

第29回 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

資料10

本日の議題に対する提言・見解(整理)

1. 日本企業が取り組むべき課題の具体化

(1) 販管費に含まれる成長投資の開示

→結果として今まで/本日、開示で議論している成長投資の部分の内容(数字)を戦略的な問題がない限り、開示していくべき。

(2) 知財・無形資産に関する情報開示のあり方→本書後述

(3) 人的資本経営の浸透の知財・無形資産経営への取込み→本書後述

2. 価値創造を加速する無形資産・知財経営ガイダンス(案)→本書後述(先に説明)

林力一

野村総合研究所

コンサルティング事業本部

2026年4月20日

NRI

Envision the value,
Empower the change



日本企業が取り組むべき課題の具体化: (2) 知財・無形資産に関する情報開示のあり方(1/2)

Core事業のROEとSol/PF事業の顧客獲得・転換率をKPIとして開示することで、“モノ”と“コト”をつなぐ知財・無形資産による価値創造ストーリーを示すことができる。

1) 投資判断に有用な開示項目は何か

特許の「件数」ではなく、コア事業における知財による競争優位と、ソリューション／プラットフォーム事業において知財・無形資産が担う顧客獲得力およびコア事業への顧客転換への貢献を明示することが重要である。コア事業では排他的効力を重視したクローズ戦略により競争力を確立し、Sol/PF事業では知財の提供・実施許諾を通じたオープン戦略によりエコシステムを構築する。両事業の知財戦略の因果関係を整理し、競争力強化や顧客転換といった成果をKPIと紐付けて開示すべきである。

2) 統合報告書等での開示の具体的効果は何か

統合報告書等で両事業の知財戦略とKPIを開示することで、特許件数に依存しない価値創出メカニズムを明確化できる。コア事業では競争優位の持続性、Sol/PF事業では顧客獲得と転換の実効性を示すことで、知財・無形資産が収益成長に与える因果関係を可視化し、投資家・市場からの戦略理解と評価の向上につながる。価値創造ストーリーの共有により投資家対話が深まり、競合との比較でコア事業とSol/PF事業への資源配分への納得感が醸成される。結果として、資本市場での評価(PER向上等)の改善に直結する。

3) 企業特性を踏まえた実効的な開示をどう実現するか

企業特性を踏まえた実効的な開示を実現するには、産業構造の変化を前提に事業戦略・技術戦略・知財戦略を一体で見直し、その変化が価値創出にどう結び付くかを示すことが重要である。自社の競争源泉が製品、データ、サービス、エコシステムのいずれにあるかを踏まえ、戦略転換の背景と成果をKPIとともに開示することで、企業固有のストーリーが明確になる。

4) 人的資本開示との接続をどう図るか

人的資本開示との接続では、事業・技術・知財戦略の転換を支える人材マネジメントを明示することが重要である。新領域への人材採用、他社連携やM&Aで獲得した人材の統合・活用を通じ、どの能力が価値創出に結び付いたかを示す。戦略転換と人材投資・配置・定着の関係を一体で開示することで、人的資本の実効性が可視化される。

Core事業 (現在の収益性)

ROE ROIC 資本効率 利益率

Sol/PF事業 (将来の成長性)

未獲得顧客数 Core転換率 市場浸透
利用事業者数 データ蓄積

INDUSTRY EVOLUTION

産業構造の進化と開示の重点

競争環境の変化:

コモディティ化の進展・サプライチェーン断絶から、Core単独では勝ちにくい状況になっている。CoreとSol/PFの投資配分は業界・競争状況で変わる。

Core事業単独の競争は限界に達しており、業界ごとに「コト/体験」への顧客価値提供が進んでいる。

電機業界の先行事例

ハードのモジュール化・標準化がいち早く進行。早期からオープン&クローズ戦略への転換が求められました。

化学業界の変革期

汎用素材から顧客課題解決型への転換。サービタイゼーションによるポートフォリオ変革が価値提供の焦点に。

自動車業界の最前線 (SDV)

ハードからソフトウェア・データへ価値源泉が移行。プラットフォーム化とエコシステム形成が急務。

日本企業が取り組むべき課題の具体化: (2) 知財・無形資産に関する情報開示のあり方(2/2)

Core事業で現在の収益性(ROE)を高め、Sol/PF事業で将来の成長期待(PER)を創出し、企業価値(PBR)を向上させる(知財・無形資産による $PBR = ROE \times PER$ への効果を示す)。

PBR分解図



ROEの源泉(今の稼ぐ力)

- ✓ コア事業の資本効率を高める(ROIC向上)
- ✓ 高収益な事業構造への転換
- ✓ 資本の最適配分(不採算事業からの撤退)

「資本コスト以上の利益を出せているか」

PERの源泉(将来の伸びる力)

- ✓ 未獲得顧客の新規獲得と蓄積
- ✓ 新規顧客をコア事業へ転換する力
- ✓ 知財・無形資産を活用した成長ストーリー

「市場から将来の成長を期待されているか」

⚠ 注意: ROE < 資本コストの状態でも成長率だけを上げては価値毀損。まず“稼ぐ力の確立”が先決。



価値創造は“資本コストを超える成長”で初めて実現する

コア事業のROEとソリューション事業のPER相当KPIを組み合わせ、PBR向上の両輪とする。



Profitability × Growth

現状分析→計画/開示→実行→投資家対話→更新のサイクルを徹底



Now(現在)

ROE/ROIC改善
▲ 現在の収益性

+12.5%



Next(将来)

未獲得顧客獲得増加数・コア事業への顧客転換率
▲ 将来の成長期待

+20%
80%



Tell(開示)

開示と投資家対話サイクル(東証要請)
▲ 企業価値の実現

Q4

日本企業が取り組むべき課題の具体化: (3) 人的資本経営の浸透を知財・無形資産経営にどう取り込むか

人的資本経営の成功要因は人材を経営課題として引き上げた点にあり、知的資本でも、経営への効果を示す知財・無形資産KPIを設計し進捗管理することが重要。



人的資本経営で進んだ要素

4つの成功要素

1 経営課題として位置づける

人材を単なるコストではなく、経営上の重要課題として位置づけ、投資・評価・開示を統合する

2 方針とKPIを示す

人材育成の方針を明確にし、進捗を測るKPIを設定して開示する

3 経営者関与を明示する

CEOが人材戦略に直接関与していることを明示し、コミットメントを示す

4 対話の対象にする

投資家との対話において、人材戦略を重要なテーマとして議論する

重要ポイント

方針→取組→指標→経営上の意味

人的資本と知財の連携

事業特性ごとの柔軟な運用



知財・無形資産経営への取込み方

4つの実装方法

1 【経営者の関与】

CEOは、知財経営のビジョン、変革テーマ、投資の方向性を明示する役割を担う

2 【役割・責任の明示】

各部門の役割(実行責任、説明責任、相談先、報告先)を明確に定義し、縦割りを解消する。特に、CTO、CSO、CIOが、事業戦略・技術戦略を踏まえて、事業・領域への技術・知財への投資判断を行うことが多い。

3 【投資家への開示】

知財の保有件数だけでなく、事業・領域への知財の投資が企業価値にどうつながるか、KPIの設計の考え方、進捗状況による経営への効果程度まで開示する

4 【取組の可視化】

委員会、事業別KPI(ROE,顧客獲得数・転換率など)の知財投資の効果状況を示す

価値創造を加速する無形資産・知財経営ガイドンス(案): 経営層のニーズと掘り下げるべきボトルネック

経営層は、PER改善、コモディティ化、サプライチェーン断絶の経営課題に対して、無形資産・知財の投資・活用の効果を期待している。

① 株価・PBR改善の悩み

優先度高

経営層の悩み

何が企業価値につながる無形資産か見えない



焦点を当てるべきニーズ

知財の保有件数ではなく、**知財・無形資産が競争優位、顧客獲得、資本効率にどうつながるかを示す**必要がある

掘り下げるべきボトルネック

価値創造ストーリー、投資戦略、KPI、開示の一体化が不足



提言

価値創造ストーリーと投資戦略を一体設計し、KPIで検証

② 成長投資判断の悩み

経営層の悩み

新規事業・ソリューション/PF事業への投資判断基準がない



焦点を当てるべきニーズ

新規事業をコア事業と同じ短期指標で評価してしまい、戦略的な意義や投資回収の時間軸の違いを整理できていない

掘り下げるべきボトルネック

事業を分けた投資判断・KPI・ガバナンスが必要



提言

事業特性に応じた投資判断・評価軸を明確化

③ コモディティ化・価格競争の悩み

要対応

経営層の悩み

技術・知財で差別化の筋道が見えない



焦点を当てるべきニーズ

自社のコア技術を十分に棚卸しできておらず、新たな用途市場への展開や、外部連携・オープン化の戦略設計が不足している

掘り下げるべきボトルネック

外部連携・オープン化の設計不足



提言

強みの再定義、用途市場の再探索、O&C戦略の再設計

④ サプライチェーンの断絶

経営層の悩み

供給網の分断や地政学リスク、調達先の偏在などに対し、自社の技術・知財戦略でどこまで備えられるのか見えない



焦点を当てるべきニーズ

供給リスクを事業戦略・技術戦略・知財戦略と一体で見ておらず、代替技術、代替調達先、提携先の確保、重要技術の内製・外製判断が整理されていない

掘り下げるべきボトルネック

供給リスクと知財・技術確保の方針の整理不足。重要技術・重要部材ごとの戦略設計が不足



提言

重要技術・重要部材ごとに、供給リスクと知財・技術確保の方針を整理し、必要に応じて、主要市場ごとの技術提携や事業提携も含めて備える

価値創造を加速する無形資産・知財経営ガイドランス(案):総合的見解

知財経営の実装では、「価値創造ストーリー」と「投資戦略」を分離せず一体で設計することが重要であり、これにより市場との実質的な対話が可能となる。

❗ 問題意識

- 知財を「権利管理」から「価値創造の中核」へ。
- コト化・SDV等の変革局面に適合する実装(ガバナンス・投資・人材・開示)が不足。
- 特に「価値創造ストーリー」と「投資戦略」は不可分であり、別々に論じるのではなく一体で設計・開示して初めて市場対話が実効化される。

① 変革対応ガバナンス

- 1 技術・知財投資委員会の設置:変革局面に対応した判断の重心を明確化
- 2 RACIの徹底:Responsible/Accountable/Consulted/Informedを明確化
- 3 CEOの役割:MOVと知財経営の方向性を社内外へ発信

② 価値創造×③投資の一体化

- 1 ストーリー×投資×KPIの一体設計:検証可能性を担保
- 2 コア事業とソリューション/PF事業の接続:シナジー創出
- 3 財務接続:ROIC/ROEと中長期成長期待のバランス

④ 共創組織・人材

- 1 横断機能の常設:知財×事業×技術の連携体制
- 2 人材育成:共通言語形成の横断研修
- 3 評価制度:共創・新規顧客創出を評価項目に組み込み

⑤ 市場との対話

- 1 開示の高度化:投資判断枠組み・KPI・事業間接続の可視化
- 2 語り口の改善:件数ではなく「価値への寄与」で説明
- 3 時間軸の明確化:短期・中期・長期の評価指標

価値創造を加速する無形資産・知財経営ガイドランス(案): 提言1_経営者の積極的な関与(ガバナンス設計)

委員会は、既存事業を前提とした投資判断では対応できない状況を踏まえ、各業界の産業構造変化に有効な投資判断とガバナンス体制を構築するために設置する必要がある。

変革局面におけるガバナンス設計

- 1 技術・知財投資委員会の設置:**モノからコトへの転換や、自動車業界のSDV化のような産業構造の変革局面では、技術・知財投資を判断する委員会を立ち上げて、変革に対応する知財投資・活用に関するガバナンス体制を取る必要がある。
- 2 判断範囲の明確化:**委員会は、内製・外製・提携の判断、技術提携における知財ポリシー、契約ひな形等ガイドラインから判断がずれる例外案件について、技術・知財の投資・活用に関する判断を行う。
- 3 CEOの役割:**CEOの主な役割は、知財経営のMission/Vision/Valuesと変革テーマを明示し、社内外に方向性を発信することにある。技術・知財投資の個別判断については、必要に応じてCEOが関与することもあるが、スタートアップや中小企業を除けば、通常はCTO、CSO、CDO(CIO)等が中心となって判断する体制が望ましい。CEOは投資の方向性を示し、重要案件については最終承認を行う。

RACIの明確化

役割	責任	対象
R Responsible	実行責任者	CTO/CSO/CDO *業界・企業によって異なる
A Accountable	説明責任者	CEO
C Consulted	相談先	経営企画/事業部門
I Informed	報告先	取締役会

委員会の判断範囲と機能

- 1 投資判断:**技術・知財投資の意思決定、投資配分の最適化
- 2 例外処理:**標準ガイドラインから逸脱する案件の判断
- 3 外部連携:**技術提携、共同開発の知財ポリシー決定
- 4 契約管理:**契約ひな形、標準条項の策定・改訂
- 5 リスク管理:**知財リスクの評価・対策立案
- 6 定期レビュー:**年次レビュー、投資効果の評価

CEOの役割

- 1 インナーブランディング:**社内への方向性発信
- 2 アウターブランディング:**社外への戦略発信
- 3 MVV発信:**知財経営の意義を明確化

※役割分担の補足説明

スタートアップ・中小企業では、CEOが技術・知財投資の判断を直接行うことが一般的。一方、大企業では、CTO、CSO、CDO(CIO)等が責任を担い、技術・知財投資委員会で判断を行う体制が望ましい。

価値創造を加速する無形資産・知財経営ガイドンス(案): 提言2_価値創造ストーリーと投資戦略の統合

価値創造ストーリーと投資戦略・KPI設計を一体的に行い、各事業への投資配分と、競合等外部環境を踏まえて各事業への効果を検証する。

② 価値創造ストーリーと投資戦略の不可分性

- ① 一体設計の重要性: 価値創造ストーリーは、無形資産・知財を強化するための投資配分とKPI管理と一体で設計し、進捗管理を行うことで、因果パスの願望的説明を避ける。
- ② 因果パスの願望的説明を避ける: ストーリーだけを先に語ると抽象論に陥りやすい。投資配賦、KPI管理と一体で示すことで論理構造を補強し、因果説明の明確性を高める。
- ③ 市場対話の円滑化: 価値創造ストーリーと投資戦略・KPI設計を一体としてとらえることで、「5. 市場との対話の円滑化」も図られ、投資家との対話がより具体的かつ建設的なものになる。

③ 投資戦略のポイント

コア事業

ROIC/ROE中心

ソリューション/PF

コア事業で未開拓顧客獲得で中期成長期待

投資配分

競合等のコア事業とSol/PF事業の投資配分考慮

評価指標

短期利益(ROE)と将来期待収益(顧客獲得数・転換率)を評価

④ 設計要素のフロー



- 事業・技術戦略と表裏一体にあるオープン&クローズ戦略の策定: どの技術・知財をクローズに保ち、どの技術・知財をオープンにして外部連携や市場形成に活用するかという観点をコア事業とソリューション/プラットフォーム事業の設計と一体で説明する。
- 無形資産不足補填検討・外部連携: ソリューション/プラットフォーム事業での技術開発力を補完するため、外部との連携や共同開発を積極的に推進する。
- 無形資産棚卸・潜在ニーズ発見: コア事業の既存顧客と、ソリューション/プラットフォーム事業の潜在顧客は一致しないため、マーケティングや顧客探索の方法を分けて設計する必要がある。
- 投資戦略・KPI設計: コア事業は資本効率指標(ROIC/ROE)と直接結びつくが、ソリューション/プラットフォーム事業は中長期的な成長期待や将来収益への接続として評価する必要がある。

⑤ 価値創造ストーリーと投資戦略の統合の効果

- ① 一体運用: ストーリー・投資・KPIを一体で管理するkとおで経営効果に直結
- ② 可視化: 投資判断・進捗管理の可視化
- ③ 開示: 投資家との会話を円滑化

価値創造を加速する無形資産・知財経営ガイドランス(案): 提言3_コア事業×Sol/PF事業の戦略設計

オープン&クローズ戦略は事業・技術戦略と表裏一体で策定されることで、経営に知財・無形資産を繋げて価値創造へ結び付けることができる。

④ コア事業(既存事業)

評価軸	内容	知財戦略
資本効率	ROIC、ROE、営業CF重視	クローズ化(差別化源泉)
マーケティング	既存顧客深耕	自社コア技術・知財を活かした深化
技術開発	自社内で開発を主導	排他的効力重視

⑤ ソリューション/プラットフォーム事業

評価軸	内容	知財戦略
成長性	顧客獲得・エコシステム構築	知財オープン化(プラットフォーム化)
マーケティング	潜在顧客探索、新用途開拓 (コア事業では獲得しきれない顧客)	ニーズ起点で外部連携・共同開発で補完
技術開発	外部連携・共同開発	複数社提供可能性を視野に

※プラットフォーム事業の定義: デジタル基盤型(アプリ・API等)に加え、顧客の事業プロセス・製造・研究開発・調達・品質管理などを継続支援するソリューション基盤型(化学メーカーの用途開発支援等)も含まれる。

⑥ コア事業とソリューション/PF事業を分けて考える4つの統合ポイント

1 ガバナンス(投資判断を分ける)

ソリューション/PF事業は、既存のコア事業とは分けて投資判断する。短期収益ではなく、将来の顧客獲得やコア事業への接続を重視する

2 評価指標(顧客獲得のKPIを分ける)

Sol/PF事業は短期利益ではなく、将来の顧客獲得数やコア事業への顧客転換率を主要KPIとして設定する

3 技術開発(外部連携で補完)

自社にない技術・知財は、外部との技術提携(スタートアップ、エンジニアリング会社等)で補いながら開発する。

4 知財活用(プラットフォーム化)

複数事業者へ提供(オープン化)できる提携条件とする。複数企業に提供できる形で技術・知財を設計する。

価値創造を加速する無形資産・知財経営ガイドンス(案) : 提言4_KPI設計と投資判断の可視化

コア事業とSol/PF事業のKPIと投資判断の基準をそれぞれ設計・管理することで、価値創造と資本効率を両立する仕組みが構築できる。

● コア事業のKPI設計

資本効率指標

ROIC、ROE

資本効率重視、短期利益最大化

成長性指標

CF、投資資源

既存顧客深耕、Sol/PF事業への投資

顧客指標

顧客満足度、継続率

既存顧客のロイヤルティ向上

技術指標

特許質スコア(競合優位性)

差別化源泉の保護度合い

📍 ソリューション/PF事業のKPI設計

顧客獲得指標

新規顧客数

コア事業の未開拓・潜在顧客の探索と獲得

契約指標

契約獲得額

新規契約の金額・件数

転換指標

コア事業への顧客転換率

ソリューション→コア事業(vehicle)

エコシステム指標

連携先企業数

外部事業者との連携の広がり

🔄 投資判断の枠組みと可視化



投資判断
原則・例外



KPI設定
目標値・閾値



進捗管理
可視化



開示・
市場対話

① 投資判断の明確化: 案件類型別の閾値(閾値ROIC/顧客獲得コスト上限/LTV予測)

② 段階ゲート: 投資判断の基準と止める判断の基準を明確化

③ 可視化: ダッシュボード(KPI・里標・資本配賦比率)

④ 開示: 例外案件の説明、教訓のフィードバック

👥 組織役割の明確化

経営企画: コア事業では開拓しきれていない顧客層を調査し、ソリューション/PF事業を構想。技術・知財戦略を策定し、投資判断材料を準備

事業部門: コア事業のマーケティング・技術戦略を担当。既存顧客深耕に注力

知財部門: 権利化・契約に加え、O&C戦略の設計を経営企画と連携して実施

🤝 外部提携の整理

技術提携: 不足する技術を補完。特にソリューション/PF技術は、スタートアップ等と共同開発し、複数事業者への提供を見据えたプラットフォーム化を設計

事業提携: コア事業のスケール化のため、ソリューション/PF技術・知財を外部提供。イノベーションジレンマを避けるため、経営企画が担当

価値創造を加速する無形資産・知財経営ガイドンス(案): 提言5_共創を促進する組織と人材育成計画

知財経営実践へ向けて、組織横断連携と専門人材育成を強化し、価値創造を加速する人財・組織基盤を構築する。



CxO

CxOは、知財を単なる権利管理ではなく経営資源として位置づけ、投資配分、事業ポートフォリオ設計、投資家への開示を統括する。

投資判断 ポートフォリオ 開示



経営企画(ビジネスアーキテクト)

経営企画は、コア事業とソリューション/PF事業の全体設計を担うビジネスアーキテクトとして位置付ける。コア事業では未開拓な顧客層を調査し、潜在市場を探索する役割を果たす。

戦略設計 KPI管理 開示



事業部門

事業部門は、コア事業に対して、顧客への提供価値、外部との連携、知財の活用までを一体で設計し、事業を構想する。

顧客獲得 外部連携 知財活用



知財部門

知財部門は、特許出願や契約実務に加え、オープン知財戦略での外部連携の設計・契約スキーム構築や経営企画への支援まで踏み込む

権利化 契約 支援

組織構造: 横断的連携体制

技術・知財投資委員会

意思決定・監視

新規事業×IP×法務

専門ユニット設置

技術開発

R&D

外部連携

パートナー

経営企画部

戦略設計

事業部門

顧客・市場

知財管理

権利化

IR・開示

人材育成プログラム



共通言語形成研修
事業構想・O&C戦略・ファイナンス



ローテーション制度
部門間異動・プロジェクト参加



専門資格取得支援
経営(MBA)・知財管理・法務・会計

評価制度の見直し

- ✓ 共創・新規顧客創出
- ✓ 知財活用・事業貢献
- ✓ 外部連携・アライアンス
- ✓ 短期業績偏重是正

育成目標(例)

- 85% 横断連携率
- 90% 研修完了率
- 12人 専門人材
- 15件 外部連携

価値創造を加速する無形資産・知財経営ガイドンス(案):提言6_市場との対話の円滑化

Core事業とSol/PF事業に対するKPI・投資判断の考え方と、戦略による産業構造変化に対応した価値創造の道筋を共通認識化させる。

📄 開示の要点

- 1 **投資判断枠組みの開示:**どのような考え方で技術・知財への投資を判断しているか、原則と例外処理のルールを開示する
- 2 **コアとPFのKPI体系:**コア事業とソリューション/PF事業で、評価するKPIが異なることを明示し、その違いの理由を説明する
- 3 **事業間の相互接続:**ソリューション/PF事業で獲得した顧客が、将来どのようにコア事業の顧客に転換し、収益につながるかの設計を説明する
- 4 **O&C戦略:**どの技術を開き、何を守るかの考え方を明確化し、外部連携方針を示す
- 5 **外部連携方針:**共同開発、技術提携の知財ポリシーを明確に開示する
- 6 **リスク管理:**知財リスクの評価・対策立案の考え方を説明する

🕒 時間軸の明確化



🗣️ 語り口の工夫

- 1 **件数ではなく「価値への寄与」で説明:**知財の保有件数を羅列するのではなく、それがどのように事業価値に寄与しているかを説明する
- 2 **経営者の言葉で戦略の意図を伝える:**経営者のMVV (Mission/Vision/Values) を明確化し、投資家との対話を円滑化

📈 開示による効果

- 1 **投資家理解の醸成:**企業価値の透明性向上
- 2 **資本コストの低減:**資本市場からの信頼獲得
- 3 **戦略の継続性確保:**長期視点での評価



**Envision the value,
Empower the change**