

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31回 議事要旨

- 日時 : 2026年7月29日(水) 16:00~18:00
○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、菊地委員、三瓶委員、
杉光委員、武井委員、林委員、松島委員、松原委員、森委員

1. 議論

(1) 知財・無形資産ガバナンスガイドライン(GGL)の改訂の進め方

ア. GGL ver.3.0 で追加する要素

- ・ GGL ver.2.0 との関係性の整理について、企業現場の経験を踏まえた意見を述べる。五つのプリンシプル及び七つのアクションは、GGL ver.2.0 において定着しつつある一方、企業現場では組織体質への浸透が不十分な場合にこれらの取組が実効性を伴わず空転する事例が見られることから、GGL ver.3.0 においては現場実態に対してより寄り添った内容とすることが望ましい。
- ・ 現行の整理では、五つのプリンシプル及び七つのアクション・コミュニケーションフレームワークが意図的な戦略形成(攻め)を担う動脈的な構成となっている。これに対し、五つのボトルネックへの対応は個別解として有用であるが、その根底にある一般解、すなわち知財の組織への浸透度や体質変革に関わる共通的な課題についても、静脈的な構成として対置する形で盛り込むことを提案する。動脈・静脈をつなぐ役割として IP ランドスケープ(IPL)の活用が有効と考える。現状の知財の分布・所在の可視化にとどまらず、知財がいかに作用して価値・戦略へと転換されるかまで可視化・議論できる第2フェーズへの格上げを図ることで、地に足のついた実践的な議論が可能となる。
- ・ 五つのボトルネックに対する個別解への対応に加え、その根底にある一般解(組織浸透・体質変革)を包含した構成を GGL ver.3.0 に盛り込むことを提案する。
- ・ 全く新しい取組を求めるものではなく、各社は既に一定の成果を上げていることから、まず自社において知財がいかに生まれ、持続的に創出され続け、事業価値・社会価値へと転換されてきたかを改めて見つめ直し、自社の強みや無形資産の作用について真摯に議論することが出発点となる。こうしたファンダメンタルな議論をベースとして初めて、七つのアクションで示されるような戦略的な議論が実効性を持つものとする。無形資産がいかに事業価値を生み出してきたかを正面から議論することが、まず取り組むべき事項である。五つのボトルネックの設定は、組織文化を含めた議論の必要性という問題意識と深く関わっている。企業実務においては経営チームの姿勢が現場に大きく影響することから、まず経営トップが本気で取り組む姿勢を持つことが変革の前提となる。一方、組織文化の重要性を指摘するだけではその変革が実装されにくい面もある。取締役会や経営陣において知財・無形資産に関する議論が実際に行われている企業の事例を起点として、なぜそうした議論が生まれているのかを分析することが有効と考える。その過程

で、現場における自社の強みや参入障壁の認識といった、先の発言で指摘されたようなファンダメンタルな議論が経営レベルでのスタンス形成につながっていくものと思われる。その意味で、事務局から示されたインタビューの内容が重要な示唆を持つ。

- ・ IPL の進化的活用については、有益な提案である。IPL が戦略策定及び企業価値向上に実際に結びついているかどうかの検証を行うことが重要である。
- ・ AI 時代における競争優位の源泉が特許にとどまらずデータ等へと広がっていることを踏まえ、こうした環境変化を意識した知財・無形資産戦略の視点を GGL に盛り込むことが重要。実務面では、自己診断ツール等の現場で活用できるツールの提示が有効。また、成功事例のみならず失敗要因やその一般化された知見も GGL に反映されることが望ましい。
- ・ GGL に示された「中長期成長に関心のある投資家への発信不足」という課題については、企業側の発信不足という側面もさることながら、そもそも中長期的な成長に関心を持つ投資家層自体が減少しているという構造的な問題があるのではないかと。本質的な対話が成立するためには、企業側からの適切な発信と、それに応答する投資家の存在の双方が不可欠であることから、問題提起を投資家側にも向ける形での記載を検討する余地がある。解消策については容易に結論を出せるものではないが、少なくともボトルネックとして問題提起すべきである。
- ・ 取締役会と経営陣の体制について、問題の本質は体制の構造よりも、取締役会メンバーや CEO が知財・無形資産の投資・活用の重要性を十分に認識していないという意識の問題にあるのではないかと。体制論に重点を置くと、取締役の選任や指名委員会の在り方といった組織・人事の問題に矮小化され、現経営陣や取締役会から反発を招くリスクがある。コーポレートガバナンス・コード（CGC）の改訂においても、取締役会が主体となって長期的な会社の方向性を定め、成長投資を議論・実行していくことが基本方針とされており、そうした方針を実行できる体制・考え方・手法・評価を中心軸に据えることが本来あるべき姿ではないかと。
- ・ 「自社の立ち位置を踏まえた参入障壁の構築・移転・活用」については、知財・無形資産の活用をめぐる経営陣の発想は、参入障壁の構築よりも、データやノウハウを活用してイノベーションや標準化を推進し、稼ぐ力を高めることに向いているのではないかと。参入障壁の構築を強調すると、特許出願といった狭義の知財活動に帰結するリスクがある。これからの時代においては、各社が単独で生き残るよりも、自社の強みを把握・活用しつつ他社と連携する経営が重要であり、社外取締役を含む取締役会がチームとして機能し、CEO を含む執行部と連携しながら、参入障壁の構築か稼ぐ力の強化かという方向性を明確に持って実行できる体制と考え方を示すことが重要。
- ・ 「知財・無形資産のジレンマ」については、同様のジレンマはあらゆる研究開発投資や資本投資にも共通するものであるが、経営陣がそれを成長ストーリーと結びつけ、最終的に投資家への還元につながるという確信と実行力を持てるような方向に議論を導くことが重要。目先の課題にとらわれず、取締役会が十分な議論を経て確信を持って経営に臨むスタンスを示す GGL とすべきである。
- ・ 5 年間この取組に携わった経験から、GGL 策定前と比較して、企業の知財部門を含む経営の在

り方は大きく変化しており、単なる特許出願や参入障壁構築といった狭い発想から、会社全体への貢献を志向する活動へと着実に進化してきている。こうした変化を適切に評価しつつ、更に加速度的な進展を促す GGL としていくべき。

- ・知財・無形資産の議論が深まらない原因が重要性の認識不足にあるとすれば、その解消策は体制整備に限られるものではない。関連する文言も含めて見直す余地がある。取締役会における知財・無形資産の議論を実効的に促すためには、知財・無形資産の重要性を正面から訴求するよりも、取締役会が現在抱えている課題や悩みを起点として、そこに知財・無形資産がいかに有効に対応できるかを示すアプローチの方が受け入れられやすいと考えられる。具体的にどのような持ち込み方が効果的かについて、議論を深めたい。
- ・知財分野からの発信はこれまでも内容の充実したものが多かったが、発信源が知財に限定されることで到達できる読者層に限界があった。今回は CGC の改訂と連動させていることから、企業が本気で取り組む契機として相当のインパクトがあると考えており、今回のアンケート等は CGC の改訂を契機としてガイダンスの認知度・活用度を高めるための取組として位置付けて実施することが重要。
- ・取締役会との連動という点が今回の取組において特に重要。CGC は取締役会において成長の道筋をしっかりと議論することを求めている。したがって、アンケートにおいても取締役会でいかなる議論が行われるべきかが浮かび上がるような設問設計とすべきである。取締役会での議論は経営者を動かす最も直接的な手段でもある。また、知財・無形資産には外部に開示しにくい秘匿性の高い情報が含まれることから、それが参入障壁としてどのように機能するかといった踏み込んだ議論を取締役会や取締役会から派生した戦略検討委員会等において行い、その上で投資家との対話に臨む流れを構築することが重要。
- ・今回のアンケートは、価値創造を加速する知財・無形資産投資・活用のガイダンスの認知度・活用度を高めることと、取締役会において議論すべき事項を啓発することという二つの目的を持つものとして設計することが有効であり、取締役会における議論にスポットライトを当てることで全体の取組の実効性を高めることにつながる。
- ・「取締役会の視聴率を上げる」という表現は的を射たものである。知財の重要性を訴えるだけでは認知度の向上には限界があり、取締役会が成長について本気で議論する場においていかに知財・無形資産の議論を組み込むかが重要。そのためには、取締役会には知財・無形資産について真摯に議論する責任があるという認識を、ヒアリングやアンケート等を通じて浸透させるとともに、知財・無形資産について本質的な議論ができている企業とできていない企業の間になんが違うのかを明確に整理することが、認知度向上の前提として必要。
- ・取締役会における議論の実態については、成長機会に対して迅速に投資判断を行う場面では、そこで本当に勝てるかという議論はなされとしても、その裏付けとなる情報や分析を経営陣に対して準備させるところまで取締役会が機能できているかどうかは、企業によって相当の差があるのではないかと。こうした実態に切り込むような GGL とすることができれば、取締役会におけ

る知財・無形資産の議論の深化につながると考える。

- ・企業における知財経営の実態について、直近2か月程でも約30社との対話を通じて把握した状況を申し上げる。複数回答を含む概数ではあるが、知財部門内で知財投資やオープン・クローズ戦略を議論している企業が約30%、知財KPIを設計・管理して投資効果を検証している企業が約50%、経営企画部門やCxOを巻き込み、知財投資の効果を経営戦略レベルで議論している企業が約20%であった。こうした実態を踏まえると、多くの日本企業にとって、知財部門の取組から直ちにCxOを巻き込んだ経営レベルの議論へ移行することはまだまだ難しい状況の会社も多い。GGLでは、知財戦略の高度化、知財KPIの設計・管理、事業・経営戦略との連携、CxOを含む投資ガバナンスという段階的なフェーズを示すとともに、各フェーズにおける知財部門、事業部門、経営企画部門及びCxOの役割と具体的な実装方法を示す必要がある。
- ・CGC改訂への対応として取締役会による監督機能の強化が求められる中、知財投資のKPI管理については、特許件数やコストといった活動量の管理にとどまらず、差別化や事業リスク低減等のクローズ戦略の効果、中長期の知財投資（PER向上）の狙いとして、顧客獲得、市場形成及び新規事業創出等のオープン戦略の効果を測定する必要がある。これらを事業KPIと接続し、知財投資の判断、進捗評価及び資源再配分に活用した上で、長期的な価値創造への貢献を適切に開示する一連の仕組みをGGLで示すべきである。
- ・オープン・クローズ戦略については、実装できている企業がいまだ少ない状況にある。事業戦略を踏まえて全社戦略の視点から、どの事業を顧客へ積極的にオープンにし、その獲得した顧客をどの収益・コア事業（差別化・Freedom To Operate（FTO）の知財PFを構築してクローズ戦略を実現している事業）へ転換することで、事業スケールによる収益化を拡大するかという具体的な手順を示さなければ、実装の促進は難しく、GGLにおいて具体的な手順を明示すべきである。
- ・知財投資の効果については、知財単独でROE、ROIC、PER等の経営指標との直接的な因果関係を示すのではなく、知財投資の直接的に狙える、差別化、FTO、顧客獲得が、相関の高い、売上・利益の拡大、事業リスクの低減、将来キャッシュフローの創出等の事業成果を介して、経営指標や企業価値にどのように寄与するかを評価する仕組みが必要である。その構築には、CTO、CSO等のCxOを形式的に体制へ組み込むだけでなく、知財投資の直接的に狙える、差別化、FTO、顧客獲得が、売上・利益の拡大、事業リスクの低減、将来キャッシュフローの創出等にどうつながっているのかの知財投資の企画、判断、評価及び資源再配分に関する責任と役割を明確にする必要があり、GGLでそのガバナンスの在り方を示すべきである。
- ・オープン・クローズ戦略の重要性については広く認識されているものの、ベストプラクティスの事例収集には限界もあることから、この部分の記載の在り方についても議論したい。
- ・目次の構成については、現行案のⅢ「ボトルネックとその解消策」の五つの切り口は、知財経営が進まない理由を明確化するという点で有効であり、各企業が自社の課題を認識するための枠組みとして機能する。ただし、Ⅲの後にいきなりまとめに移行する構成では不十分であり、経営者に実践を促すためにはⅣとして「知財経営の実践」という章を設けることが不可欠。

- ・2026年のCGC改訂において知財が経営の中核要素として原則に格上げされ、経営戦略との同期化が求められることが明確になることから、同期化のための可視化・説明の必要性、そしてその具体的手法としてIPLの活用というロジックを示すことが有効。また、国家戦略においても17の重点産業における勝ち筋の特定にIPLの活用が位置付けられていることから、企業戦略においてもIPLを活用して勝ち筋を特定することの必然性を示すことができ、経営者の意識喚起につながる。
- ・好事例の紹介については、ヒアリング調査で得られる個別解と、組織論としての共通項目から導かれる一般解を組み合わせることが有効である。知財・事業・経営の三位一体化や四位一体化の具体例、IPLの活用を統合報告書等で開示している企業の事例を示すことで、経営者が「知財経営の実践」から学ぶべき内容を具体的に理解できるようにすることが重要。
- ・GGLにおいて取締役会で議論すべき重要ポイントを明示した上で、その実施状況を事後的にアンケート調査することで、GGLの活用状況を把握することも有効。
- ・ボトルネックの列举にとどまる記載は比較的整理しやすい一方、解消策まで含めると個別案件も絡んで複雑になることから、「知財経営の実践」として独立した章を設け、そこで結論に近い内容を総合的に示す構成とした方が読者にとって分かりやすいと考える。
- ・「視聴率の低さ」は非常に印象的であり、GGL ver.2.0は内容として優れたものであるにもかかわらず、各種セミナー等で紹介しても認知されていないという実態がある。特に、投資家に期待される役割や思考構造のギャップに関する記載は実務でも活用しているが、こうしたGGLの本質的な内容がまだまだ十分に浸透していない。GGL ver.2.0に盛り込まれている五つのプリンシプル、七つのアクション、コミュニケーション・フレームワークといった要素が適切に機能すれば価値化につながると考えるが、それを可視化し、発信側から受信側へ確実に届けることができているかどうかは依然として課題。この問題の根底には、発信側と受信側それぞれの文化や思考構造の違い、すなわち投資家文化や投資家の生態系を含む双方の思考ギャップの構造がある。このギャップを完全に解消することは難しくとも、相互理解を深めることは重要。可視化を進める上でも、相手の思考構造を理解することが前提となる。ボトルネックと解消策という枠組みの根底にはこうした思考構造の問題が流れており、この構造への理解を深めることが解消策の実効性を高めることにつながることから、GGLのボトルネック1から5の各項目にこうした視点を組み込むことで、解消策の理解度がより高まるのではないかと考える。
- ・日本企業の知財部が従来から得意としてきたのは、特許取得やノウハウの秘匿による参入障壁の構築、すなわちクローズ戦略であり、この点については一定の成果が上がっている。ただし、競合他社の特許リスクへの対応等を含む内容は開示に反映しにくい面がある。一方、新規市場の創出や事業拡大に向けたオープン戦略、すなわち知財をクローズとは逆方向に活用するアプローチについては、実践できている日本企業はいまだ少ない。しかしながら、中国や米国市場への参入等において事業をスケールするためには、オープン・クローズ戦略を組み合わせた知財活用が経営に直結する重要な手段となる。多くの企業のCTO等との議論においても、オープン・クローズ戦略の有効性は認識されているものの、自社での実装方法が課題として挙がっている。

- ・クローズ戦略は、既存の事業戦略や R&D 戦略を前提として、その成果である技術、知財、データ等を特許化・秘匿化することにより、差別化や事業リスクの低減を図るものであり、比較的、既存の戦略や事業プロセスの延長上で実行しやすい。これに対し、オープン戦略は、対象顧客や潜在ニーズを起点として、提供するソリューション、事業モデル、パートナーとの役割分担及び収益の獲得方法を設計し、その実現に必要な技術・知財・データ等を形成・活用するものである。このため、知財のオープン戦略は事業戦略の策定と一体不可分であり、新規事業開発部門が事業構想の段階から知財経営を実装する必要がある。知財部門についても、事業構想の策定後に特許取得や契約を支援するだけでなく、構想の初期段階から新規事業開発部門に参画し、自社・他社の知財や標準の分析、オープン領域とクローズ領域の設定、特許・ノウハウ・データ・標準化等の活用方法、パートナーとの権利配分及び事業 KPI と知財 KPI の接続を共同で設計することが求められる。現行の GGL では、このような新規事業開発部門における知財経営の実装方法や、知財部門が具体的に連携するプロセスが十分に示されておらず、オープン戦略に関する経営レベルの議論や企業での実装が進まない一因となっている。したがって、GGL では、対象顧客と事業構想の設定、オープン・クローズ領域の設計、必要な知財・無形資産の形成、社外パートナーとの連携、KPI による効果検証に至る一連の実装プロセスと部門間の役割分担を具体的に示すべきである。
- ・暗黙知の価値化が進まない要因としては、市場の潜在ニーズの掘り起こしが不十分であることと、自社が保有するコアとなる知見・能力を十分に把握・活用できていないことがある。キーエンスが優れているのは、潜在ニーズの発掘とその解決策の具現化を高い水準で実行できる組織能力にあり、これ自体が同社の無形資産の核心をなしていると考えられる。自社の事例として、最も競争力を発揮している領域は非特許の知財・暗黙知が機能している分野であり、特許からは読み取れない設計・品質に関する暗黙知が参入障壁として機能しているためである。こうした非特許の知財による競争優位は、現時点では有効に機能している。しかし、AI の普及・高度化が進む中で、これまで暗黙知によって守られてきた競争優位が脅かされるリスクが高まっている。特に中国メーカーが AI を活用することで、従来は模倣困難であった設計領域に接近してくる可能性があり、強い危機感を持っている。今後は、こうした暗黙知・非特許の無形資産を意識的に把握・活用していくことが生き残りの条件となり得る。この観点は、GGL ver.3.0 において検討すべき方向性の一つである。
- ・市場の潜在ニーズをいかに把握し、自社の固有の強みとマッチングさせることで市場開拓につなげるかという点については、必ずしもうまく機能していない企業が多いという仮説に共感する。この点をいかに機能させるかについては、更に深く議論すべき論点である。
- ・知財・無形資産の価値の源泉という観点からは、潜在的な収益力は特許によるものだけでなく、ブラックボックス化された技術・生産ノウハウ・設計等の暗黙知によって支えられている部分が大いと考えられる。こうした多面的な無形資産を一つの製品に凝縮できているからこそ、他社が追随できない競争優位が生まれているという側面がある。その上で、AI が普及した場合にこうした競争優位が引き続き維持できるのかという問いは、現時点で明確な答えを出すことは

難しいものの、重要な論点として共有し、引き続き議論していきたい。

- ・他の委員から指摘のあった「視聴率が低い」という点に関連して、マーケティングの観点から申し上げると、どれほど優れた内容であっても、アイキャッチとなる要素や新鮮さがなければ広く認知されないという問題がある。良いものをつくれば自然に見られるという発想は技術者・研究者に典型的なものであるが、知られなければ意味がないというのがマーケティングの基本的な考え方である。この点に関連して、前回も提案したとおり、GGL の中で何らかの新しい CxO 名称を提唱することが有効ではないかと考える。新たな役職名称を提示するだけでも、メディアが取り上げやすくなり、社会的な注目を集める契機となり得る。この考えの背景には、「IP ランドスケープ」という言葉の普及に関わった経験がある。特許庁の委員会でイギリスを訪問した際にこの言葉に接し、語感の良さと新鮮さに着目して委員会において重要な戦略概念として位置付けたところ、メディアにも取り上げられ広く普及した。当初は内容が曖昧との批判もあったが、各所で使われるうちに定義が明確化されていった経緯がある。このように、キャッチーな言葉が普及の起点となることは実証されており、GGL においても同様のアプローチが有効と考える。具体的には、前回提案した CIAO（チーフ・インタンジブル・アセット・オフィサー）は知財と無形資産の双方を包含する名称として提案したものであるが、名称自体はこれに限らず、委員会で議論の上、適切な CxO 名称を提案していくことが考えられる。言葉が独り歩きするリスクについては前回も指摘があり留意が必要であるが、まず広く認知されることが前提であり、そのためのキーワードの設定が不可欠。
- ・視聴率を高めることが重要という点については同意する。「暗黙知がなぜ価値化できていないのか」という問いを「秘伝のたれがあるのになぜもうかっていないのか」と言い換えることで、業種や知財への関与度を問わず誰にでも分かりやすい表現となる。この問いを起点にボトルネックとの関係を整理すると、次のように論理がつながる。まず、秘伝のたれが実際には十分な差別性を持っていない可能性、又は顧客がその差異を認識できていない可能性がある。後者については、IPL を活用して差異を可視化することで対応できる（ボトルネック 2）。次に、差別性があるにもかかわらず価格に反映できていない場合は、社内他部署との連携不足が原因として考えられる（ボトルネック 1・4）。さらに、秘伝のたれのメンテナンスに十分な投資がなされていない場合はボトルネック 3 に対応する。そして最終的に、これらを投資家に伝えることがボトルネック 5 に当たる。このように「秘伝のたれがあるのになぜもうかっていないのか」という平易な問いを入口とすることで、各ボトルネックが自然な流れで結びつき、全体像を分かりやすく提示できる構成となり得る。
- ・暗黙知と AI の関係について、暗黙知を形式知化しなければ AI を有効に活用できない一方、形式知化が進めば AI を最大限に活用できる。したがって、暗黙知の形式知化は現時点で極めて重要な経営課題である。三菱重工の統合報告書では、社内の暗黙知を掘り起こして言語化・形式知化し、AI に読み込ませる取組が紹介されており、先進的な事例として注目される。こうした取組への気付きには企業間で大きな差があることを踏まえると、AI を活用するためには暗黙知の形式知化が不可欠であるという点を、GGL における一つのテーマとして検討すべきである。

- ・企業に対して価値創造ストーリーの開示を求めながら、日本の知財・無形資産が価値に結びつかない問題についての体系的な説明を GGL 自体が十分に示せていなかったという点は反省すべき課題である。
- ・高市政権の日本成長戦略に IPL が盛り込まれた背景として、フィジカル AI、半導体、レアアース、ペロブスカイト等を含む 17 分野において、グローバル特許の約 7 割を中国が占めるに至っており、この現状を直視せずに投資を行えば権利侵害により投資が無駄になるリスクがある。したがって、投資に先立って IPL により知財の状況を正確に把握した上で、投資対象分野の選定、知財部門の整備、リスク対策をビルトインした形で投資戦略を構築することが不可欠。こうした考え方が政府の成長投資戦略に反映されたものと理解しており、企業における知財戦略の基本を国の投資戦略においても実践することが王道である。
- ・暗黙知・ノウハウの活用に関しては、日本はフィジカル AI をはじめとする分野において優れた現場データ・ノウハウを保有しているが、これらがデータ化されていないこと、また知的財産として積極的に活用するという意識が乏しく、外部に出さないことを優先するメンタリティが定着していることが課題。中国はシミュレーション技術やロボットを活用して製造ノウハウや失敗事例を含む大量のデータを蓄積しており、米国も同様の取組を進めている。このまま推移すれば、日本が優れた技術・ノウハウを持ちながらもグローバルスタンダードを他国に取られ、かつてのガラケーとスマホの関係のように、日本の強みが有効に活用されないまま終わるリスクがある。こうした状況を踏まえ、知的財産を特許等による排他的権利としてのみ捉えるのではなく、価値創出のための道具として活用するという認識を経営者に広めることが重要。「参入障壁」という表現が適切かどうかについては引き続き検討が必要であるが、知財を自社の競争力の源泉・稼ぐ力として位置付ける認識を経営者に伝えられるよう、GGL において工夫すべきである。
- ・「参入障壁」という表現については、将来の参入障壁が稼ぐ力の源泉と同義となり得る面がある一方、表現の仕方によっては訴求力が弱まる可能性もある。

イ. 目次案の構成

- ・目次案の第 1 項「企業が直面する課題」については CGC に関する記述が中心となりがちであるが、AI に関する中国の動向や日本企業の現状と今後の取組の方向性についてもこの部分にしっかりと書き込むことで、より説得力のある内容となると感じている。

ウ. 想定する読者

- ・今回の CGC 改訂を契機として、知財・無形資産を取締役会が企業価値向上のために活用する経営資源として明確に位置付け直す好機と捉えている。この観点から、GGL の主たる読者を知財実務担当者ではなく取締役・経営陣に設定することを意識して策定を進めることが望ましい。経営陣が主体的に認識することで、知財部門をはじめ社内各所への展開が円滑となり、全社的な連携が図られると考える。実務者向けの詳細な実装方法については別冊として補完する形が有効であり、事例についても別冊事例集として整理することが適切と考える。また、IPL 等の実践ツ

ールについては GGL 本体と連動する形で案内することで、より実践的な活用につながるものと思われる。

- ・「成長投資ガイダンス」の議論においても指摘されていたが、日本企業は利益率・収益性がともに低い企業群が圧倒的多数を占めており、そうした状況下では、知財の重要性を訴えても、まず自社のハードルレートに基づいた収益性の確保が優先課題となるため、知財や成長戦略の評価にまで投資家の目が向きにくいという実態がある。これは言わば鶏が先か卵が先かという問題であり、ハードルレートを満たしつつ成長性も期待できるポジショニングを実現している日本企業が増えれば、知財に関する議論もより広く響くようになるのではないか。
- ・取締役の役割について、従来の CGC では監督・チェック機能として認識されがちであったが、今回の改訂では取締役自らがリーダーシップを発揮する役割へと変化しており、このメッセージを明確に打ち出し、取締役会をターゲットとした発信を行うことが必要。
- ・GGL の読み手として最も重要なのは経営者であり、経営者が読みたい、又は読まなければならないと感じるようなインパクトを持つものとなるかが重要。そのためには、今回の改訂版が何を伝えようとしているのかについて、一読してはっとさせるような、シンプルかつ強いメッセージが不可欠。そうしたメッセージが読んでもらえるか、注目してもらえるかの鍵となる。その観点から、暗黙知や無形資産は多くの企業に存在することを前提として、それがなぜ価値化できていないのかという問いかけが核心となる。価値化が実現すれば投資家の関心は自然と高まり、その説明として可視化・見える化が求められ、更なる開示へとつながるという好循環が生まれる。したがって、「暗黙知・無形資産がなぜ価値化できていないのか」という問いかけが、メッセージの軸の一つになり得ると考える。
- ・読者層の設定について、ニーズも関心も異なる読者層を同時に取り込もうとすると、結果的に誰にも響かないものになりかねない。ターゲットを明確にすることが重要であり、経営者が読まなければならないと感じるものにすべきである。「なぜ価値化できていないのか」という問いかけが示されたが、個人的な見解として、価値化できていない根本的な原因は責任者が明確でないことにある。誰がそれを担うのかが明確でないことが、価値化の実現を妨げている。
- ・ガイダンスの読者層は取締役会・経営チームに設定することが適切であり、CGC の改訂を契機として経営チームの認識を高めることが、現場の取組の促進にもつながるという点は強調すべきである。一方、実践面においては、知財・無形資産のジレンマの解消策をはじめとして、一足飛びに進められない課題も存在する。ターゲットを曖昧にすることは避けるべきであるが、企業によって取組のフェーズが異なることも事実であり、こうした点をどのように踏まえて GGL を構成するかについては、引き続き整理すべきである。
- ・読み手として最も重要なターゲットは経営者である。GGL ver.1.0、2.0 を経てレベルアップが図られてきた中で、最大のボトルネックは経営者の意識改革が十分に進んでいないことであり、ver.3.0 においては少なくともその意識改革の契機となることを目指すべきである。そのために CGC の改訂を活用することは絶好の機会。また、ガイダンスの名称についても、「経営者のための知財・無形資産ガバナンスガイドライン」のように経営者向けであることを明示することで、

経営者の関心を引きやすくなる。経営者が知財への関心を持てば、上からの問いかけに対して答えられる実務担当者は相当数存在することから、経営者の意識改革が実現すれば現場の取組が一気に加速する可能性がある。

- ・ GGL ver.1.0、2.0 においても経営陣をターゲットとしてきたが、経営陣に十分に届かなかった理由の一つとして、取締役会へのアプローチが不十分であったことが挙げられる。今回の CGC 改訂において取締役会が明記されたことを踏まえ、ver.3.0 では取締役会を主たるターゲットとして明確に位置付けることが重要。取締役会が知財・無形資産を将来キャッシュフローや企業価値向上の源泉として理解することを促す観点から、今回の改訂はその流れに沿ったものと考えらる。
- ・ 取締役会・経営陣が資金調達において何を意識しているかという観点から、日本銀行の資金循環勘定の直近データによれば、事業法人の資金調達 1,143 兆円のうち、金融機関からの借入れが 52%、社債が 8 %、株式等が 12%、企業間信用が 19%を占めている。経営者の意識としてはメインバンクが強く意識されており、この実態を踏まえると、GGL の目次案においてⅠの（２）に「投資家・金融機関」と明記されている一方、Ⅲの「中長期成長に関心のある投資家への発信不足」及び関連する各項目についても「投資家・金融機関」と表記を統一し、金融機関を明確にターゲットとして位置付けることが適切。
- ・ 銀行は融資先との相対の対話を通じて暗黙知を含む情報交換を行い、中長期的な経営戦略についても意見交換しているという実態がある。機関投資家に関する議論ではパッシブ・アクティブの観点到議論が集中しがちであるが、資金調達の 52%を占める銀行の視点を加えることで、暗黙知をいかに評価しながら融資判断を行うかという観点が加わり、議論がより実態に即したものになる。
- ・ 取締役会では、知財・無形資産を含む成長投資など重要案件の経営陣からの報告と決議・承認を行い、事案担当の CxO の説明のみならず、CxO 間の連携が経営陣としてうまくかみ合っているのかも評価する。ここにおける最重要な点の一つは、取締役会の指名・報酬委員会（「コーポレートガバナンス委員会」などとも呼称）では、社外取締役が委員長を務め、社外取締役が過半の委員構成（CGC 改革の下でプライム市場企業のかかなりの数に上る）の下で、経営陣（CxO）を誰にするか、報酬は幾らにするかを審議する。その意味で、取締役会における知財・無形資産の活用戦略に関するバトルコミュニケーションは重要であり、その手前の経営陣の知財・無形資産活用戦略担当 CxO と他の CxO とのバトルコミュニケーションや連携も、しっかりと評価され、同委員会にて、経営陣の報酬が決定され、必要があれば、退任を求める CxO、執行役員なども出てくる。このような、取締役と経営陣の関係を認識しておくことが重要である。

（２）ヒアリング調査の進め方

ア．ヒアリング先の選定方針

- ・ ヒアリングにはプライベートエクイティ（PE）ファンドを含む多様な投資家及び企業が対象と

して含まれているが、PE ファンドと上場株式に投資する機関投資家との間には、インサイダー情報を含む非公開情報へのアクセスの可否という点で決定的な差異があり、情報の非対称性は相当程度大きいものと認識している。こうした前提条件の違いを踏まえた上でヒアリング調査の分析・発信を行うことが、今後重要になると考える。

イ. 企業から収集すべき情報

- ・特徴的な成功事例にとどまらず、失敗の要因や行動を阻害した根本原因が把握できるような設計とすることを求めたい。
- ・企業向けヒアリングについては、社内における取組に関する項目と、その取組を投資家に対してどのように発信・アピールしているか、また発信しているにもかかわらず投資家の反応が芳しくないといった企業側の悩みを含む対外コミュニケーションに関する項目とを、明確に区分して整理するとより分かりやすくなると考える。

ウ. 機関投資家・PE ファンドから収集すべき情報

- ・投資家へのヒアリングにおいては、評価に用いる KPI の例にとどまらず、それをを用いた評価ロジックまで深掘りして聴取できれば、企業側にとって有用な情報となることから、その内容を GGL に反映するとよい。
- ・投資家・PE ファンド向けヒアリングについては、グロスインデックスをベンチマークとする機関投資家に対しては、なぜグロスインデックスに注目しているのかを問うよりも、グロスインデックスを選択している投資家であれば知財・無形資産への関心が前提として想定されることから、それをどのように注目・評価しているかを聞く形が適切。また、PE ファンドについては、知財・無形資産への注目を所与の前提とするのではなく、どのような場合に注目するのか、注目した場合にどのように活用するのかといった観点から問う方が、より現実的かつ具体的な回答が得られると考える。
- ・投資家との関係については、企業側が知財戦略の活用を本格化させれば、投資家側も知財に関する理解を深める必要性を認識するようになる。グロスインデックスをベンチマークとする機関投資家に対して知財ベースの投資の実態を問うことや、PE ファンドがどのような場合に知財に注目するかを明らかにすることは有益であり、こうした投資家との対話の内容も「知財経営の実践」の章に組み込むことで、ボトルネックの解消からその先の実践へと一貫した流れを持つガイドランスとすることができる。
- ・ヒアリング先については、以上の観点から、メガバンク 1 行及び地方銀行 1 行程度を加えることが望ましい。金融庁が本年 5 月に開始した企業価値担保権制度は、知財・無形資産を含む将来キャッシュフローの源泉となる無形資産の情報を総合的に評価して融資を行う制度であり、この制度への対応において先進的な取組を行っている地域金融機関として、CEO、CFO、CHRO、CTO といった経営陣の役割分担と連携の下で融資先の企業価値評価体制を整備しているところがある。ヒアリング先として適切と考えられることから、必要であれば紹介をする。

・金融機関が知財・無形資産をどのように評価しているかという点については、今回の調査対象をグロースインデックスや PE ファンドに絞った趣旨と同様、無形資産・知財の評価実態をより具体的に把握することを目的としており、金融機関についても話を聞く意義はあると認識している。他方、企業価値担保権に関する評価手法がどこまで具体化されているかという点については、グロースインデックスや PE ファンドと同等の重要性を持つものとして位置付けるべきか、なお検討の余地がある。企業価値担保権そのものに関するインタビューは実施したいと考えるが、評価方法の詳細にどこまで踏み込めるかは議論の余地がある。

以上