

# 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.2.0 (概要)

～企業と投資家・金融機関の対話を通じて将来の企業価値を創造する～



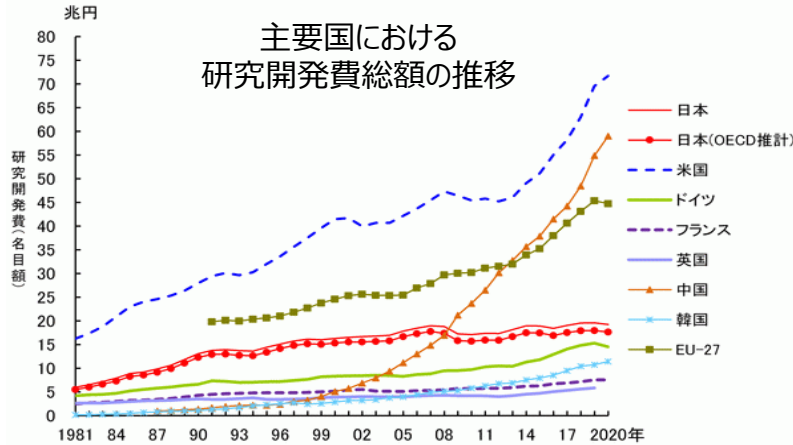
知財・無形資産  
ガバナンスガイドライン

2023年3月

内閣府知的財産戦略推進事務局

# 日本企業の知財・無形資産投資活動の深刻な低迷

- **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・無形資産の投資・活用が鍵**に
- 2010~2020年における研究開発費 米国1.57倍 中国2.49倍 EU2.49倍 **日本 1.12倍とほぼ横ばい**
- 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**その企業価値に対する貢献度が低い**
- 知財・無形資産の投資・活用を通じた差別化により、企業の付加価値たる**マークアップ率**を引き上げることが重要

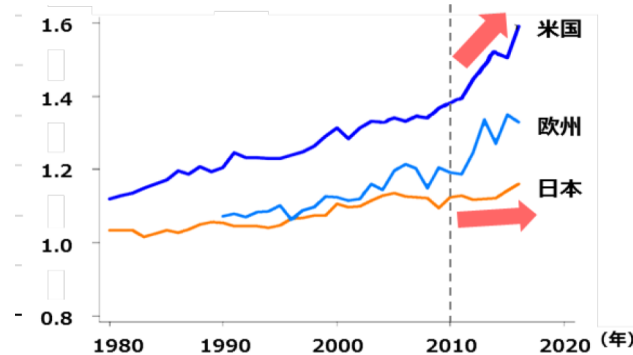


(出典) 科学技術・学術政策研究所, 「科学技術指標2022」, 調査資料-318, 2022年8月を基に内閣府作成

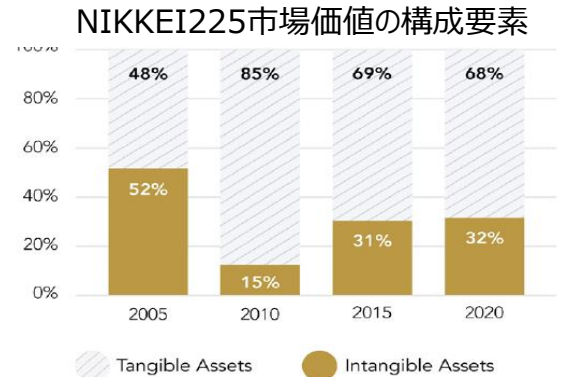


SOURCE: OCEAN TOMO, LLC INTANGIBLE ASSET MARKET VALUE STUDY, 2020  
INTERIM STUDY UPDATE AS OF 7/1/2020

## 企業のマークアップ率 (倍)



(出典) Diez Leigh, and Tambunlertchai (2018) 「Global Market Power and its Macroeconomic Implications」を基に内閣府作成



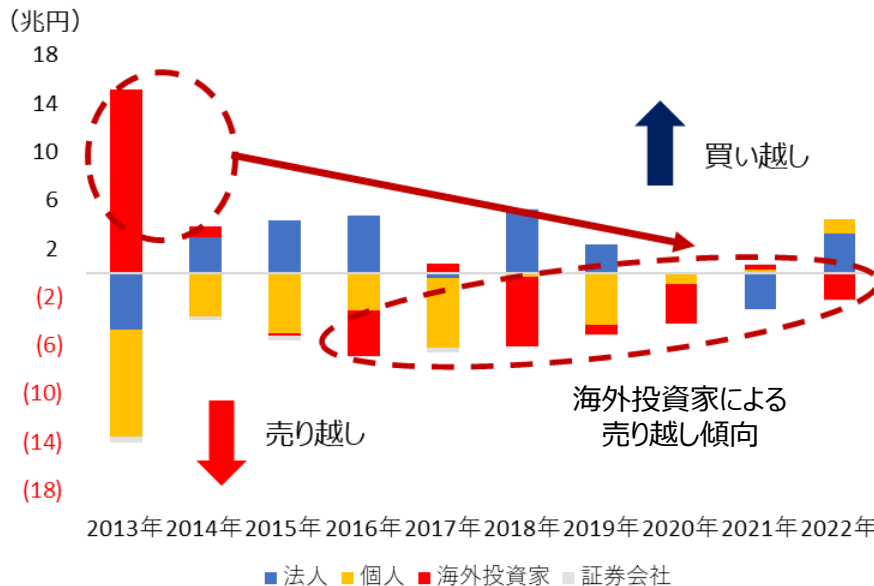
出典: OCEAN TOMO HP

日本企業の知財・無形資産の投資・活用を増大させるメカニズムの構築が必要

# 日本株離れの実態

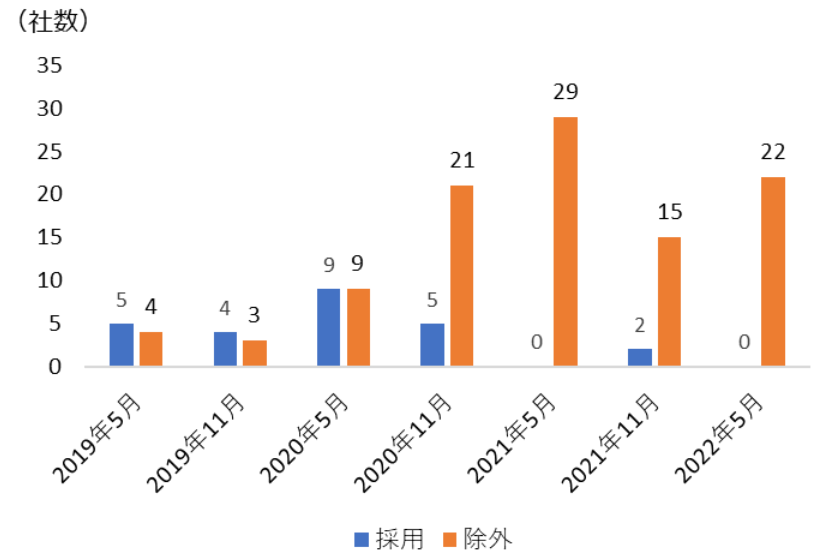
- 2022年の我が国の株式売買において、**海外投資家による売り越しは2兆円を超えている**
- 併せて、世界的な株価指数から日本株を除外する流れも加速しており、米金融サービス大手の**MSCIワールド指数から除外される日本企業数も増加傾向**にある

投資部門別株式売買状況（東京・名古屋両市場）



(出所) 東京証券取引所「投資部門別株式売買状況」を基に事務局にて作成

MSCIワールド指数半期見直しでの日本株の新規採用数と除外数



(出所) REUTERを基に事務局にて作成

※ MSCI (モルガン・スタンレー・キャピタル・インターナショナル)

海外投資家に対して日本企業の知財・無形資産の投資・活用を通じた収益性を着実に示していく等、我が国の資本市場全体を見た打ち手が求められる状況

# 「知財・無形資産の投資・活用促進」の実現に向けて

- コーポレートガバナンス・コードの見直しにより、上場企業は知的財産への投資等を、自社の経営戦略との整合性を意識しつつ、具体的に情報開示すること、取締役会においてガバナンスを強化することが明記された。今後は、**投資家の役割を明確化**することにより、知財・無形資産の投資・活用を促進する
- 中小企業においても、知財・無形資産を活用した融資を受けられるよう、**知財・無形資産を含めた事業全体に対する担保制度（事業成長担保権（仮称））の創設**が検討されている

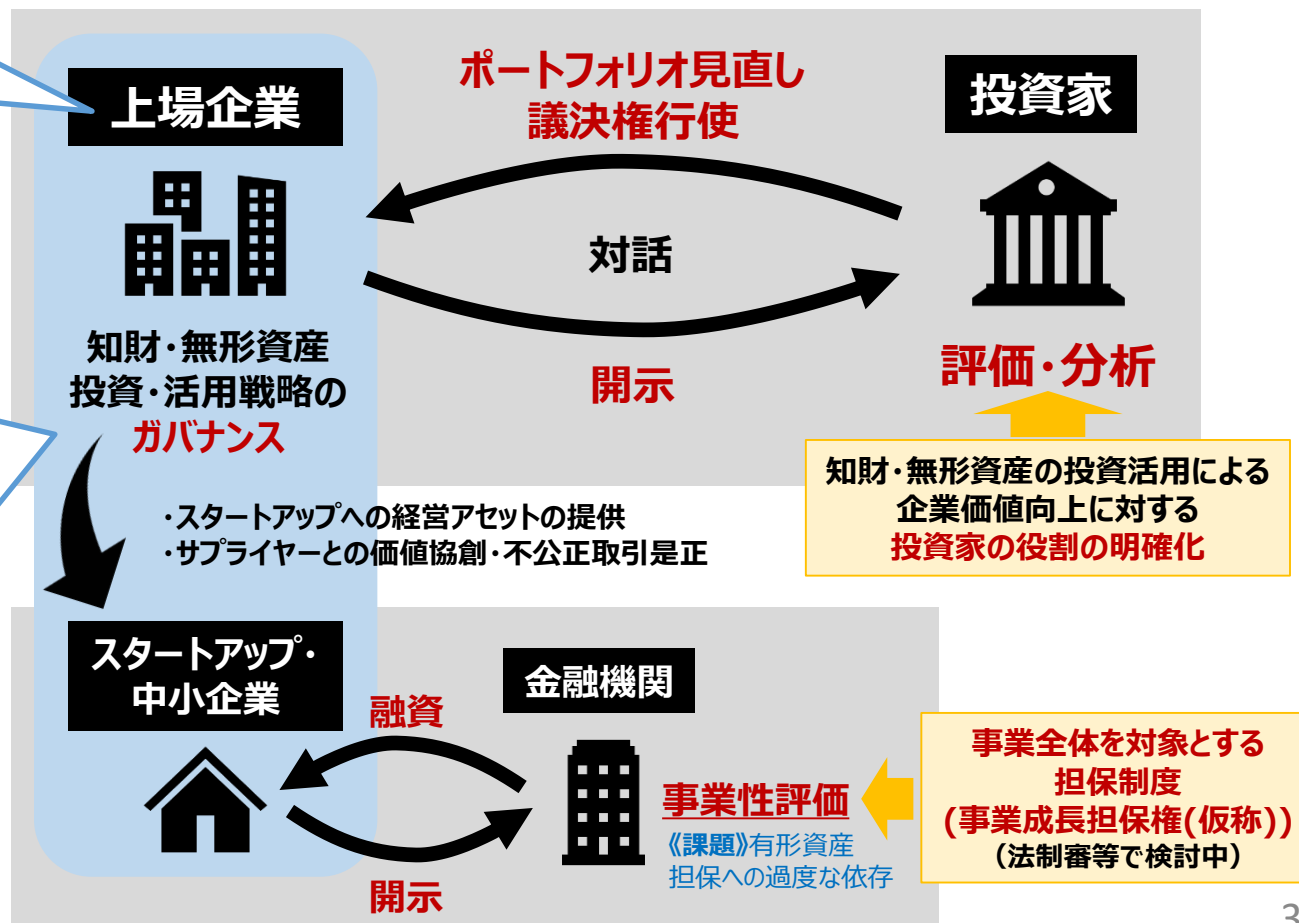
2021年6月改訂

コーポレートガバナンス・コード  
企業の知財投資に関する情報の開示  
・取締役会による監督を明記

2022年1月公表  
2023年3月改訂

知財・無形資産ガバナンス  
ガイドライン Ver.1.0  
原則・アクションの提示

知財・無形資産ガバナンス  
ガイドライン Ver.2.0  
コミュニケーション・フレームワーク  
投資家の役割の明確化



# 「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**

**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」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、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。

## 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）

企業

投資家・金融機関

「**価格決定力**」「**ゲーム  
チェンジ**」につなげる

「**費用**」でなく「**資産**」  
の形成と捉える

「**ロジック/ストーリー**」  
として開示・発信

全社横断的体制整備  
と「**ガバナンス構築**」

「**中長期視点での投資**」  
を評価・支援

### 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

現状の姿の  
把握

重要課題の  
特定と戦略の  
位置づけ明確化

価値創造  
ストーリー  
の構築

投資や資源配分  
の戦略構築

戦略の構築・  
実行体制と  
ガバナンス構築

投資・活用  
戦略の  
開示・発信

投資家等との  
対話を通じた  
戦略の錬磨

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)

## 知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver.1.0 （2022年1月公開）

### 【課題認識】 企業の行動変容の促進

- **知財・無形資産の投資・活用を踏まえた経営戦略の重要性の認識不足**
- **知財・無形資産の投資・活用を踏まえた経営戦略の策定、開示、ガバナンスが不十分**
- **知財・無形資産の投資・活用を通じた企業価値向上に関する投資家等との対話不足**

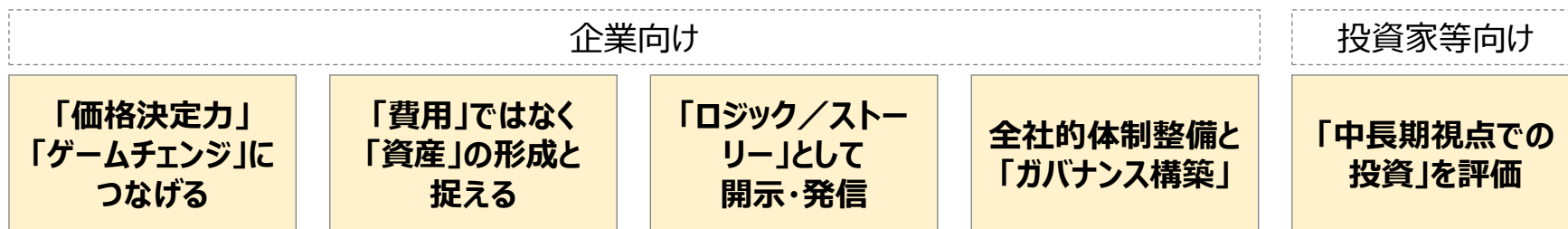


### 【打ち手】 経営戦略の考え方と戦略策定に関する具体的方策の提示

- **企業と投資家・金融機関に対する経営戦略の考え方の要諦である『5つのプリンシプル（原則）』の提示**
- **企業における戦略策定、開示、対話、錬磨の具体的なアクションである『7つのアクション』の提示**

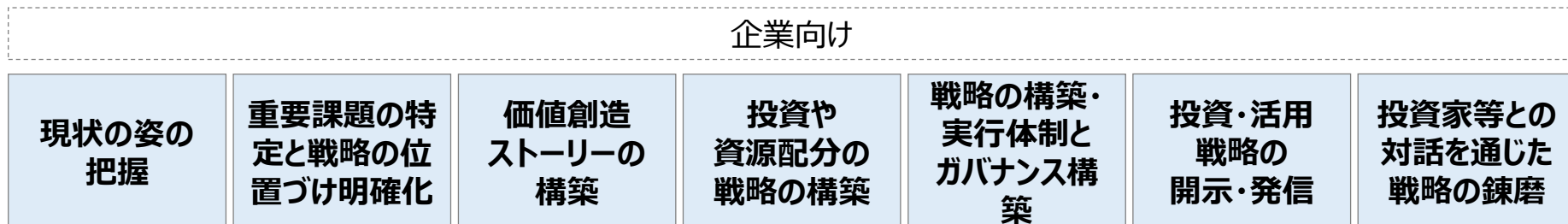
## 5つのプリンシプル（原則）

企業価値向上に資する知財・無形資産の投資・活用戦略とは、企業が目指すべき将来の姿を描き、現状の姿からの差分を、知財・無形資産の投資・活用を通じて解消し、将来の姿を具現化するために策定するもの。そのために、企業・投資家・金融機関は、以下のプリンシプル（原則）に基づく取組を進めるべきである。



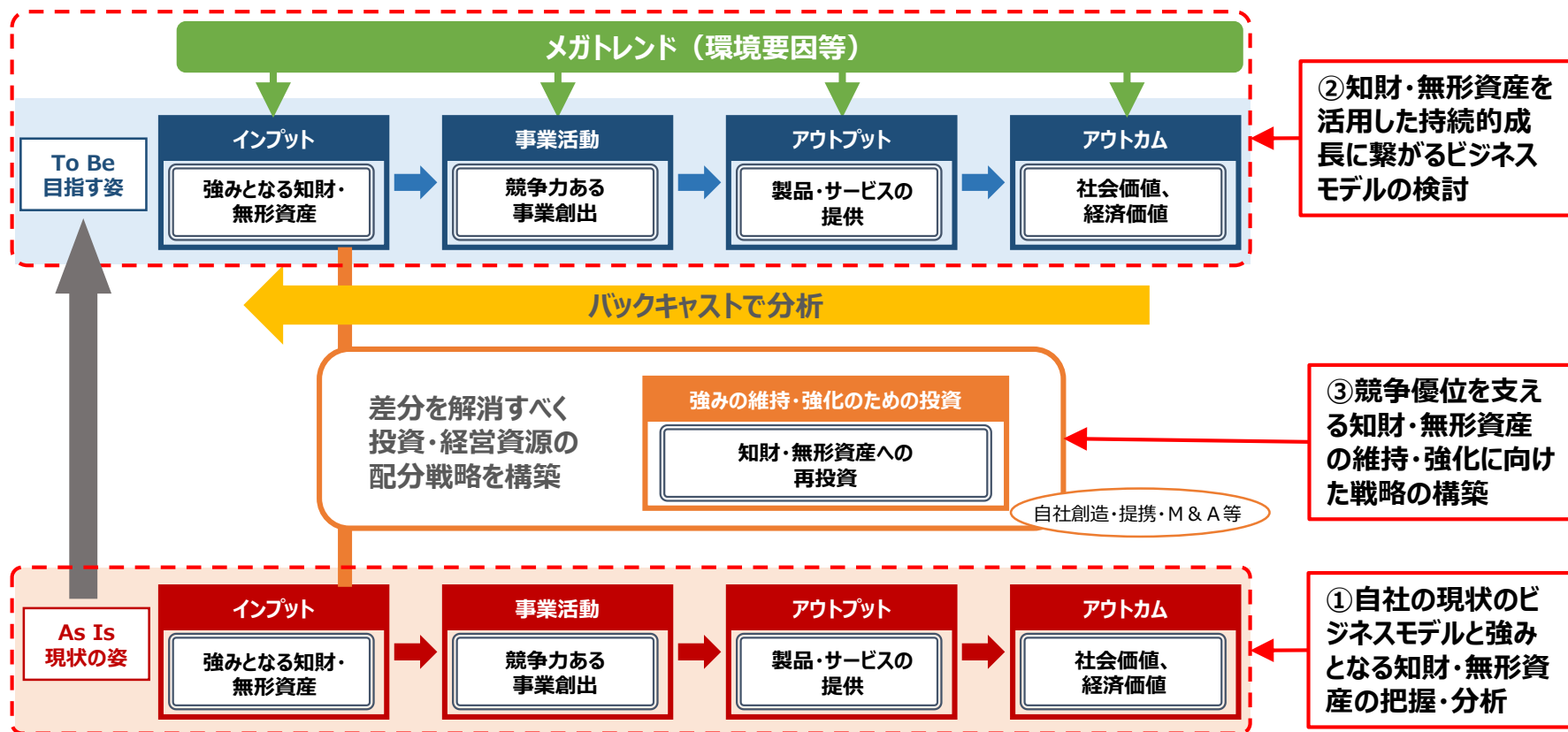
## 企業における7つのアクション

企業においては、自社の目指すべき将来の姿を描き出し、現状の姿からの差分を埋める知財・無形資産投資・活用戦略を描く「**バックキャスト**」型での**戦略構築**が求められる。目指すべき将来の姿の実現のため、企業は以下のアクションを取ることが求められる。





- 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**  
現状のビジネスモデルを検証し、知財・無形資産が競争力や差別化の源泉となり、価値創造やキャッシュフロー創出に繋がるかを把握・分析する。
- ② **知財・無形資産を活用した持続的成長に繋がるビジネスモデルの検討**  
自社にとって重要なメガトレンドを特定し、自社の価値観や価値創造の方針を踏まえたビジネスモデルを検討する。その中で、知財・無形資産が果たす機能・役割を明確化する。
- 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**  
競争優位を支える知財・無形資産の維持・強化に向け、足らざる知財・無形資産の創出・取得方法を含む、経営資源の配分や事業ポートフォリオを見直す戦略を構築する。





## Ver1.0公表後に見えてきた課題

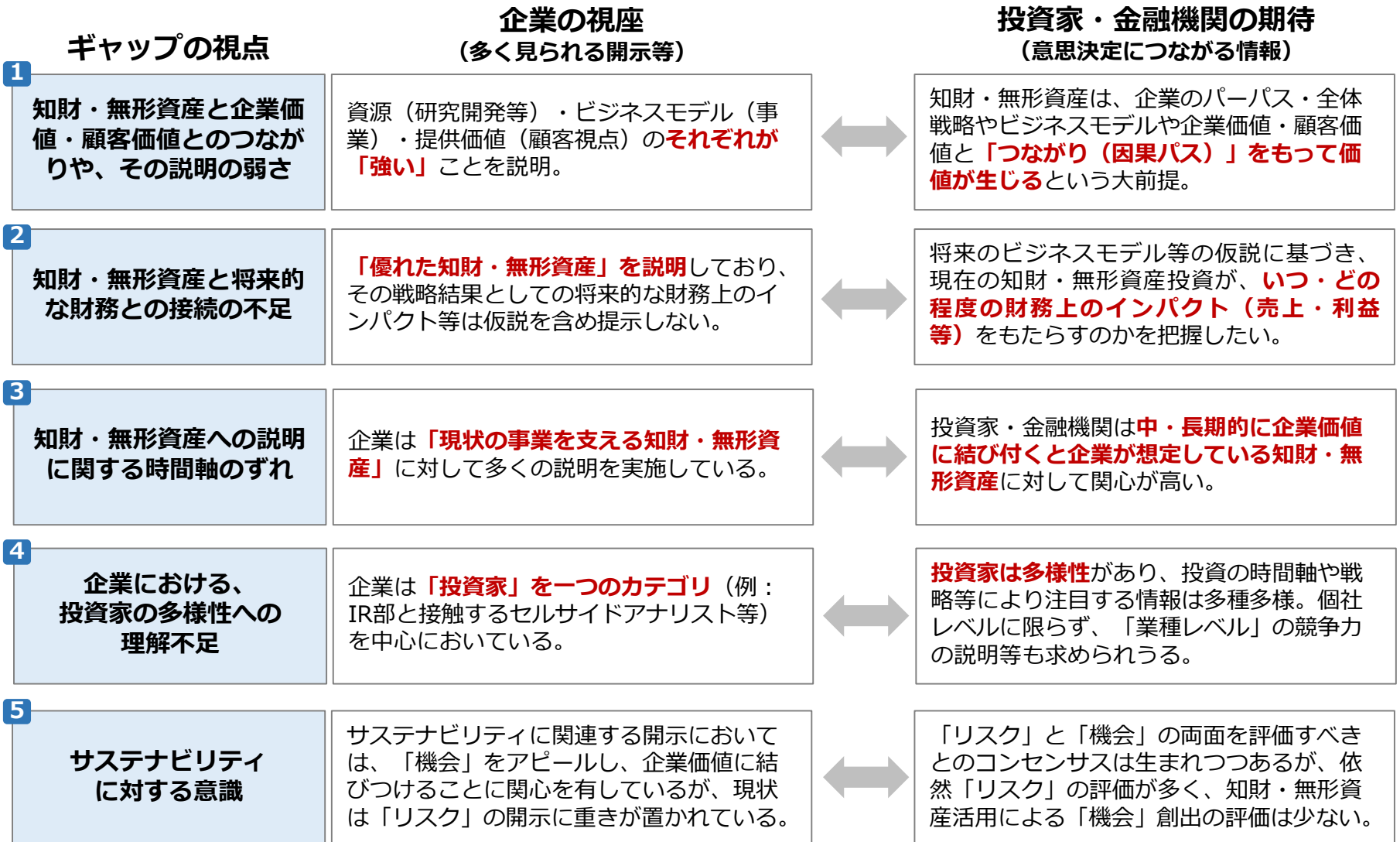
- ガイドラインVer1.0の公表以降、企業は知財・無形資産の投資・活用戦略やその開示、ガバナンスについて、前向きかつ真摯に取り組み始め、試行錯誤をしているところ、企業と投資家等双方に次のような課題が見えてきている
  - ✓ **企業価値評価に関する企業と投資家等との思考構造ギャップの存在**  
「知財・無形資産と企業価値・顧客価値とのつながりや、その説明の弱さ」、「知財・無形資産への説明に関する時間軸のずれ」等の思考構造ギャップが存在している。
  - ✓ **企業自身によるイノベーション創出力、自己変革力の低下**  
企業価値と相関関係がある探索研究の比率は日本企業では高くない状況の下、スタートアップによる新たな価値発見能力や価値実現能力を活用し、自社の知財・無形資産の有する潜在的な価値を発掘・具現化する必要性がある。
  - ✓ **資本・金融市場における投資家等の役割の不明確さ**  
投資家・金融機関は、企業と協創し、企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上に向け、戦略のブラッシュアップを図る等の役割を果たすことが期待される。



上記課題に対応すべく策定

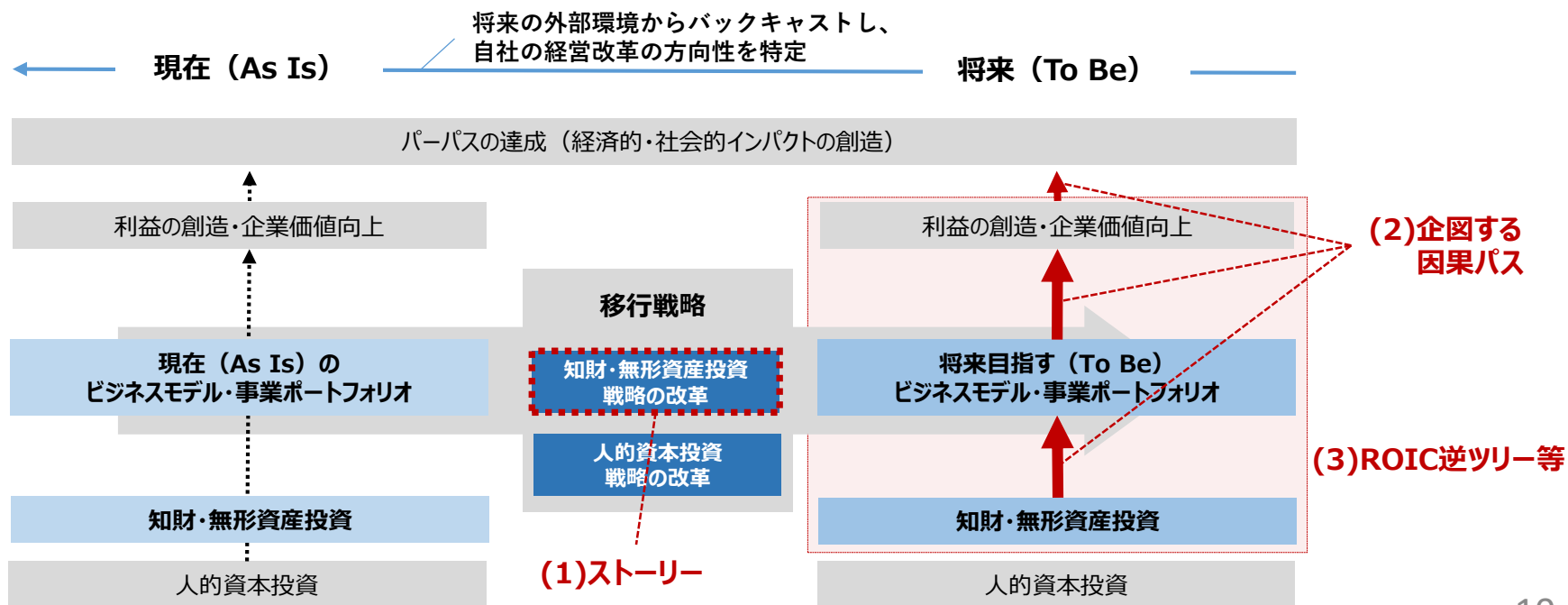
知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver.2.0 (2023年3月公表)

- 企業と投資家等の思考構造のギャップとして、企業の開示における好事例からの逆算や投資家等の意見を踏まえると、主に以下の5点が挙げられる



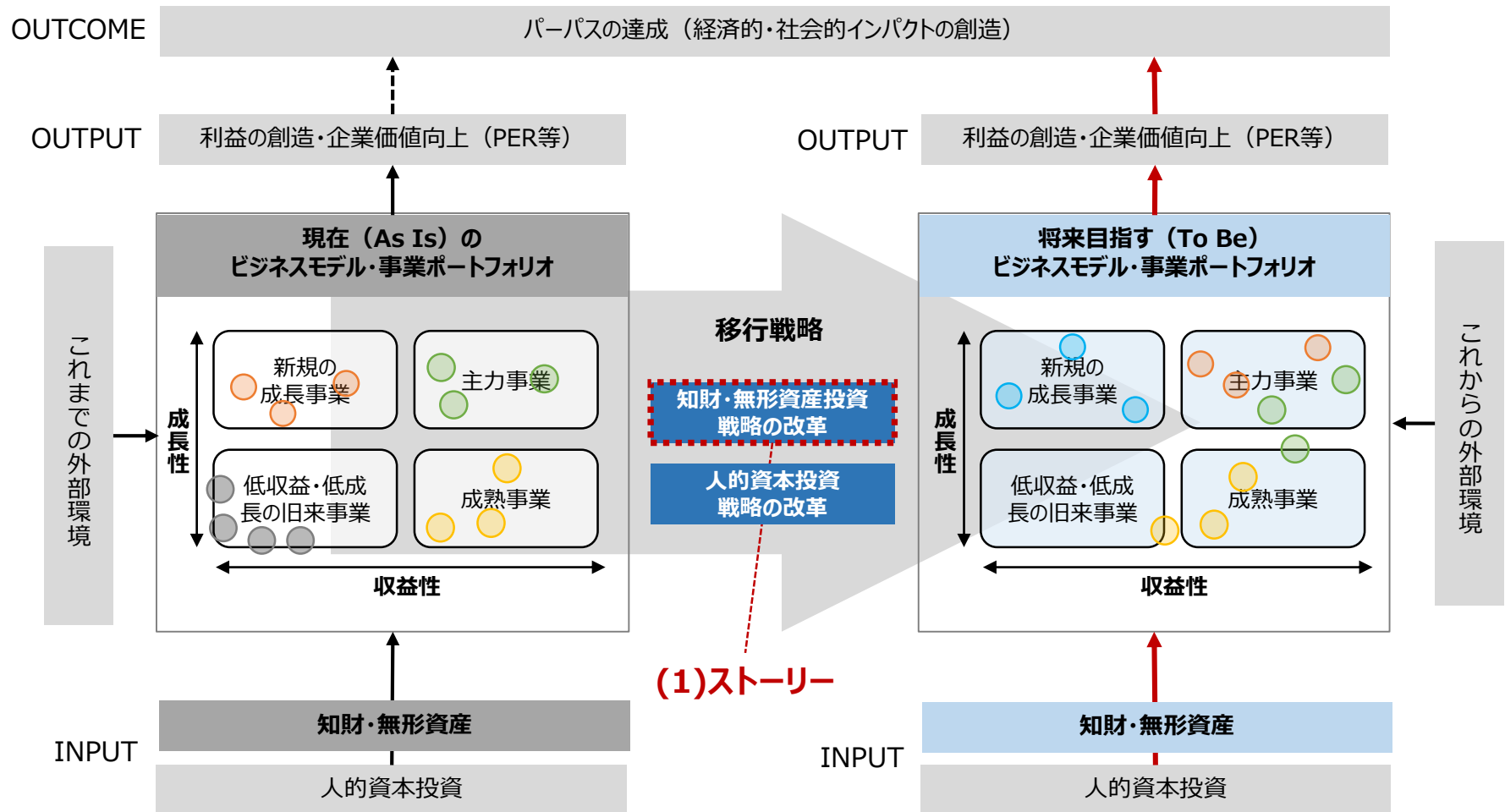
- ガイドラインVer.2.0では、企業と投資家・金融機関における価値協創をさらに加速させるべく、両者における共通の枠組みである「コミュニケーション・フレームワーク」を提示

- (1) 企業の事業ポートフォリオにおける現在の位置付け (As Is) から、どのようなシナリオで、目指すべき将来の姿 (To Be) に到達させるか、そのために、どのように知財・無形資産投資戦略を改革すべきかという「ストーリー」
- (2) ストーリーを実現すべく、自社の知財・無形資産 (既存のもの・新たに獲得しようとするもの) を、今後新たに構築又は再構築しようとするビジネスモデルの強みにどのようにつなげようとしているかを明確に示す「企図する因果パス」
- (3) 企業価値向上に対する知財・無形資産の貢献を明らかにする情報開示や対話を行うために、その投資・活用をコーポレートレベルの経営指標と紐付けて可視化する (ROIC逆ツリー等)



# (1) 企業変革につなげる「ストーリー」の明確化

- 企業価値の顕在化に向けては、事業ポートフォリオ変革からバックキャストした「ストーリー」上に、**現在 (As Is) と将来 (To Be) のギャップ**を埋める投資の一つとして、知財・無形資産の投資・活用戦略を位置付けることが重要である。その際、**知財・無形資産の投資・活用戦略をどのように改革し、目指すべき将来の姿を実現するのか**といった「ストーリー」を明らかにする情報開示や対話を行うことが効果的である。

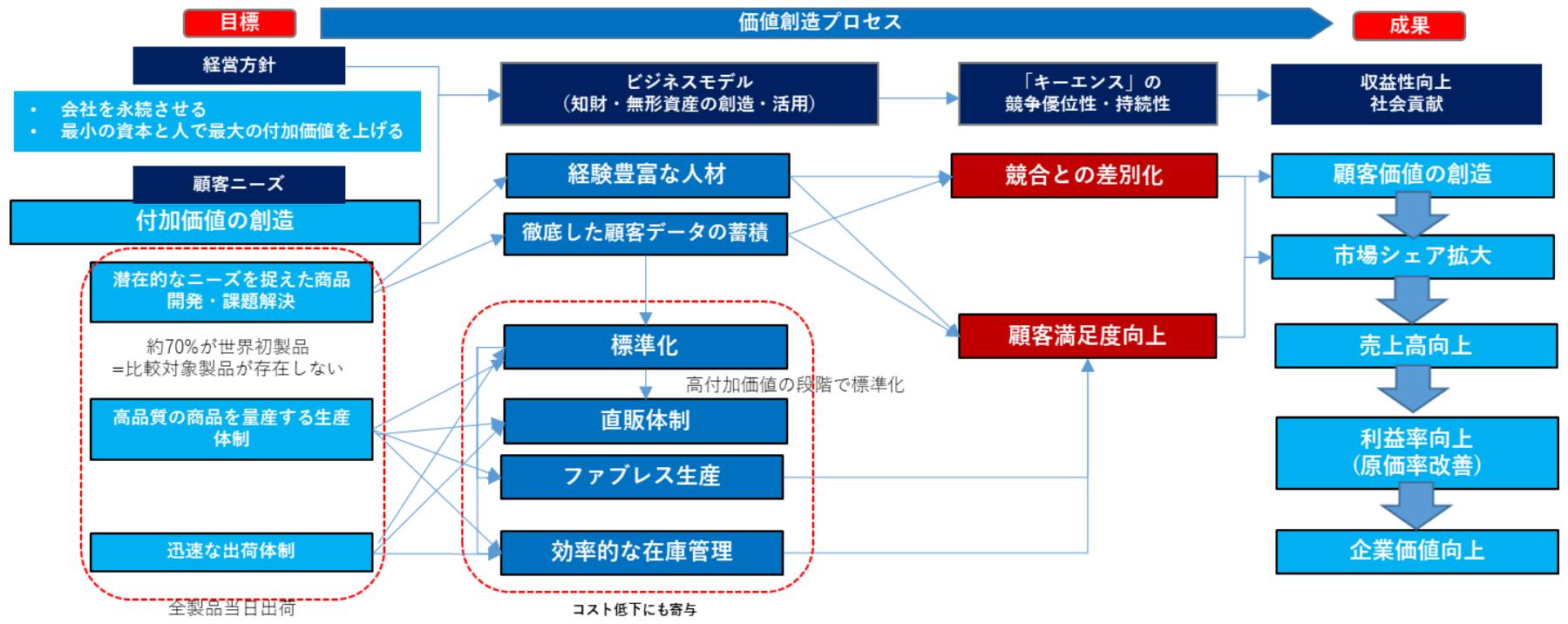


# (2) 企図する因果パスの提示

- 企図する因果パスとは、知財・無形資産投資が、最終的にROIC(資本効率)、PER(成長期待)といったアウトカムにつながるように、価値創造プロセスの中で、「高利益率である製品・サービスの競争力・差別化要因となる知財・無形資産が他社となぜどのように異なり、どのような時間軸で持続可能で競争優位なビジネスモデルになるのか」といった粒度での企図する関係性を示すものである
- 企図する因果パスに必要なファクターやトラックレコード等を適宜活用し、その実現度を説明することが、企業価値の顕在化等に向けて有効である

## (株)キーエンス 新商品創造プロセスの因果パス (知財ガバナンス研究会の想定事例)

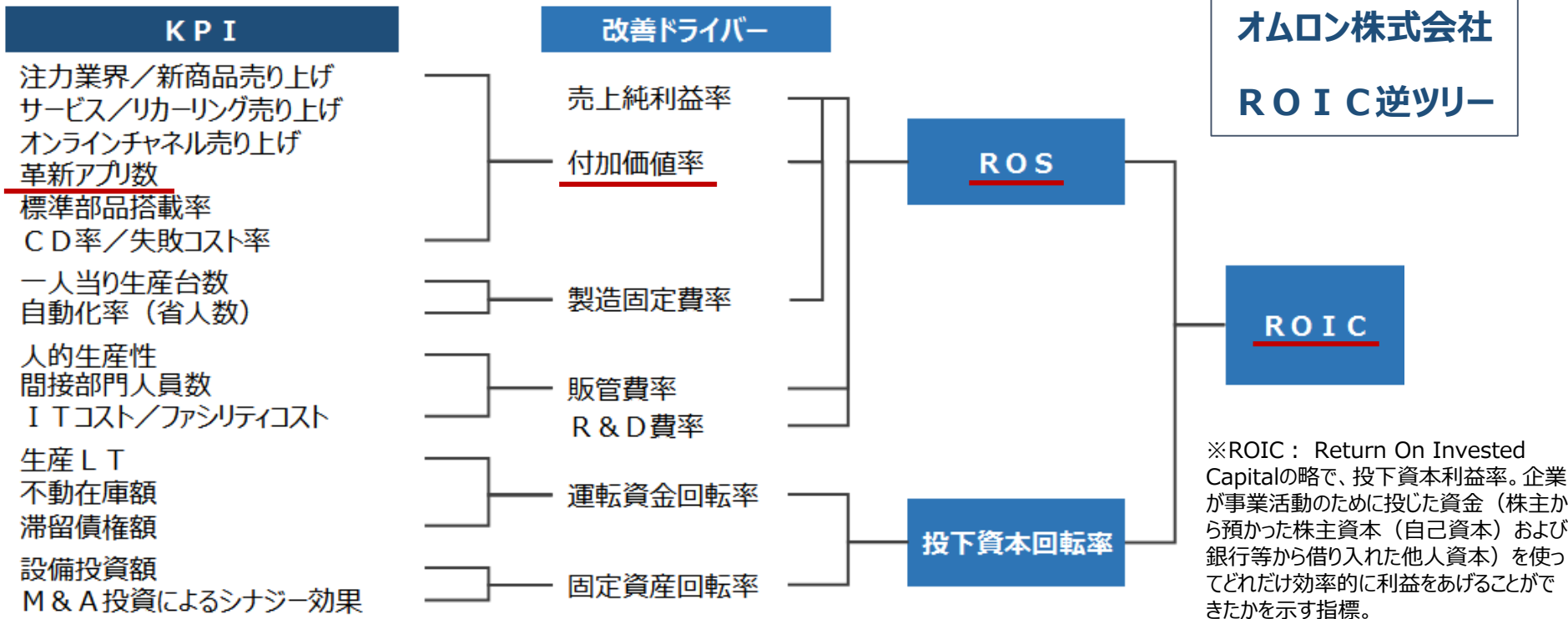
同社は「最小の資本と人で最大の付加価値を上げる」という経営方針を掲げ、顧客ニーズを確実に捉え、徹底したデータ利活用、ナレッジの共有により、競合との差別化を図るとともに、顧客満足度を向上させるビジネスモデルを得意としている。それにより、売上高、利益率ともに向上させ、企業価値向上を実現。



この「因果パス」は、知財ガバナンス研究会 知財情報活用分科会が、公開情報に基づき客観的立場で分析し作成したものであり、(株)キーエンスの経営方針、事業戦略や見解等を示したものではありません。

### (3) 経営指標と紐付けた説明・対話 (ROIC逆ツリー等)

- 企業における知財・無形資産の投資・活用について、その投資のタイミングと企業価値化されるタイミング (例：事業化) のタイムラグを考慮しつつ、**コーポレートレベルの経営指標 (ROIC等) と紐付けて説明し、その貢献を明らかにする**ことが求められる



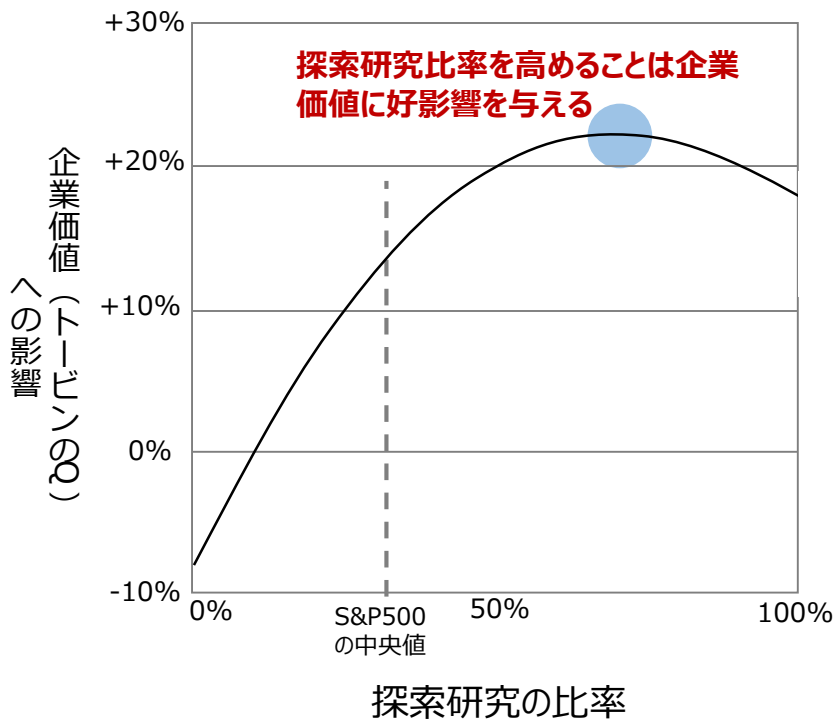
価値創造ストーリーとの関係で、具体的にROIC（投下資本利益率）につながるようにKPIに落とし込んでいる。

「ROIC逆ツリー」で、現場の社員がROICの改善への貢献を意識できるようにROICが現場の日々の仕事のKPIにどうつながっているのかを表現。例えば、Input（研究開発費、設備投資、人件費、様々な無形資産）の結果がソフトの開発につながっているが、革新アプリ（工場の製造ラインを動かすためのソフトウェア）をどれだけ開発したかを、現状、「革新アプリ数」という一つのKPIにしている。各KPIを個別で投資家に開示して対話するより、こういう「Output」を産むためにはこういうKPIを立てて、それが最終的にはROICの改善につながっているという開示の仕方を行っている。また、ROICは財務情報として表出された現在価値を示せるが、将来の成長に繋がる無形資産の価値を測れないため、将来の成長性を指標化・見える化するための議論も行われている。



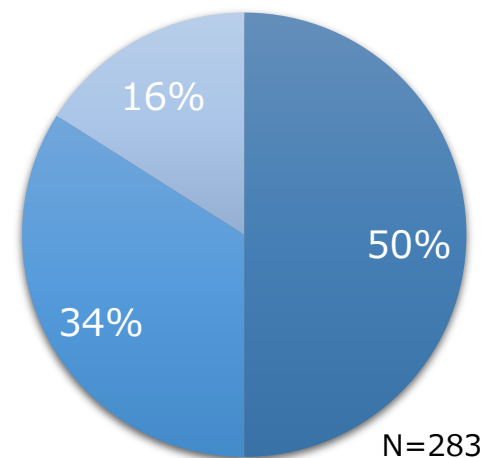
- S&P500を対象とした調査によると、企業において、**探索研究の比率を高めることは企業価値に好影響を与える**ことが示されており、環境変化に対応した知財・無形資産投資の重要性は高い
- 一方、**日本企業の研究開発の内訳は、既存技術の改良型の研究開発が50%**を占めており、市場開拓型の研究開発、非連続型の研究開発の割合が低い傾向である。結果として、それらが企業価値にも影響している可能性がある。

**研究開発型企業における企業価値と探索研究の比率の相関関係**  
(S&P500企業における分析)



出典：「Exploration, Exploitation, and Financial Performance: Analysis of S&P500 Corporations」Juha Uotila, Markku Maula, Thomas Keil and Shaker A Zahra (2009)

**日本企業の研究開発の内訳**

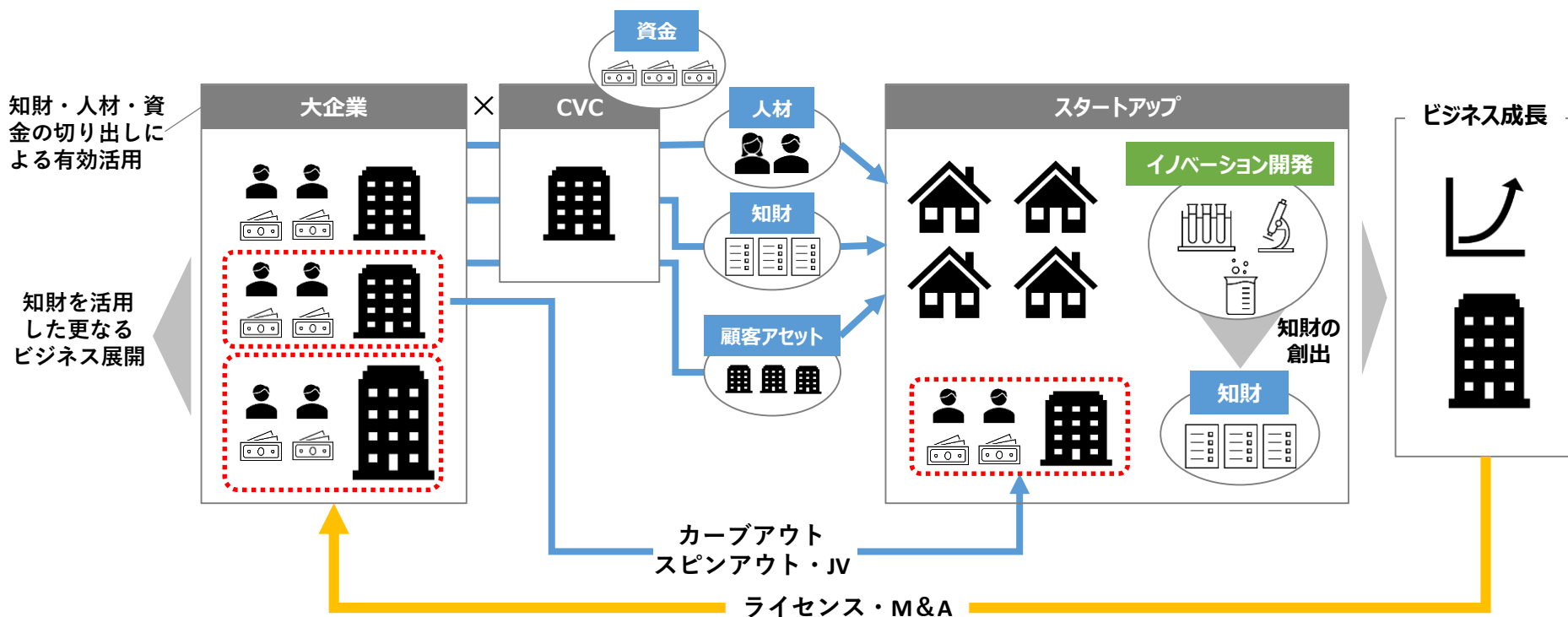


- 既存技術の改良型の研究開発
- 市場開拓型の研究開発
- 非連続型の研究開発

出典：NEDO「オープンイノベーション白書 第三版」2020年5月29日



- 大企業においては、保有する**知財・無形資産**や**人的資本**が、外部の人材等のアイデアや技術等との組み合わせによって、**自社では気付けなかった価値等として顕在化し、自社の企業価値に改めて接続される**ことや、ひいては、**その自社への還流を通じた変革を推進**する効果が期待される
- そのように自社の知財・無形資産の価値を引き出し、企業価値の創造につなげる上では、**スタートアップなどの外部のプレイヤーに対して自社の知財・無形資産や人材・資金等を提供すること**や、**カーブアウトやスピンアウト等で知財・人材を切り出す**等の取組が必要である
- その際、外部でスピーディーに事業として育成して**社会実装にまで繋げる「スタートアップ起点の価値創造」型の連携モデルの拡大**が求められる



- 企業の中長期的な企業価値向上、資本市場の活性化に向けて、企業による開示・発信と当該開示・発信を契機とした投資家との対話を機能させるべく、**アセットオーナーやアセット・マネージャー等の投資家に対し、知財・無形資産に注目した中長期的な運用・エンゲージメントに対する期待**を提示する。
- 投資家や金融機関が資本・金融市場の**評価の思考構造や評価ポイントを企業に明らかにする**ことは、企業の更なる**適切な情報開示**、ひいては投資家や金融機関の**企業へのより深い理解**に繋がり、投融資を促進し、**企業価値向上の可能性**を高める。

## アセット・オーナーに期待されるアクション

### 期待されるアクション

- 投資方針における短期志向の排除及び長期志向のパフォーマンス評価指針の実装により、**中長期的視点を持つことの表明**をすること
- 知財・無形資産やサステナビリティ対応等を含む中長期的な取組に対して、**アセット・マネージャーがリソースやコストをかけることに一定の理解を示し見守ること**、また中長期的な取り組みを後押しする**運用報酬等の適切な設計等の行動に繋げる**こと

## アセット・マネージャーに期待されるアクション

運用手法	期待されるアクション	分析対象	市場シェアの増加率
アクティブ運用	(共通) ・ <b>企業を評価するうえでの思考構造やポイントを明らかにし、適切に説明することで、相互理解を促すように努めること</b> ・ <b>中長期的な視点を持ち、知財・無形資産を生かし切る運用の設計や投資判断・エンゲージメントを担うこと</b>	個別企業	縮小
クオンツ運用	・ <b>企業等の中長期的成長に寄与する投資行動を促すことを前提として、知財・無形資産等に関するデータ（知財権・研究開発効率等）を運用モデルに活用すること</b>	多様	-
パッシブ運用	・ <b>知財・無形資産情報を長期の競争力を把握する為の情報として捉え、「将来の機会・リスク（例：気候変動）への対応のための知財・無形資産投資を行っているか」等、知財・無形資産情報を踏まえた企業評価等を基に、企業との対話を通じたエンゲージメント、議決権行使を行うこと</b>	なし (投資可能な資産を代表する指標に投資)	拡大

# ロゴマーク及びキャッチコピーのご案内



## 知財・無形資産 ガバナンスガイドライン

形のない資産が、形ある未来を創り続ける。

- 形のないものをリボンが包み込むことで、知財・無形資産の存在を表出させた様子を、シンボルとしてデザインしています。
- また、知財・無形資産ガバナンスガイドライン「5つのプリンシプル」を表すオレンジ、パープル、ブルー、ブラウン、グリーンのリボンは、知財・無形資産の投資活用戦略のために、組織の壁を越えて人々の想いと対話をつないでいく事の重要性を表現しています。
- キャッチコピー「形のない資産が、形ある未来を創り続ける。」は、「形のないものから、形ある結果を次々と創っていく」という知財・無形資産ならではの特性やポテンシャルを、明快かつインパクトをもって伝え、知財・無形資産の重要度に関する気づき・認識を促します。

### ● ロゴマーク及びキャッチコピー使用にあたって

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における議論を踏まえ、本ガイドラインを参照した企業経営や情報開示、対話をサポートするため、ロゴマークを作成しました。ロゴマークの使用により、本ガイドラインの考え方を踏まえた情報開示・対話を行う企業であるかの判断ができ、投資家をはじめとした情報利用者は、本ガイドラインを用いた対話や企業評価・投資判断等を行いやすくなります。

- ロゴマークダウンロードページ（※ 横型タイプ等のバリエーションがございますので、ご使用状況に応じてお選びください）

[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi\\_kentokai/governance\\_guideline\\_v2\\_logo.html](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/governance_guideline_v2_logo.html)

- ロゴマーク使用規約（※申請前に必ずお読みくださり、ロゴマークの使用を希望される際にご連絡ください）

[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi\\_kentokai/pdf/logo\\_kiyaku.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/pdf/logo_kiyaku.pdf)

- ロゴマーク使用レギュレーション（※使用前に必ずお読みください）

[https://stg.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi\\_kentokai/pdf/logo\\_regulation.pdf](https://stg.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/pdf/logo_regulation.pdf)