

「知財・無形資産」投資・活用戦略の有効な開示とガバナンス

2021年9月8日
弁護士 武井一浩

一 CGコードを含むガバナンス改革

1 ガバナンスの基本は「自律」

- CGコードのガバナンスの定義＝①「会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組み」＋②「持続的な成長と中長期的な企業価値向上のための 自律的な対応 を図る仕組み」
- 自社で自分の頭で考えることが重要（解は自社内にある。management+boardによる「骨太な議論」）。
- マネジメント及び現場に「動機」づける仕組みであることが重要。

2 日本企業の「稼ぐ力の強化」がガバナンス改革の目的

- (CGコード制定の元となった日本再興戦略) 「日本経済全体としての生産性を向上させ、「稼ぐ力(=収益力)」を強化していくためには、企業経営者……が自信を取り戻し、未来を信じ、イノベーションに挑戦する具体的な行動をおこせるかどうかにかかっている」、「日本企業の稼ぐ力すなわち中長期的な収益性・生産性を高めるには…コーポレートガバナンスの強化により、経営者のマインドを変革し、グローバル水準のROEの達成等を一つの目安に、グローバル競争に打ち勝つ攻めの経営判断を後押しする仕組みを強化していくことが重要である」

3 稼ぐ力の強化＝知財¹（今回射程としている広義の意味。以下同じ）の強化

- 「稼ぐ力の強化」は（上場企業においては）対資本市場を含めて「見える化」されないといけない。このギャップにまでケアしないと真の「稼ぐ力の強化」にはならない。この意味での「見える化」のためには、「単なるストーリー」（こうしたいああしたい、ここにチャンスがあるから頑張ります）だけでなく、説得力を伴った「ロジック」までないといけない。知財は競争優位性の話なのでロジックが必要なのは当然。

4 2021年CGコード改訂における「取締役会で議論をして」「方針等を開示または説明する」という点の意義は社内での「骨太な議論」の実施

- ①多様性・多角性を持った者（これが「スキル」マトリックス）＋②利益相反のない者が骨太な議論を行っているから、社内の議論に自律が効いてくる。

¹ 「ビジネスモデルを支える知財の強化」

- ロジックを伴った議論が「骨太な議論」の一つのエッセンス。社外役員等から発せられるべき good question に期待される点もこのロジックの部分である。

5 骨太な議論の観点からの課題

(1) 将来の稼ぐ力（財務情報は過去情報）を資本市場（株主・投資家）に対しても語るという意識（→建設的対話で語れるロジック）

- 「隠徳善事」からの脱却。欧米企業はカルチャーや従業員エンゲージメントなどを重要視して語っているが、これらは日本企業にすでに内在されている要素も少なくない。資本市場に対して「見える化」しようという姿勢（+「見える化」できるだけロジックの構築・議論）。

- 経営戦略としてのロジック（営業秘密の開示とは異なることへの理解）。「日本企業の多くにおいてイノベーション創出力が示されていないことも、日本企業の時価総額が出遅れている一因」という問題意識→①イノベーションであること+②イノベーションが将来の稼ぐ力に結びついていること

- DX 化の進展は知財戦略の重要性をより高めている（より幅広い企業にとって重要となっている）。

- 近時は IPL²の活用を含め、ロジックを強化する取り組みは着実に広がりつつある。この良い流れをさらに前に加速度的に進めるべき。ただ上記①だけでなく②のところのロジックの詰め（骨太な議論）を伴わせること。

(2) 稼ぐ力→「OPM10%の壁」という機関投資家からの指摘

- 第二回三瓶委員資料 24p「日本企業には業種にかかわらず営業利益率 10%の壁がある。欧米企業は顧客の競争力・成長力に貢献する製品価値を訴求する戦略で壁を突破」。

- GPM 強化を伴った OPM の強化であること。GPM を超える OPM にはならない。GPM の強化を抜きにした OPM の強化では、コスト削減（→人的資本や費用化された知財の削減という本末転倒）に走りかねない。

二 真の「稼ぐ力強化」のため過去の各種慣性等を打破する明確なメッセージを発するべき

はじめに 上場企業が「形式的コンプライ」に走るのではそもそもの意味がない。多くの日本の上場企業の現状（慣性）に照らすと、2021 年末は多くの企業が「今後[1]年かけて取り組みます」等の explain になることが基本となる旨の方向性のほうが、実効性があるのではないか。

² ただ現状の IPL では狭義の知財（公表されている特許等）が活用対象？だとするとまだ狭い。

1 上記一のロジックを伴った検討を行うこと

- 公表物は、企業が自ら動機を持って考える契機となるよう、ロジック例をわかりやすく示す³。

2 知財投資⁴や人的投資というのなら「費用」でなく「資産」という発想を社内でももつように、方向付けること

- 第二回三瓶委員資料 25p「欧米の機関投資家は R&D を無形資産として計上することに慣れている（ROIC の浸透や IFRS 基準、学術研究成果のため）」「資産計上するには妥当な償却年数の特定が必要」
- 費用だと年度ごとの一過性+利益率向上のコスト削減の餌食になりえる。特に今回の知財の射程は広義である。
- 費用的発想からの脱却は、適切な「守り」を担保する（デジタル面でのサイバーセキュリティを含む）ことにも資する。
- 資産的な説明が行えるロジックを積み立てる（第二回事務局資料 18p のエーザイの事例やシーメンスの事例等はロジック面でも示唆に富む）。
- 会計処理についてはどこまで踏み込めるか？

3 経営現場における設備投資と知財投資/人的投資との慣性的な違いを打破すること

- 「立派な工場を建てる（設備投資をした目に見えるモノ）→社内評価されやすい」。他方で知財投資や人的投資は目に見えにくい+費用→最小化・削減の対象となりえる、工場を建ててすべて自分でモノを作る戦略のほうが社内で通りやすい（これも一種の慣性？）。しかしその戦略自体が正しいのかという骨太な議論/good question 自体が足りていないことはないか。
- 第二回三瓶委員資料の ARMS 社の事例は、果たして特許権をたくさん抱えている会社の特殊事例なのか？知財で稼ぐという形の戦略を最初に採った例（知財はあとで生まれてきた）ではないのか。自前主義での目に見える設備投資でなく知財投資でサブスク的に利用させる的な発想が生じにくい慣性（目に見えないモノが金銭化・付加価値化しないという慣性）から変えていかないといけないのではないか。
- DX 化・イノベーションのためには他企業とのコラボが求められることが増えていく

4 横串が刺さる社内態勢の構築を具体的例示とともに示すこと

- ボードやマネジメント・経営層にも上がっていないし事業現場にも落ちていない「中二階」では“遠吠え”状態となるという懸念点が指摘されている→これを根本的に直す態

³ 価値共創ガイダンス、経営デザインシート、IPL 等ともリンクさせる。

⁴ 機関投資家目線では「研究開発投資」

勢整備が重要

- 真の知財戦略は競争優位性の獲得戦略そのものなので、マネジメントやボードでの議論・コミットなしに構築できるはずがない。
- 横串が刺さっていないと、競争優位性があるものでも営業部門が勝手に顧客に値引き等を妥結してきてしまう（日本企業で見られる悪弊の一つ）。
- ROE/ROIC を経営現場に落とし込んだオムロン社の逆ツリーの事例
- サステナビリティ委員会の設置も同様の工夫。①取締役会決議により設置されていること＋②経営トップが直接関与した委員会であること（よってヒトモノカネも付いている）＋③社内事業経営現場を議論の当初から巻き込んだ議論をしていること（なのでリアルタイムで議論が現場に反映される＋現場の意見もリアルタイムで巻き込んで横串を刺せる）。
- 知財・無形資産について横串を刺す委員会は、サステナビリティ委員会の下部委員会として組成する選択肢も、一つの実効性のある手法。

5 ボード及びマネジメントのスキルマトリックスへの言及

- 稼ぐ力自体の戦略である→担当者は、取締役または執行役員として、board にも適正な representation 者がいるべき（逆に、稼ぐ力とのリンクがロジックを伴って社内であることで representation 者も輩出される）。
- 「CXO の設置」「横串を刺した委員会（サステナビリティ委員会の下部委員会等）の設置」等のわかりやすい解の例示も、その職責等をうまく設計・dictate すれば、一定の効果があるのではないか。

6 パッシブ機関投資家の増加に伴う課題への言及（「下の句」側の問題）

- パッシブ機関投資家（大量銘柄保有の上でできるだけコスト低くリターンをあげる）の形式主義化の問題
- ESG の世界で起きている ESG ベンダー（乱立中）の形式主義・評点の問題
- 「特許申請数とかの形式的な数をむやみやたらと増やすことを推奨している」という誤解を生まないこと
- 数値や指標等の開示も、前提となるストーリーとロジックとの整合性を伴っていないと意味がない
- 機関投資家・資産運用業界で AI の活用が進展している→企業側は deep learning でも拾われる開示をより強化しないとイケない

7 今回の公表物は好事例の紹介を「目的意識をもって」行うこと

- 多くの上場企業が現場に落とし込んで参照できる内容とするには、当該事例がどういう点で好事例なのか、具体的な説明（ロジカルな説明）を伴うことが重要。

- 第二回資料のブリジストン様の事例の良い点、コニカミノルタ様の事例の良い点・・・
- 今回の公表物は、一過性でなく、定期的に更新していくことが適切である。

8 公表物は「知財」という用語でなく「無形資産」あるいは「知財・無形資産」という用語とすべきでないか。

- 競争優位性を示す経営戦略・ビジネスモデルとしての開示であり、「狭義の知財」を単体で開示を求めるものではない点の注意喚起。「知財開示」という言葉からは狭義で捉えて特許の数等を示す話であると捉える者もいる⁵。

9 「サステナビリティ」ともリンクを張ること

- 「サステナビリティ」⁶という用語の元での取り組み・関心が（企業側にも資本市場・金融業界側にも社会一般にも）とても高い。今回取り扱っている広義の知財はサステナビリティとも相当深いリンクがある。なのでサステナビリティの文脈に組み込まれた公表物であるという示し方のほうが、対外的効果が高いのではないか。
- サステナビリティの一環とすることで、ユニバーサルオーナー系のパッシブ機関投資家（しかも影響力が強い）等ともつながるリンクにもなり得るかもしれない。
- 今回の公表物を間接金融の世界における変革をももたらす内容とすること。

10 「イノベーション促進」ともリンクを張ること

以上

⁵ 同様に、機関投資家目線で見たら「知財投資」でなく「研究開発投資」という点にも留意。

⁶ 「サステナブルファイナンス」を含む