

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3回 議事要旨

○日時：2021年9月8日 16:00～18:00

○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、佐藤委員、三瓶委員、杉光委員、武井委員、竹ヶ原委員、立本委員、中村委員、松島委員、松原委員、御供委員、森委員

1. 社内におけるガバナンスに関して

(ガバナンスの考え方)

- ガバナンスの基本は「自律」。自社で自分の頭で考えることが重要。解は自社内にあるので、managementとboardが役割分担しながら骨太な議論を経て解を作っていくことが重要。会社全体で取り組んでいくため、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。
- 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（「スキル」マトリックス）と、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。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。
- DXの進展が知財戦略の重要性をより高めている。デジタル化は知財の塊であり、DX化により、幅広い業種の日本企業にとって、知財戦略の重要性が高まっている。
- 日本企業の「稼ぐ力の強化」がガバナンス改革の目的。
- 稼ぐ力の強化は知財の強化とほぼ同義。しかも、それが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。
- 「隠徳善事」からの脱却が重要。欧米企業が最近言っているカルチャーや従業員エンゲージメントなどは、日本企業にすでに内在されている要素も少なくないが、これを「見える化」しようという姿勢において遅れている。
- GPM（売上高総利益率（粗利率））強化を伴ったOPM（営業利益率）の強化であることが重要。GPMの強化を抜きにしたOPMの強化では、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。
- 経営戦略としてのロジックの開示は、営業秘密の開示とは異なり、両者は二律背反で

はない。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。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というロジックが足りないから、イノベーションがないように見えてしまう。

(社内体制の構築)

- 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。ROE/ROICを因数分解して現場に落とし込むのも、事業現場との横串の刺し方の一つのやり方。サステナビリティ委員会の設置も横串を刺す一例。知財について横串を刺す委員会を、サステナビリティ委員会の下部委員会とすることも選択肢の一つ。
- CGC改訂を踏まえ、今後は、戦略の上流部門に知財部が参画していることが肝要。従前のような事業部門に寄り添って知財 이슈を解決するというミッションをさらに全社戦略に提言していき、そこにIPLを使っていくなど、組織体制の変更も含めて変えていく必要がある。
- R&D部門がリソースに予算をかけて本格的に研究開発する技術領域と、知財部門が自身のリソースや予算をかけて知財を開発するために研究開発する技術領域に分け、将来の経営の観点から重要になるであろう技術領域からの知財を先取りしている。後者はあまり開発コストがかけられないが、特許売却で開発コストが回収できる経路があれば可能。知財を先取りする特許を出願して情報発信することで、知財から経営に自発的な貢献ができる。
- 知財投資・活用戦略は極めて戦略性が高い経営課題であり、法務や研究開発の責任者に丸投げする話ではなく、経営全体で考えていかなければならない話。経営トップの意識の高さ、それがどのような仕組みで社内に浸透し、どのような取組が生まれているのか、といった一連の話を投資家は重視。経営トップ自らが部門間の連携の促進や経営資源の配分の取組についてきちんと説明できることが重要。

(IPLの活用)

- IPLにおいては、経営者に当事者意識を持たせることを意識して動いている。テーマについても、サステナビリティ、カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、DXといった全社の各領域をコネクトするようなものを扱っている。
- IPランドスケープは、経営陣と話し合わないに進まないものなので、IPランドスケープの実施数それ自体が、少なくとも連携の状況のある程度見える化する。IPランドスケープの実施が経営と知財の連携の度合いの代理変数のような要素を持っているといえる。

(取締役会の監督体制等について)

- 経営企画を中心にした関係部門との有機的な連携等の論点設定については、あまりマイクロマネージすべきではない。経営企画が中心になってこうすればいいというのは空想。取締役会がモニターしてその状況を開示すればよいと思う。
- 知財投資・活用戦略を議題として取り上げるタイミングという論点設定については、報告書の作成・開示のために議論するように聞こえる部分があるが、本来、経営の基本方針というのは、会社法上、取締役会の必要決議事項のはずなので、まず、自社にとって、知財、無形資産が重要なのか否か判断して決定する。全く重要ではないと言い切ったらそれはそれでよい。重要だと判断するのであれば、基本方針の中身を決定して、開示する必要がある。
- 取締役会の構成等については、事業と知財の連携、IPLを把握してビジネスモデルに展開できているかということ、経営執行のリーダーシップをモニターすることでよく(例えば、社外取締役の視点からすれば、オープン・クローズの妥当性などを監督できるなど)、知財だからといって、急にそういう分野の専門家でないといけないというより、もっと広い関連性というか、整合性を見ていただきたい。
- 経営陣に対するインセンティブについては、KPI連動報酬が分かりやすい。例えば、KPIをマージン率にする、又は株式報酬の中で企業価値へどういう風にどうつながるのか、長期でみていくインセンティブがよいだろう。
- 取締役の知財に対する知見を深める機会については、コーポレートガバナンス・コードの原則4-14に、取締役、監査役のトレーニングがある。ここに当てはまることだと思う。
- 知財戦略が稼ぐ力とリンクしてくれば、boardにも適正なrepresentation者が輩出される。知財担当のCXOの設置など分かりやすい例示が効果的。
- 社外取締役は、全体的な経営方針と知財やR & Dの方向性が一体的に運用されているか、方向性として合致しているかどうかといったレベル感の議論をすることが現実的。

(知財部門の役割等)

- 知財戦略は人材戦略と表裏一体。知財の創出はもとより、その活用を進め、ビジネスモデルとして成立させるためには、”知財を価値に転換できる”高度な専門人材の活用が必要。
- 経営と知財を近づけるためには、経営者に知財を考えてもらうだけではなく、知財担当者からも経営を考える、自分にできることは何でもするというマインドセットを持たせることが大事。
- 知財は経営が分からなければいけない、というのは名言。各部署の方々が企業価値を担うという意識をもって頂いてまさに価値創造のために自社が何をできるのかという

ところを真剣に考えられる、経営を語るができる、というところがすごく重要なポイント。

- CVCの創設やスタートアップのアクセラレーション・プログラムを通じて、社内の技術だけでなく、広く社外の技術にも目を向け、技術のアンテナを上げることで、社内の技術を客観的なレベルでみられるように教育している。知財部員も絡むことで、スタートアップのサポートだけでなく、知財部員にESG観点で技術を知財を見る癖をつけさせることができる。
- 自社特許の技術もESG目線での事業領域に拡張、展開できるような試みを行っている。ESGも事業でなければならず、社会貢献だけでは企業としては継続していけない。

2. ガイドライン全般に関して

- 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、ロジック例を分かりやすく示すべき。
- 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、当該事例がどういった点で好事例なのか、具体的な説明（ロジカルな説明）を伴うことが重要。
- 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。
- 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。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。
- 企業側にも資本市場・金融業界側にも社会一般にも関心が高い「サステナビリティ」とリンクを張り、サステナビリティの文脈に組み込まれた公表物という示し方のほうが、対外的効果が高い。「イノベーション促進」ともリンクを張ることが重要。
- 会社にある知財をひたすら開示しようという間違ったメッセージが伝わり、競争優位につながっていないものまで開示されることは避けなければならない、あくまで競争優位に繋がっているものは開示するというポイントはおさえる必要。
- 開示に関しても、自発的な試行錯誤、企業努力を尊重していただけるように、ガイドラインも事例集程度のような形で、各種の企業努力を奨励、後押ししていただければ有難い。

3. 企業の知財投資・活用に係る現状認識に関して

(経営者の意識)

- 経営現場における設備投資と知財投資や人的投資との惰性的な違いを打破することが必要。立派な工場を建てるのは、目に見えるので、社内評価されやすい。他方、知財

投資や人的投資は目に見えにくく、しかも費用となるので、最小化・削減の対象となってしまう。こうした惰性による戦略自体が正しいのかという骨太な議論を、good questionを基にしてやるべき。

- ARM社の事例は、特許権をたくさん抱えている会社の特殊事例ではなく、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から変えていかないといけないのではないのか。
- 価格決定力の重要性に対する経営者の意識が低い。いまだに価格が需要供給曲線で決まっていると思っている経営者が多いという信じられない状況がよくある。メーカーは、特に売上高や稼働率優先になってしまうところがまだある。そうでない経営者の例を紹介すれば、コロナ禍になってサプライチェーンに異変が起き新規顧客獲得の機会が増えたものの、絶対に価格決定は緩んではいけないので、価格交渉はすべて社長・会長決裁にすることにしたケースや、不況でも値段で勝負しない、値下げして売るのは営業でないとやった経営者もいた。経営者が価格にこだわってほしい。

（投資家側の課題）

- 投資家側に必要な取り組みとしては、知財を含む無形資産をファンダメンタルズ分析に取り込み、投資判断を行う人材育成と環境整備。時間とともにリサーチコストもかかる。世界中で運用手数料の低下トレンドが顕著となる中、運用会社も十分なリソースをかけることができない。長期的な企業分析に基づく投資や対話を実施するためのコストをどのように負担するのか、という課題を正面から議論する必要がある。
- 研究開発などの知財投資をはじめ、無形資産の蓄積や活用は長期的な取り組み。企業のそのような取り組みを長期的な観点から評価し、納得できる説明がなされるのであれば、短期的には収益を圧迫しても経営を支持する投資家を増やす必要がある。投資家の短期志向が強すぎると、経営者もコスト削減に目が向いてしまい、長期的な研究開発の取り組みが減退しかねない。株主還元と長期投資のバランスが重要。
- 投資家にどこまで期待するかという問題。経営戦略とR&Dの方向性が合致しているかどうかの考え方を伺うことは重要であるが、各論については執行体制に委ねることが合理的であり、取締役会でまず最初に、経営戦略と知財戦略の考え方を整理してもらえると有難い。

3. 開示の在り方に関して

（開示全般）

- 知財情報には、①知財情報の生データ（出願件数、発明者。点の情報）、②知財情報の加工データ（特許に関する鳥瞰図、スコア。点の情報）、③知財情報解析（知財情報を繋げたシナリオ・ストーリー。線の情報）、④知財/事業戦略（PEST等の情報も含

めたシナリオ・ストーリー。面の情報)があるが、今後は、意思決定の貢献度の高い情報も開示すべき。

- 知財情報の開示に当たっては、注力領域を例示して人材開発の方向性の可視化、いわゆるコンテンツIPの可視化、定量化、キャピタルアロケーションの観点から戦略投資の可視化、定量化を試みるなど、試行錯誤を続けてきている。
- 情報発信は、新聞等を含め第三者に自発的に記事を書かせることで客観的な目線で発信させることも大事。その時々世間で注目されている技術で知財を評価できるように工夫している。
- 知財について説明する際、その企業なりの定義を示すことで、棚卸しからスタートするのもよい。
- 知財に関するリスクが起きた時にどう対応していくのかという視点も重要。

(IPLの活用)

- IPランドスケープは、①現状の事業の強化、②新規事業創出、③事業判断(M&A)を目的として行っているが、これとは別に、知財の情報をマップ化して、コア技術がシナジー効果で新しい事業を生み出しているといったことをIR向けに分かりやすく説明している。
- IPLを実施しているということは重要な開示だと思う。維持・強化のフレームワークとしてどう風になっているのか、どう使っているのか、どうモニターしているのかというのが分かってくると、社内の取締役会でのモニタリングにもつながる。

(投資家側の視点)

- 投資家の視点としては、持続的に価値を生むビジネスモデルが投資先において構築されているかが一番重要。主な要素として、第一に経営資源の配分の問題。配当に回すのか、有形・無形資産異回すのか、有形・無形資産のバランスを踏まえて規律ある投資がなされているかという考え方。第二に、資産の創出と活用。定期的には有用な資産が生み出されているかということ、それを的確に活用できているか、アウトプットを意識した研究開発になっているか。アウトプットと長期の研究テーマのバランスが取れているかどうかも重視。第三に、需要者への価値提供。できあがったものを消費者や需要者に価値を認めてもらわないとビジネスにならないので、消費者、需要者が価値を認める形でのソリューションにきちんと昇華できているかが重要。投資家は、これら3つが連動しながらきちんとビジネスモデルとして成立しているかに着目。
- ビジネスモデルの形によって投資家が着目しているポイントは違う。知財の質と量だけでなく、それがどのように活用され、価値創造につながっているかを対話を通じて理解している。
- 知財単体に関してではなく、ビジネスモデルの中でどのように位置づけられるのか、

その知財が持続的に価値を生み出すビジネスモデルの構築にどのように寄与しているか、という観点を重視した開示が必要。

- 特に①知財投資への経営資源の配分の考え方、②他の有形・無形資産との連関、③知財が生み出す需要者への提供価値の明確化を通じて、その事業が持続的に価値創造できる理由（＝ビジネスモデルとして成立する理由）の説得力のある説明を期待。
- 知財を、事業優位のために使うのか、新事業領域のために使うのか、事業判断のために使うのかなど、どういう形で効果的に活用されているのかが、投資家としては知りたいこと。
- 銘柄選択をして、企業価値の評価をして投資をするボトムアップのアクティブ投資家は、競争優位性の持続可能性、将来のキャッシュフローがどうなるかまで試算するので、その前提や仮説の助けになる情報が必要。例えば、「利益率は高くなるのか、いつ頃平均並みに収れんするのか、こういう活動により長期間高く維持されるのか」といったことを開示されると、企業価値の評価は大きく変わる。そういうことを訴えかけることも視野に入れてもらいたい。

(KPI)

- 特許出願数等の形式的な数量をむやみやたらと増やすことを推奨しているわけではないというメッセージや、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が必要というメッセージは重要。他方、資産運用業界でAIの活用が進展しているため、企業側はdeep learningでも収集される開示をより意識しないといけない。
- 競争優位の源泉は何かについてのKPIが出されればよい。同じKPIでビジネスモデルが異なる企業は比べられない。KPIはあくまでも例示であり、全企業に同じKPIを出して欲しいというものではなく、自社の必要に応じて使ってもらい、ということを考えている。最終的に、知財情報がどう財務情報につながるのかという因果関係を見える化していただくことが大事。
- 定量と定性について、必ずしも定量だけがよいということではないと思う。定量評価は、データ収集や時系列分析など条件をそろえるために少なからずタイムラグがある。定性評価は、定量評価を補い、足下での変化や兆候に対して有効な場合がある。記述的に、「こういうことが今見えている、こういう風を感じ取っている、可能性がある」というのは実は価値の高い情報。そういうヒントを相対比較に使うのは投資家の仕事。

(開示の自由度)

- 社会環境の変化に応じて、企業の知的財産について評価軸も変化するし、企業自身の事業内容も変化する中で、これが正解というのではない。企業の多様な取組が制限されることがないように、固定的なものではなく、大きな方向性を示すものにとどめ、具体的な取組内容についてはベストプラクティス等で補足してとりまとめてもらえるとう

り難い。

- 開示について、自由度を確保することはものすごく大事なこと。クリエイティブな会社ほど自由度がないといけない。開示の自由度が十分に確保される中で、こんな方向性で、こういうことを求めていますと、いう期待値を示すような中身になっていけばよいと思う。

(知財投資の資産化)

- 知財投資や人的投資は「費用」でなく「資産」という発想を社内でももつように、方向付けることが大事。経営にとって単なる費用だから削減とならないようにすべき。
- 経営の仕組みとしてどういう形で知財を位置づけるのかというリンケージの部分が重要という示唆は非常に大きい。会計基準が変わらないと知財のところが業績として示せないのではという話があったが、海外ではマネジメントパフォーマンスメジャーという考え方が浸透している。要は、自社の業績が何なんだというところで、例えば、研究開発で将来実りがあるのであれば、むしろ資産計上して、自社のパフォーマンスはこれだと示し方ができる。そういったところを創意工夫して、投資家とのコミュニケーションに使って頂くことはとても重要。
- 費用的発想からの脱却は、適切な(デジタル面でのサイバーセキュリティを含む)「守り」を担保することにも資する。

(モザイク情報の活用)

- 事業戦略における知財の開示はなかなか難しい、という指摘はその通りだと思う。しかし知財全てを出す必要はないと考える。皆と共有すべき重要情報がある一方、それだけでは重要情報にはならないが、対話で使える「モザイク情報」とよばれるものがある。2018年から施行されたフェア・ディスクロージャー・ルールでも言及されており、その辺を整理すればよいのではないか。
- 重要情報が直近の業績や目標とする経営指標に影響する情報であるのに対し、モザイク情報とは、その構成要素を細かくブレイクダウンしたような情報。例えば、かなり先の業績等に影響するかもしれないが、現時点ではどのようになるか分からない、でも聞く側からすると、長期ビジョンで戦略上その分野は欠かせないといったときに、できるだけ具体的なファクト(事象)や動きを知りたいと思うような情報。研究開発の専門家による説明や施設見学会などで得られる情報。一個一個のピース(パーツ)だと重要ではないが、集まると専門的な知識を持っている人はちゃんと絵が描ける情報。
- モザイク情報は、1個だけだと何か分からないけれど、いくつかの関連性を紐解いていくと、実は重要な情報として出てくる。それに気づくか気づかないかというのが、実は差別化の一番大事な点。そういう出し方を意図的にやってもらえるとよい。
- 研究開発に携わる人からダイレクトに説明を受け、成功していることよりもむしろ現

在進行形で、どういう技術的な課題があって、どういうブレイクスルーのやり方があるのかまでを聞いておくと、そのブレイクスルーが出てきた瞬間に、その技術の実用化が道のり的に見えてくる。

- キーマンを把握すると、キーマンがどういう風な体制で会社に影響しているのか、キーマンは後任の育成をやるはずなので、どういう人が後任になっているか、人材の系譜というのが長くやっているとアナリストは見えてくる。
- 工場見学のような開示を会社側がしっかりとやってくれれば、わりと見えやすい開示のやり方につながってくるのでは。対話を中心に考えると、ペーパーや話だけの開示ではなく、やはり見た方が分かりやすい。
- テレビ番組でもそういう開示をしているケースがある。例えば、生産技術、食品工場の中身を見せてくれる。なかなか見せてくれないところまでカメラを入れて開示してくれている。第三者をうまく使った開示の仕方ということで応用できるのでは。
- 企業側として、もっともっと見せてよいのではという思いはある。ものづくりでは、特許の周辺のノウハウがものすごく集積しており、その存在が分かる見せ方をもっとしたい。オープンイノベーションで相手先と交渉するとき、こうしたモザイクのような見せ方がとても大事。
- モザイク情報はIPランドスケープ、工場見学など、様々。いろいろなところでそうしたモザイクが分かると、一貫した形で伝わるようになる。どういう形でやればよいかなどについて議論したい。

(市販のスコア)

- 市販ツールの外部の評価機関の結果は絶対的に正しい指標とは言えず、数値が一人歩きするリスクがある。
- 外部の評価機関の結果等を活用するというのは、客観的な視点を入れているというメッセージとしてはよい。

5. コーポレート・ガバナンスに関する報告書に関して

- 真の「稼ぐ力強化」のために、過去の慣性等を打破する明確なメッセージを発するべき。
- 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一定期間をかけて取り組みますという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。
- 資料作りや開示が前面に出るのではなく、「自社の経営にとってなぜ知財が必要であるのか、どのような知財が自社の競争力や差別化の源泉としての強みとなっており、それがどのように価値創造やキャッシュフローにつながっているのかについて、しっ

かり把握・分析すること」を強調すべき。何かちゃちゃっと体制をつくりました、できました、ではないものにしてほしいというメッセージが伝わればよい。

- 知財そのものを浸透させ、競争力をあげることを前提としたときに、知財という視点が非常に有効な手段であるからこそ、しっかりと開示して欲しいということだと思う。そもそも経営者としてなぜそれが重要だと思っているのか、というところなくしてプロジェクトが走ってしまうとおかしなことになってしまう。まずはその認識を深めてもらい、というのがプロジェクトとして非常に重要。

以上