

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2回 議事概要

○日時：2021年8月26日（木） 14:00～16:00

○場所：WebEx開催

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

1. 企業の知財投資・活用に係る現状認識に関して

- 日本企業には業種に関わらず「営業利益率10%の壁」があり、そこからなかなか抜け出せない。投資家から見ると、10%くらい営業利益を取ればそこまでいいだろうというように見える。欧米企業は、製品価値を訴求する戦略で「壁」を突破している。
- アーム社は、R&D投資から知的財産を取得し、それをライセンス契約してチップを製造させ、チップが売れるごとにロイヤルティ収入が入るビジネスモデルを通じ、高い売上高総利益率、売上高R&D比率により、持続的成長性と稼ぐ力を実現している。
- アップル社を分析すると、ジョブズ氏が復帰して以降、製品価値が顧客から高く評価され、価格決定力がある方向に向かっていることが分かる。
- 海外企業はマージン率はあがっているが、日本企業だけは横ばいか下がっている。この点はとても重要、今後議論していきたい。

2. ガイドライン全般に関して

- ガイドラインは、日本企業の競争力向上や持続的成長に資するものとして期待。
- ガイドラインは、CGCの補充原則（3-1③、4-2②）等に対する具体的な行動指針として、政府及び東京証券取引所から上場企業に適切な対応を講ずるよう要請して頂きたい。
- 経済産業省が、東京証券取引所と共同で、「知財投資銘柄」等を選定することも検討して頂くと、企業側の励みになるのではないかと。
- 「知財」については、知的財産権だけでなく、発明考案（アイデアやテクノロジー）、意匠（デザイン）、商標（ブランド）、著作物（コンテンツ、ソフトウェア）、データ、ノウハウ（営業秘密）、業務プロセス、顧客ネットワーク、サプライチェーン、評判（レピュテーション）等、幅広い知財を含めて頂きたい。
- 「知財投資」についても、「知財」を創出や活用して、ビジネスモデルや事業体制を構築・実行し、競争優位を確保して、マネタイズさせるための活動を含む「幅広い投資」として、財務的な投資に限らず、非財務的な活動も含めて頂きたい。
- 開示手段は、「CG報告書」での開示に加え、「統合報告書」「IR報告書」「サステナブル報告書」等の各企業が自主的に適切な開示手段を利用できるようにして頂きたい。

- 本ガイドラインでは、業界やビジネスモデル等の違いを考慮し、開示範囲・内容の指針を提示して頂きたい。
- 本ガイドラインには、国際基準やグローバルで認められた枠組みを踏まえた内容を規定して頂き、今後必要に応じて最新状況に応じて改訂等をして頂きたい。
- かつてに比べると、価値協創ガイダンスの策定や統合報告書の普及などにより、知財に関する開示や対話がしやすくなる環境ができていると感じる。

3. 開示の在り方に関して

(ビジネスモデル・戦略)

- 如何なる知財投資を行っているか、どのような知財を創出、獲得、活用したか、その結果、如何に事業が競争優位を獲得し、持続的に成長しているか等を、具体的なストーリーとして定性的に説明した上で、その根拠として必要な投資の内容や成果等を定量的な情報として開示できるようにして頂きたい。
- アーム社の過去の開示例（2012年）は、価値協創ガイダンスに沿った開示の好事例。R&Dを支えるドライバー、成果としての特許数、ビジネスに結実したライセンス契約数の開示は珍しい。
- アーム社のように知財をプラスに使う場合は見える化もしやすいのに対し、日々の事業がマイナスにならないように守るという形で使っている場合は見える化しづらい部分がある。
- アーム社ほど差別化ができていない企業の場合は、守りより攻めの方が主体になるかもしれないが、もう少し一般的な程度の差別化であれば、守りの部分にもっと工夫をしていくのも考えられるのではないかと。シーメンスのアンニュアルレポートの中で、パテント、ライセンスという言葉が一番出てくるのは、内部統制、リスクのところ。リスクマネジメントとしてどのようにパテントをマネジメントするのかが書かれている。
- 日本の開示の中でよく欠けているのは、今マーケットがどういう状況で、どこに向かっていくのか、その中でどんなポジションをとっているのか。
- 価値協創ガイダンスは、一覧の図で全体を俯瞰し、統合的に説明して欲しいという意図がある。横に流れていくだけでなく、その中の一つ一つが相互に絡み合っているので、立体的に考えて欲しいという意味合いがある。
- 海外の企業も含めて、企業からは、商売に影響するから自社の競争優位性がどこにあるのか開示できない、という声があるが、投資家からは、主要な競合相手がライバルの位置づけを知らないはずがない、なぜ何が競争力の源泉になっているのか株主に言えないのか、商売に影響するというのは言い訳に過ぎない、との声がある。投資家は企業が心配するほど深いことを聞こうとしているわけではない。
- 社会課題を見据え、DXにより無形資産と事業の競争力を強化し、持続的な価値を提供。コア技術、人的資本、顧客基盤という無形資産（強み）を活用する。継続的な価値提

供モデルに変革していく武器である技術について、当該技術を使った多様なサービスを展開し、当該技術で知財ジャンルトップを維持。

- バリューチェーンとエンジニアリングチェーンのマトリックスの中で、知財がどこに効いていて、どこに知財の強みがあるのかを示してほしい。
- 権利化された特許等に加えて、ノウハウ、顧客ネットワーク、サプライチェーン、広い意味での知財を使った経営戦略そのもの、そのビジネスモデルとして、将来キャッシュフローをどう生み出そうとしているのか、投融資の回収、リターンがどうなのか、銀行目線からするとそこが最重要。
- ①企業としての経営理念、パーパスに根ざしたところの、未来の顧客提供価値、②顧客提供価値を生み出す具体的なビジネスモデル、③具体的なビジネスモデルにインプットする経営資源（権利化された特許権、サプライチェーンネットワーク等）が具体的に可視化されると投融資委員会で議論がスムーズに進む。
- 未来を可視化した上で、現状の経営資源、ビジネスモデル、顧客提供価値をバックキャストすることで、そのギャップをどのように移行戦略として埋めていくのか、それがまさにロジックのあるストーリー。このロジックのあるストーリーを数字に置き換えていくことが重要。
- 知財をビジネスモデルと結びつけて、投資家を中心とするステークホルダーに伝えていくという議論で、大きな方向感は一貫している。
- 知財がこんなに頑張っているというだけでは投資家は動かない。知財、研究開発によって違ったものを持っていることで、価格決定力が違う、マージンが違う、顧客に簡単にたたかれて値段が下がるようなものではない、というのが一番大事だが、そこがあんまりつながっていないような感じがするところに懸念。

（知財情報の活用）

- 投資家は、知財と経営がリンクしているかはIPLを聞くとだいたい分かるという声がある。開示にあたってはIPLは重要。
- 一部の投資家は、IPLをつかって、企業の将来像で、どういうM&Aがこれから必要かという議論をしている。
- 企業として目指す方向は、新しい事業、新しい技術開発、M&A等の競争力の強化だが、投資家としては、それがどう競争優位として持続的にあるのかというのを評価したい、IPLのようなデータを使いたい。

（定量的な指標）

- 特許出願件数等の多寡だけを指標とすることは、特許出願等を促し企業秘密の開示につながり、日本企業の競争力の低下の要因にもなるため、好ましくない。事業競争力確保のために如何なる知財投資を行い、いかに知財を創出させたか、その活用状況等

を、知財投資に関する情報として企業に開示を促すことは有益。たとえば、各社が事業に対する競争力維持・向上されるため、「知財」創出費（研究開発費等）や創出人員数（「知財」の創出者数）、「知財」創出件数（アイデア、ノウハウ、デザイン、ブランド、ソフトウェア、コンテンツ等）等の知財投資に関する情報を開示を促すことは、各社の競争力を投資対効果の面での指標として把握するためにも、また自社の知財投資やその成果を評価し、次の戦略に活用するKPIを設定するためにも役立つ。

- ”分かりやすく具体的に開示”について、できるかぎり定量値で示したいが、見えないもの（ノウハウ・繋ぎ方・体質）や客観性も勘案して組み立てたい。
- 投資家に伝わる開示例として、次の開示をしているドイツのシーメンスがある。①R&Dのうち”D”を資産計上、②保有特許数を各年で開示、③R&Dに従事する従業員数を開示、④事業部門とR&D部門との綿密な連携を強調、⑤重点研究分野を列挙し明示、⑥特許技術の囲い込みだけでなく、オープン・イノベーション戦略も展開、⑦次世代事業開発を視野にCVCも実施、⑧R&Dの”D”の償却年数は3年から10年、⑨特許、ライセンス等の償却年数は3年から5年、⑩M&Aによって獲得した技術（無形資産）の償却年数は5年から18年、⑪無形資産の内訳として、外部から取得した特許技術や技術ライセンスの残高を開示。
- 企業に期待する情報開示について、1. セグメント情報の充実：（1）売上高総利益、（2）資産（IFRS基準の場合）、（3）R&Dの優先分野、2. 無形資産の償却年数：（1）R&Dの”D”の償却年数、（2）特許・ライセンス等の償却年数、（3）M&Aにより取得した技術の償却年数、3. 特許戦略、4. 特許技術開発に携わる従業員数、など。特に日本企業はセグメントが多いので、セグメント別の情報があればもっと会社の中身が分かり適切に評価できる。

（投資家の対応）

- 投資家には、知財投資に関する情報について、企業とのエンゲージメントにおいて、今後の企業の成長戦略や価値創造プロセスに対する実質的な対話に活用頂き、積極的な投資判断をして頂きたい。
- 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。会社がそういう開示をしなくても自ら行っている。そのときに大事なのは償却年数をどうおくか。R&Dを無形資産化したものの償却費と新たな投資額との比率から、その企業が維持更新程度のことしかしていないのか、プラス成長に向けた新規投資をしているのかが分かる。
- 企業とのエンゲージメント（建設的な対話）では、「重要性による絞り込み」又は「疑問・不整合の指摘」を行い、R&D投資へのキャピタル・アロケーションの妥当性、又はR&D投資の成果マネジメントを問い是正を求める。
- 対話相手は、経営トップ。CGコード補充原則4－2②追加で社外取締役も対話相手に。

- 対話のツールとして、Product Value分析、外部の特許評価機関の特許力評価スコアを使っている。
- 投資家はエクイティストーリーを聞いたがる。KPIとして具体的数値がないところでも自分の頭の中で絵をかいて、この企業はこういう風なことをやってるからうまく成功するに違いないという確信を持てると買いに来てくれる。
- 最近、sellサイドは、クォータ決算で力を分散され、長期の投資の分析がなかなかできない。企業からの発信をしてもらわないと、sellサイドの頭の更新ができない。
- IRの場面では、パッシブ運用の投資家に対するSR活動も含めて広がっているが、その中における知財戦略について、どういう説明なり、開示なりが求められているのか。

4. 社内におけるガバナンスに関して

(知財と経営)

- 企業経営において、知財投資に知財部門が関与できれば、知財情報を活用した成長戦略の策定・実行や、早期の権利確保・リスク対策等による競争力確保、持続的に成長に向けた知財基盤の構築等に、直接貢献できる。
- ”実効的な監督”について、経営/取締役会が実効的に監督できる為に、経営とのコミュニケーションを実効的にしておくことが重要。①IPLが共通言語として定着する知財活動に努め、②事業部に日常的に入り込んでいくことで、結果として、知財から経営/取締役への直接コミュニケーションも響くようになる。事業部を經由して経営に届く知財コミュニケーションが厚みを増す。
- 大きな環境変化の中で、常に変化し続けることが唯一の成長の道。従来の技術をベースに事業開発、競争モデルを変革し、社会課題、顧客の問題などを踏まえ立ち位置を変えていく必要。社長のリーダーシップの発揮とともに、役員レベルでリアルタイムに議論できる体制が重要。
- 以前の知財部門は特許出願以外に何をやっているのか分からないと思われていたが、カンパニーの中の各ユニット（技術、営業、サービス等の部門）で洗い出した競争優位性、強み、コア価値に応じて、特許、ノウハウ、ブランド、で守ろうということに落とし込んで知財活動をやるようにした。これはまさに経営戦略、企業の資産を守る活動だと経営者も理解し、その後、知財戦略をいかした事業経営、企業経営ができるようになった。
- 知財部門として、社内のIR、経営トップに伝えていく、提案していくことがあまりできていなかった。
- 素晴らしい知財を持っていながら、事業部門にすごく積極的に売り込まないと振り向いてもらえないというのは、非常にもったいない状態。事業部門、経営トップは早く気づいて、価値があるものを持っているのだから価格戦略に積極的になり、そう簡単に値下げをしないというようにもっていけるかが大事な論点。

- 単に特許とかの細かい話ではなく、事業の中で自分たちの強みは何か、これから必要なコア価値は何だ、自分たちのビジョン、マテリアリティを解決するためにどう役立つのか、という議論ができればよい。

(取締役会)

- 日本企業では、取締役会で知財が議論されることは多くないので、取締役会において知財投資・活用・開示に関して審議できる体制を整備すべき。例えば、知財・イノベーション委員会やサステナブル委員会において、マテリアリティの重要課題として知財を検討するとともに、執行の監督や投資結果の評価を行うべきであり、そのための社外人材も含めた人材育成やスキルマトリックスの項目に知財を設けることも推奨していく必要。
- 取締役をまじえて議論していくことによって、自分たちの強み、ビジネスモデルをきちんと説明できるようになるのでは。

(IPランドスケープ(IPL)の活用)

- 知財投資の分析に必要となるグローバル市場の未来予測や技術動向等の「社外のIPランドスケープ」について、政府機関等での調査分析の深耕と発信を要望する。
- 特許等に加え膨大なナレッジ・ノウハウを加え、会社の強みやDNAの理解をベースに知財ミックスを組み立てており、内向きIPLと外向きIPLの視点で全体を俯瞰している。特に、内向きIPLを重視しており、バリューチェーンとエンジニアリングチェーンのマトリクスで、どこにどんな知財を持っているのかを検出している。
- 知財活用マネジメントにおける事業貢献の考え方について、バリューチェーン全体をスコープとし、自社/他社の強みから仮説を立てるIPLを行い【可視化する】、自社の強み/DNAを意識して価値を生み出す知財ミックスの設計構築し【価値に繋ぐ】、経営が理解しやすい工夫とタイムリーなコミュニケーション【具現化する】を行っている。
- 知財というと特許と思っている人が多い。知財に対する概念を変えることに苦労した。特許を出しているのはごく一部。何千、何万というものでやっとなんと動く、組み合わせが重要、ということを理解してもらおう。この理解を前提に、作戦としてこういうのがあると言うと話を聞いてくれる。そのときにIPLでの可視化が役に立った。
- 自分たちの強みを調べる社内IPL、競合やサプライヤーのことを調べる社外IPLを合わせて議論できれば、経営者も自分たちの強みと世の中の動きでどうこれからすればよいかの議論ができてくる。
- 議論を可視化するときに、経営デザインシート（オリジナル版）を使うことが有効。移行戦略のところではIPLが活用できる。

5. コーポレート・ガバナンスに関する報告書に関して

- コーポレートガバナンス・コードの趣旨からすると、何かのひな形等にとって、comply又はexplainというのは本末転倒。
- 知財投資がちゃんとできていない、又は成果がでていないという現状認識があって、コーポレートガバナンス・コードにも取締役会で見てくださいと書かれた。この年末に多くの上場企業がcomplyとなった時点でおしまい。できていないのに皆がcomplyしているということになると何も起こらない変わらない。
- 大多数の企業が改めてこういうことを考えてみて、社内でデータを集めてなかった、把握してなかったこと等が分かって、これから準備していきますというexplainがあって初めて改善していく。
- 米国の人的資本の開示のように、プリンシプルベースで、価値創造の考え方自体は示してください、という形もある。

以上