

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28回 議事要旨

- 日時 : 2026年3月6日(金) 10:00-12:00
- 場所 : WEB開催
- 出席者 : 加賀谷座長、荒木委員、和泉委員、江良委員、小野塚委員、菊地委員、三瓶委員、杉光委員、武井委員、中村委員、林委員、森委員

1. 議論

(1) 価値創造ストーリーの構築に資する原則(案)

- ・原則1から4については、ばらばらではなく統合された情報発信といった観点が重要。各原則において、企業がどう可視化するのか、どう因果パスを開示するのかといった観点を軸とした整理をすべき。
- ・トップメッセージの中に、知財戦略を入れる考え方は非常に重要。一方、開示のための開示になることには引き続き懸念がある。開示することで組織の横連携が活性化する、会話が始まるきっかけになるのであれば好ましいことであり、その点を、投資家等の外部にきちんと理解してもらうべき。この委員会に限らず多くの方の話を聞く中で、コーポレートガバナンス・コード(CGC)に基づく開示が、宿題のような「やらされ感」となる印象がある。本来そうした趣旨ではないことは当然だが、改めて強調すべき。企業経営においては知財・無形資産を軸に企業価値を高めることが最も重要であり、開示がその改善につながるのであれば賛成だが、開示そのものを目的とした議論には慎重であるべき。
- ・開示のための開示は避けるべきという点に賛同する。本日の発表でも、開示として評価されても必ずしも時価総額に結びついていないという指摘があり、時価総額を直接の目標に開示を行うことにはやや無理がある。むしろ、開示によってどのような行動を促し、それが中長期的にどのように価値につながるのかを説明する視点で開示を考えるべき。
- ・社内で行うことと、開示することは明確に分けるべき。結果として開示がガバナンスの向上につながり、透明性や実効性が高まることは理解できるが、やはり秘匿して行うべき領域は重要である。特に知財分野においては、開示のみを目的とした取組ではないという点を明確にし、開示と切り離して、社内で安心して実行することの重要性を示すべき。
- ・知財・無形資産ガバナンスガイドライン(GGL)ver.1.0から3.0までを示したマトリックス図について、理解が十分でない点がある。基本的には縦軸が事業と経営となっているが、経営がどの立場を指すのか、CEOなのか、C-suiteやCxOなのか、あるいは執行役なのかといった役割の違いも整理するべき。
- ・GGL ver.2.0では、投資家との対話の充実を目的として、課題設定や進め方を示してきた経緯がある。経営の中でもCEOが強い意思を持って推進する役割、取締役会が指導・監督・支援する役割、対話を通じてこれを支える投資家の役割、実行を担う執行役や知財部門など、それぞれの

役割が存在する。こうした役割の尺度を明確にしなければ、ver.3.0 が誰に対して何を伝えようとしているのかが図から分かりにくくなるのではないか。誰を対象に何を訴求し、どのような行動を促すためのガイドラインなのかを示すことで、より分かりやすくなる。

- ・経営者、CEO と CxO を含めた C-suite といった経営陣がバトルコミュニケーションしながら、今ある課題を解決すべく議論し、成長ストーリーをきちんと構築する原則であれば、大賛成である。
- ・知財・無形資産が会社の成長の源泉であることを、CGC に記載することが最優先である。
- ・「価値創造ストーリーの構築に資する原則」というタイトルについて、実際には、知財・無形資産が中心の内容である一方、価値創造ストーリー自体はより広い概念であり、不整合な点を懸念している。「原則」という表現についても、CGC では、今回コンプライ・オア・エクスプレインの項目が大きく減り、原則主義に立ち返って自由度を高める方向にある中で、別途新たに「原則」を掲げることが妥当なのか、改めて検討すべき。
- ・経営層が直面するボトルネックと対応づけて解消のポイントを示すという視点は、原則案を抽象的理念にとどめず、各社が実践的な行動に移すためのものとする点で価値が高い。
- ・開示の観点で整理を進める点については、開示に重点を置き過ぎると、開示のための開示になる懸念がある。投資家との対話という側面において切り出された要素が開示として位置付けられているということであれば、その点がより伝わりやすく整理されるとよい。
- ・CGC の改訂について、知財に関する記載は原則ではなく解釈指針に位置づけられる案が現案となっているが、開示が求められるものという整理は維持されているので、原則か解釈指針かにかかわらず、知財・無形資産に関する今後のアウトプットや企業の取組の重要性は変わらないと考えている。
- ・見える化に関連して、最初から完成度の高い状態を求め過ぎないほうがよい。「因果パス」という言葉についても、時価総額の向上に直結するような厳密な因果関係を求めるのは現実的ではない。因果パスという言葉から、論理的に整った硬直的な構造を想定してしまうという誤解が生じる。実際には各社が多様な形で考えればよいが、あまりに厳格な定義を求めると、どのようなストーリーを描けばよいのか分からなくなる。
- ・原則案についての懸念は、GGL との関係である。「含めるべき要素を先取りしたもの」とされており、その整理自体は理解できるが、両者の役割分担をより明確にすべき。整理が不十分な場合、企業側にとって基準が二重化し、混乱を招くおそれがある。

(2) 知財・無形資産投資の対象の明確化とサイロ化を生じない範囲での責任者の明確化

- ・重要なのは、担う責任の中身を明確にすることである。責任者を置いただけで終わる形は避けるべき。責任者に求められる要素は三つある。一つ目はメカニズムである。知財がどのように事業価値へ転換されるのかを理解する。業界や事業に精通し、メカニズムの仮説を持ち、ビジョンと道筋を示せる力が要る。二つ目は体制である。どのような組織で推進するのかを設計しなければならない。維持にとどまらず変革まで見据えた体制構築が求められる。三つ目は最も難しい点で

あるが、責任者の役割はサイロを生まないことではなく、サイロを壊すことである。知財が価値に変わる仕組みや、自社にとって重要な知財とは何かを全社に浸透させるには、サイロの存在は大きな障害となる。最終的にはバリューチェーン全体でベクトル合わせをしなければ価値創出には至らず、それを実行できる人物が責任者である。まずは直近で確度の高い分野に投資することが重要であるが、自社の強みや潜在力を踏まえて将来投資を行うには勇気が必要であり、その妥当性を検証しながら確度を高め、先導できる人物こそが責任者である。

- ・経営戦略は全員一体となって検討すべき課題であり、その中で各自が果たす役割を明確にすることは重要である。その一方で、最終的な責任はCEOをはじめとする経営トップに帰属するものである。その前提に立って役割と責任を整理すると、理解がしやすい。
- ・知財・無形資産投資の対象及び責任の明確化と、共通言語と指標の整備とは、表裏一体で進めるべき最重要課題である。責任者の設定以前に、対象と責任を担う役割の明確化が前提として必要である。CxOの配置は企業や事業モデルによって異なるため、責任者ありきではなく、何をなすべきかを明らかにすることが重要である。
- ・責任者を置くだけでなく、戦略を横断的に議論・統合する仕組みが不可欠であり、取締役会の役割も関わってくる。知財部門と事業部門の連携が難しいという課題に対しても、トップダウンで責任主体や権限が明確になれば、全社的な動きが取りやすくなる。

(3) 知財・無形資産の形式知ベースによる意図的・戦略的な形成

- ・「意図的・戦略的な形成」と聞いて想起したのは、経営デザインシートである。全体像を先に設計し、実行に移す、という考え方である。当社の反省として、まずAs-Isの把握が難しい。真の強みとは、優れた知財そのものだけでなく、それを生み出す体質や土壌といった知的資産まで含めて捉える必要があり、そこまで踏み込んだ分析が足りていない。To-Beの設定はさらに難しく、将来性のある筋を見極める力が要る。ただし勘に頼るだけでは不十分であり、検証を行う必要がある。そのためには、経営層による厳しい議論や率直なコミュニケーションを行える体質が不可欠。有望に見えても自社の強みが生かせなければ意味はなく、差別化や事業化が可能かどうかの検証も必要である。そのため、To-Beの妥当性を判断することは非常に難しく、相応の経験を要する。次に移行戦略であるが、道筋やビジョンが描けたとしても、一度で成功することはなく、数多くの課題に直面する。それらを乗り越える力があるかどうかも含めて検討する必要がある。「意図的・戦略的」とは、自社の真の強みは何か、それが事業として成り立つのかといった厳しい問いに向き合い、困難な議論を重ねることを意味する。これらは反省点であると同時に、今後共有し、提案していくべき重要な論点である。
- ・責任者は、様々な具体化が必要となるが、全体として責任を一人が持てるのか、それを担えるのはCEOだけなのか、整理する必要がある。
- ・経営者に加え、CGCの改訂後においても取締役会の関与は引き続き重要な視点である。経営側が戦略として掲げた以上、それをやり切らせるために取締役会がどのように関与するかが問われる。とりわけ、やり切る力やコーポレートカルチャーも含め、取締役会として実行を担保するた

めの施策や PDCA が必要。そのため、別の視点として、監督側の役割についても議論に加えてはどうか。

- ・「知財・無形資産の形式知ベースによる意図的・戦略的な形成」という表現は、やや理解しにくい。これまで、価値創造ストーリーやプロセス、企図する因果パスといった言葉を用い、As-Is の把握や To-Be の明確化、成長ストーリーの設定を通じて、知財・無形資産による競争力強化を提唱してきた。その上で、「形式知ベースによる意図的・戦略的」という考え方が、どこに新たに反映されるのかを、より噛み砕いて説明すべき。これまでの延長線上の話なのか、あるいは従来の説明が実効性に乏しいために見直すのか、整理し、説明する必要がある。
- ・強みの形式知化については、現状を客観的に棚卸しし可視化することが重要である。さらに、AI 活用と連動させることで、企業が十分にできていない無形資産の可視化を加速できる強力な手段になる。

(4) 販管費に含まれる成長投資の開示

- ・販管費の扱いについて、無形資産や知財への投資が費用として処理され、結果として投資家の財務評価を下げってしまう点は重要な課題。無形資産投資をどのように資産計上や評価に結びつけていくかは、改善すべき大きなポイント。その対応策として、金融庁の指摘にもあるように、有価証券報告書における説明の工夫が考えられる。実際、ナブテスコなどでは、有価証券報告書における記載の充実を進めてきている¹。義務的開示である有価証券報告書においても、何を目指し、何に投資しているのかという根拠を明確に示すことは、有効な手法の一つである。
- ・S&P500 組み入れ企業の 3 つの指標について分析をした結果を、資料 8 を用いて紹介する。S&P 組み入れ企業全体を企業群①、そのなかでも自己創設無形資産を自ら意図的・戦略的に形成していると推定される企業を企業群②、企業群②のなかでも ROIC の高い価値創造を 10 年にわたり安定的に継続できている企業を企業群③とした。営業利益率をみると、企業群②及び企業群③は、無形資産形成のために販管費を多く使うので、営業利益率は、企業群①に比べて低く、販管費率は、企業群②及び企業群③は、企業群①対比高い。一方、価値創造の代替指標ともいえる CFROI（キャッシュフロー利益率）は、企業群③>企業群②>企業群①の順となっており、意図的・戦略的に無形資産形成に投資することで価値創造に成功することを、裏付ける結果となる。
- ・外国企業は、バランスシート経営の考え方に基づいて、価値創造の源泉を強化する目的で意図的・戦略的に無形資産を形成する投資の重要性を理解し推進している。国際会計基準や米国会計基準では、そのような意図的・戦略的な無形資産投資をより捕捉できるように基準を見直そうという動きもある。
- ・一方、日本企業の位置づけを確認すべく、TOPIX500 と比較すると、営業利益率は、S&P よりはるかに低く、販管費率は S&P より少し高いが、企業群②や企業群③に比べると低く、価値創

¹ [Annual-Security-Report-FY2024.pdf](#)

造の代替指標ともいえる CFROI もはるかに低い。この点について、相当な意識改革の必要があると感じている。各企業は、こういった投資をし、こういった無形資産をつくっているのか社内形式知化し、意図的・戦略的な形成を進めなければならない。

- ・無形資産投資の対象の明確化、形式知化、販管費における開示を合わせて考えると、支出項目の洗い出しを行うことが有効。無形資産投資の対象を網羅的に整理し、その支出元を確認すると、多くが販管費であることが明らかになる。そのうえで、何を目的としてその支出を行っているのかを 5W1H の観点とともに整理すれば、目的や背景が明確になる。これは、意図的・戦略的な形式知化ができていないかを確認する作業でもある。
- ・真の強みを定義することが難しいという指摘があったが、真の強みの定義と、実際の資金使途とは結びつく側面があると考え。棚卸しを通じて、自社の現在および将来の強みを明確にし、それに対応する支出項目を整理することは重要ではないか。
- ・形式知に関する分析に関連した過去の研究があり、海外では販管費を無形資産と捉える議論が多く、研究蓄積も存在する。日本において同様に販管費を将来投資として検証したところ、実態としては多くがコストに近い結果となった。こうした仕分けを行うことで、将来や現在の強みを形成するために、どこに資金を投じているのかがより明確になる。

(5) 経営層と知財部門の共通言語の整備、自社の強みを客観的に把握できる指標の整備

- ・可視化という論点にはさまざまな議論があるが、厳密性以前に、可視化がなければ前に進まない。可視化がなければ議論は広がらず、注目も集まらないまま終わってしまう。知財・無形資産の議論が盛り上がらない一方で人的資本が先行したのは、可視化が進んだからである。現在は人的資本について可視化の妥当性が議論されているが、それも可視化されたからこそ起きている現象である。開示のための開示は望ましくないが、そもそも開示自体が十分に行われていないという認識である。本日の二つの発表はいずれも重要であり、ガバナンスガイドラインにおいても、KPI や数値化の意義をさらに整理することが、この分野を活性化させる契機になると考える。
- ・価値創造ストーリーの重要性には全面的に賛同するが、ストーリーだけでは企業間比較や全体像の把握は難しい。ストーリーの中に根拠となる KPI や数値を組み込み、数値とナラティブを結び付けることが重要である。
- ・KPI は目標を前提に可視化する点に本質がある。目標のない数値化には意味がなく、ストーリーと数値を併せて示すことで KPI となる。
- ・因果パスは、KPI の議論とも密接に関わるが、価値創造ストーリーの中で意味のある形で開示される必要があり、単なる開示のための開示になってはならない点が重要である。一方で、本日の冒頭のプレゼンにあったとおり、対応状況が二極化している現状を今後どう導くかによって、取るべきアプローチは変わる。先進的な企業をさらに高度化させるのか、それとも対応が進んでいない企業をまず底上げするのか、それぞれ示すべき道筋は異なる。この点を KPI の議論に当てはめると、知財分野では依然として特許出願件数などの開示と、事業や経営の言語に基づく開示との間に大きな隔たりがあると感じる。最低限の開示水準から、これまで理想とされてきた推奨水

準へ、どのように段階的につなげるかを示すモデルが必要である。そうでなければ、理解が進まない企業は立ち止まったままとなる。一方で、最初から完全な形を求めるべきではないが、目指すべき理想像は事例として示す必要がある。好事例については、何をどのようなプロセスで実現してきたのかをより具体的に示すことが、有効である。

(6) 人的資本経営の浸透や生成 AI の活用などの最近急速に発展している取組の知財・無形資産経営への取込み

- ・やり切る力や組織の土壌、カルチャー、人の力が最も重要であると考えている。どれほど優れたプレゼンテーションや知財があっても、それを結果や事業の付加価値につなげられるかどうかは、結局は人とカルチャーに依存する。この点は最も重要な要素。投資家時代を振り返ると、外からは分かりにくいが強執念や熱量を持つ企業を重視してきた。そのような強さがなければ成果は出ないと考えており、感覚的な表現ではあるが、そうした強みを開示も含めて示すことができれば、投資家の関心を引くことができる。
- ・人材の重要性について述べる。将来のビジョンを持ち、それを実行すると本気で考える人材がいるかどうかという点こそが、人的資本の本質である。例えばフジクラでは、光ファイバーケーブル事業を 20 年前から手がけてきたが、これは将来必ず成功すると信じる人がいたからこそ継続された。仮に当時、明確な因果パスを求めていれば、事業継続は困難であったはずである。収益性を論理的に説明できるかどうかではなく、強くコミットする人の存在自体が一種の因果パスといえる面がある。
- ・生成 AI は業務効率化や既存ノウハウの高度化において有効である。一方で、生成 AI が創造的役割を担う時代が到来しつつあり、新たな知財・無形資産の投資や創造において AI が果たす役割は重要性を増している。その際には人的資本との関係も不可欠であり、創造力や全体をプロデュースする能力を持つ人材が今後求められる。事務作業や機械化可能な業務は徐々に置き換えられる可能性がある中で、今後の知財・無形資産経営の在り方や、その投資・活用が投資家にどのように評価されるかは極めて重要なテーマである。急速な技術発展の中で将来に向けた指針を示す必要があり、本件は検討すべき重要課題である。
- ・生成 AI は、探索を得意とするが、人間のようなひらめきはなく、ゼロから一を生む創造には依然として限界がある。しかし、形式知や組織知として整理された無形資産を増幅する点では、大きな効果を発揮する。そのため、生成 AI の時代においては、自社の無形資産を明確に把握し、強化することは AI で可能であるが、形式知化されていなければ活用できない。形式知化ができていなければ大きく出遅れるため、形式知化は一層重要となる。形式知化を進めた上で AI を活用し、競争力を高めていくというメッセージを示せるとよい。その意味では、原則ではなく、「AI 時代の無形資産による企業価値創造ガイダンス」といった表現のほうが適切ではないか。メインメッセージを、企業内での意識改革とし、その取り組みを開示し、市場から評価を得ることを目的とすべき。

(7) 経営とのバトルコミュニケーション

- ・ボトルネックのなかでも、CEO とのバトルコミュニケーションの不足とその理由の解明が最優先である。知財・無形資産の強みを軸にした事業モデルの可視化や、資本コストを意識した ROIC 向上の因果パスを、さらに明確に示すことが重要。その延長として開示につながる。これこそが CEO が最も重視している点である。因果パスを逆 ROIC も含めて可視化することで、CTO、CFO、CHRO など各部門の専門家と議論する際の、バトルコミュニケーションの共通言語となる。バトルコミュニケーションこそが最大のボトルネックであり、その解消には因果パスの可視化が重要である。
- ・可視化あるいは因果経路の特定については GGL ver.2.0 でも強調したが、現時点で必ずしも十分にできていないのはなぜか、では何からスタートするのかと優先順位をつけるのは重要。

(8) 知財・無形資産を起点とした価値創造ストーリーの明示

- ・CGC のキーメッセージは成長投資の促進である。成長投資を成功させるには、価値創造ストーリーが明確であることが前提となり、その結果、成長投資の確度が高まる。CGC ではこれを「成長の道筋」と表現しており、これを示すよう求めることが最大のメッセージである。
- ・何が成長の道筋、すなわち価値創造ストーリーであるかは CGC 自体には具体的に記されていないが、その内容は今後さまざまな形で展開される。例えば、昨年 4 月の経済産業省の 5 原則に示されている競争優位性や事業ポートフォリオの検討などに表れている。
- ・価値創造ストーリーについては、取締役会の関与が明確に求められている。CGC にもその旨が記載されており、事業戦略の根幹として CEO や CFO が関与することは当然である。これは競争優位性を含む議論であり、知財・無形資産が重要となる。さらに、政府方針として、企業の長期的成長に資する事項への成長投資が求められており、その中には人的資本を含む無形資産への投資が含まれる。したがって、価値創造ストーリーの中で、知財・無形資産をどう位置づけるかに企業の関心は一層向かう。この流れを踏まえ、CGC の策定期間に合わせて、本検討会としても分かりやすい形で成果を示すことが極めて重要である。
- ・知財・無形資産を担う分野における取組として、資料 5 で示された KPI の考え方は非常に分かりやすく、とりわけ、資料 5 の 10 ページに示された 4 つの視点は妥当であり、十分に開示可能な内容であると感じた。社長がどのように関与するか整理することは好ましい。
- ・資料 4 に示された好事例について、資料 5 の KPI の視点と合わせて、なぜ評価されるストーリーなのかをより深掘りすべき。YK 値が高いという説明だけでは、特許を持たない企業や非製造業には当てはまらないのではないかという疑問も生じる。何が本質的によいのかを分解して示さなければ、何を開示すればよいのかが伝わりにくい。実例を丁寧に分析し、そこから成功するストーリーの共通要素を導き出すほうが理解しやすい。
- ・抽象論ではわかりにくいところがあって、具体的事例を、何のために分析しているのかの目的意識をもって分析して、外に整理して示すことが重要である。たとえば事例として最近話題となっているフジクラの事例についても、長期にわたる取組によって将来の競争優位を確保している点

や、ソリューションビジネスへの展開、事業ポートフォリオ観点などの成功要因、成長の道筋が存在している。またたとえば、「因果パス」という言葉にしても、何か立証に近いものなどやや硬く読む人たちもいる多義的な概念となっている。他の委員からもご指摘があったように、ポディーブロー的なものでもよいのではないかとか、シリコンバレーで成功している礎である当人たちの強い信念とかコミットメントとか、そういう人の覚悟の面も因果パスの構成要素になりえるのだろう。具体的事例を分析していく作業で、いろいろな抽象的概念が何を意味するのか、直感的に理解しやすくしていくことが重要である。

- ・ 知財開示に関わる業務を行い、海外企業を含めて開示の在り方をベンチマークしているが、海外企業は、知財の価値創造ストーリーを含めた開示のレベルが高いと感じる。一方で、日本企業に感じる実務上の大きな課題は、開示の必要性から、後づけで当初は考えていなかった知財と事業の価値創造を結びつけようとする点にある。
- ・ 特に、因果パスの整理は難易度が高く、経営との関係を無理に結びつけているケースが多い。実際には、社内に経営戦略や事業改革を担う人材がいるにもかかわらず、そうした部門との連携が十分でないことに課題がある。この連携がうまく機能していれば、無理に開示用のストーリーを作る必要はなくなるが、現状ではそこに課題がある。
- ・ GGL ver.3.0 に盛り込む内容としては、知財・無形資産から事業価値を生み出すストーリーの構築方法を示す必要がある。多くの企業では、その考え方自体が十分に整理されていない。
- ・ 特許件数についても、どの事業に対して、どの領域に知財を配置しているのかが重要である。現在は新興企業の台頭によるコモディティ化や、経済安全保障の影響によるサプライチェーンの分断が進んでおり、コア事業だけでは顧客に十分にアプローチできない。そのため、バリューチェーン全体の価値として、ソリューション・プラットフォーム(以下 Sol-PF) 事業への投資が求められている。知財についても、コア事業への投資とあわせて、Sol-PF 事業にどう投資するかを具体的なストーリーとして示すことが重要。
- ・ Sol-PF 事業に知財投資を行う意義は、コモディティ化やサプライチェーン分断の中で、コア事業だけでは収益を確保できない点にある。どの顧客に対し、どのようなソリューションを提供し、知財をどう活用するのかを示し、コア事業への知財の投資に加えて、Sol-PF 事業での知財のオープン化も含めて収益化の構造を説明する必要がある。その内容を具体的な KPI として示す必要がある。KPI は特許件数ではなく、コア事業の知財の開発・活用の成果は ROIC や ROE で計測するとよいが、Sol-PF 事業では、ソリューション契約数、売上、顧客獲得数など、収益源であるコア事業への顧客の繋がりの方が中心となる。こうした KPI と価値創造ストーリーを結びつける考え方を十分に理解させるため、GGL に明確に示すべき。
- ・ 事業ポートフォリオ評価や事業撤退の判断においても、Sol-PF 事業を含めた知財機能の整理が不可欠である。コア事業単独では収益性が低い場合でも、Sol-PF 事業を組み合わせることで未開拓の顧客を獲得して収益性を高めることができる可能性が生まれるケースがある。過去にインテルやクアルコムがオープン・クローズ戦略へと発展した背景も、事業環境の悪化の中で意図的ではなく偶発的に収益機会を求め、Sol-PF 事業を組み込んだ結果である。これを参考に、現在の経

営・事業ポートフォリオ評価・マネジメントにおいて、コア事業だけでは収益性が芳しくない場合は特に意図的にオープン・クローズの仕組みを設計し、顧客獲得につなげるストーリーを描き、KPIを設定し、その成果を経営者と議論しながら示していく必要がある。

2. プレゼンテーション

(1) プレゼンテーション1 (一般社団法人 知財・無形資産ガバナンス協会)

- ・2021年6月のCGC改訂に対応した企業の知財・無形資産に関する開示およびガバナンスの実践状況について、最新の調査結果を報告。コーポレートガバナンス報告書の記載内容を対象とするミニマム・スタンダード調査、統合報告書や有価証券報告書などの任意開示を含むプラス・アクション調査、そしてそれらを踏まえた好事例調査の三層構造で継続的に実施している。
- ・コーポレートガバナンス報告書における補充原則3-1③の記載状況は、過去数年で一定の改善が見られたものの、直近年度では評価の分布に大きな変化がなく、記載が充実した企業とそうでない企業が固定化しつつある。
- ・統合報告書等を含めた総合的な開示評価では、十分な水準に達していると評価された企業は全体の3分の1強にとどまり、依然として約3分の2の企業では知財・無形資産の投資・活用に関する開示が不十分であることが明らかになった。
- ・時価総額別に見ると、時価総額の上位層では高評価の比率が高い。業種別では、製造業全般が非製造業に比べて知財情報開示に積極的であり、情報・通信業など一部の業種では評価の向上が顕著である一方、銀行業は引き続き低評価にとどまっている。
- ・統合報告書に記載された知財・無形資産関連KPIの分析では、80社から132指標が確認され、特許出願数や研究開発費といった特許・研究開発関連の指標が中心であることが分かった。
- ・KPIの多くは、企業が比較的コントロールしやすい指標となっており、研究受賞数のような第三者評価に依存する指標は少数。KPIについて、数値を開示する企業が増加し、項目名を列挙するだけの開示は減少傾向にある。
- ・一方で、個々のKPIが経営指標や企業価値創造とどのようにつながるのかという因果関係の説明については、十分に整理されていない事例が半数程度となっている。
- ・知財情報開示の状況と時価総額の推移を過去3年間で比較した分析では、補充原則の遵守状況がエクस्पラインの企業では、時価総額の伸びが低迷する傾向が見られた。業種別に見ると、知財開示評価が高い業種と時価総額の伸びが大きい業種は必ずしも一致せず、短期的な市場評価と知財開示の充実度は直線的に結び付くものではない。
- ・好事例調査では、コーポレートガバナンス報告書、統合報告書、有価証券報告書、企業ウェブサイトにおける開示や、工藤一郎国際特許事務所様が開発したYK値などを総合的に考慮して好事例企業を選定した。
- ・全体のまとめとして、補充原則自体はほぼ全社が形式的には遵守しているものの、実質的な内容の充実という点では依然として課題が大きい。知財・無形資産への投資は短期的な増収増益や株価上昇に直結するものではないが、企業価値の源泉が無形資産にある以上、無形資産への投資な

くして企業価値の創造はない。企業には、無形資産への投資を有形固定資産と同等、あるいはそれ以上に重要な経営課題として捉え、経営に知財・無形資産ガバナンスを明確に取り入れることが求められる。

(2) プレゼンテーション2 (一般社団法人 日本知的財産協会)

- ・日本知的財産協会マネジメント第2小委員会は、2024年度の研究テーマとして、知財 KPI とビジネスストーリーの関係性、それらを通じた企業の魅力発信について検討を行った。
- ・知財 KPI の必要性自体は広く認識されていたが、事業やビジネスモデルごとに適切な KPI をどのようなプロセスで設定し、特に投資家に向けてどう発信すべきか課題意識があった。この点に対し、企業実務の視点から明らかにすることを目的に進めてきたものが今回の発表である。
- ・本研究では、デスクトップ調査、委員会メンバー（約 70 社）へのアンケート、有識者や先進企業へのヒアリングを通し、現状把握と知見収集を行い、小委員会内議論を経て結論を導いた。
- ・デスクトップ調査の結果、知財情報の開示は進んでいる一方で、KPI まで踏み込んだ開示を行っている企業は依然として少ない実態が確認された。
- ・委員会内アンケートでは、知財 KPI を社外に発信している企業は約 4 割あり、主な媒体は統合報告書であり、開示内容は特許件数や出願件数など量的指標が中心であった。一方で、「重点分野における」出願件数といった枕詞を付した KPI 開示を行う企業もみられ、こうした KPI 開示を、より踏み込んだ発信として注目した。
- ・一方、社内向け発信においては約 9 割の企業が知財 KPI を活用しており、経営層向け、知財部門内、研究・事業部門向けの報告に用いられていた。社内 KPI も出願件数が中心であったが、発明件数や権利の質を示すスコアなど、開発力の源泉に関連づけた指標を用いている事例もあった。
- ・別途実施した、どのような課題意識があるのかに関する情報収集の結果、KPI 開示の発信効果が実感しにくいこと、達成できなかった場合のリスク、KPI と実際の事業成果との関係性の説明の難しさ、社内用と社外用 KPI の使い分けが整理できていない点が挙げられた。
- ・こうした実態のなか、有識者ヒアリングを実施。財務指標と厳密な因果関係を求めすぎると KPI が複雑化して使えなくなる、知財は短期業績より中長期的に企業価値へ貢献するものという点には投資家からも理解があり、短期的な成果との直接的な因果ではなく、企業の将来性や成長性を測る観点からの知財 KPI が望ましいという考え方に至った。
- ・さらに、先進的取組をする企業へのヒアリングも踏まえた結果、将来性を示す「魅力的な知財 KPI」の観点として、事業戦略との整合性、投資効率の高さ、継続的成長可能性、知財と人的資本の連携という 4 つの切り口を提示した。事業戦略との整合性については、単なる出願件数でも重点分野や主要市場といった文脈を付与することで意味のある指標になり得る。投資効率の観点では、複数事業に活用可能なコア知財や研究開発費に対する実施状況などが有効な指標例とされた。継続的成長可能性としては、発明者数や新規発明者数など、発明活動の新陳代謝や将来の発明創出力を示す指標が重要である。人的資本との連携については、知財人材や発明活動と人材戦略を結び付けた指標が投資家への訴求に有効であると考えた。
- ・KPI 設定プロセスとしては、価値創造ストーリーを事業セグメント単位まで具体化し、知財活動

が企業価値や収益にどう貢献するかをナラティブに描き、重要な知財活動に対応する KPI を設定する三段階の考え方を示す。この際、厳密な因果関係ではなく、三段論法程度の説明可能なストーリー性を重視し、事業にとって特に重要なポイントに KPI を埋め込むことが現実的である。

- ・社外発信においては、統合報告書のトップメッセージに知財戦略を反映し、事業戦略や R&D 戦略と一貫した形で KPI を示すことが理想であり、社内活用においては、競合情報など外部に出せない情報も含めた詳細な KPI を設定し、経営層や事業部門との実践的なコミュニケーション手段として活用できる。投資家に読まれる開示のためにはトップメッセージで知財への本気度を示すことが重要であるとの気づきを得た。

以上