、投資家は注目している。あまり存在感がないから開示する意味がないということはないと思う。

【指標の在り方に関するご意見（つづき）】（ご意見の要点に下線）

（指標検討に当たっての考え方（つづき））

- 実際の経営の価値創造全体の中で、知財、無形資産があって、どのように有機的につなげて、価値を生み出すのが重要。特許とかデータとして定量的に解析し使ってみたら新たな視点がわかるかもしれないし、PRができるのではないかという活用の仕方だと考えている。
- KPIの標準化が必要なのは認める一方で、本当に企業が測定したいものが図れるのか。マネジメント指標は基本的には努力と成果がどれくらいしっかり結びついた形になって特定できるかが非常に重要。投資家などステークホルダーからしっかり知恵を集めて、場合によっては、社内から知恵を集めて、何が競争優位に結びつくのか、を確認していくプロセスが必要。
- 自社ですごく自信がある知財をKPIで表そうとするとすごく難しいという現実に直面している。何で稼いでるかと言えば、すり合わせのところが大きく、それが特許に出てこない最たるものの一つ。特許がある程度モザイクとして見えているには見えているが、モザイクで見えていないところが全体システムとしてつながっているところがまずマネできない。
- 出願者、発明者のつながりがどうなってるのか、これが異分野にわたってつながっていてイノベティブであることを見せていき、特許とかKPIとかと組み合わせるのが現実的ではないか。
- インプット、プロセス、アウトプット、アウトカムをつなげて語る中で、一番時間がかかるのはインプット（投資）の部分。その部分が大きく変わる可能性があるところに、企業としてどれだけ備えて活動ができているのかが問われる。その意味で人材、無形資産部分をどれだけ蓄積できているのかということや、将来に向けてその備えをどれだけできているのかが重要。

【指標の在り方に関するご意見（つづき）】（ご意見の要点に下線）

（セグメント単位での指標化）

- CSF及びKPIは、企業単位というよりは、事業セグメント単位で用いることが基本的な前提。
- 基本的には各社で選んでいただくことになる。現状はKPIは事業セグメント単位でということにはなっているので事業セグメント単位でストーリーとそれに使えるKPIを選定していくことが想定される。選定自体はバランススコアカードのKPIの整理からは直接は出てこないような状況になっている。
- 事業をどの範囲で捉えるのかというのが非常に難しい。例えば、製品があり、事業の束になり、事業の束が領域になる。簡単にセグメントできる訳でなく、そういったものがいくつか関わっていくつかのビジネスをつくっていく、そういう形で単位をつくり、ストーリーをつくっていく見せ方が必要ではないか。非常にくり方に知恵がいる。企業によってもまちまち。どういう範囲で、どういうストーリーをつくって戦略を語る上で、どういうKPIをはめ込んでいくのか。その辺をセットするのに知恵がいる。

（研究開発費の開示）

- 研究開発費の資産計上は、利益のかさ上げが目的ではない。資産計上しても償却するはずで、右肩上がりで投資額が増えていれば若干のかさ上げにはなるが、それが目的ではない。
- セグメント別R&D費用の開示は、かつて経産省で検討されてから、何も進展していない。
- セグメント別R&Dの支出の開示をしている会社とは意味のある対話ができているという実感がある。アクティブ運用でいうと意味のある対話ができると投資判断の確信度の補強ができ、投資判断の確信度があがると投資金額、投資期間が長くなるという効果がある。

【指標の在り方に関するご意見（つづき）】（ご意見の要点に下線）

（取締役会の監督での指標の用い方）

- 投資家から分かりやすいということは、社外取締役からも分かりやすいということ。社外取締役にも分かりやすいと、取締役会でのQ&Aが活性化し、経営陣の対外的説明力が高まる。ビジネスストーリーを語る上での因果パスに目詰まりがないか確認するということにもつながる。
- 経営判断や取締役会での監督される指標としては、粒度を少し粗くした指標や取組を開示したらいと思う。本当に使っている細かいものだとあまりにセンシティブだと思うので、もう少し粒度が粗くていいと思う。重要なのは開示のための指標にならなうということ。開示のための指標で実際の経営判断につかわれていない指標は不要。その指標の推移をみていったときに経営の意思が反映していないものは見る価値がない。
- 企業のIR担当は、非財務情報・データの管理・把握に苦慮。どこにどのようなデータがあるかわからない状況。取締役会の責任として社内にある非財務情報とか、社内にある非財務データの把握、統合管理ということを促進する必要がある。そのコストにかかる予算がないというようなとんでもない悲鳴がでており、トップ、取締役会が直接責任を負って優先的に取り組む必要。非財務情報と財務情報との因果を結びつけた説明が、経営陣やIRに求められる。
- 今回の議論の論点は、今ある強みの可視化に焦点が当たっているが、もっと重要なのは、可視化する戦略に向けた会社の変化を求めること。投資家からすると、サービスに価値があるかは、顧客がいくら払うのか見るのが簡潔な方法。安くしか払ってもらってないとすると交渉負けをしている場合があり、結果的に価値が高くないとみなされるが、本当は価値が高いのに、安く提供している可能性も否めない。社内交渉と顧客との交渉で不当に負けてないかを明らかにするのが全体の可視化戦略であって、取締役が監督すべきことでないか。

【指標の在り方に関するご意見（つづき）】（ご意見の要点に下線）

（業界ごとの指標の違い）

- 知財等はビジネスモデルによって役割が異なるため、ビジネスモデルが本質的に異なる企業間では横並びでKPIの数字を比較することはできない。
- 指標が特許に寄りすぎていることを懸念。製薬産業では特許が非常に重要、通信産業でも特許は重要であるが、小売業だと特許はほとんど重要ではない。特許以外の知財権もいっぱいある。昨今重要視されているデザインマネジメント等だと意匠権やブランドが重要。
- ビジネスストーリーで登場する知的資産の役割が業界毎に大きく異なるので、業界ごとに参考になるパターンを提示しておくのがよい。他方、パターン丸写しの企業が出てくると、全く考えないで提示する可能性も出てくるので、慎重な議論は必要。
- BtoCだけでなく、BtoBの形も入れてもらえると、色々なパターンが見れていいかなと思う。

（ESGとの関係）

- ESG的なものは環境要因に位置づけられるのではないか。レギュレーションやルール変更にどう対応して、より収益に近づけたり収益が減るのを防ぐかという点で、ESGは重要なファクター。
- キャプラン教授は、バランススコアカードの形を最近変えて、最後の収益力の評価の部分あるいはアウトカムの評価の部分、ステークホルダー全般の効用だとか満足をいかに高めているかに変えている。収益力というところを単にもうけると考えるだけでは難しく、アウトカムの部分をどういう形で高めるかが経営判断として重要になってきている。
- 会社の儲けだけが最終的なアウトプットとは思われないので、そこら辺にESG・SDGsみたいなものが入ってくるのは当然あると思う。

【指標の在り方に関するご意見（つづき）】（ご意見の要点に下線）

（バランススコアカードの活用）

- ハーバードビジネススクールのキャプラン教授が提示したバランススコアカードは、KPIの整理にあたって使いやすい。知財等が関わるCSF（及びそのKPI）を（１）財務、（２）顧客（市場）、（３）業務プロセス、（４）人材の４つの視点で整理することができる。
- 具体例として、社内にイノベティブな研究開発環境があつて、知財・無形資産が生まれやすい状況がある。そういった状況がある中で、重要な中核となるような特許が取得でき、そのおかげで、この事業セグメントでは価格決定力が生まれ、そのおかげで粗利率が増加している。このような形で因果関係を説明していただくのがよい。
- CSFは、それぞれの裏付けとなる、エビデンスになるKPIを利用してもらうイメージ。検討する順番としては上（財務）から下（人材）に検討してもらって、開示する順番としては下から上に因果関係を説明してもらうのがよい。
- 財務の視点は、顧客（市場）や業務プロセスの視点から因果関係で説明するのが望ましい。顧客（市場）の視点は、サステナビリティのイノベーションへの貢献として、SDGsのゴール別の保有特許件数、SDGs関連するテーマ別の保有特許件数がありうる。業務プロセスの視点は、知財部が行っている業務が見える化するようなKPIが考えられる。人材の視点は、職務発明で実際にいくら払っているかを出願件数で割ると、研究者の処遇が見える化できる。
- 財務・顧客・業務プロセス・人材というフレームワークは、普段証券アナリストがやっているものと共通している。実際に使えるKPIをアナリストは探しており、こういうKPIがあったらいいというものを持っているので、投資家と企業の対話の中で、開示できる範囲で示してあげると、どういふ情報が必要か互いに確認できるのではないか。

【指標の在り方に関するご意見（つづき）】（ご意見の要点に下線）

（重要特許の指標）

- 顧客（市場）の視点について、価格決定力の維持・拡大のKPIとしては、重要特許のシェア率というのが考えられるのではないか。つまり、他社を牽制できるような重要な特許を取っているために、実際に価格決定力が生まれているというような話。
- 重要特許について、年平均被引用率の同一IPC分類内の上位5%という形で主観を入れずに計算をすると、普通の特許出願件数と重要特許件数とで順位や顔ぶれがだいぶ変わってくる。重要特許という概念を導入することで、単純な件数でも随分見え方が変わってくる。
- ある企業は、他社が重要特許保有率が自分の会社を上回っていることに気づいておらず、今回の検討をやることで、自分たちの強みが実はそうではないかもというのが分かって良かった、ということもあった。重要特許の保有比率が、実際のマーケットシェアと順位も規模感も一致していた。

（人材に関する指標）

- 通常、各関連技術分野別の人材投資の額というのは開示されていないと思うが、特許の情報から推計できる。どれくらいの出願がなされていて、その出願の中にどれくらいの発明者がいたのか人数を計算し、一人当たり1500万とか2000万とか人件費を掛け算することで、ある技術分野に関して、各社がどう風に人材に投資しているのかが見える化できる。
- 職務発明の対価の額を実際いくら払っているのかということと、それを出願件数で割ることによって、だいたい一人当たりいくら払っているのかを出せる。

【指標の在り方に関するご意見（つづき）】（ご意見の要点に下線）

（マシンリーダブル性/レポジトリ整備の担保）

- ビジネスストーリーには、必然的に多くの定性情報が含まれ、多くは定性であり定量でもある非構造化データ。例えば、自然言語、画像など。こうしたデータが整備されていると、例えば、いい統合報告書である確率を求めたり、企業の統合報告書の比較可能性を担保できる。定性情報なのに比較可能性がある状態にするのが重要。そのためには、機械が読めるという状態であり、かつ皆が同じレポジトリを参照できるかどうかが重要。
- ノウハウなど権利化されていない無形資産の指標化も必要。定性情報が比較可能となるようなマシンリーダブル性、レポジトリ担保が非常に重要になる。
- 特許は知的資産の中では最も整備されたデータセットであるが、海外の先進国の特許庁は日本よりもデータセット整備が一層進んでいて、全データをダウンロードでき、レポジトリ性が非常に高い。したがって、いろんな指標を作っても再現性もあり、指標の作り方が効率的なのかどうかも分かりやすく、産業政策の基盤データになりやすい。日本も似たようなデータを配布しているが、残念ながら商業利用できない。
- 特許があるのに成果が出ていない原因を探っていくと、一番見えないところの人材や組織力の差になっており、非財務情報の一番見えにくいところが因果関係の源泉になっているので、この部分を非構造化データしてもらえればもう少しクリアな形になっていくのではないか。
- 企業文化を定量化するとき、経営者が直接的にしゃべったりコメントしているものをベースに特徴を貫いて識別をした上でパターン化するといったやり方もある。
- 同じレポジトリからある手法を適用したときに同じような結論が何年にも渡って出るということが重要。統合報告書などの定性情報の活用についても同じようなことが言える。

【IRの観点からの開示の在り方に関するご意見】（ご意見の要点に下線）

（開示に当たっての基本的事項）

- 情報開示を考えるにあたって投資家の情報ニーズと、企業特に経営者の目線の間に若干ギャップみたいなものがあり、そのギャップをうまく前向きな方向に繋げることで、この領域の情報開示が進むのではないか。
- 情報開示に当たっては投資家のニーズを把握することが大変大切。投資家は大きく3つくらいニーズがあると感じている。①企業価値向上の源泉を知りたい、②その企業価値の源泉でもある競争優位事業の競争優位性や差別化要因について知り、分析したい、③それが財務的な価値につながるような企業価値やキャッシュフローの創出力を情報によって確かめたい。企業は既にそれぞれのニーズに応じたコンセプト、媒体を使って開示をしている。
- 経営者は、それを受け止めつつも例えば源泉を知りたいというニーズに対しては中々全ての情報は開示できないのではないか、競争優位性や差別化要因については業績への影響があるので難しいのではないか、財務価値につながるような創出についての情報開示というのは資本収益性の重要性は理解できるけれどもそれだけが一つの指標ではないのではないか、そんな風に受け止めているように見受けられる。
- 経営者としては、そうは言っても折角ニーズがあるのだから、全ては開示できないけども価値向上について社内の当事者意識を高めたいとか、業績への影響は避けたいけれども幹部や社員がその業績を含めた価値向上に向けて自分たちがどんな働きができるのか、それも評価してもらおうというモチベーションを高めたい、収益性の指標が唯一ではないかもしれないけれどもできるだけ腹落ちする目標を共有して実現に近づけたい、と思っているように感じている。

【IRの観点からの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）

（開示に当たっての基本的事項（つづき））

- 開示する、社外に出すことによっていろいろな反応が、かえってきたりとか、それをフィードバックすることによって、関わる皆様の、緊張感とか、モチベーションも高まるという効果も考えられるので、経営者から見ると投資家というステークホルダーもさることながら、社員などの色んなステークホルダーの方々の、企業価値向上の当事者意識を高めるためにもそういった知財の開示は意味があると思う。
- 因果関係からすると多くの場合、非財務情報は、財務情報の先行指標、先行情報になるといえる。これは投資家からすると非常に関心が高いので、これはA領域、B領域、といったところで開示をして頂くのでいいと思う。
- 投資家の観点からすると、出ている情報をベースに非財務情報を考える、仮にそれが分かりにくい形で伝わるなら、その分かりにくい考え方そのものを見直していかなければならない、そういうやりとりが必要なのではないか。
- 知財の情報について、企業が出せないラインというのはあるが、同じ業種で一つの会社が出しているというのでバーが変わる。あそこは出しているけど、あなたの会社は出せないとなると、ディスクロージャーの判定が悪いということになる。

【IRの観点からの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）

（フェア・ディスクロージャー・ルールについて）

- IR活動は30年くらいの歴史があり、発展するに伴って開示がだんだん詳細になってきたら、その詳細な情報にのみ目が行き、特に短期的な足元の情報に目が行きすぎてしまい、中長期的な観点での情報の活用が出来なくなり、その足元の情報だけで株価が動いてしまうような状況が見受けられたという背景のもとに、フェア・ディスクロージャー・ルールが決められた。
- フェア・ディスクロージャー・ルールでは、情報を提供する上場会社等が取引関係者と言われるアナリストに株価に影響するような重要情報を業務に即して伝達する場合は、それを公表しなければならないということで、基本的には同時に公表するが、後からその情報が重要であると気付いた時には速やかに公表するということが求められる。
- 公表のやり方については、基本的にはインサイダー取引規制で決められている公表のやり方、すなわちエリネットとか適時開示、あるいは二つ以上のメディアに公表した後12時間たってから、公表においては企業のHP、インターネット等による公表も認められている。例えば、この情報が重要かどうか、ちょっと現時点では分かりにくいという場合はウェブサイトに掲載をしておくとその公表はされたということになる。
- どういう情報をどのように開示したらいいのかについて、日本IR協議会は、大きく3つの類型に情報を分けた。A領域が全ての人が共有すべき情報であって、いわゆる重要情報。C領域が、何か法令や取引所の規則等に反しない限り基本的に外に出さない企業秘密のようなもの。その間にあるB領域というのが投資家等とのコミュニケーションの中で説明する情報で、ここにモザイク情報も入るかと思われる。AとBとの間の線引きというのは結構難しく、企業と投資家との対話の中でベストプラクティスを見出していこうとの整理をしている。

【IRの観点からの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）

（フェア・ディスクロージャー・ルールについて（つづき））

- 行動指針は4つに分かれており、①法令に基づく一貫した姿勢、②建設的対話の促進、③情報アクセスへの公平性向上、④ベースとなるディスクロージャーポリシーの制定。
- 重要情報については「当該上場会社等の運営、業務又は財産に関する公表されていない重要情報であって、投資者の投資判断に重要な影響を及ぼすもの」と定義。
- モザイク情報については金融庁がガイドラインで上げているように、その情報のみでは、直ちに投資判断に影響を及ぼすといえない情報であるということで、アメリカにおいても、ジグソーパズルのピースのような情報というのはアナリストが分析するにあたって有用だと定義されている。

【IRの観点からの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）

（モザイク情報）

- 各事業部門の中で、収益に大きく貢献している製品やサービスがあると思う。その足元の売り上げ状況や、3か月どうなっていくのかというのは、A領域というみんなで共有しなければいけない情報。けれども、その収益を生み出している製品やサービスの大元となる技術、もっと遡ると、要素技術であるとか、源流はモザイク情報になる。たくさんの事業があるので、恐らく源流は一つあって、その源流の技術を活かしていくことでどんどん発展していったのだと思う。源流の技術なり、開発を支える部隊なりが、今の時点で花が開いているものをいくつ生み出せるのか。あるいは、今ある事業が、源流という要素のもとシナジーを働かせられるのか。そういうものを伝えていくことで、単に今ある事業の収益がこうなりましたという議論におさまらない。おさまらないための情報をモザイク情報という。
- モザイク情報の与え方の部分について、投資家、アナリストの技量の差があるので、同じ情報を与えてもピンとくる投資家、アナリストと、まったくピンとこないアナリストが必ずいる。ピンとくるアナリストを中心に情報を与えていかないと、非常に細かいところまで、指導してあげないといけないことになってしまう。例えば、技術を教えてあげるといっていうと、技術のポテンシャルを示してあげて、連想の状態にした形で与えるだけで十分、その技術が何に応用できるか、ベースのところをきっちりと教えてあげるといってということでも十分かなと思う。
- モザイクのところの話はものすごくよく分かる話で、このモザイクの与え方ってというのが企業側の開示のところでもものすごく重要になってきて、こころ辺の関連性を含めていかに経営者がうまく知財を絡めて解説していくのかってというのがキーになってくるんじゃないかと思う。

【IRの観点からの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）

（モザイク情報（つづき））

- モザイク情報のイメージは発信側企業からみても分かりやすい。取締役会に出ている方や経営会議の中で非常にイメージとして分かりやすい。通常運転のときに価値協創ガイダンスとかを全部を丸々意識しているのは中々難しいけれど、一貫性を持った経営上の意思決定を続けていると、自然とブロックごとに繋がりができてくると思う。これは、背後に経営陣が共有して持っているイメージがあるのだと思う。そうすると、一貫した繋がりができやすくて、それを公開できるところとできないところがあるが、やはり一つの一貫したイメージが見える。変なことをやる必要はなく、普通のことをやっていけばいいという意味で分かりやすいと思う。

（開示の判断軸と留意点）

- A領域とB領域の線引きが難しいが、一つの開示の判断軸としては予想や計画などの時間ということが挙げられるかと思う。その予想や計画に関する情報が、その時間軸が長ければ長いほどおそらくその投資判断に与える重要性というのがだんだん低くなるのではないかというイメージ。業績予想等は適時開示でなければいけないし共有すべき情報。しかし、10年15年先に向けての見通しとかビジョンは情報の重要度というのは高くないのかもしれない。そういったものは統合報告書等で、任意の開示をしていくと。ただこれもミーティングの中で活用することになるので、やはり最初はウェブのほうで開示をして、それを対話で使っていくときに、そのブレイクダウンした情報をモザイク情報として使うような形になるかと思う。

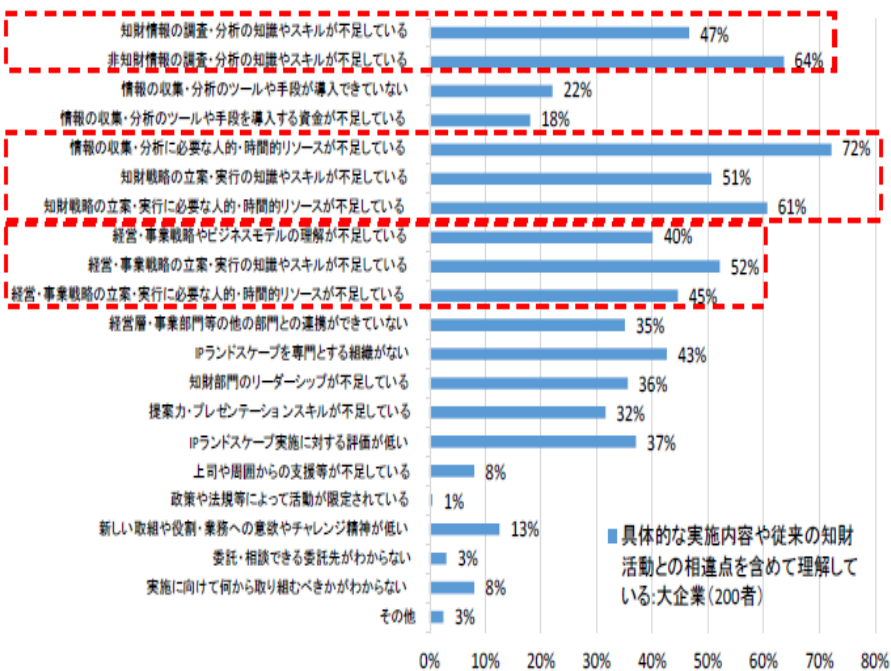
【IRの観点からの開示の在り方に関するご意見（つづき）】（ご意見の要点に下線）

（開示の判断軸と留意点（つづき））

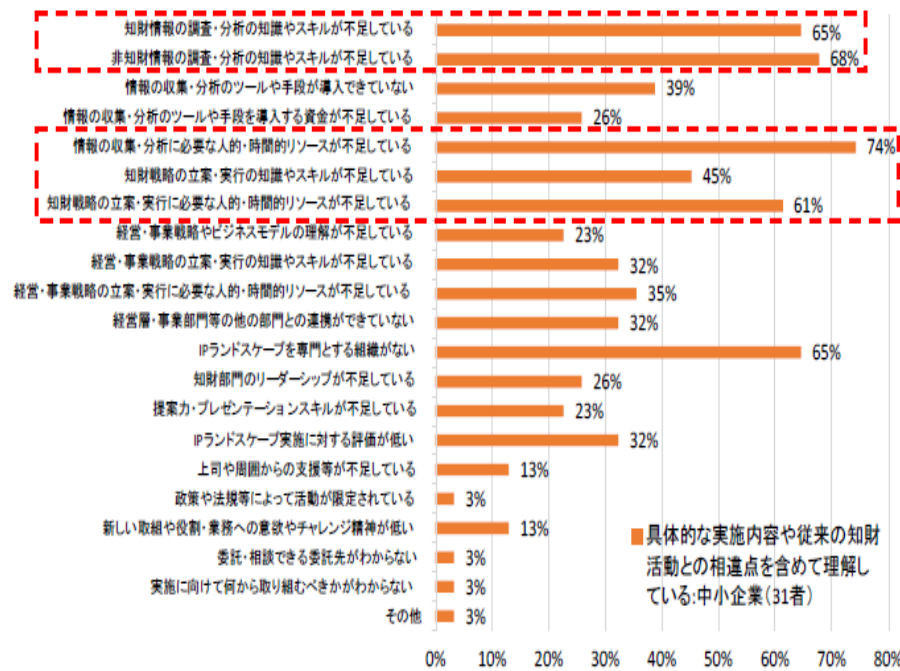
- ちょっと注意しなくてはいけないのは、この重要性というのは事業環境の変化や技術の革新などによって変化するというもの。分かりやすい例では、コロナ禍によってDXとか今回の会議のようなりモートワークとかそういうのが注目されるようになった。コロナによって中国の市場での業績が悪くなり、これからどうなるのかという関心が高まった。一方ポジティブ面として、コロナによって、人が外で働くことができなくなったので、人が乗らなくても建設等ができる、そういう能力がどれくらいあるのかということが問われるようになった。そういったデジタル化に対する取組みというのを、10年先、15年先はかなり花開くだろうということで手掛けていたコマツの情報というのは、一気に皆さんに注目されるようになった。ちょっと先の話であっても、早めにインプットしておくことによって、その環境変化によってぐっと重要性があがったときに注目されるということも考えられることを認識していただければ。
- もう一つの開示の判断軸が、事業とか地域のセグメントの力ということ。力ということはどう測るのかは、推論だが、一つは収益力、もう一つは企業における重みということで、今回は投資額としてみた。収益力が大きくて投資額も大きい事業は重要性が高いのかなあという風にして、あんまり投資もしてないし、収益も高めていない企業は小さいのかなあということ。こちらも事業環境とか経営戦略によって変化してくるというのは注意していただければと思う。

➤ IPランドスケープが実施できていない理由・課題として、大企業、中小企業ともに「情報の収集・分析に必要な人的・時間的リソースが不足している」の回答割合が高かった。

IPランドスケープが実施できていない理由・課題



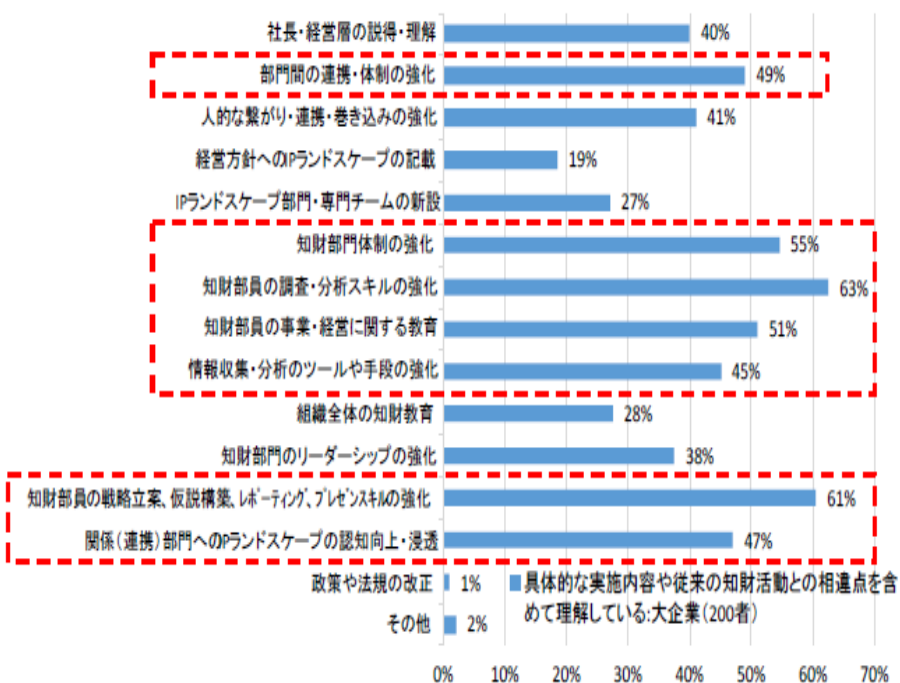
大企業



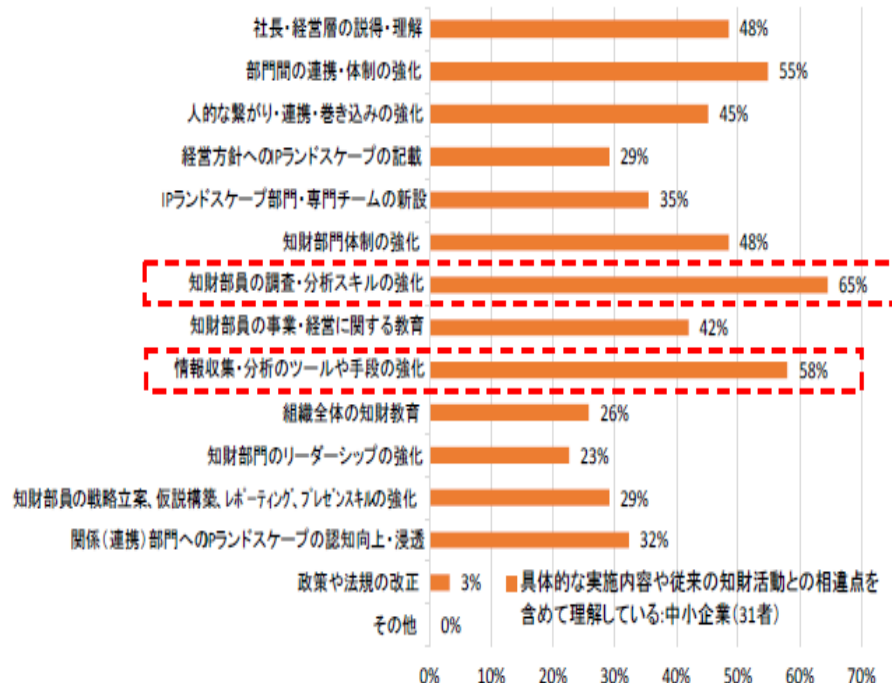
中小企業

- IPランドスケープの実施に向けて必要な対策として、大企業・中小企業ともに、「知財部員の調査・分析スキルの強化」、「情報収集・分析のツールや手段の強化」などを挙げている。

IPランドスケープの実施に向けて必要な対策

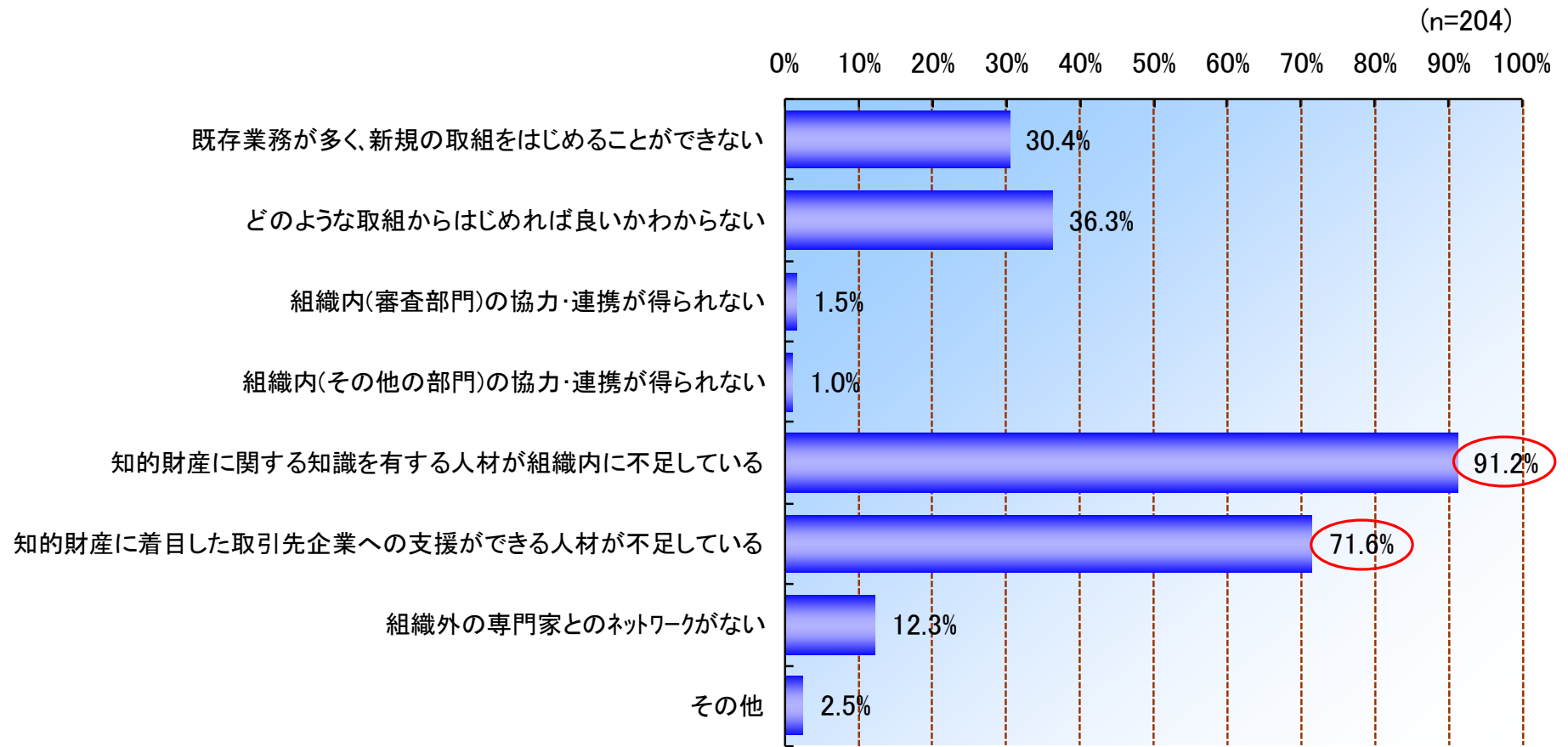


大企業



中小企業

➤ 知財に関する取組を行う上で課題・障害になることとして、多くの地域金融機関が「知的財産に関する知識を有する人材が組織内に不足している」「知的財産に着目した取引先企業への支援ができる人材が不足している」ことを挙げている。



出典：「平成29年度中小企業知財金融促進事業(知的財産評価書事業)における知財金融の実態に関するアンケート調査結果」を基に事務局にて加工

➤ 海外企業は、不足している知財を補うために、積極的に外部から調達

時期	取引事例	特許件数 (登録特許、係属中特許出願含む)	金額
2015年5月	アップルによるプリバリス特許の取得	26件	不明
2015年4月	ソニー・コンピュータエンタテインメントによるオンライン特許の取得	100件	不明
2015年2月	オーディオによるバラード・パワー・システムズ特許の取得	500件	0.5億米ドル
2014年12月	RPXコーポレーションによるロックスター・コンソーシアム特許の取得	4,000件	9億米ドル
2014年4月	レノボによるNEC特許の取得	3,800件	1億米ドル
2014年1月	レノボによるモトローラ・モビリティの買収	2,000件	29.1億米ドル*
2014年1月	カルコムによるヒューレット・パカード特許の取得	2,400件	不明
2014年1月	インペンタジー(eOnコミュニケーションズ)によるパナソニック特許の取得	500件	不明
2013年12月	ツイッターによるIBM特許の取得	900件	0.36億米ドル
2013年12月	ワイランによるパナソニック特許の取得	900件	不明
2013年1月	インテレクチュアル・ベンチャーズ/RPXコーポレーショングループ ²⁾ による イーストマン・コダック特許の取得	1,100件	5.25億米ドル
2013年1月	アンワイヤード・プラネットによるエリクソン特許の取得	2,000件	不明
2012年11月	ブリッジ・クロッシングによるMIPs特許の取得	580件	3.5億米ドル
2012年9月	鴻海精密工業(ゴールド・チャーム)によるNEC特許の取得	1,130件	1.22億米ドル
2012年7月	ユニバーサル・ディスプレイ・コーポレーション(UDC)による 富士フイルム特許の取得	1,200件	1.05億米ドル
2012年6月	インテルによるインターデジタル特許の取得	1,700件	3.75億米ドル
2012年4月	フェイスブックによるマイクロソフト特許の取得 ³⁾	650件	5.5億米ドル
2012年4月	マイクロソフトによるAOL特許の取得	925件	10億米ドル
2012年3月	フェイスブックによるIBM特許の取得	750件	不明
2012年1月	インテルによるリアルネットワークス特許の取得	360件	1.2億米ドル
2012年1月	アケシア・リサーチによるアダプティックスの買収	230件	1.5億米ドル
2011年12月	グーグルによるIBM特許の再追加取得	223件	不明
2011年8月	グーグルによるIBM特許の追加取得	1,023件	不明
2011年8月	グーグルによるモトローラ・モビリティの買収	24,500件	124億米ドル ⁴⁾
2011年4月-8月	HTCによるADCテレコミュニケーションズ特許の取得	300件	4億米ドル ⁵⁾
2011年7月	ロックスター・コンソーシアム ⁶⁾ によるノテル・ネットワークス特許の取得	6,000件	45億米ドル
2011年7月	グーグルによるIBM特許の取得	1,030件	不明
2011年4月	オムニビジョンによるコダック特許の取得	850件	0.65億米ドル
2010年11月	CPTNコンソーシアム ⁷⁾ によるノベル特許の取得	882件	4.5億米ドル

同一色のセル及び矢印は同一特許群に係る取引であることを示す

図4 特許売買および特許獲得目的の企業買収事例(抜粋)

*1: 特許権、意匠権、ブランド、ノウハウ等で15.9億米ドル
 *2: インテレクチュアル・ベンチャーズ/RPXコーポレーショングループは、アップル、グーグル、マイクロソフト、アドビ・システムズ、リサーチ・イン・モーション(現ブラックベリ)、サムスン、富士フイルム、フェイスブック、ファーウェイ・テクノロジーズ、シャッターフライ、HTC、アマゾンの12社連合
 *3: 2011年4月にマイクロソフトがAOLより買収した特許925件の内の650件を買収(残りの275件はライセンス契約を締結)
 *4: 特許ポートフォリオ・技術分が55億米ドル
 *5: S3グラフィックス、およびダッシュワイヤの株式買収金額を含む
 *6: ロックスター・コンソーシアムは、アップル、マイクロソフト、リサーチ・イン・モーション(現ブラックベリ)、エリクソン、EMC、ソニーの6社連合で合計45億米ドルのうち、アップルの出資額は26億米ドル
 *7: CPTNコンソーシアムは、マイクロソフト、EMC、オラクル、アップルの4社連合(出所)各社HP、プレスリリース、メディア報道、Derwent Innovationより筆者作成

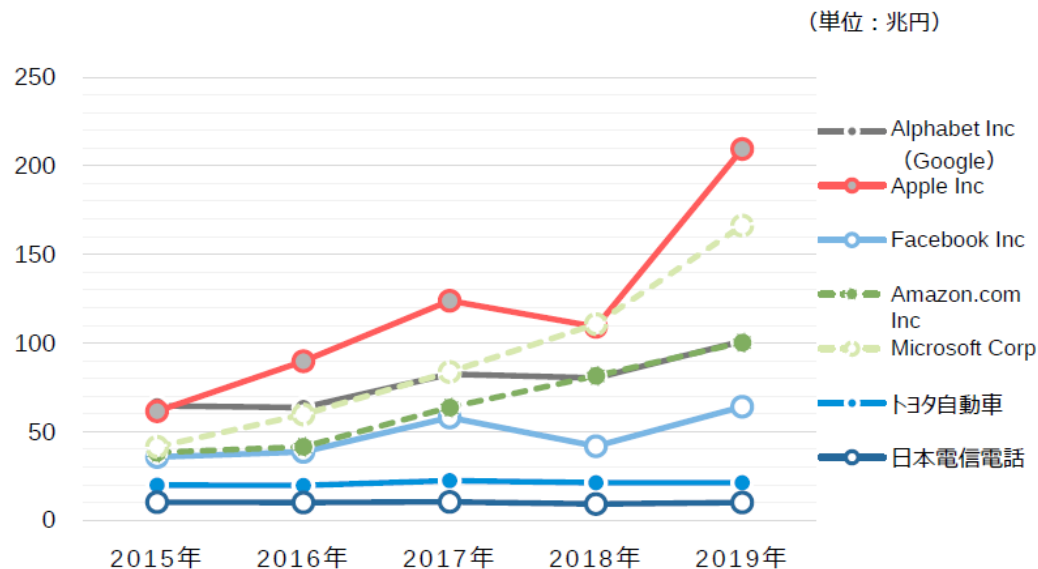
- 米国の主要企業はM&Aを積極的に行い、企業価値の向上につなげている一方、日本企業は自前主義の傾向が強く、成長投資戦略の中で、M&Aが積極的に活用されていないことが多いと考えられる。

日米主要企業のM&A件数

会社名	M&A件数 (2010~2020年)	1年あたり 平均件数
Alphabet Inc (Google Inc.)	229件	約20件
Apple Inc	128件	約11件
Facebook Inc	101件	約9件
Amazon.com Inc	143件	約13件
Microsoft Corp	223件	約20件
トヨタ自動車	38件	約3件
日本電信電話	74件	約6件

出所：Zephyrよりあずさ監査法人が集計

日米主要企業の企業価値推移



出所：各社公表データよりあずさ監査法人が集計

➤ 知財・無形資産投資のパターンについては、それぞれメリット・デメリットが存在。

R&D（自社開発）・M&A・OIの優位点と劣位点

	R&D (自社開発)	M&A	OI
優位点	<ul style="list-style-type: none"> 連続技術が継続している場合には、有効性を示す。 	<ul style="list-style-type: none"> 直接的に入手したいハードな資源（パイプラインそのもの、販路など）を獲得できる。 企業規模（売上高）を拡張できる。 即座にPMI (Post Merger Integration: 買収後の統合作業) に取組めばリストラによるコストメリットを享受できる 	<ul style="list-style-type: none"> 大規模なコストをかけずに継続的に多数の新規技術シーズにアクセスできる。 内製化しないため、技術成果が得られない場合には解消できる。 外部組織と共同し、自社にはない知識・ノウハウを学習することができる。
劣位点	<ul style="list-style-type: none"> 多額の投資を要する。 成果獲得に時間を要し、その間、自社内の位置づけや従業員のモチベーションも低下する。 	<ul style="list-style-type: none"> 財務状況が悪化する。 被買収先企業のコア人材が退職する。また、自社内のモチベーションも低下し、退職者が増加する。 	<ul style="list-style-type: none"> 必ずしもシーズを直接的に取り込むためではないため、成果が見えにくい。 自社が技術優位の場合、技術流出のリスクが存在する。

出所) 小久保(2017)『非連続イノベーションへの解: 研究開発型産業のR&D生産性向上の鍵』白桃書房を一部修正してNRI作成

- 事業会社のベンチャー企業への無理解が、Win-Winのベンチャー連携を阻んでいるという見方も存在。

ベンチャー企業の戦略 への無理解

- ベンチャー企業の制約・戦略を理解していない、理解しようとしもない、自分の都合を押し付ける。
 - 共同開発したテクノロジーを
 - ✓ 全て自社のものにしようとする。
 - ✓ 自社の事業ドメインでもない応用分野まで制限しようとする。
 - ベンチャー企業と他企業との取引を制限しようとする。
 - ベンチャー企業はカネで何でも言うことを聞くと勘違いしている。

ベンチャー企業との 関係性への無理解

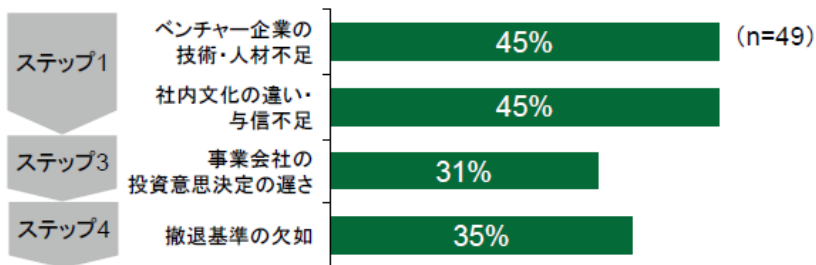
- 伝統的企業とベンチャー企業が持っているリソース・強みを異にする対等な関係にあることを認められない。
 - 下請け企業や系列企業との相違を理解していない。

出所) 森・濱田松本法律事務所 増島弁護士の経済産業省検討会資料 (<https://www.slideshare.net/masamasujima/ss-81251408>)に基づきNRI作成

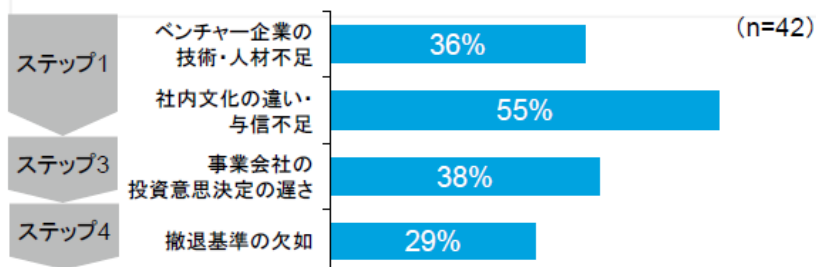
- 事業会社及び研究開発型ベンチャー企業ともに、「社内文化の違い・与信不足」を連携の壁と考えている意見が多い。また、社外連携の専門組織が存在しない事業会社は、技術仮説検証、ビジネスモデル仮説検証を連携の壁と考える割合が多い。

7 個別の壁では、「事業会社」・「ベンチャー企業」ともに、ベンチャー企業の技術・人材不足、社内文化の違い・与信不足、事業会社の投資意思決定の遅さ、撤退基準の欠如が壁との意見が集中

「研究開発型ベンチャーとの連携において壁にぶつかった経験がある」
事業会社が個別の壁にぶつかった割合

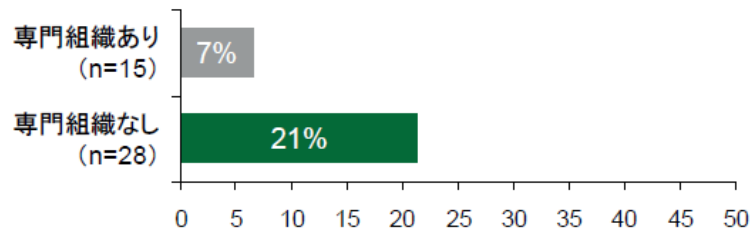


「事業会社との連携において壁にぶつかった経験がある」
研究開発型ベンチャーが個別の壁にぶつかった割合

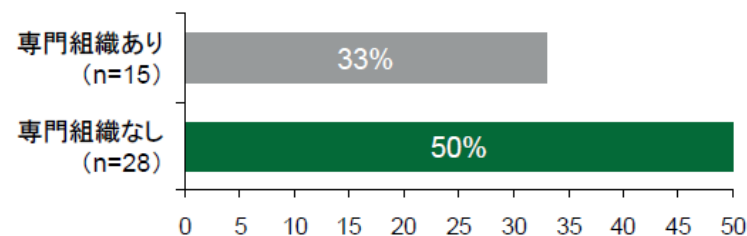


8 社外連携の専門組織が存在しない「事業会社」は、連携に関する契約開始後の技術/ビジネスモデルの仮説検証で壁に直面しやすい

「研究開発型ベンチャーとの連携で深刻な壁にぶつかった経験がある」
事業会社のうち、技術仮説検証を連携における「深刻な壁」としている割合



「研究開発型ベンチャーとの連携で壁にぶつかった経験がある」
事業会社のうち、ビジネスモデル仮説検証を連携における「壁」としている割合

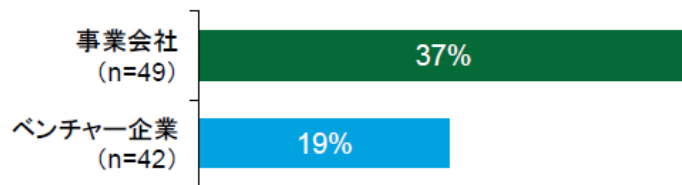


※ステップ1:戦略策定～オープンディスカッション、ステップ2:契約交渉、ステップ3:契約開始～次フェーズの意思決定、ステップ4:事業シナジー発揮/再チャレンジ

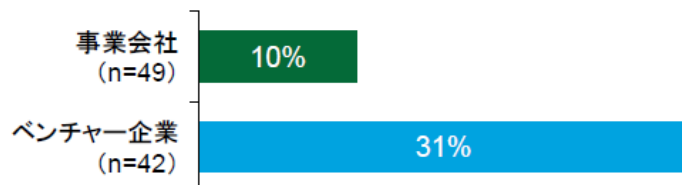
➤ 事業会社は「連携の成果である知財の所有権のシェア/ライセンス内容で合意できない」ことを、研究開発型ベンチャー企業は「相談できる専門家等へのアクセス方法が分からず時間を浪費」を連携の壁として相手方よりも考えている。また、連携実現に至らない最大の原因に対する認識がともにずれている。

9 連携の成果をめぐる権利交渉を壁と感じているのは「事業会社」(37%)。一方、「ベンチャー企業」は専門家や参考情報へのアクセスを課題視(31%)

「連携において壁にぶつかった経験がある」企業のうち「連携の成果である知財の所有権のシェア/ライセンス内容で合意できない」を壁としている割合

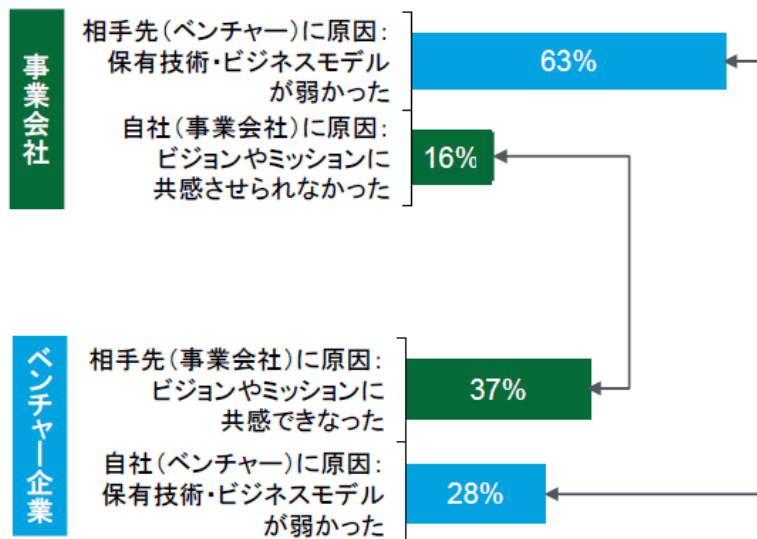


「連携において壁にぶつかった経験がある」企業のうち「すぐに相談できる専門家や参考情報へのアクセス方法が分からず時間を浪費」を壁としている割合



10 連携の実現に至らない最大の原因は、「ベンチャー企業」は保有技術・ビジネスモデルの弱さ、「事業会社」は自社のビジョンやミッションに共感の無さ。但し、両者ともその事実に対する認識が不足

「連携の検討を進めたが実現に至らなかった経験のある」事業会社/研究開発型ベンチャー企業が連携に至らなかった原因



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）

- 投資家・金融機関の視点
- 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15日）

- 知財投資・活用に関する指標の在り方①
- IRの観点からの開示の在り方

第6回（10月26日）

- 知財投資・活用に関する指標の在り方②
- 知財専門調査会社等の活用の在り方
- スタートアップ企業のイノベーション機能の活用の在り方
- 幅広い知財・無形資産に係る事例紹介

第7回（11月上旬(P)）

- 間接金融（地域金融機関）、VCからの視点
- 知財投資・活用に関する指標の在り方③

第8回（11月下旬(P)）

第9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、ご発表者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) 知財専門調査会社等の活用の在り方について

- ✓ 知財・無形資産の投資・活用促進メカニズムを活性化させるために、知財専門調査会社等はそのような役割が期待されるか？
- ✓ 知財専門調査会社等による分析・評価は、投資家・金融機関、企業によって、どのように活用されることが期待されるか？
- ✓ 企業がどのような開示を行えば、知財専門調査会社等の活用が進むことが期待されるか？
など

(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について

- ✓ 大企業が知財・無形資産の投資・活用を進める上で、スタートアップ企業のイノベーション機能をどのように効果的に活用すべきか？その際、どのような課題があるか？
- ✓ 大企業とスタートアップとの効果的な連携を進めるためには、大企業にはどのような開示や社内のガバナンスが求められるか？また、投資家・金融機関にはどのような役割が期待されるか？
など

(3) 幅広い知財・無形資産に係る投資・活用戦略の構築・実行の在り方について

- ✓ 企業の強みとなる知財・無形資産として、技術や特許以外にどのようなものが考えられるか？
- ✓ 幅広い知財・無形資産について、その投資・活用戦略の構築、ガバナンス、開示を行うにあたり、どのような課題があるか？（例えば、ブランド、顧客基盤、サプライチェーン等の知財・無形資産の維持・強化に向けた投資としてどのような項目を認識すべきか？） など

(4) 知財・無形資産の投資・活用に関する指標の在り方について【前回に引き続き】

- ✓ 投資家・金融機関側から見て、企業が強みのある知財・無形資産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説得的に説明する上で、どのような指標を用いることが期待されるか？
- ✓ 投資家・金融機関が特に開示を望む優先度の高い指標はあるか？
- ✓ 取締役会における監督において、指標はどのように用いられるべきか？
- ✓ 業種やビジネスモデルによって用いるべき指標はどのように違ってくるか？ など

参考資料

パテント・リザルト社:特許資産規模ランキング2016の結果

特許資産規模ランキング(2016年)

順位	前年順位	企業名	特許資産規模 (pt)	特許件数
1	1	三菱電機	135,429.2	3,394
2	2	トヨタ自動車	131,974.7	4,325
3	3	パナソニック	127,267.8	3,398
4	4	キヤノン	95,795.4	3,699
5	10	本田技研工業	86,187.7	1,940
6	15	コニカミノルタ	73,190.2	1,608
7	6	富士フイルム	70,568.2	1,538
8	5	東芝	68,705.1	2,182
9	8	リコー	60,664.7	2,022
10	7	セイコーエプソン	60,641.5	2,276

脚注: 企業の合併などを考慮した、最新の名寄せ情報を用いて再計算しているため、前年順位は昨年度発表のものとは異なります。

特許資産規模 算出方法

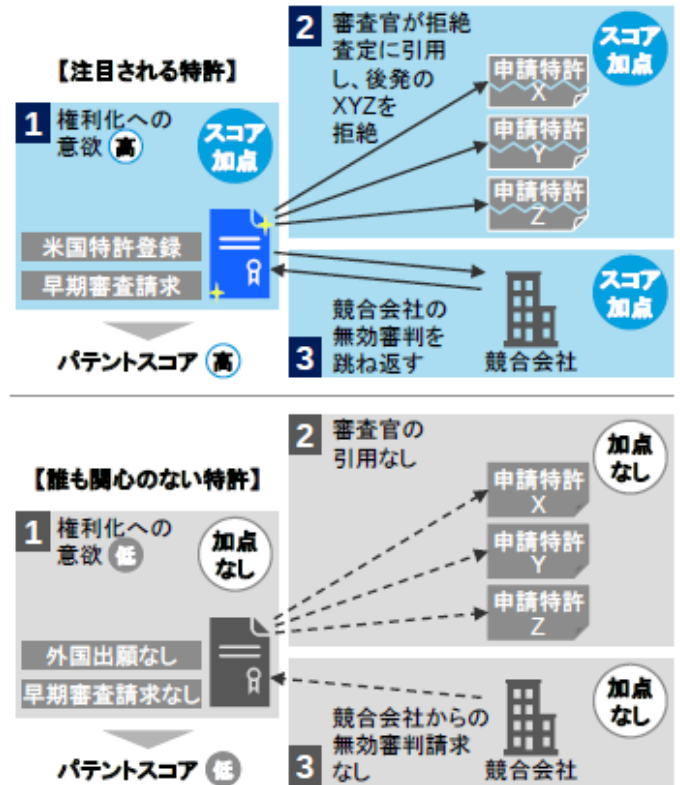
パテントスコアの算出方法は?

パテントスコアは、特許出願後の審査経過情報をもとに、個別特許の注目度をスコアリング評価する指標です。

出願人、審査官、競合他社の3者のアクションに着目し、同一技術分野、出願年の他の特許との相対比較により偏差値で評価します。

- 出願人の権利化への意欲 (早期審査請求、国際出願など)
- 先行技術としての審査官からの認知度 (拒絶理由通知に引用された回数など)
- 競合他社からの注目度 (無効審判、異議申立の有無など)

出願人による権利化への意欲が高い特許や、審査官や競合他社から注目される特許ほど、パテントスコアによる評価結果は高くなります。



出所: パテント・リザルト社公式HP

出典: 経済産業省「平成28年度産業技術調査事業 研究開発投資効率の指標の在り方に関する調査 (フェーズⅡ) 最終報告書」を基に事務局にて加工

独パテントサイト社による分析

図1 IPランドスケープによる主要企業比較

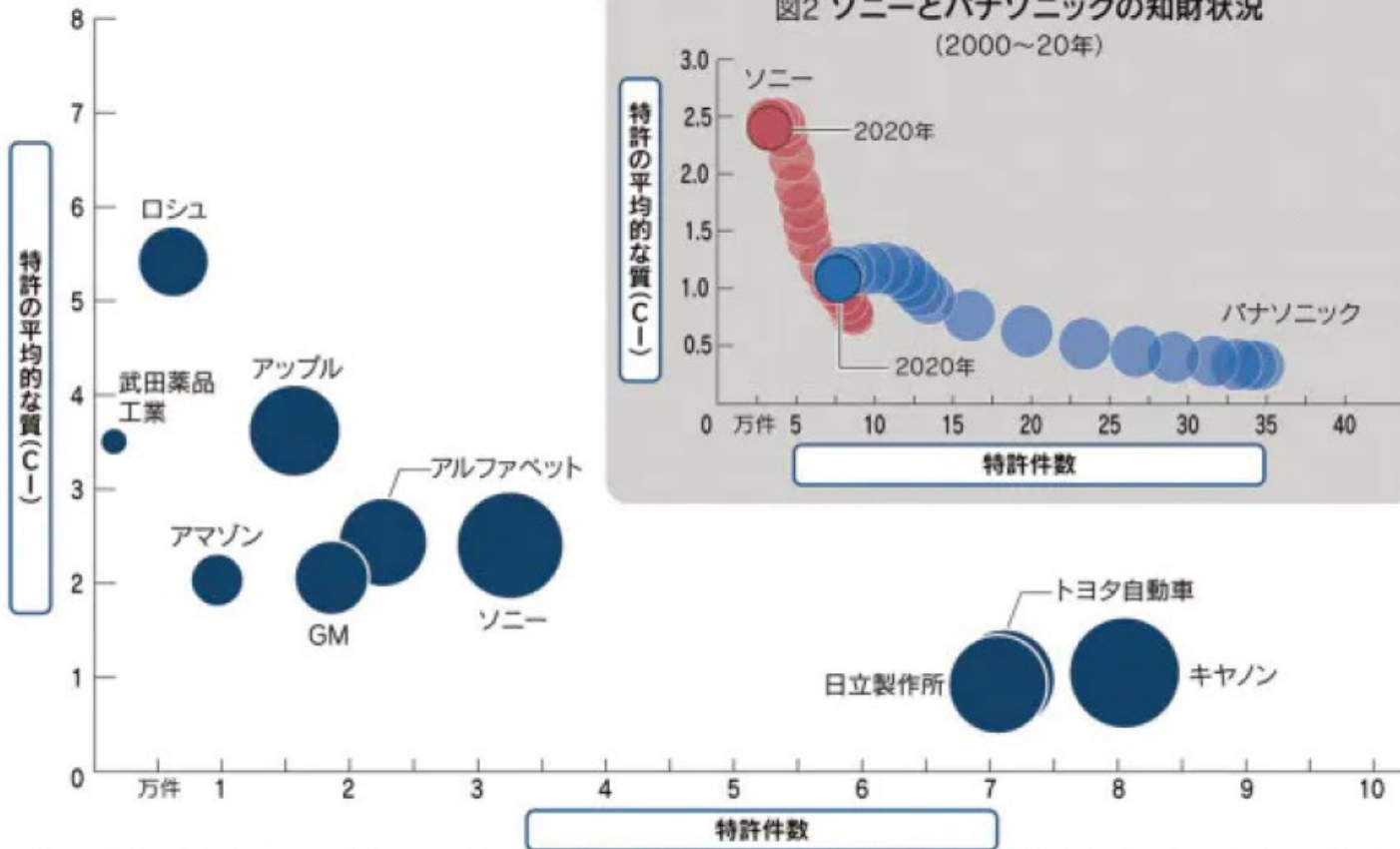
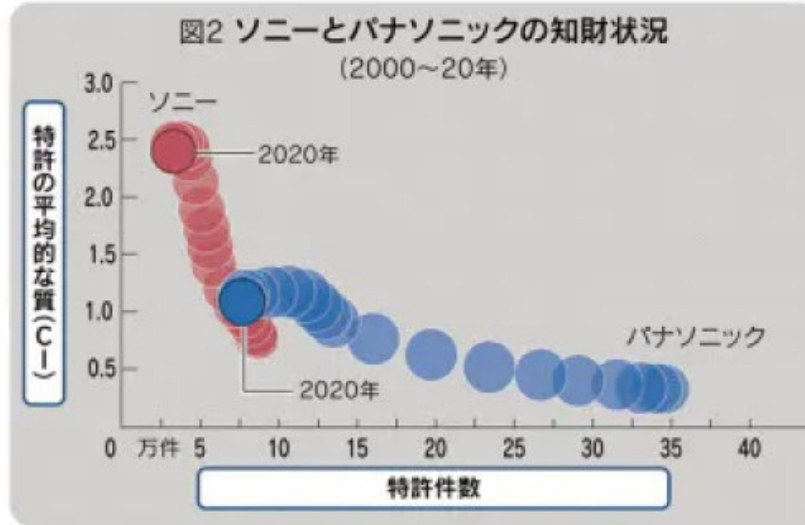
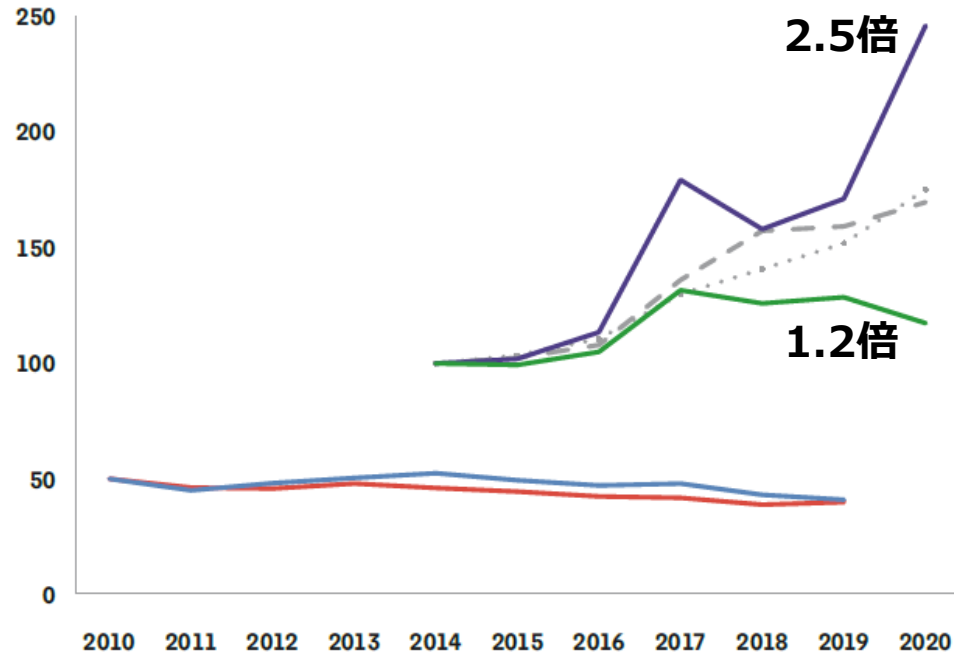


図2 ソニーとパナソニックの知財状況 (2000~20年)



- 各特許の技術的価値（他の特許による引用）と市場（どれだけで国で特許化されているか）によりコンペティティブ・インパクト(CI)を算定

クラリベート社による分析



- Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター
10年連続受賞企業の平均時価総額
- 2013年または2014年にTop 100 グローバル・イノベーター
から姿を消した企業の平均時価総額
- - - ダウ平均株価構成企業
- S&P 500 構成企業
- Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター
10年連続受賞企業の平均年間特許出願状況
- 2013年または2014年にTop 100 グローバル・イノベーター
から姿を消した企業の平均年間特許出願状況

Clarivate Top100 グローバル・イノベーター2021受賞日本企業

AGC株式会社
アイシン精機株式会社
カンオ計算機株式会社
ダイキン工業株式会社
富士フイルム株式会社
富士通株式会社 *
古河電気工業株式会社
株式会社日立製作所 *
本田技研工業株式会社 *
川崎重工業株式会社
株式会社神戸製鋼所
株式会社小松製作所
三菱電機株式会社
三菱重工業株式会社
日本電気株式会社 *
日亜化学工業株式会社
日本製鉄株式会社
日産自動車株式会社
日本電信電話株式会社 *
オムロン株式会社
パナソニック株式会社 *
ルネサスエレクトロニクス株式会社
信越化学工業株式会社 *
ソニー株式会社 *
TDK株式会社
株式会社東芝 *
トヨタ自動車株式会社 *
株式会社安川電機
矢崎総業株式会社

- 毎年、特許データを用いて、特許数、引用における特許の影響力、特許取得成功率、グローバル性の4つの軸に基づき企業のイノベーションを評価し、「Top 100 グローバル・イノベーター」として表彰。
- 過去10年間で、Top 100 選出され続けている企業・機関は、過去にTop 100 グローバル・イノベーター選出されていたが姿を消した企業・機関よりも市場平均との比較で、はるかに上回る成長を示しているとの分析。

図表 1-1 企業特許カランキンク（大型株）

順位	証券コード	会社名	業種	特許力指標 YK値		
				当月	対6カ月前 (2021年1月)比率	対12カ月前 (2020年7月)比率
1	4188	三菱ケミカルホールディングス	化学	18,020.62	+0.13%	+2.04%
2	4452	花王	化学	13,084.17	-1.60%	-3.55%
3	5401	日本製鉄	鉄鋼	12,437.04	+3.30%	+4.95%
4	3407	旭化成	化学	11,919.81	+1.86%	+4.18%
5	4901	富士フイルムホールディングス	化学	11,610.47	+2.28%	+1.40%
6	3402	東レ	繊維製品	7,518.74	+4.47%	+3.69%
7	6501	日立製作所	電気機器	6,743.68	-16.97%	-43.72%
8	6752	パナソニック	電気機器	6,534.90	-5.35%	-14.96%
9	5020	E N E O Sホールディングス	石油・石炭製品	6,223.42	+10.56%	+6.94%
10	7011	三菱重工業	機械	5,563.98	+4.83%	+1.03%
11	7203	トヨタ自動車	輸送用機器	4,944.79	-3.20%	-9.24%
12	2503	キリンホールディングス	食料品	4,696.28	+14.53%	+27.76%
13	4063	信越化学工業	化学	4,671.28	+2.55%	+9.33%
14	6971	京セラ	電気機器	4,657.96	-3.49%	-11.09%
15	6902	デンソー	輸送用機器	4,631.26	-6.63%	-6.78%
16	5108	ブリヂストン	ゴム製品	4,580.89	-7.40%	-7.81%
17	7751	キャノン	電気機器	4,574.44	-4.07%	-8.67%
18	6503	三菱電機	電気機器	4,042.90	+0.24%	-1.03%
19	2502	アサヒグループホールディングス	食料品	3,804.04	+18.20%	+29.55%
20	2802	味の素	食料品	3,256.76	+14.33%	+16.81%

図表 2-1 2020年7月末企業特許カランキンク上位20企業追跡調査結果（大型株）

順位	証券コード	会社名	業種	12カ月前	当月	対6カ月前	対12カ月前
				(2020年7月 末)YK値	(2021年7月 末)株価	(2021年1月末) 株価比較	(2020年7月末) 株価比較
1	4188	三菱ケミカルホールディングス	化学	17,661.01	916	+28.16%	+61.82%
2	4452	花王	化学	13,565.54	6,574	-13.47%	-13.91%
3	6501	日立製作所	電気機器	11,982.23	6,258	+45.33%	+100.06%
4	5401	日本製鉄	鉄鋼	11,850.04	1,892	+56.75%	+120.64%
5	4901	富士フイルムホールディングス	化学	11,450.66	7,831	+30.80%	+66.02%
6	3407	旭化成	化学	11,441.79	1,187	+1.93%	+57.87%
7	6752	パナソニック	電気機器	7,684.54	1,306	-3.40%	+45.06%
8	3402	東レ	繊維製品	7,251.23	717	+5.28%	+57.94%
9	5020	J X T Gホールディングス	石油・石炭製品	5,819.36	460	+8.45%	+25.14%
10	7011	三菱重工業	機械	5,507.45	3,144	+4.87%	+28.51%
11	7203	トヨタ自動車	輸送用機器	5,448.09	9,805	+34.32%	+57.71%
12	6971	京セラ	電気機器	5,239.24	6,737	+0.57%	+15.28%
13	7751	キャノン	電気機器	5,008.89	2,497	+8.80%	+48.96%
14	5108	ブリヂストン	ゴム製品	4,968.75	4,800	+24.10%	+55.14%
15	6902	デンソー	輸送用機器	4,967.84	7,482	+28.84%	+93.43%
16	4063	信越化学工業	化学	4,272.64	17,750	-2.34%	+44.60%
17	6503	三菱電機	電気機器	4,084.90	1,476	-7.43%	+7.70%
18	2503	キリンホールディングス	食料品	3,675.79	2,000	-10.95%	-1.67%
19	5802	住友電気工業	非鉄金属	3,057.01	1,548	+11.13%	+32.72%
20	2502	アサヒグループホールディングス	食料品	2,936.28	4,911	+16.60%	+42.60%

※【参考】YK値の概要

企業は、自社の発明を特許として登録することにより、それを独占できる権利を手に入れます。競合他社は、独占されては困る「良い」特許には、攻撃等の各種アクションを加えて独占の阻止を図ります。つまり他社からのアクションを多く受けている特許ほど他社から注目や警戒をされていると言え、それにも関わらず特許として存続し続けているものこそが価値の高い特許と言うことが出来ます。ここに着目して各特許の価値を評価し、企業毎に集計したのが企業技術競争力指標（YK値）です。各特許のYK値は、特許の独占排他力（特許権者がその特許により競合他社をどの程度排除したか）を測定するために、競合会社等の閲覧請求、異議申立等のアクションポイントを集計して算出します。YK値が高い企業ほど他社と比べて特許で稼ぐ力が大きい企業といえます。QK値は、YK値と時価総額を関連付け、企業規模に合わせて平準化した数値です。競合企業に比してQK値が大きいということは特許価値と比べて時価総額が小さいことを示し、株価は割安と考えることも可能です。

日本には技術力が世界最高水準といわれる企業は数多くあります。その技術力を特許という視点から定量化した企業特許評価指標は、企業の成長性を測るだけでなく、割安銘柄を探る指標としても利用でき、株式市場の発展、取引の活性化に役立つものと期待できます。

【京セラ】

「値決めは経営である」

「経営の死命を制するのは値決めです。値決めにあたっては、利幅を少なくして大量に売るのが、それとも少量であっても利幅を多く取るのか、その価格設定は無段階でいくらでもあると言えます。

どれほどの利幅を取ったときに、どれだけの量が売れるのか、またどれだけの利益が出るのかということ予測するのは非常に難しいことですが、自分の製品の価値を正確に認識した上で、量と利幅との積が極大値になる一点を求めます。その点はまた、お客様にとっても京セラにとっても、共にハッピーである値でなければなりません。

この一点を求めて値決めは熟慮を重ねて行われなければならないのです。」

出典：「稲盛和夫 OFFICIAL SITE」

【キーエンス】

「付加価値創造と社会貢献」

「キーエンスでは、新たな価値をなるべく多く創造して世の中に提供することこそが社会貢献だと考える。経営哲学である付加価値の最大化を徹底すれば、社会貢献が実現できるということである。具体的には、使った資本や費用に対して、主に売値で評価される顧客にとっての商品価値を最大化することだ。つまり、なるべく低コストで開発・製造して、たとえ高価格でも顧客が喜んで購入してくれる商品を創り出すことである。」

「顧客が評価する価値で価格が決まる」

「…キーエンスが提供する商品には、全く新しい価値を持った商品で、価格相場が存在しない場合が少なくない。そのときには、市場相場や製造コストではなくて、顧客が評価する価値によって価格を決定する。つまり、「自社の商品によって、顧客はどれだけの価値を創出・享受できるのか」を販売価格決定の基本的な考え方としている。このようなアプローチで価格を決定するためには、顧客がどのような点に困っていて、それが解決されると、顧客がどれだけの利益・付加価値を創出するのかわ、十分に理解する必要がある。…このように、顧客の現場を知り尽くすことで、顧客が支払う対価を正確に予測することができ、結果として販売価格の最大化が実現できる。」

出典：延岡健太郎・岩崎孝明『ビジネスケース×キーエンス』
(一橋ビジネスレビューe新書No.07)を基に事務局にて加工

- 近時の地裁判決において、第三者の特許を侵害することを回避することが、取締役の善管注意義務の内容であるとされ、取締役個人の損害賠償責任が認容されている。

【事案の概要】

発明の名称を「二酸化炭素含有粘性組成物」とする2件の特許の特許権者であった原告が、別紙被告製品目録記載の各製品の製造販売等を行った訴外2社の代表取締役、取締役であった被告らに対し、本件各特許権が侵害され損害を受けたとして、主位的に、被告ら全員に対し、会社法429条1項に基づく損害賠償等の支払を求め、予備的に、代表取締役であった被告P1及び被告P3に対し、民法709条に基づく損害賠償及び各売上後の遅延損害金の支払を求めた事案。

【裁判所の判断】

(関係部分のみ抜粋、下線は事務局による)

「会社の取締役は、その善管注意義務の内容として、会社が第三者の特許権侵害となる行為に及ぶことを主導してはならず、また他の取締役の業務執行を監視して、会社がそのような行為に及ぶことのないよう注意すべき義務を負うことができる。」

「自社の行為が第三者の特許権侵害となる可能性のあることを指摘された取締役としては、…第三者の権利を侵害して損害賠償債務を負担する事態は可及的に回避すべきであり、

仮に侵害となる場合であっても、負担する損害賠償債務は可及的に抑制すべきこと等を総合的に考慮しつつ、当該事案において最も適切な経営判断を行うべきこととなり、それが取締役としての善管注意義務の内容をなすと考えられる。」

「具体的には、①非侵害又は無効の判断が得られる蓋然性を考慮して、実施行為を停止し、あるいは製品の構造、構成等を変更する、②相手方との間で、非侵害又は無効についての自社の主張を反映した料率を定め、使用料を支払って実施行為を継続する、③暫定的合意により実施行為を停止し、非侵害又は無効の判断が確定すれば、その間の補償が得られるようにする、④実施行為を継続しつつ、損害賠償相当額を利益より留保するなどして、侵害かつ有効の判断が確定した場合には直ちに補償を行い、自社が損害賠償債務を実質的には負担しないようにするなど、いくつかの方法が考えられるのであって、それぞれの事案の特質に応じ、取締役の行った経営判断が適切であったかを検討すべきことになる。」

「以上を総合すると、被告P1が、本件各特許が登録されたことを知りながら、特段の方法をとることなく各被告製品の製造販売を継続したことは、ネオケミアの取締役としての善管注意義務に違反するものであり、被告P1は、その前提となる事情をすべて認識しながら、ネオケミアの業務としてこれを行ったのであるから、その善管注意義務違反は、悪意によるものと評価するのが相当である。」