

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1回 議事概要

○日時：2021年8月6日（金） 13:00～15:00

○場所：WebEx開催

○出席者：加賀谷座長、荒木委員、市村委員、江良委員、菊地委員、三瓶委員、杉光委員、武井委員、竹ヶ原委員、立本委員、御供委員、森委員

1. 本検討会について

- ・ 背景として、知財を中心とする無形資産が競争の最大の源泉だと言われて久しいが、世界的な競争状況の中で、他国の企業が標準戦略や知財戦略を含めて激しく行使をしてきている。日本企業の知的財産の戦略の活動について、より一層活性化する必要があるのではないかという危機感を伴った認識がある。そのためには、経営者自らに知財経営に関する直接的な関与を深めていただく必要があり、企業行動のさらなる活性化も必要。
- ・ ESG投資に関連する議論の中でも、機関投資家の中から気候変動の問題、温暖化の問題を解決するための様々なソリューションや技術的な手段について市場を広げられるポテンシャルを持っている企業を知財の面から見て評価をしていこうという発言がある。
- ・ このようなことを踏まえ、コーポレートガバナンス・コードの改訂が行われ、その中で知財投資等に関する経営戦略についての開示の問題、取締役会におけるこの問題についての関与の強化が入ったということは、非常に画期的なこと。
- ・ 実際にどう回していったらいいかについて、さらなる深掘りをする必要があり、今回ガイドラインの検討作業をすることとなった。
- ・ 非財務情報のガイドラインである価値協創ガイダンスと十分に連携し、価値協創ガイダンスの一環として、その深掘り部分として今回のガイドラインを位置づけて、分かりやすい形で関係者に参照可能な環境を整備していきたい。
- ・ このテーマで重要なのは上場企業だけではなく、その他の企業、ベンチャー、スタートアップ企業も大変大事。こういった企業の資金調達でも、金融機関に開示の内容をよく見て、積極的にお金を回していただくようなメカニズムが大事。
- ・ スタートアップ企業が発展していく、あるいは培われた知財が活用されていくために、大企業とのコラボレーション、大企業がスタートアップが培った知財をいかに大事に育てて発展させていくかということも大事。この観点もこのガイダンスの中に見える化をしていくということについても重要な課題だと認識。

2. 企業の知財投資・活用に係る現状認識に関して

- 開示の仕方が問題なのか、投資をなぜできていないのかが問題なのかを見極めた方がよい。
- 開示が問題というより、日本企業の取組内容の問題。知財よりも設備投資などに資金配分しがちになってしまう。企業価値や事業価値を生むかどうかという判断より、なぜか既存計画を継続的にやってしまう部分がある。知財戦略を経営戦略の観点からどう考えていくかという資金配分の問題だと思う。
- 日本企業は知財で勝ってきた経験のない企業がほとんどで、知財で勝った経験がない人たちが経営者になっている。また、知財以外の参入障壁、戦略により勝っていたので、知財を参入障壁として使ってこなかった。
- 知財投資について、費用対効果を見せにくい。知財で痛い目に遭う業界では、知財が大事だと経営は分かっているが、そうでないと、知財に投資してもどれだけ役に立っているのかということになってしまう。そこを突破するのが可視化であり、IPランドスケープは一つの突破口になる。IPランドスケープを使いながら可視化して見せると、知財がどういう働きをしているのかが分かってもらえる。
- 企業、組織の中での知的財産の範囲が非常に狭い。技術戦略を議論する上で、従来企業が考えていた知財の範囲では、到底説明がつかない。顧客体験や社会課題といったお客様の問題を中心にした議論を展開する必要があり、その中で、技術、知財は重要な要素だが、それだけでは足りず、プロセスや、ブランドであったり、いろんなものを絡めていかなければならない。日本の製造業は立ち位置がサプライサイドになりがちで、変革を進めてこられていない。
- 知財が企業内で評価されにくいのは、技術者、R&Dの成果を特許出願することを中心に考えられていたからではないか。
- 日本は米英等と比べ、間接金融のウェイトが圧倒的に高いが、バブル崩壊時に金融検査マニュアルに沿って、不良債権処理した結果、大企業も中小企業も投資家も、将来キャッシュフローを生む、知財も含めた非財務情報を見極める目利き能力が落ちた。
- 無形資産の比率が大きいことは、有形資産当たりの収益性が高いことを意味しており、R&Dへの投資余力が大きいことになる。日本はその逆なので先細っていくことを示している。
- 日本企業は技術を持っているが、ビジネスモデルに展開できないことが先細りの原因であり、このままでは、技術への投資の力もなくなってしまう。技術を開発してから何に使えるか考えるという企業が多いが、これがビジネスモデルに結びつかない原因になっている。
- 日本において知財投資・活用が進んでこなかったのは、日本企業のイノベーション力が落ちているから。付加価値が高い新規のサービスや製品をつくる、今までやっていなかったマーケットを開拓するといったチャレンジが低かった。一つ目は、経営者自

身が知財戦略にチャレンジする意欲が少なかった。二つ目は、知財部が経営戦略なりを支える力が弱かった、つまり経営のビジネスモデルの中に無形資産が取り込まれる仕組みが日本企業の組織の中で弱かった。

3. ガイドライン全般に関して

- 企業にデジタル投資などもきちんと考えなさいというメッセージを出すこともあるが、3択、4択、5択ぐらいを具体的に書いていった方が、企業は動くと思う。
- 「知財投資を増やせば、企業価値が向上する」というのは、ロジックとして成立しないが、そのように伝わりやすいので、気を付けなければならない。稼ぐ力としての、「ビジネスモデルを支える知財」、「知財を生かすビジネスモデル」といった共通認識が必要である。
- 知財そのものの価値評価にフォーカスするよりは、経営戦略の中にきちんと位置付けて一体として議論しよう、特許だけではなくノウハウも含めてトータルで評価しようというのは素晴らしい。
- 価値協創ガイダンスは、企業側も金融側も参照しているツールであり、これに沿って知財を語るということ自体が、経営者に議論していただく、いききっかけになる。
- 現在の技術が現在の市場でどれくらい役立っているのかを説明するのはそれほど難しいことではないかもしれないが、将来の市場に対して現状の技術がどう役に立つのか、あるいは将来の市場に将来自分たちが蓄えてこなければいけない技術がどう役に立つのか、事業ポートフォリオを変革していくに当たって、将来のものをどういう形で理解いただくのかは非常に難しい。その辺りをどういう形で位置づけて説明をしていくと、より投資家の理解が進んでいくのかという議論ができると、経営者の認識も深まっていくと思われる。
- 知財エコシステムが日本で回ると、日本の明るい未来が付いてくるのではないか。
- 将来キャッシュフローを生むのは非財務情報であるが、金融機関は金融検査マニュアルの下に適合する組織体制になりきってしまった。金融検査マニュアルがなくなったタイミングでガイドラインを打ち出す意味はすごくある。日本経済全体の間接金融がまだ大きく横たわっているという理解の下で、今回の検討会の情報発信は、間接金融向けにしっかりと刺さるような情報発信ができればいい。
- 国として知財戦略をうまく回す、知財エコシステムを回すといった意味での人材育成、人材戦略の在り方も表裏一体ではないかを感じる。
- 知財投資と言っても投資家やアナリストは響かない。研究開発投資がいかにか企業価値に結び付くかといった方がピンとくる。知財投資・活用戦略という言い方はあまり響かないし、ミスリーディングだと思う。
- 事務局資料の「検討の視点」①～⑬は、①が目的、②～④が実践のポイント、⑤がもう一つの具体的な目的で喫緊の課題。⑥～⑨は④の具体化・ただし書、⑩～⑬は最終

的に期待するインプリメンテーション、⑬は定義という構造になるのではないか。

- イノベーションや企業の競争力を支えるものとしての無形資産の話と、ESGという社会としての要請があるテーマにどれぐらい企業が活動を費やしているかについては、分けた形で投資家に情報提供できたらよい。

4. 開示の在り方に関して

- 企業の動機づけの観点から、米中など海外では何をどううまくやっているのかという事例も紹介したほうがよい。ESGであれば評価機関がそういう情報を拾うという形でプラットフォームができあがっている。
- エーザイの事例では、研究開発費や人的資本について企業価値効果があるという形で営業利益に足し戻す取組がされている。企業の一つのインセンティブ、動機になると思うので、こういった事例を詰めていくと面白いのではないか。
- 知財に関連する守りの話をどこまで入れ込むかという論点もある。弱いところを外に見せてしまう面もあるが、守りがあっての攻め。サイバーセキュリティの話は避けられないが、時間がかかるので、どこかにスピノフせざるを得ない。
- 企業として、知財をどう捉え、どのように稼ぐ力という事業価値に変えていくのかという戦略的な取組について、投資家として常に対話で伺っている。
- 知的資本やこれを生み出す力、イノベーションにどう接続するか、いわゆる非連続と言われているイノベーションにちゃんとのっていける会社かどうか、どうやって評価するのかというのは、すごく難しいところであるが、適切なKPIが設定できれば、知財のほうからアプローチで見えるものがあるという期待値もある。
- 知財ないし知的資本が企業の長期の企業価値を規定する要素だとして認識されていれば、マテリアリティに何らかの形で出てくるはずであるが、知財の項目が埋没してしまい、見えなくなっている。KPIの議論の際にこの辺の話から解きほぐしていく必要がある。
- ESGでのマテリアリティは、どちらかというところ、社外からの評価が中心になっており、社内で何をやるかというインプットやプロセスは、そんなに評価の対象になっていない傾向がある。その辺りをどういう形で組み込むのがいいのかということについても、議論したい。
- 知財について機関投資家へ説明しても、それが差別化要素となり、ある規模の活動になっていないと、信頼感や評価にはつながらない。知財特有の時間軸の長さが悩ましい。
- 特許の持つ意味は、家電、自動車、医薬、ソフトウェアなどの事業形態によってそれぞれ違っている。それぞれ特徴ある知財を平準化して概念的にくくる方法を今は考え付かないので、本会議の議論をふまえて整理していければと思う。
- 知財の位置づけが事業ごとに異なることは、ガイドラインに反映させる上で論点にな

ってくる。原則主義的な開示なのか、それともかなり細かくルールベースで決めていくのかについて、検討が必要。

- 経営デザインシートというのは、まさに価値協創ガイダンスの動きとある意味軌を一にしている。うまく接合できれば、いい議論になっていく。
- 知財や非財務情報について、情報発信をするときに、関係者間の共通言語としての経営デザインシート、オリジナルバージョンをうまく活用することが一つの手段と感ずる。
- ブランド価値をどうやって維持しているかなどについて、企業側から丁寧な開示がなくても、少なくとも投資家はそういう視点で見ている。
- 欧米の大手運用機関は、R&Dなどは資産計上して取り扱ったりしており、会計上の財務諸表をそのまま分析するとか、企業価値を評価することはしていない。そういうやり方をもっと取り入れる方法はあるのかもしれない。
- 投資家のタイプは一つではなく、様々なので、ターゲットをどういった投資家像とするかとイメージを合わせておく必要がある。企業が開示してくれたものをちゃんと読む投資家、それを基に分析をする投資家、先々のイノベーションに対しての先行投資をちゃんと考えるという意味では、長期的な視点を持っている投資家でないと全く食いついてこない。
- 知財情報分析・活用の実例として、「特許1件ごとに一定の方法でスコアリングし、順序づけする」というのがあり、企業間の比較もできた。
- 上場企業を対象ということは、様々な業種を含むことになり、必ずしも特許だけに頼っていない業種もある。しかし、全ての産業で無形資産が存在しているため、それをどのように開示、もしくは投資家向けに開示するべきなのかという議論が必要である。
- 開示内容として、企業内で行う投資、R&D投資だけにフォーカスする狭い議論もあるが、オープンイノベーション、スタートアップのイノベーション機能の活用、さらには、M&Aのように、広く外部の資源を獲得する投資について、どのように位置づけるかを考えるべき。

5. 社内におけるガバナンスに関して

- 取締役会を含めた社内でどういった議論をするのかということ、きちんと動かさないと、開示の部分だけ動かしてもしょうがない。社内の取締役会を含めた議論の在り方、どういう視点で何をするのかというところについて、ある程度具体的なものを示さないと、なかなか動かない。CGCの記載について具体的な行動の在り方を示せるような成果物が出れば、企業としても助かるので、これを企業の視聴率が高い時期にやるのが大事。
- 取締役会に出席する執行役員などで、知財が分かっている方はどれくらいいるのか。知財を分かっている人が正当に取締役会に出て、リプレゼンテーションされておらず、利害が

主張されていないという人の問題もあるのではないか。

- ノウハウ、デザイン、ブランド、顧客との関係など企業活動の中で人材が生み出す全ての成果物は知的財産になるため、それをどう活用していくかということが、正に経営や、事業運営そのものだという認識に立てば、知財が企業の中核であるコアバリュー（コア価値）としてそれをどう活用するかということを考えるのが経営者の役割。取締役会の中で真剣に経営者として長期的な企業の在り方、または成長戦略、さらに事業ポートフォリオの中でどれを重要視し、例えば、どれを売却するということを考えれば、経営の中の中核として知財を考えていけるようになる。
- 社外取締役にもボトムアップのいろんな発表会にも積極的に出席いただき、いろんな技術の種を知ることに時間を使っていただき、理解を広げていただくということもやっている。正式な取締役会以外に取締役懇談会という名目で、ざっくばらんに、オープンに、フランクに分からないことを何でも聞いてもらうという場も用意しながら進めてきている。
- 取締役が知財をどう監視しているか見るとしたとき、知財の理解ができていないことには監視のしようがない。例えば、（取締役会以外に）交流会をどれくらいやっているかなども実は重要な要素かもしれない。

6. その他について

- 事務局説明資料の「スタートアップのイノベーション機能の活用」については、事業会社による投資なので、事業会社による有価証券投資が増えるという懸念がある。持ち合いになる、または持分法適用が増える、上場子会社になるのかもしれない。そういったネガティブな部分も考えながら進めていく必要がある。
- SPACは、空箱上場と言われているが、空箱上場は、事務局説明資料「成長投資としてのESG投資の加速につながる開示・発信」とかけ合わせて、グリーンイノベーションのための投資に、具体的にこの技術に投資をしてほしいというときのターゲットを明確にするという意味では、実は使い勝手のいい箱ではないかと考える。日本では規制があり、認められておらず、実行できないが、そういう活用目的であれば、“あり”ではないかと考える。