

知財・無形資産の投資・活用戦略の 開示及びガバナンスに関するガイドライン (略称：知財・無形資産ガバナンスガイドライン) Ver.1.0 (概要)

～知財・無形資産の投資・活用戦略で決まる企業の将来価値・競争力～
(投資家や金融機関等との建設的な対話を目指して)

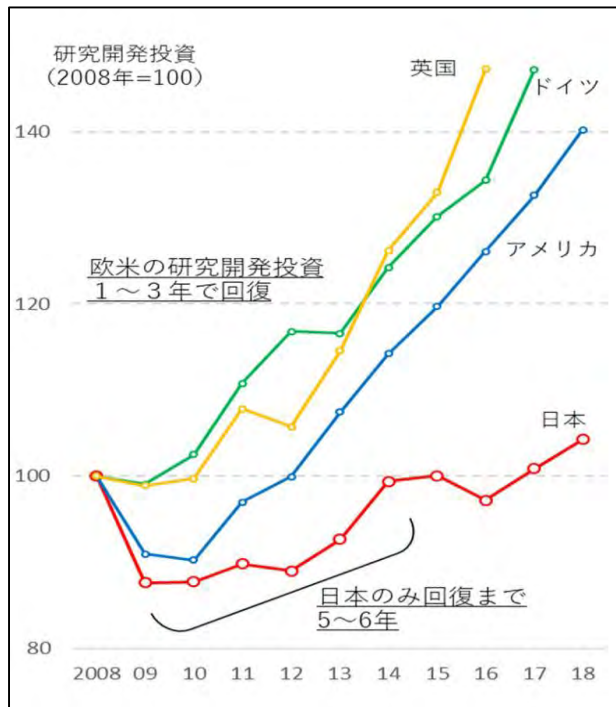
2022年1月

内閣府知的財産戦略推進事務局

- コロナ後のデジタル・グリーン成長による経済回復戦略を進める中で**企業の知財・無形資産活用が鍵に**。
- 一方、リーマンショック後の**企業の研究開発投資額**は、諸外国では短期間に回復。日本は、いまだ**低迷**。
- 米国では**企業価値の源泉が無形資産に変わる**中、日本では**その貢献度が低い**。
- 知財・無形資産による差別化により、**マークアップ率を引き上げる**ことが重要

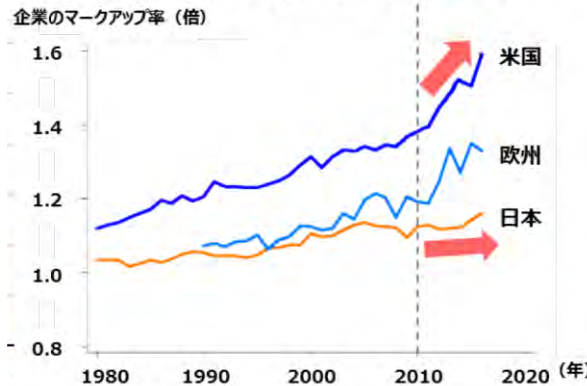
⇒**日本企業の知財・無形資産投資を増大させるメカニズムの構築が必要**

企業の研究開発投資額



出典：2020年4月27日経済財政諮問会議有識者議員提出資料

先進国企業のマークアップ率の推移



出典：「成長戦略実行計画」(令和3年6月18日)

S&P500市場価値の構成要素

COMPONENTS of S&P 500 MARKET VALUE



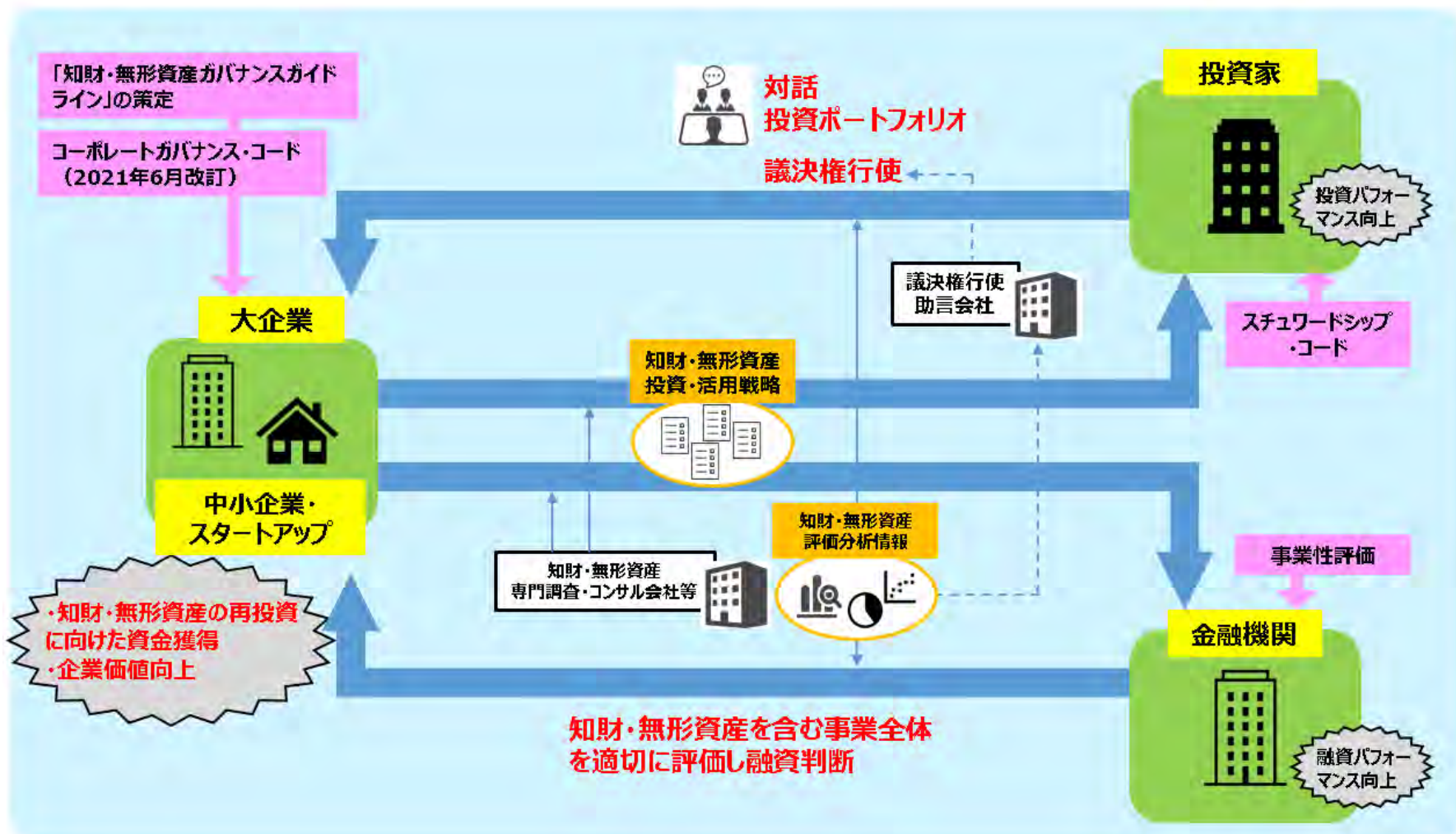
SOURCE: OCEAN TOMO LLC "TECHNOLOGICAL ASSET MARKET VALUE STUDY, 2020" (PRELIMINARY STUDY, UPDATE AS OF 6/1/2020)

NIKKEI225市場価値の構成要素



SOURCE: OCEAN TOMO HP

- 企業による知財・無形資産の投資・活用を促すため、**企業の知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・実行をより一層見える化**し、こうした企業の戦略が**投資家や金融機関から適切に評価**され、より優れた知財・無形資産の投資・活用戦略を構築・実行している**企業の価値が向上**し、更なる知財・無形資産への投資に向けた**資金の獲得**につながるような仕組みを構築



- コーポレートガバナンス・コードの改訂を踏まえ、**企業がどのような形で知財・無形資産の投資・活用戦略の開示やガバナンスの構築に取り組めば、投資家や金融機関から適切に評価されるか**について、分かりやすく示すために、本ガイドラインを検討、作成。
- **企業の取締役、経営陣その他の幅広い関係者、投資家、金融機関の方々**などに活用していただくことを想定。
- 義務的な法令開示の枠組みづくりを目的とするものではなく、**企業の自由度を確保した任意の開示を促すもの**。
- 実践方法（How to）を示すというよりも、**実践に当たって基礎となる考え方を中心に整理。企業自らが考え、判断しつつ実践していくことを意図**。

改訂コーポレートガバナンス・コード（令和3年6月11日公表）

第3章 適切な情報開示と透明性の確保

【原則 3 - 1. 情報開示の充実】

補充原則

3 - 1 ③ 上場会社は、経営戦略の開示に当たって、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すべきである。また、人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。

第4章 取締役会等の責務

【原則 4 - 2. 取締役会の役割・責務（2）】

補充原則

4 - 2 ② 取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、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である。

また、人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、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、実効的に監督を行うべきである。

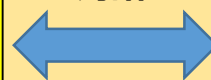
想定利用者

企業関係者

上場企業・非上場企業（中小・スタートアップ含む）の
取締役、経営陣

その他の知財・無形資産戦略を支える社内の幅広い部門
（経営企画・事業・知財・研究開発部門）の関係者

対話



投資家

金融機関

知財・無形資産の
専門調査・コンサル
ティング会社等

その他

◎ 座長

荒木 充 株式会社ブリヂストン 知的財産部門長

市村 雄二 コニカミルタ株式会社 常務執行役 DX改革、DXブランドコミュニケーション、渉外担当

江良 明嗣 ブラックロック・ジャパン株式会社 運用部門 インベストメント・スチュワードシップ部長

◎加賀谷 哲之 一橋大学商学部 教授

菊地 修 HRガバナンス・リーダーズ株式会社 フェロー（知財ガバナンス研究会 幹事）

佐藤 淑子 日本IR協議会 専務理事

三瓶 裕喜 アストナリング・アドバイザー合同会社 代表

杉光 一成 金沢工業大学大学院イノベーションマネジメント研究科 教授

武井 一浩 西村あさひ法律事務所 パートナー

竹ヶ原 啓介 株式会社日本政策投資銀行 設備投資研究所エグゼクティブフェロー／副所長 兼 金融経済研究センター長

立本 博文 筑波大学ビジネスサイエンス系 教授

中村 栄 旭化成株式会社 知的財産部長

松島 憲之 SESSAパートナーズ株式会社 チーフアドバイザー

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 委嘱アドバイザー

松原 稔 りそなアセットマネジメント株式会社 執行役員 責任投資部長

御供 俊元 ソニーグループ株式会社 常務

森 俊彦 一般社団法人日本金融人材育成協会 会長

（五十音順、敬称略）

（オブザーバー） 金融庁、特許庁、株式会社東京証券取引所

（事務局） 内閣府知的財産戦略推進事務局、経済産業省経済産業政策局産業資金課

「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」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

**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**」のスコープは、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、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)か説明(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 価値創造ストーリーのフレームワークを参照
統合報告書、IR資料 既存の様々な媒体を使って開示・発信
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

中小スタートアップや投資家・金融機関にも活用されることを期待

5つのプリンシプル（原則）

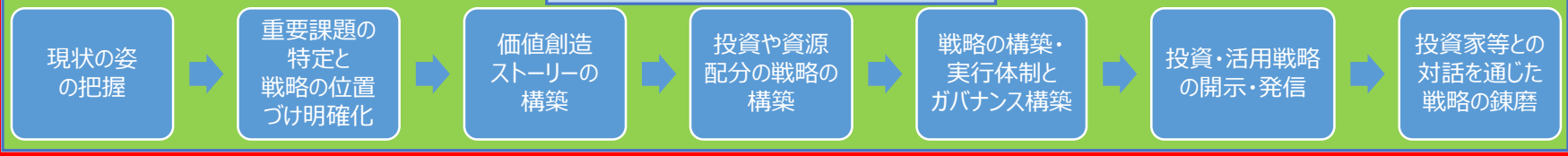
ESG要請に対応し、環境・社会面の課題を長期的にプラスの価値評価につなげる

企業 **投資家・金融機関**

<p>「価格決定力」「ゲームチェンジ」につなげる</p> <ul style="list-style-type: none"> 安易な値下げを回避し、高い利益率を追求 イノベーションによる競争環境の变革 	<p>「費用」でなく「資産」の形成と捉える</p> <ul style="list-style-type: none"> 知財・無形資産投資を「費用」でなく「資産」の形成と捉えることで大胆な投資を推進 	<p>「ロジック/ストーリー」として開示・発信</p> <ul style="list-style-type: none"> 投資家や金融機関に説得的に説明することで資金を獲得 関係者との戦略の共有化 	<p>「中長期視点での投資」を評価・支援</p> <ul style="list-style-type: none"> 中長期的な成長、ESG課題の解決の観点から知財・無形資産投資を評価・支援
<p>「価格決定力」「ゲームチェンジ」につなげる</p> <p>・安易な値下げを回避し、高い利益率を追求 ・イノベーションによる競争環境の变革</p>		<p>「費用」でなく「資産」の形成と捉える</p> <p>・知財・無形資産投資を「費用」でなく「資産」の形成と捉えることで大胆な投資を推進</p>	
<p>「ロジック/ストーリー」として開示・発信</p> <p>・投資家や金融機関に説得的に説明することで資金を獲得 ・関係者との戦略の共有化</p>		<p>「中長期視点での投資」を評価・支援</p> <p>・中長期的な成長、ESG課題の解決の観点から知財・無形資産投資を評価・支援</p>	

知財・無形資産の投資・活用のための7つのアクション

スタートアップとのアライアンス
サプライチェーンとのパートナーシップ





① 「価格決定力」あるいは「ゲームチェンジ」につなげる

- ・ 知財・無形資産を活用したビジネスモデルを積極的に展開し「価格決定力」につなげる
- ・ 発想の大転換を伴うイノベーションによる競争環境の変革（ゲームチェンジ）につなげる

② 「費用」でなく「資産」の形成と捉える

- ・ 知財・無形資産の投資を「資産」の形成と捉え、安易に削減の対象としないよう意識

③ 「ロジック/ストーリー」としての開示・発信

- ・ 投資家等に知財・無形資産投資活用戦略を「ロジック/ストーリー」として説得的に説明

④ 全社横断的な体制整備とガバナンス構築

- ・ 社内の幅広い知財・無形資産を全社的に統合・把握・管理
- ・ 戦略の策定/実行/評価を取締役会がモニターするガバナンス構築

⑤ 中長期視点での投資への評価・支援

- ・ 短期的には利益を圧迫しても、大胆な知財・無形資産への投資を理解し支援する姿勢
- ・ 中長期的にESG課題解決につながる戦略について、その経営判断を後押しする積極的なアクション

投資家や金融機関等からの適切な評価・分析につなげるために、企業がとるべき7つのアクション

i. 現状の姿の把握

自社の現状のビジネスモデルと強みとなる知財・無形資産の把握・分析を行い、自社の現状を正確に把握する。

ii. 重要課題の特定と戦略の位置づけの明確化

メガトレンドのうち自社にとっての重要課題を特定したうえで、注力すべき知財・無形資産の投資・活用戦略の位置づけを明確化する。

iii. 価値創造ストーリーの構築

自社の知財・無形資産の価値化がどのような時間軸でサステナブルな価値創造に貢献していくかについて達成への道筋を描き共有化する。

iv. 投資や資源配分の戦略の構築

自社の現状の姿と目指すべき姿を照合しギャップ解消のための投資や経営資源配分等の戦略構築しその進捗をKPI設定等で適切に把握する。

v. 戦略の構築・実行体制とガバナンス構築

取締役会で知財・無形資産の投資・活用戦略の充実した議論の体制整備、社内の幅広い関係部署の連携体制の整備等に取り組む。

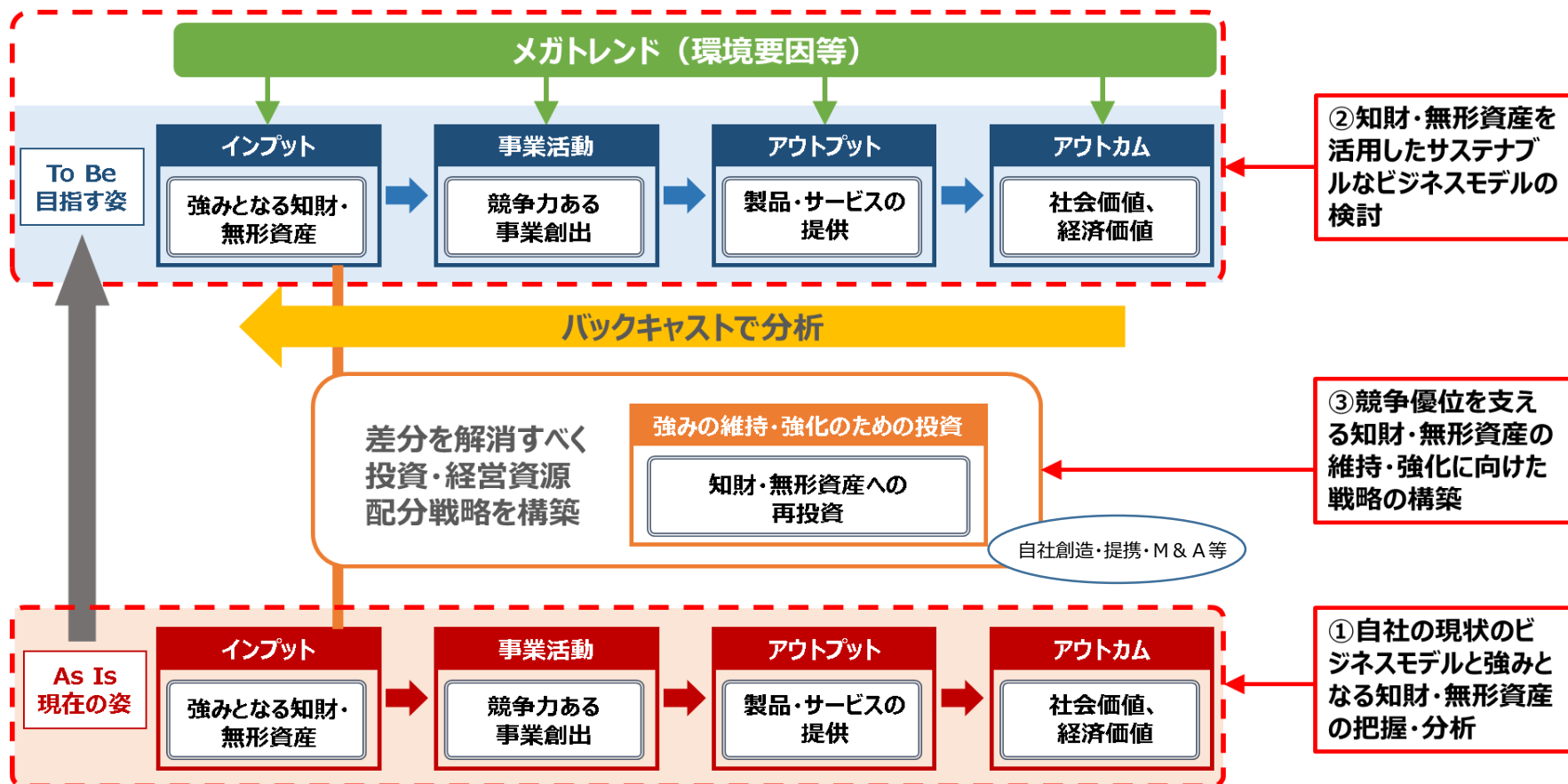
vi. 投資・活用戦略の開示・発信

法定開示資料の充実だけでなく任意の開示媒体、広報活動、事業見学等も効果的に活用し知財・無形資産の投資・活用戦略を開示・発信する。

vii. 投資家等との対話を通じた戦略の錬磨

投資家や金融機関その他の主要なステークホルダーとの対話・エンゲージメントを通じて知財・無形資産の投資・活用戦略を磨き高める。

- ① 自社の現状のビジネスモデルと強みとなる知財・無形資産の把握・分析
- ② 知財・無形資産を活用した持続可能なビジネスモデルの検討
- ③ 競争優位を支える知財・無形資産の維持・強化に向けた戦略の構築



日本で知財・無形資産の投資・活用が進んでこなかった背景

【企業側】

■ 事業戦略・経営戦略の構築上の課題

- 知財・無形資産は短期的に費用対効果が見えにくく、**設備投資に資金配分**されがち。営業利益や経常利益を**赤字にしてまで知財・無形資産へ投資を抛出することを回避**。
- 多角化経営により、全社として黒字を維持できたため、積極的な投資の必要性が小さかったため、グローバルな経営環境の変化が十分に認識された中長期的シナリオが策定されてこなかった。
- 上記の状況の中、**知財・無形資産の活用により競争優位を獲得するビジネスモデルを実現できなかったため、価格決定力を強化し、高い利益率につなげられてこなかった**。

■ 知財・無形資産の投資・活用戦略を支える社内体制の課題

- 本来、企業価値に大きな影響を与える重要な経営matterであるにもかかわらず、**その全般を統括する部門が存在することは少なく、個別の部門任せとされがちであった**。
- **知財部も、経営としての知財・無形資産の投資・活用戦略を支え、持続的な企業価値創造のための戦略を策定する観点から十分な体制が整備されてこなかった**。

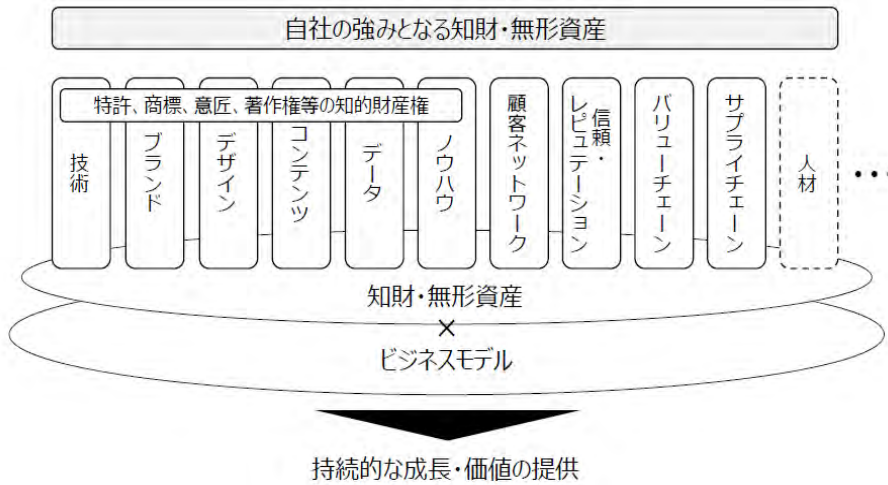
【投資家側】

- **企業との対話を通じ、日本企業が中長期的な視点で知財・無形資産の投資・活用を推進することに十分に貢献できてこなかった**。

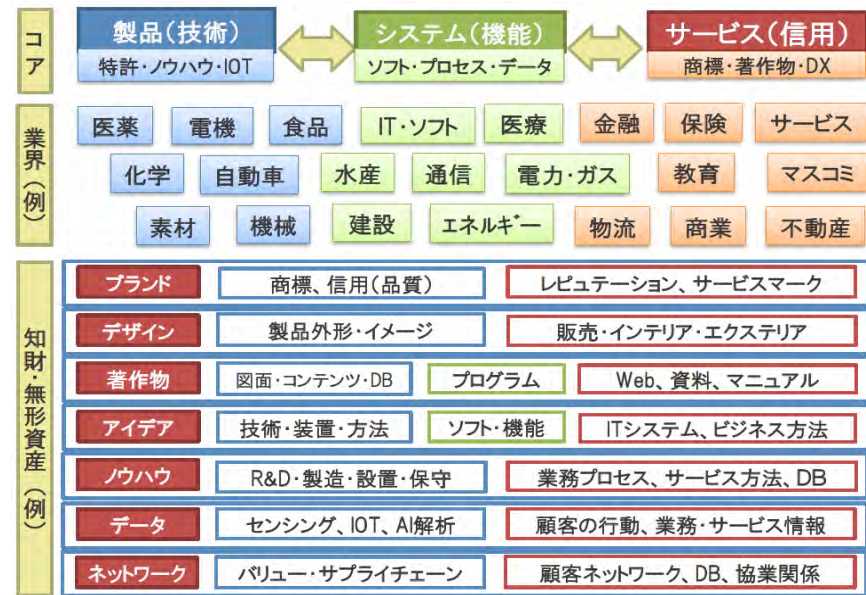
【金融機関側】

- 企業の知財・無形資産の投資・活用戦略を含め**事業性を適切に評価できてこなかった**。

- 「知財・無形資産」は、「知財を始めとする無形資産」を指すが、そのスコープは、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、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、幅広い知財・無形資産**を含めている。
- 強みとなる知財・無形資産は、業種・業界によって異なる。いかなる業種に属する企業であっても、経営と関係し、競争力に資する何らかの知財・無形資産を保有していると考えられ、**あらゆる業種の企業に、知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・実行が必要**。



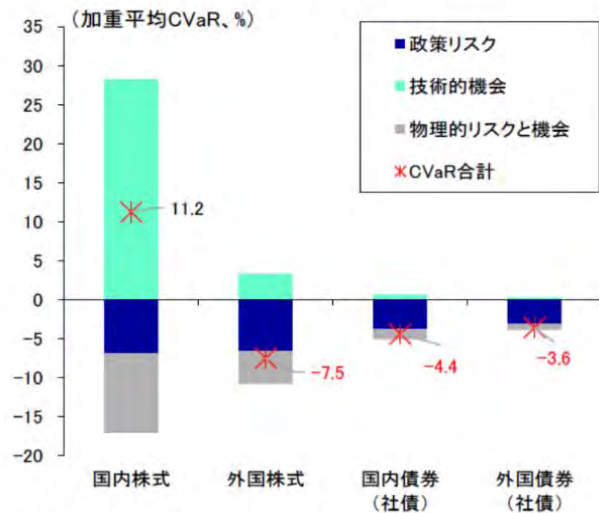
- 全体を俯瞰しリードするマネジメント力 → プロジェクト全体を俯瞰して最適解の追求をリード
- 将来を見通す先読み力 → 将来を見通し、課題やニーズを先取りしていく
- 新たな価値を創造する技術力 → 個々の設計技術のみならず、多様な技術を統合して新たな価値を生み出す
- 予見し、克服するリスク対応力 → 複雑な海外EPCプロジェクトを的確にマネジメントし、最善の対応策を構築



(出典：第6回検討会における菊地委員プレゼン資料)

- **これまで、投資家や金融機関は、環境面の制約を企業のリスク評価というネガティブな要素として着目してきた。**
- これに加えて、例えばカーボンニュートラルに貢献する技術解決手段の社会実装の実現を目指す企業の知財・無形資産の投資・活用戦略の情報を分析・活用して企業との対話や投融資判断を行い、その実現を資金提供面で後押しする積極的なアクションにより、**環境面の制約を長期的にプラスの価値評価につなげることも可能**となる。

GPIF保有ポートフォリオのCVaR

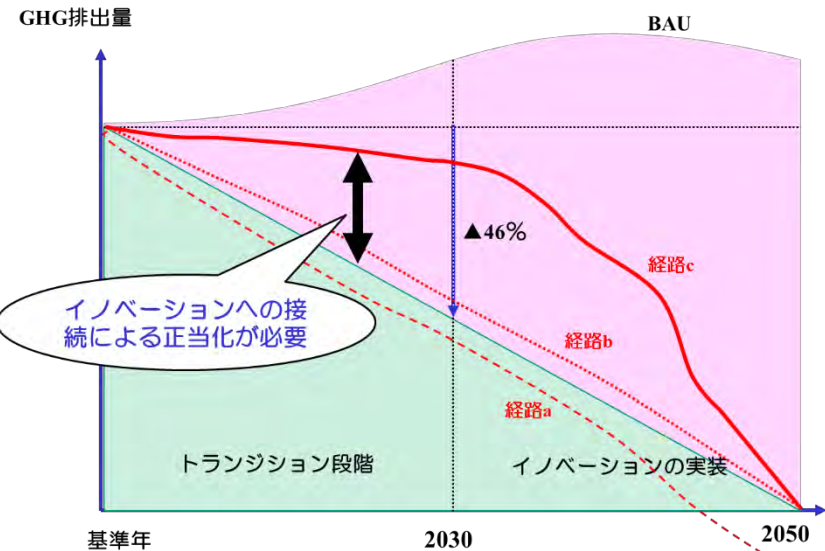


(出所) Reproduced by permission of MSCI ESG Research LLC©2020

(出典：GPIFポートフォリオの気候変動リスク・機会分析2019年度 ESG活動報告 別冊)

GPIFは、特許情報を分析することによって、気候変動によって生じるコストと利益の現在価値を算出し、気候変動によって企業価値が将来的にどの程度変化するかを分析 (CVaR : Climate Value-at-Risk) 。
こうした分析により、これまで政策リスク面に着目されてきた気候変動要素を、ポジティブな技術的機会と捉えることが可能となる。

トランジション段階にある企業をファイナンス面で支えるためには、知財・無形資産の投資・活用戦略をしっかりと分析・評価することが必要



(出典：第4回検討会における竹ヶ原委員プレゼン資料)

① 「価格決定力」「ゲームチェンジ」につなげる

- 日本企業と欧米企業との間には、**利益率（マークアップ率）**の格差が存在。
- **強みのある知財・無形資産の活用**は、他社との**差別化**を図り、**価格決定力**の維持・強化や**競争環境の変革**をもたらすことで、**利益率の維持・向上**につなげていく上で必要不可欠。

図1. マークアップ率の国際比較（2016年）

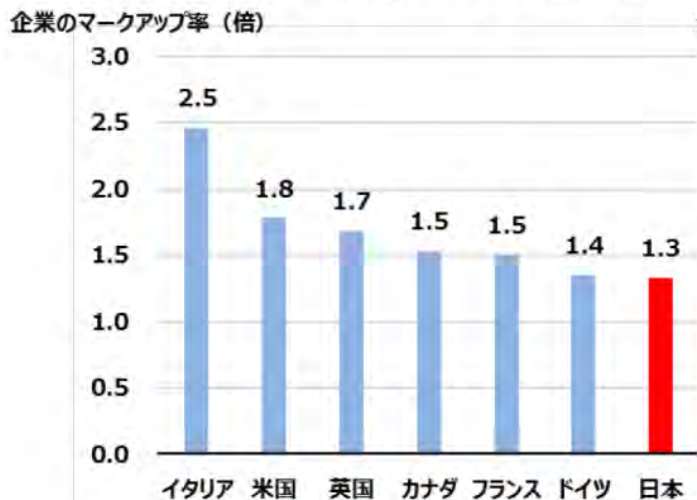
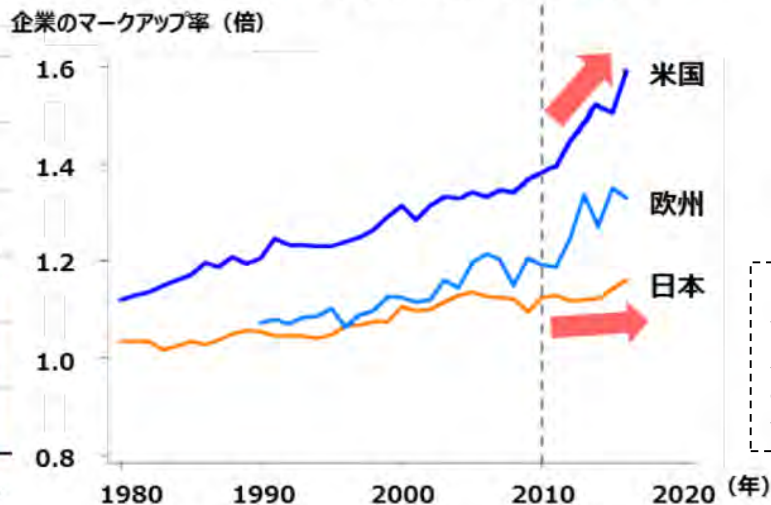


図2. 先進国企業のマークアップ率の推移



※マークアップ率
分母をコスト（限界費用）、分子を販売価格とする分数。この値が1のとき、販売価格はちょうど費用を賄う分だけを捻出していることになる。

出典：「成長戦略実行計画」（令和3年6月18日）

競争優位の確保

製品・サービス価値の向上

強みのある
知財・無形資産

他社製品・サービスとの
差別化

価格決定力
ゲームチェンジ

利益率の
維持・向上



② 「費用」でなく「資産」の形成と捉える

- イノベーションで新たな市場が確立されるまでの市場創成期においては、ある程度赤字を覚悟してでも大胆な知財・無形資産への投資を行わなければ、将来の企業価値向上は図れない。
- **知財・無形資産の投資は単年度「費用」ではなく「資産」の形成という発想**を持ち、安易に削減対象にすることのないように意識することが重要。

■ バルーク・レブ教授らによる無形資産に係る会計処理への批判

バルーク・レブ教授らは、会計情報において無形資産が適切に説明されていない点を痛烈に批判。また、同じ無形資産であるにもかかわらず、外部から購入してきた場合には資産計上されるのに対し、自社で創造・育成した場合には資産計上されないという、異なる扱いがされていることに疑問を呈している。

「それ自身では実質的な価値を創り出すことができない物的投資や金銭投資が、貸借対照表に満額で認識されるのに（中略）、特許、ブランド、ノウハウといった自己創出される無形資産—強力な価値創造主体—が即時に費用化される。つまり、損益計算書のなかで、将来にベネフィットのない経常的な費用（給与や貸借料など）として処理されていることは、なんと皮肉なことだろう。」

「さらに不可解なのは、コカ・コーラのようにブランドを育てた場合、一般に公正妥当と認められた会計原則（GAAP）のもとでそれは資産ではないが、そのブランドを購入した場合は、貸借対照表に誇らしげに計上されるのだ。会計によって作り出された誤った経営者のインセンティブ—育てるより買って来た方がよい—を考えてみてほしい。財務諸表上の無形資産に関するこのばかげた会計処理は、貸借対照表と損益計算書の両方にかかり複雑に悪影響を与え、投資家を非常に混乱させている。」

（出典：バルーク・レブ+フェン・グー『会計の再生』（中央経済社））

研究開発投資の見える化（エーザイの取組）

● ESG Value-Based 損益計算書

	2018年度	2019年度
売上収益	6,428	6,956
売上原価	1,845	1,757
うち生産活動に関わる人件費 人的資本	136	142
売上総利益	4,719	5,341
研究開発費	1,448	1,401
研究開発費 知的資本(うち人件費)	1,448 (456)	1,401 (464)
販売管理費	2,282	2,563
うち営業活動に関わる人件費 人的資本	871	880
その他損益	9	20
従来の営業利益	862	1,255
ESG EBIT	3,316	3,678

ESG EBIT = 営業利益 + 研究開発費 + 人件費

● ESG Value-Based 貸借対照表

	2018年度	2019年度
従来の会計価値 (簿価純資産)	6,520	7,026
ESGの価値 (市場付加価値)	11,906	16,494
企業価値 (時価総額)	18,426	23,521
参考 PBR	2.8	3.4

人件費や研究開発費等がPBR（株価純資産倍率）と正の相関関係があるとの分析に基づき、通常の営業利益に人件費、研究開発費を足し戻した数字を「ESG EBIT」と定義して開示。

時価総額から簿価純資産を差し引いた額をESGの価値（市場付加価値）として開示。

（出典：「エーザイ統合報告書2020」）

- ③ 「ロジック/ストーリー」としての開示・発信、
- ④ 全社横断的な体制整備とガバナンス構築

「ロジック/ストーリー」としての説得的な説明

- 日本企業の企業価値が低迷している一因として、知財・無形資産を現在及び将来の価値創造やキャッシュフローの創出につなげるビジネスモデルを構築し、これを**説得力のある「ロジック/ストーリー」として投資家や金融機関に開示・発信することにおいて課題**があることが挙げられる。
- 企業は、**自社の強みとなる知財・無形資産が、どのように持続的な価値創造やキャッシュフローの創出につながっているか**について、「ロジック/ストーリー」として説得的に投資家や金融機関等**に対して説明**し、有意義な対話を進めていくことが求められる。

全社横断的な体制整備とガバナンス構築

- 知財・無形資産の投資・活用戦略は、**企業価値に大きな影響を与える経営マター**であり、社内の幅広い知財・無形資産を全社的に統合・把握・管理し、知財・無形資産の投資・活用戦略を構築する**全社横断的な体制を整備**するとともに、**取締役会がモニターするガバナンスを構築**することが重要。

- 企業は、まず、経営における知財・無形資産の重要性を踏まえ、自らのビジネスモデルを検証し、**どのような知財・無形資産が自社の競争力や差別化の源泉としての強みとなっており、それがどのように現在及び将来の価値創造やキャッシュフローの創出につながっているのか**について把握・分析し、**自社の現状の姿 (As Is) を正確に把握**することが重要。
- **IPランドスケープの活用等**により、自社の知財・無形資産が他社と比べて相対的にどのような位置づけにあるかについても把握・分析し、**自社の知財・無形資産の強みを客観的に捉える**ことが重要である。

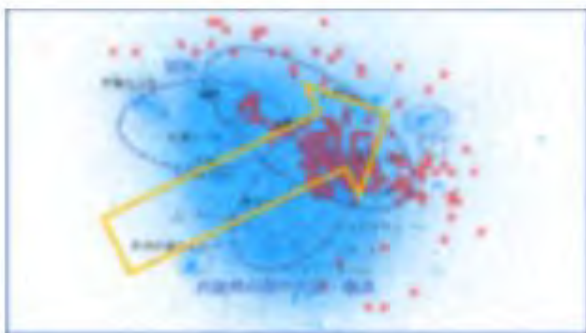
旭化成のIPランドスケープの取組

旭化成は、買収した自動車内装企業Sageと連携し、自動車内装材の業界及び競合知財解析を俯瞰的に実施し、Sageに旭化成の技術を持ち込むことによって新分野が開拓できるのでは、と議論を行い、これをきっかけに、Sageと旭化成の強みを活かした新事業テーマの共同開発につなげた事例がある。

ブリヂストンのIPランドスケープの取組

ブリヂストンでは、自分たちの強みを調べる社内IPランドスケープ（内向きIPL）、競合やサプライヤーの強みを調べる社外IPランドスケープ（外向きIPL）を合わせて実施。自社/他社の強みから仮説を立てるIPランドスケープを行い【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【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。

自動車内装材の業界及び競合を俯瞰した知財解析マップ



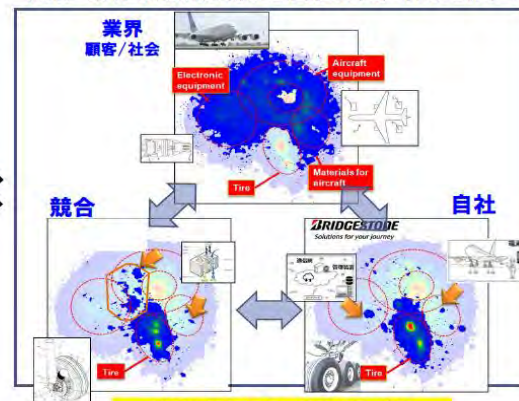
(出典：第2回検討会における中村委員プレゼン資料)

内向きIPL
社内バリューチェーン全域に分布する知財を可視化



内向きでバリューチェーン全体の知財強みを把握しなければ競合/業界の中でのBS位置付けを見誤る

外向きIPL
競合・業界の知財分析から自社の位置付けを把握



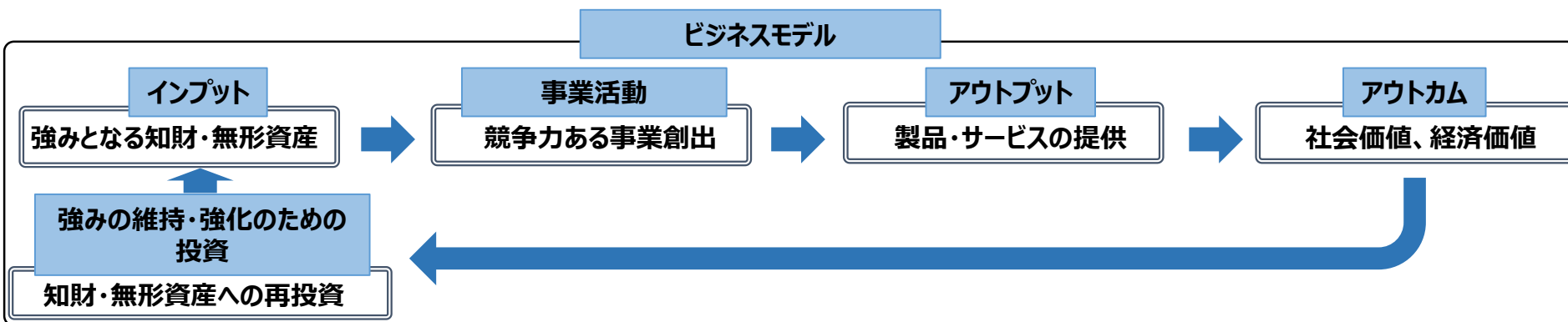
知財客観的視点で自社を見つめる

「内向き」「外向き」両視点 = ブリヂストンの強み/DNAを理解した全体俯瞰

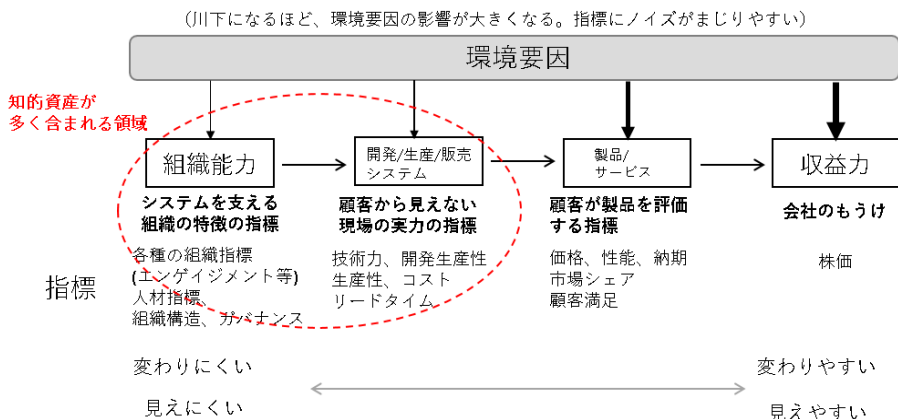
(出典：第2回検討会における荒木委員プレゼン資料)

- 企業は、これまでのビジネスモデルが持続可能なかどうかを分析し、将来に向けてどのようなビジネスモデルによって競争優位・差別化を維持し、利益率の向上につなげていくかの検討が求められる。
- まず、企業の**パーパスや価値創造の方針**を明確化し、**目指すべき将来の姿（To Be）**を描くことが重要。これを踏まえ、**自社の知財・無形資産（インプット）**を、どのような**事業化（事業活動）**を通じて、**製品・サービスの提供（アウトプット）**、**社会価値・経済価値（アウトカム）**に結びつけるかという、**ビジネスモデルを構築**することが求められる。
- こうしたビジネスモデルは、**価値創造ストーリー**として、**定性的な説明**に加え、**定量的な指標により説明**し、その取組の進捗を把握できるようにすることが重要である。
- ビジネスモデルにおいては、自社の知財・無形資産が、どのような時間軸（短期・中期・長期）で持続可能な価値創造につながっていくかについて意識することが重要。

知財・無形資産の活用によるビジネスモデル

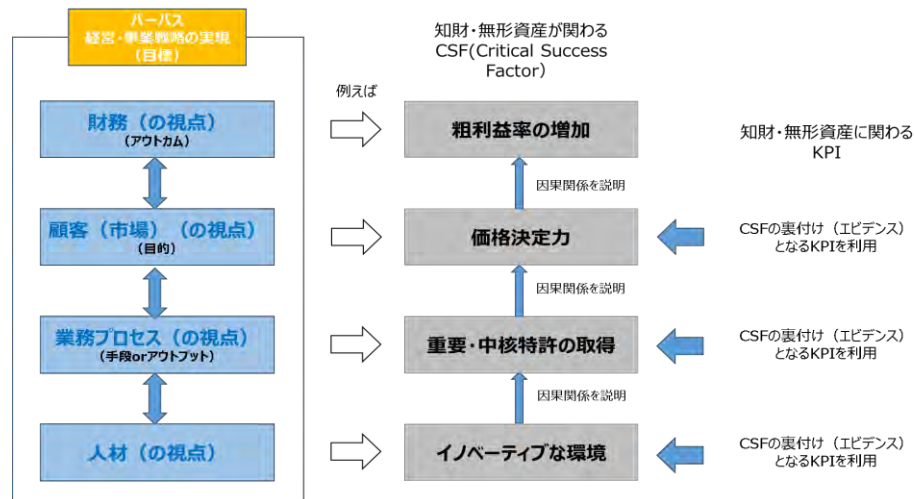


① 知財・無形資産の投資・活用戦略の要因と因果の関係



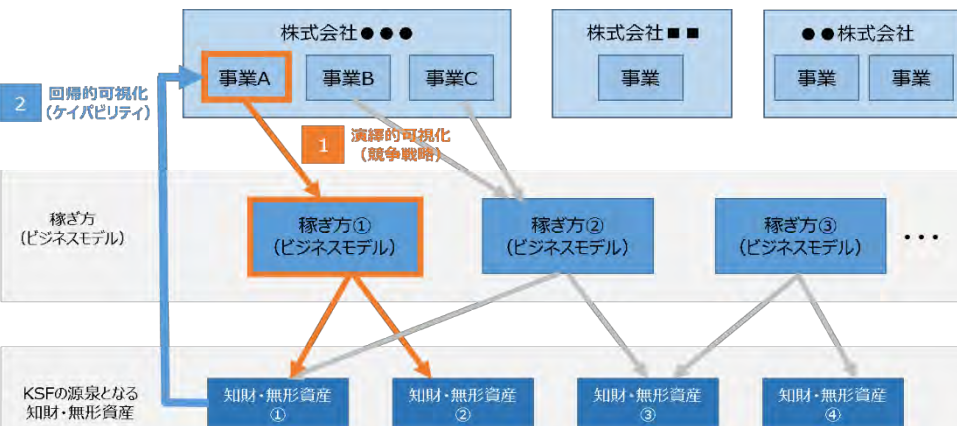
(出典：第5回検討会における立本委員プレゼン資料)

② バランスト・スコアカードのフレームワークを参考にしたビジネスストーリー



(出典：第5回検討会における杉光委員プレゼン資料を基に事務局にて加工)

③ 知財・無形資産と企業価値の因果・相関の演繹的・回帰的可視化



(出典：第6回検討会におけるアスタムゼ株式会社永井氏プレゼン資料を基に事務局にて加工)

① 経営戦略論では、ビジネスストーリーを語るためには、「収益力」から、「製品・サービス」、「開発・生産・販売・システム」、「組織能力」と遡り、階層的に捉えられている。

② 知財・無形資産の投資・活用戦略における価値創造ストーリーを示す上で、このバランスト・スコアカードのアイデアを基礎に分かりやすく改変し、「財務」、「顧客」、「業務プロセス」、「人材」の4つの視点で重要成功要因 (CSF: Critical Success Factor) を整理。

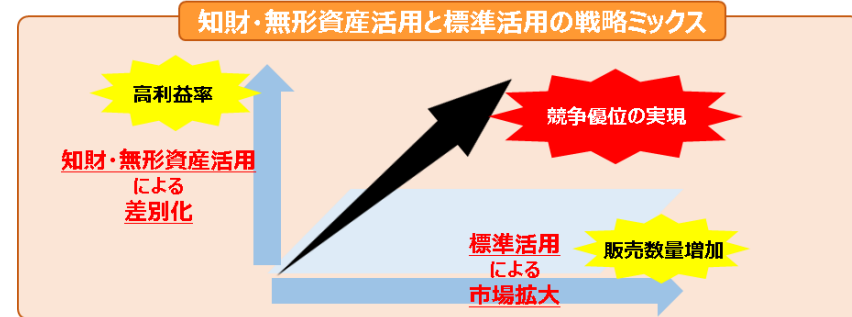
③ 知財・無形資産と企業価値との間の因果・相関を分析するフレームワークとしては、各社の「事業」から「稼ぎ方」、KSF (Key Success Factor) としての「知財・無形資産」という順番にストーリーを整理する「演繹的な可視化」と、どの知財・無形資産がどの事業に効いているかを分析する「回帰的な可視化」がある。両方向から知財・無形資産と企業価値の因果・相関を可視化することが重要である。

- 知財・無形資産の活用を利益率の向上につなげていくためには、「オープン&クローズ戦略」、すなわち、**自社の保有する知財・無形資産のうち、どの部分を秘匿又は独占的に実施し、どの部分を他社に公開・ライセンスするかを見極め**、自社の製品・サービスの差別化を通じて競争優位をつくり出すことが重要。
- 近年、国際的に競争優位を確立する上で「標準戦略」が不可欠な手段となっており、**知財・無形資産の活用による差別化と標準活用による市場拡大の戦略ミックス**により、競争優位を実現していくことが益々重要となっている。

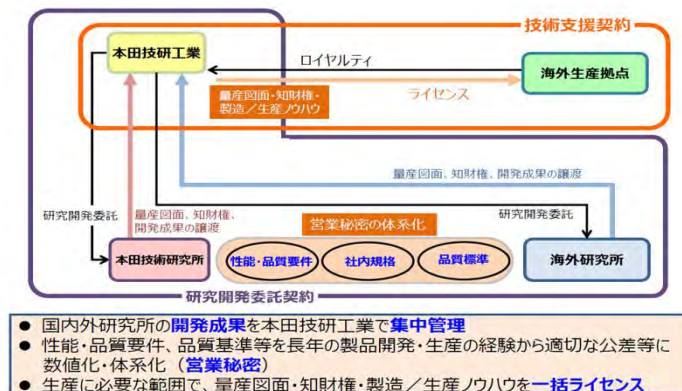
オープン&クローズ戦略のイメージ



知財・無形資産活用と標準活用の戦略ミックス



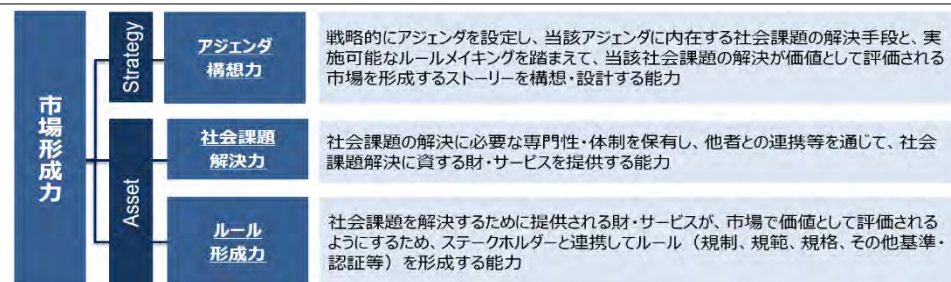
オープン&クローズ戦略（本田技研工業の事例）



（出典：本田技研工業株式会社別所氏提供資料）

社会課題の解決に資する市場形成力

経済産業省は、標準化を用いて市場を形成する能力を可視化するツールとして、「市場形成力指標」を開発。事業化が難しいSDGs等の社会課題の解決を目指す領域において、持続的なビジネスを成立させるために必要な仕組みづくり（ルールメイキング）を通じて、社会課題解決に資する市場の創造・拡大を可能とする潜在能力を市場形成力と定義。



（出典：経済産業省作成資料を基に事務局にて加工） 18

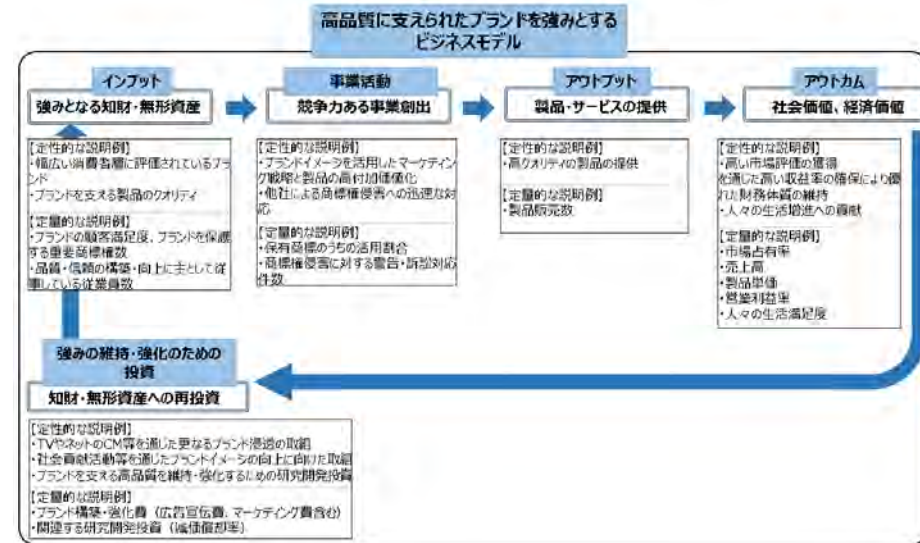
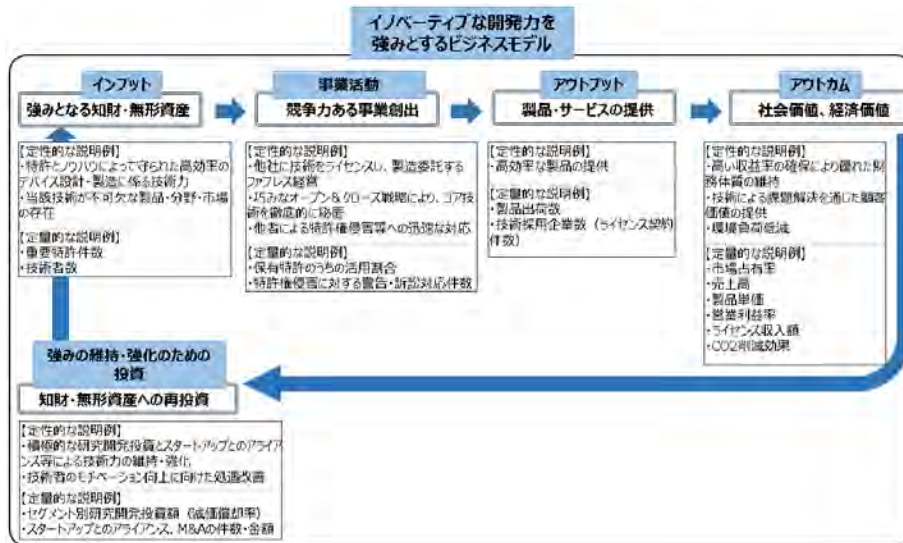


- 企業は、将来の競争優位・差別化を支える知財・無形資産の維持・強化に向け、どのような投資を行い、あるいはその損失リスクに対してどのような方策を講じていくかについての戦略を構築することが求められる。
- 知財・無形資産の把握・分析から明らかとなった**自社の現状の姿 (As is) と、目指すべき将来の姿 (To be) を照合し、足らざる知財・無形資産をどのような投資により埋めていくか、あるいは、経営資源の配分や事業ポートフォリオをどのように見直していくかを検討**することが重要。
- 具体的には、今後どのような**知財・無形資産の投資**を行う必要があるのか（顧客ネットワークやサプライチェーンの維持・強化、**研究開発による自社創造、M&Aによる外部からの調達**など）、**自社の知財・無形資産が支えるビジネスモデルを守るためにどのような方策をとるべきか**（他社による侵害、価値棄損への対応、自社権利の維持管理や、秘密保持体制の構築運営など）について検討することが重要。
- 近年は、知財・無形資産を生み出すプロセスにおいて、自社での創出にこだわるのではなく、スタートアップとのアライアンスやM&Aなど**外部のリソースを最大限活用して知財・無形資産を調達するオープンイノベーションの必要性**が急速に高まっている。スピードが最大の競争要素と化した今日では、M&Aやオープンイノベーションによって、必要な知財を短期間に確実に獲得することが必須。

定性的・定量的な説明

- 自社のいかなる知財・無形資産が競争優位につながるのかについての「因果パス」（何が原因で何が結果か）を明確化するため、定性的な説明に加え、**定量的な指標（KPI等）を効果的に用いる**ことが重要。
- 用いられるべき定量的な指標は、業種、事業形態、ビジネスモデルなどによって異なる。企業は、自社の業種、事業形態、ビジネスモデルに即して、**どのような指標が企業価値の向上に寄与しているか、どのような指標を用いれば知財・無形資産の投資・活用戦略を「ロジック/ストーリー」として説得的に説明できるか**を検討し、用いる指標を抽出することとなる。
- **客観性の高い指標**を用いることにより、「ロジック/ストーリー」の説得力は高まる。**他社との横比較が可能な定量的な指標の開示**は、投資家や金融機関が重視する**相対的な評価に有用**。
- 定量的な指標は経年で把握し、**取締役会による監督**において知財・無形資産の投資・活用戦略の進捗を把握する際に活用されることが望ましい。

定性的・定量的説明の例

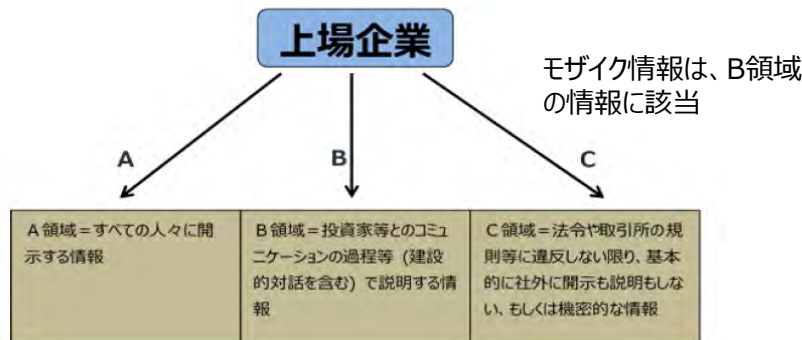


様々な媒体を通じた戦略の開示・発信

- 知財・無形資産の投資・活用戦略の開示・発信は、**多様な方法が許容されるべき**であり、開示・発信の自由度が確保され、**企業ごとのクリエイティブな発想に基づく開示・発信を促すことが重要**。
- 開示・発信方法としては、例えば、統合報告書、コーポレート・ガバナンス報告書、IR資料など既存の開示・発信媒体の活用を想定。既に多くの企業において、統合報告書でビジネスモデルの開示・発信が行われていることを踏まえれば、知財・無形資産の投資・活用戦略の開示・発信も、**統合報告書を通じて行うことが効率的**。
- メディアや工場見学会等を通じた開示・発信も有効に活用すべき。**企業が公表している資料や直接の対話等で得られない「モザイク情報」**は、投資家や金融機関との対話を深める上で極めて有用。

モザイク情報の発信

- 投資家は、それ単体で見れば重要でない企業情報を集めて、それらを互に関連付けて絵を描きながら、企業との対話に活用。こうした企業情報は、そのみでは直ちに投資判断に影響を及ぼすとは言えないが、他の情報と組み合わせることで価値を生み出し、投資判断に活用できる。
- モザイク情報には、例えば、工場見学会、事業別説明会で一般に提供される情報、テレビ番組等のメディアを通じて開示される情報、ある技術に関する企業内のキーマンの系譜、IPランズケープから把握できる情報などが含まれる。

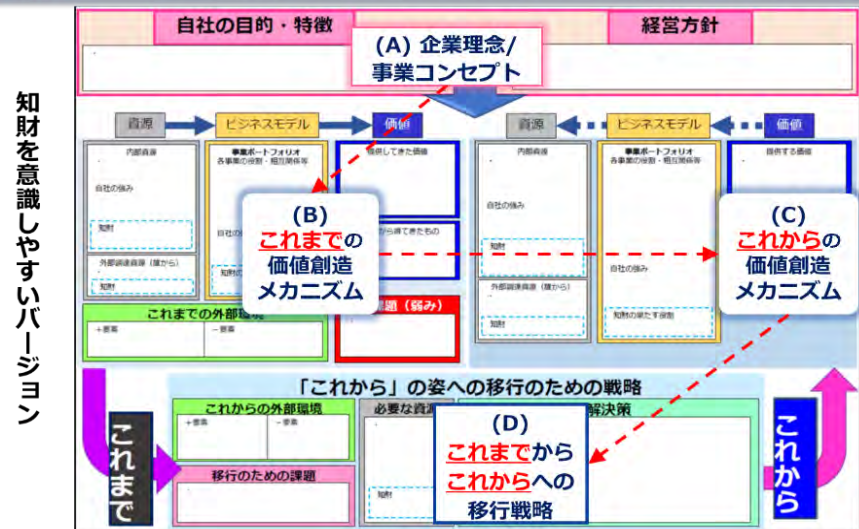


(出典：一般社団法人日本IR協議会「情報開示と対話のベストプラクティスに向けての行動指針」)

経営デザインシートの活用

簡易な様式に基づき経営戦略・構想をストーリー化して開示・発信することができる経営デザインシートは、とりわけ中小・スタートアップにとっては、金融機関との対話を深める上で有効な手法

環境変化に耐え抜き持続的成長をするために、自社や事業の(A)存在意義を意識した上で、(B)「これまで」を把握し、(C)長期的な視点で「これから」の在りたい姿を構想する。そして、(D)それに向けて今から何をすべきか戦略を策定する。



- 多くのセグメントを抱える企業においては、**セグメント別に情報を開示・発信**しなければ、投資家・金融機関が的確に評価・分析することが困難となり、深い対話につながらない可能性がある。
- 保有する全ての知財・無形資産について、投資・活用戦略を構築し、開示・発信しなければならないわけではなく、**自社の経営戦略・事業戦略にとって重要な知財・無形資産**について、投資・活用戦略の構築、開示・発信を行うことが求められる。

コニカミルタ

研究開発費



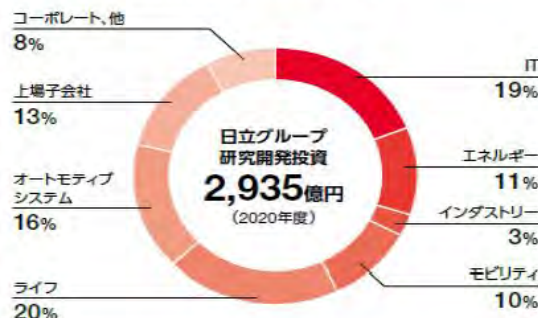
研究開発費(セグメント別)		(単位:億円)
研究開発の概要	費用	
オフィス事業およびプロフェッショナルプリント事業	複合機やデジタル印刷システムなどの情報機器や資材、各種ソフトウェア、システムソリューションなど、高品質・高生産性ニーズに対応する開発を強化・推進。	371
ヘルスケア事業	デジタルX線撮影装置や超音波診断装置のシリーズ拡充、医療機器のIT化を図るシステムソリューションビジネスの強化など。	45
産業用材料・機器事業	材料・コンポーネント分野における機能材料は、非光収縮性フィルムとして従来のTAC製品に加え、半導体部品など高付加価値の開発、光学コンポーネントは成長が期待されるドローン用レンズや内視鏡用レンズなどの小型レンズ開発など、ITコンポーネントユニットにおいては、産業用インクジェットヘッド技術の開発、製品化に注力。産業用光学システム分野における計測機ユニットは、ディスプレイ・光源色測定および物体色測定の研究など。	121
バイオヘルスケア分野を含むその他事業および基礎研究費用	「Workplace Hub」の基本ソフトウェアのバージョンアップ、バイオヘルスケアの遺伝子診断サービスの強化など。	204
合計		740

日立グループ

研究開発投資



日立グループ研究開発投資ポートフォリオ



全社横断的な体制の構築・取締役会によるガバナンス

全社横断的な体制の構築

- 知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・実行に向けては、**社内の関係部門が横断的かつ有機的に連携し、経営トップの責任の下で適切な体制**を構築することが必要。
- 社内の幅広い知財・無形資産をどう活用していくかは、**企業価値に大きな影響を与える経営マター**であり、**経営トップ自らが**、部門間の連携や経営資源の配分の取組についてきちんと**把握・理解し、対外的にも説明**していくことが重要。
- 経営陣は、自社の持つ知財・無形資産の価値に気づき、**価格にこだわり、安易な値下げを回避**することが重要である。そのためには、**価格の決定は経営判断事項であるとの認識**を持ち、営業現場や社内調整の中で安易な値下げが行われないような体制を構築することが求められる。
- 企業の経営陣は、投資家や金融機関その他のステークホルダーと対話・エンゲージメントを通じ、それらの声や意見に真摯に耳を傾けながら、知財・無形資産の投資・活用**戦略を磨き高める不断の取組**を進めることが求められる。

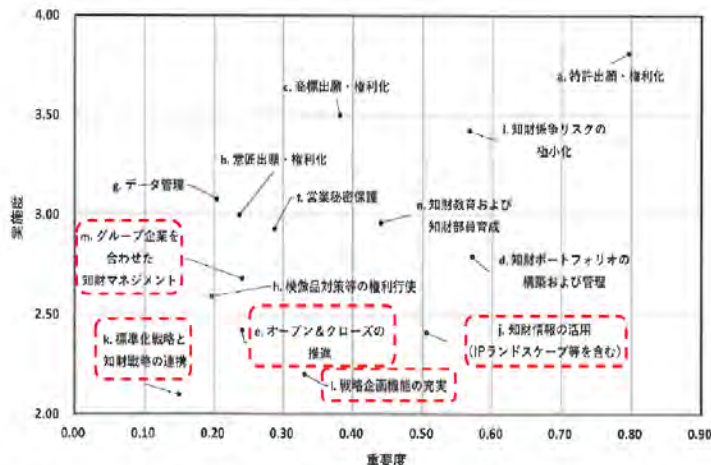
取締役会によるガバナンス

- 日本企業では、取締役会において知財・無形資産が議論されることは必ずしも多いとは言えない。まず**取締役会で知財・無形資産の投資・活用戦略を議論できる体制の整備**が必要。
- 知財・無形資産の投資・活用戦略の実行に向け、**社内で横串を刺すような体制**は不可欠。**社内の幅広い部署**（経営企画、総務（IR、ESGなど）、事業、知財、研究開発、マーケティング、営業など）**が連携することができる体制**の構築が求められる。
- 知財・無形資産に関する知見を取締役の**スキルマトリックスを構成する一つの要素**として位置づけることや、**取締役へのトレーニングの機会等を活用**しつつ、取締役会以外の場において取締役が知財・無形資産に関する知見や認識を深める機会を設けることも有効。
- 取締役会では、知財・無形資産の投資・活用戦略の進捗状況を把握できるようにするため、**適切なKPIを活用し、監督**を行うことが重要。
- 取締役会における戦略の議論は、社内において議論されている知財・無形資産の投資・活用戦略を、投資家や金融機関への説得的な説明に耐えうる**「骨太の議論」へと昇華**させることにも貢献する。
- **社外取締役は、全体的な経営方針と知財・無形資産の投資・活用戦略の方向性が一体的に運用されているか**などについての議論で貢献することや、経営の執行サイドに対し、“**good question**”を発することにより、戦略が説得力を持った「ロジック/ストーリー」となるように貢献することが期待される。

社内における連携体制・人材育成

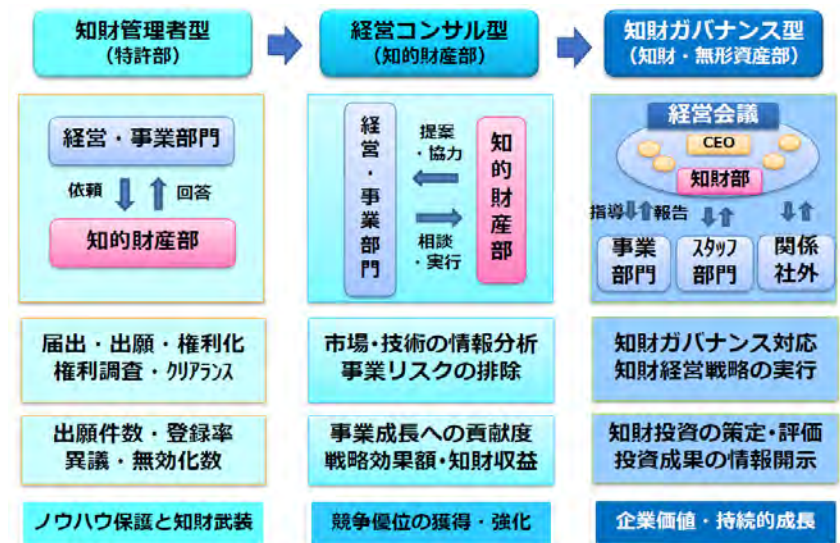
- これまで、知財に関する課題は知財部門に任せればよいという意識が強く、しかも、社内における**知財部門の範囲が技術や特許に偏っているなど、経営戦略を支える力が弱かった**ことが、知財・無形資産の投資・活用戦略が経営戦略・事業戦略の中心に位置づけられてこなかった大きな要因となっていたと考えられる。
- 社内において知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・実行を支える体制としては、例えば、**経営企画部門、事業部門、知財部門**といった部門が中心になり得ると考えられる。このような部門、組織が中心となり、**社内の幅広い関係部署と連携しながら、知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・実行を支えていく体制の構築が不可欠**である。

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（下図の赤の点線囲い部分）については、重要度・実施度が低い傾向にある。



※「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別回答数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

例えば、知財部門の役割を「知財管理型」から「経営コンサル型」、「知財ガバナンス型」へと変えていき、知財部門が企業価値の向上や持続的成長のために、経営陣による経営判断や取締役会によるガバナンスに貢献できるようにしていくことも期待される。



- **大企業のリソースとスタートアップのイノベーション機能の連携・コラボレーション**による知財・無形資産の更なる創出や活用が成功するためには、**大企業の側に、スタートアップの生み出した成果である知財を十分に活かす能力や、スタートアップのイノベーション機能を自社の経営に積極的に取り入れ、社内の構造改革にも大胆に活かしていくという覚悟が求められる。**
- こうした観点から、企業は、**取締役会において、どのようにスタートアップのイノベーション機能を評価し、その積極的な活用に取り組み、投資対象として捉えているかといった観点から監督し、投資家や金融機関に対して開示・発信していくことが求められる。**
- 企業の経営陣は、**サプライチェーンに参画する取引先も含めて自社の知財・無形資産の構成要素として捉え、サプライチェーンと価値共創を図ることで、企業価値を高めていくという意識を持つことが重要。**
- サプライチェーンとの価値共創に向けた取組については、**取締役会において監督するとともに、投資家や金融機関に開示・発信することが重要。**

大企業とスタートアップとのアライアンスの取組（KDDIの事例）



- KDDIは、スタートアップとのオープンイノベーションを通じて新規事業を積極的に創出すべく、様々な事業領域のスタートアップとの事業共創を全社的に推進している。
- 同社は、スタートアップとの間で両者のアセットを適切に活用し、お互いの強みを提供しあってオープンイノベーションを行っていかうという考え方で取り組んでおり、スタートアップから何かを取り上げるということではなく、いかにスタートアップの成長に貢献できるかという「ベンチャーファースト」の精神で取り組んでおり、それが同社の将来の成長につながると考えている。

投資家や金融機関等に期待される役割

- **投資家や金融機関**は、いずれも、**資本・金融市場**を通じて、**企業の経営を外部から評価及びサポートし、その成長投資を適切に評価することで、将来的な成長に向けたビジネスモデルの発展に貢献**する重要なプレイヤー。
- 近年、**ESG投資の要請**が高まっている中、投資家や金融機関は、例えば**環境面の制約や社会的な課題を長期的にプラスの価値評価につなげ、中長期的にESG課題の解決につながるような知財・無形資産の投資・活用戦略については、その実現を後押しする積極的なアクション**が求められる。
- 投資家や金融機関には、企業の知財・無形資産の投資・活用戦略をファンダメンタルズ分析に取り込み、**投融资判断を行うことができる人材育成と環境整備**が求められる。
- 知財・無形資産の投資・活用戦略は、全社的な経営戦略・事業戦略と一体不可分であることから、投資家や金融機関は、**企業の経営トップを相手**として、知財・無形資産の投資・活用戦略を巡る対話を行うことが望ましい。

資本・金融市場の役割

		企業		
		大企業、成熟企業	スタートアップ	共通
資本・金融市場	投資家	企業内資金配分の妥当性チェック	外部資金調達 (equity)	成長投資の妥当性評価
	VC	—	外部資金調達 (equity)	同上
	間接金融	外部資金調達 (debt)	外部資金調達 (debt)	同上

大企業や成熟企業については、金融機関は外部資金の調達の必要性に対する関心が高いのに対し、投資家は、その企業内の資金配分の妥当性のチェックに対する関心が高い点に違いがある。

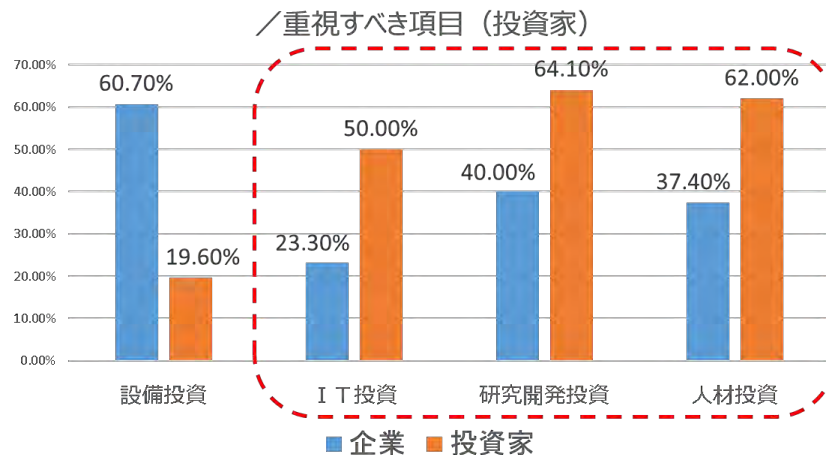
(出典：三瓶委員提供資料)

投資家に期待される役割

- 銘柄を選定して売買行動を行う**アクティブ投資家**は、企業の開示した知財・無形資産の投資・活用戦略を踏まえ、**個別企業との間で経営戦略・事業戦略についての議論を通じた分析・評価を行うことにより、投資ポートフォリオや議決権行使に反映**することが期待される。企業の知財・無形資産の投資・活用に向けた取組を促す上でも、アクティブ投資家の果たす役割は極めて重要。
- **パッシブ投資家**は、個別企業の分析に基づく売買行動を原則行わないことから、企業との対話の結果をポートフォリオの組み替えに反映することができない。ただし、**建設的な対話活動や議決権行使の判断に考慮することは可能**であり、その際は、投資先企業数が多岐にわたることから、すべての投資先企業に対して画一的な対応をするのではなく、例えば**重点的に対話すべき対象企業を選別**したうえで、個別企業との間で経営戦略やガバナンスについて対話するなど、実務上の工夫を実施することが重要となる。
- 投資家は、その**投資スタイルにかかわらず**、企業の長期的な価値創造の取組について強い関心を持ち、企業の取組を評価・支援することが重要である。

無形資産投資に対する企業と投資家の認識のギャップ

中長期的な投資・財務戦略の重要項目（企業）



投資家は無形資産投資を重視するのに対し、企業は有形資産投資を重視する傾向がある。投資家によるガバナンスを通じて、企業の知財・無形資産への投資が進むことが期待される。

（出典：一般社団法人生命保険協会「企業価値向上に向けた取り組みに関するアンケート集計結果（2019年度版）」を加工）

- 日本経済全体に占める間接金融の割合は大きく、**金融機関が借り手の企業経営へのデット・ガバナンスを働かせる機能を通じて、企業の知財・無形資産の投資・活用を促す上で果たす役割は極めて重要。**
- 金融機関は、有形資産の担保に依存する融資ではなく、**企業の知財・無形資産を活用したビジネスモデルを適切に評価し、必要な資金の供給を行う**ことが求められる。とりわけ、資金ニーズの強いスタートアップ・中小企業について、その知財・無形資産の投資・活用戦略を評価・分析することで、必要な資金を供給することが求められる。
- 近年、スタートアップの資金供給においても、エクイティに加え、デットによる資金調達を望む声が聞かれるなど、**スタートアップの資金調達における間接金融の果たす役割は重要。**

顧客の知財・無形資産を理解した融資 (きらぼし銀行の事例)

- きらぼし銀行では、顧客の事業を理解し、そのライフステージに応じた支援を実施している。顧客の事業性を理解する際には、なぜその会社の商品・サービスが市場やお客様から選ばれているのか、なぜその会社の仕入れ先・外注先等はその会社と取引をしているのか、といった観点から顧客と対話を行い、非財務情報である顧客提供価値を知ることが心掛けている。
- その結果は「経営レポート」で見える化し、顧客の企業価値向上に向けたサポートにつなげている。

- **企業が自社の知財・無形資産の強みを分析・評価し、それをいかに競争力の強化につなげていき、その維持・強化のために戦略的な投資を行っていくかを検討**する上で、こうした観点からの課題の評価分析支援を行う知財・無形資産の専門調査・コンサルティング会社等の機能の活用は有効。
- **企業が開示・発信する知財・無形資産の投資・活用戦略を、投資家や金融機関が効果的に活用することを可能とする**ためには、企業が公開している知財・無形資産等を含む情報を評価・分析し、投資家・金融機関等に可視化した情報データとして提供したり、評価分析を支援する知財・無形資産の専門調査・コンサルティング会社等の機能の活用があり得る。
- AIによるビッグデータ解析も交えて、知財・無形資産活用に関する分析・評価サービスを提供している企業が出てきており、**気候変動等の環境制約の下でも長期的にプラスの企業価値を可能とする知財・無形資産の分析・評価を提供しようとしている**。今後、**ESG投資の高まり**や、今般のコーポレートガバナンス・コード改訂が追い風となって、**評価・分析サービスの需要が喚起**され、こうした**知財・無形資産の専門調査・コンサルティング会社等のクラスターが育成**されることが期待される。
- **弁理士、弁護士、会計士**等も、コンサルティング機能を備えることで、こうしたクラスターの一角を形成し、企業の知財・無形資産の投資・活用戦略の構築や実行に貢献していくことが期待される。
- 知財・無形資産の専門調査・コンサルティング会社等のクラスターは、企業が開示・発信する情報や外部のデータ等を分析し、**改訂コーポレートガバナンス・コードや本ガイドラインを踏まえた企業の知財・無形資産の投資・活用戦略に基づく取組状況を明らかにすることで、投資家や金融機関等が企業の取組を適切に評価できるようにする環境を整備**することも期待される。