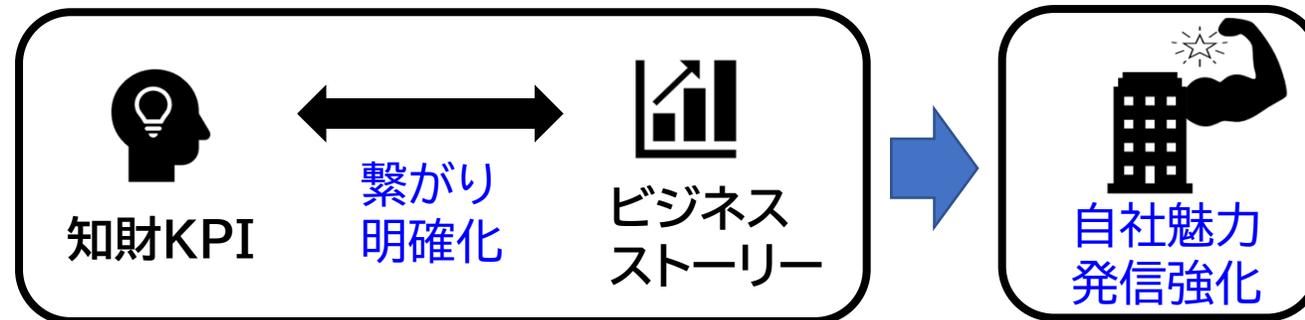




M2-2

自社の魅力最大発信！

～知財KPIとビジネスの繋がりから企業価値を考える～





全体の構成

自社の魅力最大発信！～知財KPIとビジネスの繋がりから企業価値を考える～





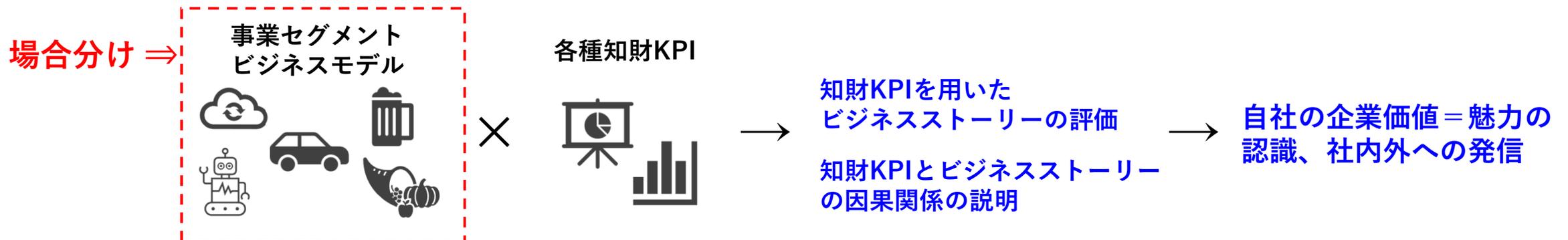
<背景>

2021.6のコーポレートガバナンス・コード（以下、CGC）改訂で知的財産への投資等について事業戦略との整合性や実効性等の開示が実質義務化されたことに伴い、**知財活動を定量化した知財KPIの策定・開示が課題**となっている。

<課題意識>

2022.1に公表された「CGC改訂に伴う知的財産に関するKPI等の設定（中間報告）」において、CSFと知財KPIの例が提示された。その際、知財KPIは事業セグメント単位で用いるのがよいこと、ビジネスモデルが本質的に異なる企業間で横並びにKPIの数字を比較する意味はないこと等が示された。逆に言えば、**各社個別の事業セグメントやビジネスモデル毎に、知財KPIでそれぞれのビジネスストーリーを評価することができると考えられる。**

とはいうものの、どのような知財KPIを用いてどうビジネスストーリーを語ればよいかは手探りの状態にある。これを検討する過程で知財KPIとビジネスストーリーの因果関係を明らかにし、開示情報に資するとともにこれまで気づかなかった自社の強みを認識する機会の創出に繋げたい。





研究アプローチ

課題・
問題意識

研究
アプローチ

結果および
考察

まとめ

デスクトップ調査



CGC改訂後の企業の情報開
示状況や先行研究を調査



知財KPIの活用状況を把握

委員会メンバーへの アンケート



所属委員に対して知財KPIの
活用状況に関するアンケート
を実施



企業での実態や課題を把握

ヒアリング



有識者：投資家、アカデミア
情報開示先行企業：受賞企業、
有識者からの推薦企業



魅力的な知財KPI・発信方法
のヒントを得る

魅力的な知財KPIの「考え方」「設定方法」「発信方法」について考察・検討した



デスクトップ調査



知財KPIへの活用状況と評価

- **先行研究**：知財管理誌等
- **首相官邸**：知財・無形資産ガバナンスガイドライン等

- ✓ 2022.10時点において、日経**225**構成企業のうち
 - 知財権の出願・保有件数を開示しているのは**102社**
 - 指標として（KPI的に）開示しているのは**20社（1割未満）**

※出典：[知財管理、vol.74、No.1、p91（2024）](#)

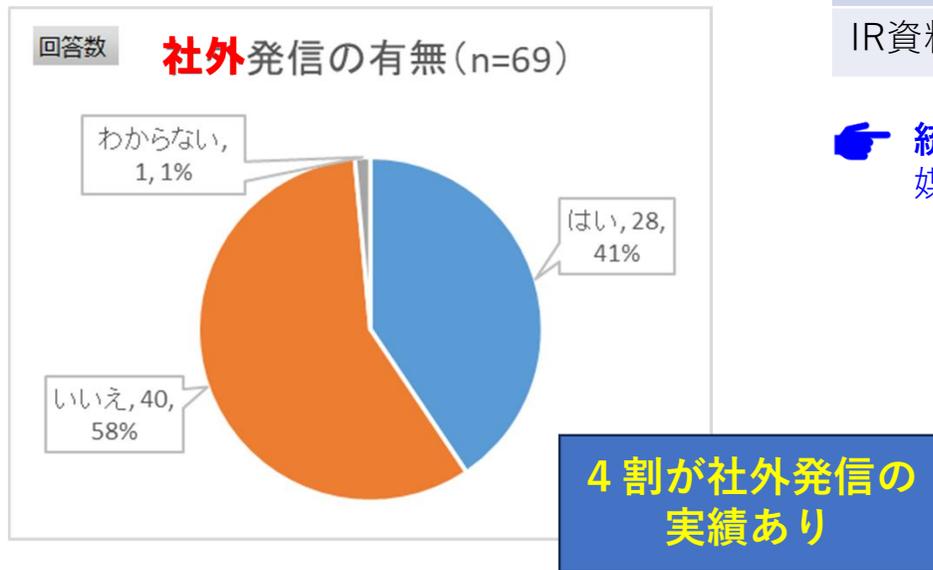
- ✓ 内閣府による統合報告書調査（2021年vs2022年発行）の結果、“研究開発費や特許の取得件数のみに留まらない定量情報の開示”に該当する企業の比率はガイドライン公表前後で12%→**24%にとどまっている**

※出典：[知財・無形資産ガバナンスガイドラインV2.0 p10](#)

知財KPIを伴った開示が求められている一方で、企業の動きはなお低調



委員会メンバーへのアンケート



発信媒体	回答数
統合報告書	20
サステナビリティ報告書	2
知的財産報告書	1
IR資料	1

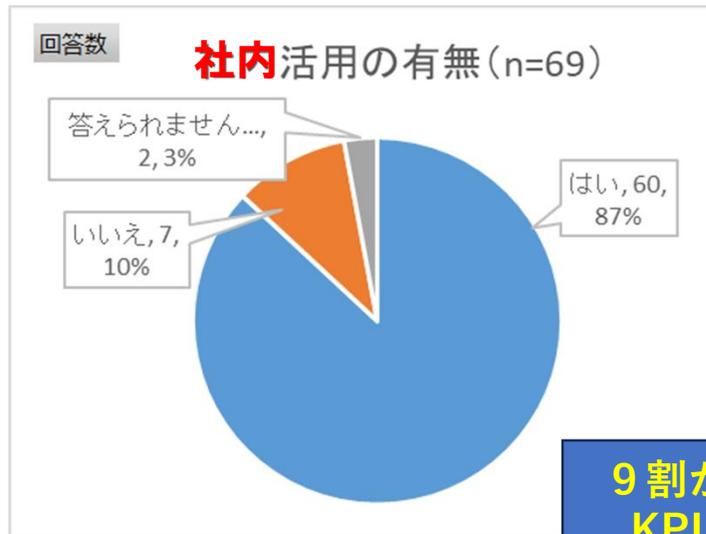
☞ **統合報告書**を中心に、
媒体を活用した情報発信が主流

発信している内容	回答数
保有権利数	8
主要国での保有権利数	(1)
重点分野における 保有権利数	(1)
新規出願件数	5
海外での出願件数	(1)
重点分野における 出願件数	(1)
パテントスコア	3
重点分野における パテントスコア	(2)

☞ 基本データの開示が主流だが、
重点分野に絞った開示や、重点分野に絞ってさらに踏み込んだ**発信**をしている事例も見られた



委員会メンバーへのアンケート



9割が何らかのKPIを運用中

活用先	回答数
知財部内管理	16
経営層向け報告	41
研究・事業部向け報告	13
研究・事業部内管理	5
その他（個人管理など）	3

知財部内の業務管理はもちろん、**経営層や関連部署向けの報告、開発部署での業務管理**への活用例も見られた

活用している項目	回答数
新規出願件数	39
出願件数 目標	(4)
出願件数の 増加比率	(1)
発明 件数	9
発明・出願・保有権利の 質	5
登録件数	4
実施率/活用度合	3
ライセンス収入/利益	2

新規出願件数はどの活用先に対しても知財KPIとして用いられていた
その他、開発力の源泉となる**発明件数**や**質（価値評価）**、結果系の**登録件数**も複数企業から回答があった



(回答の一例)

委員会メンバーへの
アンケート



感じている課題
(フリーコメント)

課題感	回答数
発信効果があるかどうか	29
発信することによる弊害	6
社外向けと社内向けの使い分け	3



知財KPIによるご利益（発信効果）を実感できる良い事例があればもっと活用していきたいのですが…

目標（例えば出願件数）を達成したからと言って技術や事業で勝てるのか？と聞かれると答えに窮する



投資家向けの知財KPIが社内の活動をドライブするものと一致するのか分からない…



魅力的な知財KPIとは

結果および考察

ヒアリング

有識者ヒアリング



知財ガバナンス研究会
アドバイザー

「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」委員



高野誠司氏
(高野誠司特許事務所)



杉光一成氏
(KIT虎ノ門大学院)



松島憲之氏
(SESSAパートナーズ)



松原稔氏
(りそなアセットマネジメント)

2021.6	2021.10	2022.1	2023.3
CGC改訂	ガイドラインv1.0	中間報告	ガイドラインv2.0
↓	↓	↓	↓

直近の動向について、
投資家を含む有識者へのヒアリングを実施した

“2022中間報告”以降、**知財KPIの捉え方は変わった**

当初は財務指標に紐づけるという課題意識があったが、
その後の議論で投資家にとって「あればよい」レベルに
：●●氏

厳密な因果を追いすぎるあまり複雑になっては本末転倒
無理に財務指標に結び付けようとするドツボにはまる
：●●氏

投資家は知財を含めた非財務指標が**必ずしも短期的な業績に繋がるものではなく、中長期的にボディーブローのように効いてくることを認識している**ので、
当該企業の将来性を計る知財KPIが好ましい



魅力的な知財KPIとは

結果および考察

ヒアリング

ズバリ

企業の将来性を計る、魅力的な知財KPIの考え方

有識者ヒアリング



先行企業へのヒアリング

- ・ アンケート回答企業（自薦）
- ・ アンケート推薦企業（他薦）
- ・ M2-2独自調査抽出企業



考察



1. **事業戦略との整合性**を示す指標
例) ・ **重点分野における**出願（発明）件数・比率、
保有権利数、パテントスコア…など
・ **主要事業国における** //
→いずれも事業戦略との合致度を示す知財KPIとなる
2. **投資効率の高さ**を示す指標
例) ・ **事業領域を超えて活用できるコア知財権**の件数、比率
・ **出願件数／研究開発費**
・ **実施率**
→いずれも投資効率（コスパ）の高さを示す知財KPIとなる
・ **複数の製品・分野に活用可能な権利数**
→レバレッジ効果を示す知財KPIとなる
3. **継続的な成長可能性**を示す指標
例) ・ **発明者数**・全社員数or全R&D社員数に占める**比率**
・ **新規発明者数**・発明者数に占める**比率**
→組織の健全な新陳代謝を示す知財KPIとなる
4. **知的財産と人的資本の連携**を示す指標
例) ・ 社内教育の結果としての**新規発明者数**（前述）の増加

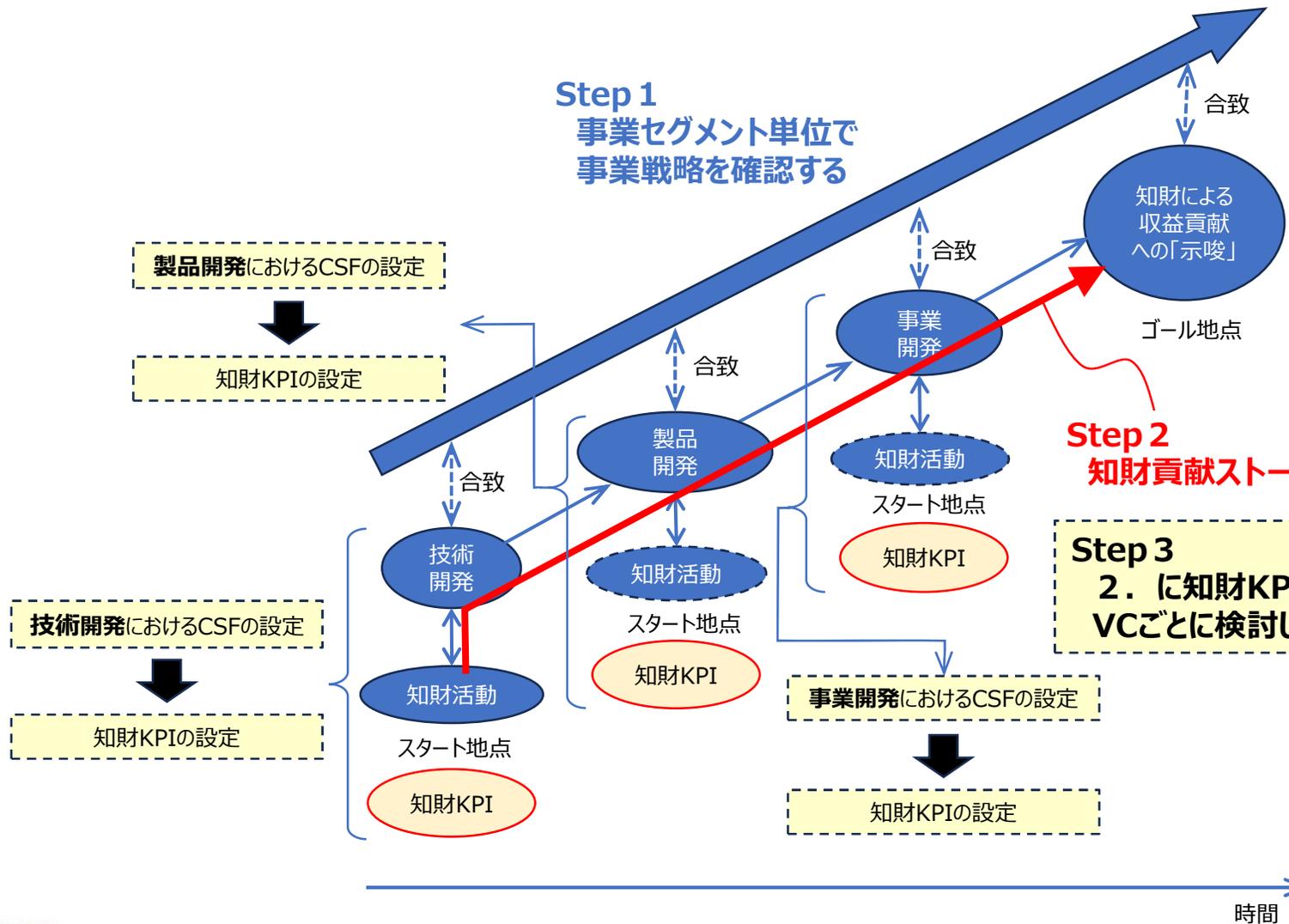




知財KPIの設定プロセス

結果および考察

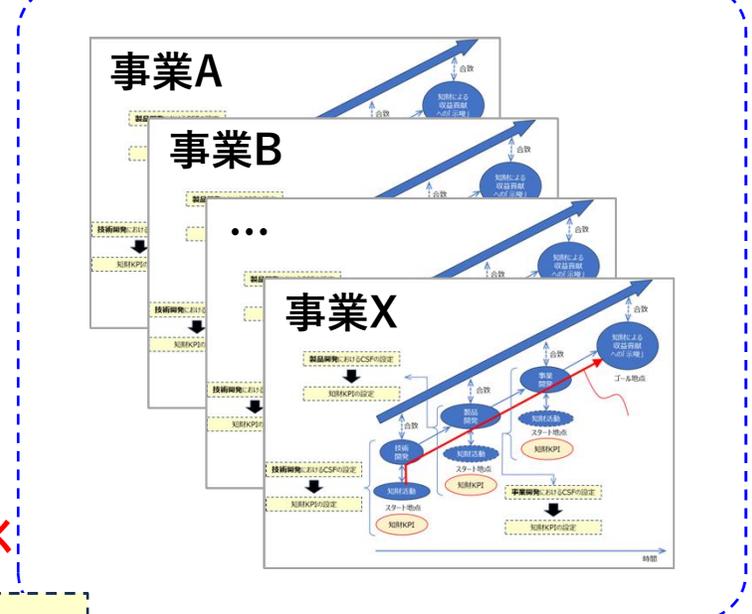
設定方法



Step 2 知財貢献ストーリーを描く

Step 3 2. に知財KPIを埋め込む VCごとに検討していくとよい

事業戦略の束 = 企業全体の経営戦略



網羅的に知財KPIを設定する必要はなく、

- ・より重要な/効果的なポイント
- ・より注力する事業セグメント

を厳選して知財KPIを埋め込んでいく

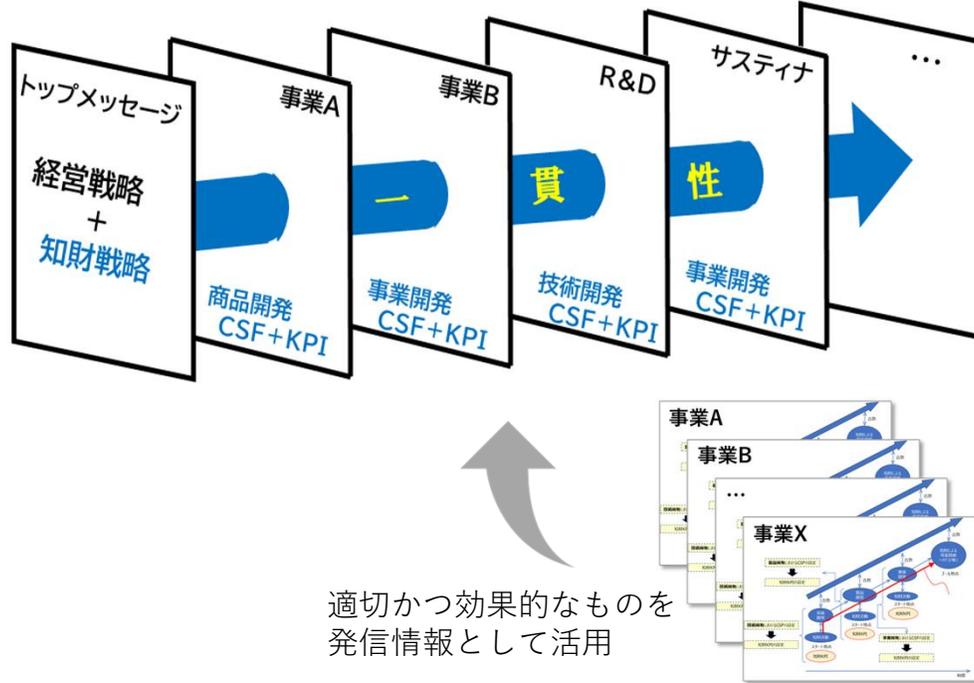




知財KPIの効果的な使い方

社外発信のあるべき姿…統合報告書を例に

トップメッセージをCSF+知財KPIで補強していく
※定量情報のみにこだわる必要はなく、具体事例などといった定性情報との組合せが効果的（有識者ヒアリング）



社内活用…各部との連携深化、知財活動の加速へ

社内向け知財KPIは
・非公開の社内情報も取り扱うことができる
・競合企業との比較を（遠慮なく）示すことができる
→より具体的かつ深いコミュニケーションツールになり得る



経営層

“重点領域の知財活動、競合より投資効率高く進められていますよ”
KPI：当該領域における売上利益/特許件数

知財



事業部門

“新規事業向けの知財活動が充実しています”
“さらにどのレベルまでやりましょうか”
KPI：当該領域における特許出願件数/全出願件数

知財



研究開発部門

“新規発明者が減っていますが教育プログラムの拡充が必要でしょうか”
KPI：新規発明者数/全発明者数
“新規コア技術のためのテーマ創出活動をしましょう”
KPI：新規IPC付与件数/全出願件数

知財



- ✓ 有識者ヒアリングを通じて、**魅力的な知財KPI**の考え方を明らかにした
 - 【企業の将来性を計る 4 つの指標】
 - 1. **事業戦略との整合性**を示す指標
 - 2. **投資効率の高さ**を示す指標
 - 3. **継続的な成長可能性**を示す指標
 - 4. **知的財産と人的資本の連携**を示す指標

- ✓ **ビジネスストーリーに沿った知財KPIの設定プロセス**を示した

- ✓ 得られた知見を基に、**効果的な知財KPIの社外発信・社内活用方法**を示した



以上

本日ご説明した当小委員会の研究成果は、
日本知的財産協会(JIPA)が発行する機関誌である
知財管理 2026年3月号 に**論説**として掲載予定です

