

 H2H

持続的成長を創る 知財ガバナンス

- 無形資産戦略の本質と情報開示の実践

IP Governance

京セラ株式会社
竹口 幸宏 氏

Intellectual
Property

帝人株式会社
内山 昭彦 氏

HRガバナンス・
リーダーズ株式会社
菊地 修 氏

菊地 修 氏：HRガバナンス・リーダーズ株式会社（以下、菊地氏）、内山 昭彦 氏：帝人株式会社 帝人グループ執行役員 法務・知財管掌 兼 知的財産部長（以下、内山氏）、
竹口 幸宏 氏：京セラ株式会社 IP戦略推進部 兼 知的財産部 部長（以下、竹口氏）、モデレーター 伊藤 竜一：株式会社ユーザベース SPEEDA 事業執行役員 技術領域事業 CEO（以下、伊藤）

2022.3.2 WED / 株式会社ユーザベースが主催する H2H (Home to Home) セミナー『持続的成長を創る知財ガバナンス～無形資産戦略の本質と情報開示の実践～』が開催されました。本セミナーでは、知財ガバナンス研究会の全面的な支援を得て、幹事のガバナンス・リーダーズ フェロー 菊地 修 氏をお迎えし、帝人株式会社 帝人グループ執行役員 法務・知財管掌 兼 知的財産部長 内山 昭彦 氏と、京セラ株式会社 IP戦略推進部長 兼 知的財産部長 竹口幸宏 氏と共に知財ガバナンスのあり方とその最前線を議論しました。知的財産部門は知財・無形資産を司る戦略的な部門として、この改革を企業成長のチャンスとするためにどのように思考し、いかなるガバナンス体制や投資活用戦略等のアクションを取るべきなのでしょう。どのような知財・無形資産の情報を開示することで競争優位性を投資家へ伝え、更なる投資を促進するのでしょうか。知財・無形資産投資や情報開示の本質をさらに深掘りしました。

日本の才能を復興することが 知財ガバナンスの本質

【コーポレートガバナンス・コード改訂について】

菊地氏：私は、コーポレートガバナンス・コード (CGC) に知財投資に関する補充原則を追加するために尽力した後、2021年4月、日本企業の競争力向上と持続的な成長の実現により日本を再興するために知財ガバナンス研究会を発足いたしました。また2022年1月に内閣府から公表された「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」の検討会にも参画しておりますので、本日はこの内容を含めて、企業における知財ガバナンスの取り組みについて解説いたします。

まず、2021年6月に改定された知財投資に関する補充原則を

追加したコーポレートガバナンス・コード (CGC) の概要は、以下の通りです。

3-1 ③ 上場会社は (中略) 人的資本や知的財産への投資等について、経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報開示・提供すべきである。

4-2 ② 取締役会は (中略) 人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべきである。

3-1 ③では、投資家をはじめとするステークホルダーへの情報開示によって、自社の成長ストーリー (価値創造プロセス) において知財・無形資産の投資活用戦略を行い、獲得

した競争優位性を説明することが望まれています。4-2②では、取締役会が知財投資を監督しながら、新たな投資によって会社の成長をもたらすことが重要だと示されています。株主総会で選任された取締役が知財投資に責任を持つことが明確に提示されたのが大きなポイントであり、これまで以上に執行部門による知財戦略実行が必要になってきます。

日本企業の稼ぐ力を復活させるには、経営者が投資戦略として知財・無形資産の投資活用を実践するべきです。この戦略が有効に行われてこなかったことにより、日本では「失われた30年間」、国際競争力が大幅に落ち、株価は伸びず、研究開発投資は停滞、人件費に至っては下がっています。

この原因の1つに、企業における知財投資・活用戦略が不十分だった点もあると見ています。日本企業の知財戦略は欧米のような事業で知財・無形資産を活用することではなく、自社事業の権利確保と侵害防止等の守りの戦略が中心となってきました。しかしこれからは、投資家と協力して知財・無形資産投資を活性化し、日本企業の成長のために活用戦略を推進し、日本を復興していくことが最も重要で、これが知財ガバナンスの目的です。というのも、私たちが未来のために残していけるものは、「知財・無形資産」だけなのです。

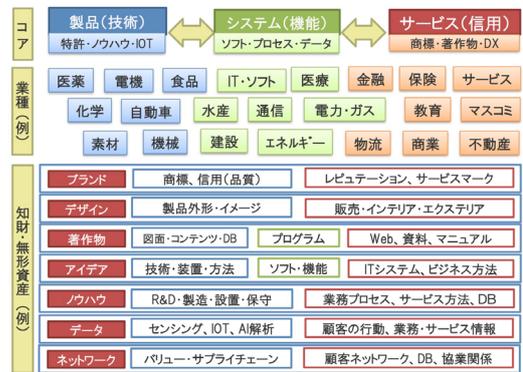


2022年1月28日、内閣府より「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン Ver.1.0」が公表されました。このガイドラインでは、対象となる「知財・無形資産」として、これまでの特許や商標だけではなく、デザイン・コンテンツ・データ・ノウハウ・顧客との関係・信頼なども含めた企業活動を通じて生み出されるすべてのものを対象としています。

この知財・無形資産は、あらゆる業種・業界において「成長の源泉」となります。メーカーに限らず、サービス・インフラ・システムなど全産業分野において、投資により生み出される知財を事業で活かし、更なる投資につなげることで、持続的な成長につなげていくことが重要です。

今後はDXによって、ますます知財の力が必要になってくるものと考えます。

あらゆる業種において、「知財・無形資産」は、「競争力の源泉」である。



Copyright © HR Governance Leaders. All rights reserved.



また、ガイドラインでは知財投資と活用の促進を中心課題として、5つのプリンシプル（原則）と7つのアクションを規定しています。

まず、5つのプリンシプル（原則）は、以下の行動です。

- (1) 「価格決定力」「ゲームチェンジ」につなげる
- (2) 「費用」ではなく「資産」の形成と捉える
- (3) 「ロジック/ストーリー」として開示・発信
- (4) 全社横断的体制整備と「ガバナンス構築」
- (5) 「中長期視点での投資」を評価・支援

特に、(1)では、オープン&クローズ戦略を含めた知財戦略の実行によって、事業の競争力を高め、市場での価格をコントロールできるようになることが重要です。(2)では、R&Dや知財権確保はコストではなく、新たな資産を生み出す投資と捉えることがポイントです。(3)では、この資産形成と市場支配力をいかに形成していくかを、ロジックやストーリーで考え、発信していくことを提唱しています。

次に、7つのアクションです。

- (1) 現状の姿 (As Is) の把握
- (2) 重要課題の特定と戦略位置づけ明確化
- (3) 価値創造ストーリーの構築
- (4) 投資や資源配分の戦略構築
- (5) 戦略構築・実行体制とガバナンス構築
- (6) 投資・活用戦略の開示・発信
- (7) 投資家等との対話を通じた戦略の錬磨

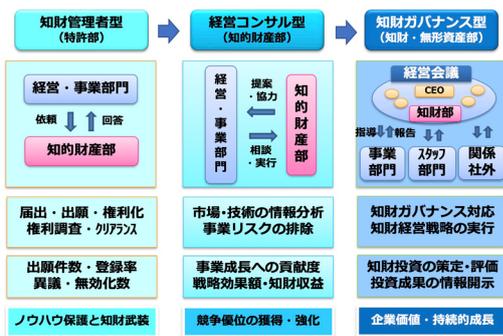
特に(1)～(4)は事業活動の面において、事業戦略構築の流れで説明する最も重要な活動項目です。この活動を支え

る社内体制を(5)で構築し、経営と監督が一体的に進められ、この事業活動の結果を(6)で投資家などに情報を発信していくことが望まれます。さらに(7)ではこの開示内容を投資家と対話を深め資金調達につなげていくことになります。

また、(1)～(4)における事業戦略構築の流れとしては、まず現状の姿(As Is)を把握した上で、市場や社会のメガトレンドの動きを把握し、将来の目指す姿(To Be)を見定めます。将来と現在とのギャップを埋めるために、バックキャストによりいかなる知財・無形資産を創出するか投資・活用戦略を立てます。この戦略を実施に事業活動を進める際には、「インプット→事業活動→アウトプット→アウトカム」の流れに沿って、どの資金や人財、設備を使い、どのような知財を生み出し、それを事業活動で活用して、製品やサービスを生み出し、売上・利益や社会貢献につなげるかを定性的、定量的にストーリーとして伝える情報開示が重要です。

現在多くの企業の知財部のミッションは、特許出願や侵害調査などの「知財管理型」から、近年はIPランドスケープによる「経営コンサル型」で新たな事業戦略やM&Aの候補探求を担うようになりました。さらに今後は「知財ガバナンス型」で経営の一環として投資戦略や成果の活用法、投資家への情報発信の方法など、知財のみでなく無形資産までを含むマネジメントができる部門となることが期待されます。

知財・無形資産ガバナンス時代における知的財産部門のミッション変革



Copyright © HR Governance Leaders. All rights reserved.



知財ガバナンスの実現に向けた
知財から無形資産への拡大
【帝人株式会社の取り組み】

内山氏：帝人は100年以上にわたる変革と挑戦の歴史がある、マテリアルとヘルスケアをコア事業とする企業です。企業

理念にクオリティ・オブ・ライフの向上を掲げ、環境価値、安心・安全・防災、少子高齢化・健康志向の3つのソリューションを軸として、未来社会を支える企業を目標に活動しています。知財投資では、ESGやSDGsをマテリアリティ(重要課題)に設定し、社会課題解決を主眼とした事業活動を進めています。

各事業はStrategic Focus(将来の収益源育成)分野とProfitable Growth(利益ある成長)分野に分けており、社会課題解決にはStrategic Focus分野を一定以上増やす必要があると考えています。

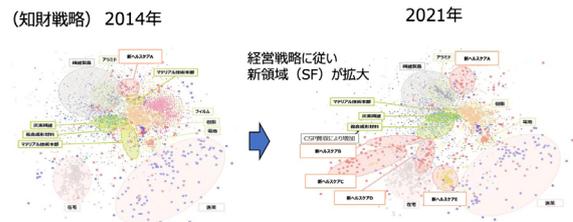
知財戦略の考え方はStrategic Focus分野とProfitable Growth分野で大きく異なります。Strategic Focus分野では、重点領域は事業と知財部が共に知財戦略検討を行い、目標とする知財ポートフォリオを作成しています。現状を分析した上でどういう計画で実現するか、R&D、M&A、ライセンスを含めた検討の後、最終的に目標とする知財・無形資産を得るようにしています。

一方、Profitable Growth分野では競争優位性の維持が一番の目的であるため、知財ポートフォリオの延命化を知財権などで検討します。知財権が終了する20年後もノウハウをいかに維持・確保・取得していくかに注力しています。

2030年には、Strategic Focus分野からの収益を1/3程度に伸ばすことを経営方針に掲げています。知財ポートフォリオの変化を示したPatent Asset Index(スコアによる知財価値評価)からは、Strategic Focus分野の知財権価値は、約10%(2012年)から約21%(2020年)に増えていることがわかります。Strategic Focus分野の拡大は、知財ポートフォリオ俯瞰解析でも確認でき、2014年と2021年を比較すると大きな変化が見られます。

6. 知財投資の内容とそれによる成果②

知財ポートフォリオ俯瞰解析→事業領域の選択と集中の見える化



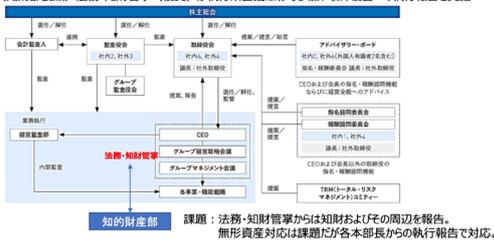
知財投資の在り方として、マテリアルとヘルスケア以外にも、IT、繊維・製品やそれらの融合領域への注力を考えています。

さらにオープンイノベーションにも取り組み、新しい技術を積極的に採用しながら、融合領域でのイノベーション創出を目指しています。知財部としては特許価値評価手法等を活用し、現状に対する目指すべき姿、将来的にあるべき姿を描いています。

知財ガバナンス体制の「開示」に関してはタスクフォースチームを発足し、対応にあたっています。「監督」については、私が執行役員 法務・知財管掌として執行に関する経営会議等に参加することに加え、取締役会にて全社知財関連の執行報告を実施しています。

8. 改訂CGコード対応（ガバナンス体制）

開示：IR部を中心に開示重要文書のタスクフォースチームで対応
 監督：（知財部長兼）法務・知財管掌（役員）が執行系会議に常時参加、取締役会への執行報告を実施



一方、各事業マターに関しては、各本部長から事業戦略などで競争優位性の議論によって、知財投資への取締役会監督に対応しています。各事業部からは何が競争優位かを意識した報告、取締役会では監督する必要性を認識することが第一歩だと考えています。今後は知財部も知財権だけではなく無形資産へと範囲を拡大していく努力が必要であり、その結果をもってどのように知財・無形資産を取締役に報告し、より正しく監督していただくかが課題です。

知財経営を目指し
 戦略検討から知財が介入

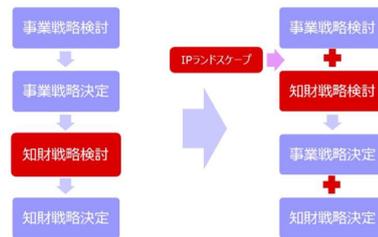
【京セラ株式会社の取り組み】

竹口氏：京セラは1959年にファインセラミック技術からスタートし、1979年から機器事業に参入、事業の多角化を推進してきました。多角化による事業拡大では事業構造が複雑化した側面もあり、今期から事業を3つのセグメント「コアコンポーネント」「電子部品」「ソリューション」に集約することで、迅速な意思決定、経営資源の有効活用、さまざまな人の連携によってイノベーションを生み出しやすい環境を目指しています。

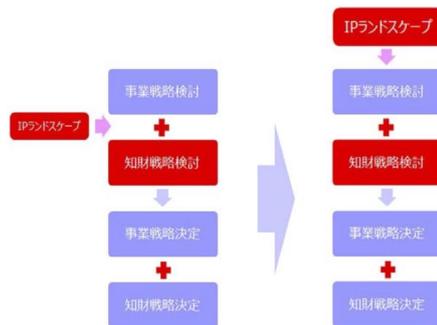
当社は京セラフィロソフィーとアメーバ経営という経営哲学が根幹にあり、3つのセグメント事業で、4つの重点市場「情報・通信」「自動車関連」「環境・エネルギー」「医療・ヘルスケア」への社会貢献が価値創造モデルになっています。

ビジネスを目的とした情報開示では、コーポレートサイトの中に知財に関するページを設け、ライセンスプログラムや成立した知財などの情報発信を行っています。これらの情報発信をきっかけに協業に結びついた事例もあります。投資家向けの情報開示に向けては、さまざまな部門と連携しながら統合報告書での情報開示の準備を進めています。社内ディスカッションでは、多角化を整理してわかりやすい情報開示を目指しています。

経営に知財戦略を根付かせていく取り組みは、知財ガバナンスの1つです。京セラでは知財戦略部門を設立し、事業戦略の検討段階から知財戦略・IPランドスケープの提案・提供に取り組んでいます。実際にはすべてに関わることができないため、複数の事業部門が関わる重要プロジェクトに関与し、プロジェクト会議の事務局の役割を担うことで主体的に活動しています。以前は事業戦略に基づいて知財戦略を考えていましたが、知財経営では事業戦略と共に知財戦略を考えることが重要です。



今期からは一部で知財とR&Dとの兼任するメンバーがいて、事業戦略の策定前にIPランドスケープを提供して、事業戦略に最上流から関与することに挑戦しています。これにより本当の意味での知財経営が実現するのではないのでしょうか。



今回のCGC改訂はこれまでの取り組みを後押しする、外からの力が働いているチャンスだと捉えています。我々は知財をどうにか事業に根付かせたいという想いで、IPランドスケープを実践してきました。IPランドスケープは事業部との共通言語として事業戦略の検討で知財の観点を交えた議論がされやすいと感じています。

競争優位の源泉の追求が 企業価値の向上に繋がる

伊藤：知財部門への期待値が高まり、基幹業務から多様化・煩雑化していく中、どのような視点で何から取り組むべきでしょうか。

菊地氏：知財部門の重要性はますます高まっています。企業の成長をもたらす源泉である人財や知財を成長エンジンとしてどう司るかが大切です。「企業の稼ぐ力をどう活かし、事業の競争力や会社の成長力をいかに築いていくか。」これが知財部に与えられたミッションだと考えます。

自社に現在いかなる強み（知財・無形資産）があり、将来どう活用すべきかを出発点として、社会変革・社会課題解決に向けたビジネスソリューションを考えることが必要です。その手段としてIPランドスケープを活用しながら事業モデルを考え、ギャップへの投資や成長戦略ストーリーを経営の一角として議論することが最も重要です。そのためには権利化や調査業務はアウトソースの活用することで、知財人財は社員でないとできないイノベーション創造やその活用戦略に注力することが必要になると考えます。

竹口氏：知財戦略を事業戦略に融合させることが、知財ガバナンスの意義だと考えます。そのために何のための知財かゼロベースで考え、事業部やR&Dにも問いかけ、当たり前を見直しました。クローズにするための知財であればどこをクローズしたいか、なぜそこをクローズするのか、という議論です。その議論に知財部が入ることで、事業戦略と知財戦略の融合が生まれます。

京セラはエネルギー関係の特許を複数の部門で出願してきたことから、さまざまなアセットがありますが、ESGは収益化が難しい課題を抱えています。現在はどこを収益化するのかを共に議論しています。原点に立ち戻ること、自然と理想の形に近づいていくのではないのでしょうか。当社のあるグループ会社では非常に高い知財収益をあげており、小さくとも新しい組織としてゼロベースで考えた結果だと思います。

内山氏：内閣府のガイドラインの内容に対して、これは知財部の仕事なのかと感じる方もいるでしょう。本質は現状を正しく捉え、将来あるべき姿を描き、バックキャストで考える必要性であり、事業の競争優位性の源泉は何かを問うものであると私は解釈しています。知財部門に期待されている役割は、競争優位性の源泉は何かを考えることです。ももとの知財業務周辺の得意分野を足場に少しずつ無形資産の領域に広げ、競争優位性は何かを探し求めていく姿勢が変革を起こす力になると思っています。

今後は知財部門が経営の中枢に入っていくことも重要であり、これにはマインドチェンジが必要です。知財の知見を持つ社員が、経営や事業を学ぶことで視野が広がり、経営にプラスになると私は考えています。まだ知財から経営の中枢に入っていくラインは少なく、経営会議でもこの議論は不十分です。私は法務と知財を兼ねた役員であることを活かし、現場の疑問点や課題を経営陣に届け続け、知財部を経営に不可欠な存在にしたいと考えています。

菊地氏：経営者や事業部門にとっては、知財・無形資産と言うよりは「競争優位の源泉は何か」「コア価値は何か」といった言葉を使ったほうがイメージしやすいと考えます。コア価値とは、競争優位であり成長の源泉です。このコア価値に対する知財戦略は、経営戦略と一体となり、経営企画や事業企画等と同様に会社の成長を創り上げます。企業価値を高めることを担う部門へと知財部が変革するよう、各知財部のリーダーには積極的にガバナンスへ取り組んでいただきたいと考えます。



情報開示の第一歩となる 未来を見定める知財の成長率

伊藤：知財の成長ストーリーにおける社内ガバナンス体制づくりやマインドチェンジについて、どのようにお考えですか。

竹口氏：多角化経営におけるKPI統一は難しいため、それ

それぞれの事業領域で求められることを議論しています。KPIは定量的であることが必要ですが、特許の価値は業界ごとに異なります。統一的な定量指標を多角化経営で機能させるのは難しく、私はあえて統一化した指標を持たずに進めることを考えています。投資家への情報開示の際に使用するKPIは、社内での活動目標でなければ、発信情報と取り組み内容が乖離します。事業領域ごとのKPIが決まれば、統一せずとも情報発信の実現性はあると考えています。そのため、まずは事業領域ごとのKPIを定めようとしているのが現状です。

内山氏：知財・無形資産では、経理で例えると財務諸表のような、グローバルに通じる経営判断の指標がありません。将来的にはAI等の活用によって、優れた知財・無形資産のKPIが生まれることを期待しています。知財価値は産業ごとに傾向が異なります。また、無形資産まで広がった際、競争優位性の源泉は必ずしも知財権だけではないでしょう。知財権が競争優位に占める割合を答えられるくらい、知財部の皆さんには知財権を深掘りしていただきたいと思います。その上で、事業の源泉として使用する割合やサプライチェーン、ノウハウなどの現状が把握できると考えます。

内閣府のガイドラインの中に、バルーク・レブ/フェン・グー共著『会計の再生』(中央経済社)の引用で、投資家が知りたい情報について産業別に詳細に紹介されています。帝人は新薬メーカーでもあり、開発中のパイプラインを開示してきましたが、それだけでは不十分だとわかりました。産業別に出すべき指標は、ある程度共通化していなければ横並びでの評価ができません。一定の共通指標があることで、知財・無形資産の考え方もより一層拡大していくのではないのでしょうか。

菊地氏：現在の企業会計では過去から現在までの財務情報、即ち企業価値しか見えず、投資家にとっては、未来の価値を予測可能とする非財務情報(5~10年先の財務に影響を及ぼす活動・資産、今の知財・無形資産)をどう駆使するかが重要になっています。ただ、非財務情報と呼ぶと、投資家は財務と関係ないような印象を持たれる場合もあるので、私たちはこれを「プレ財務情報」と呼ぶようにしています。プレ財務情報を、いかに発信していくべきかについては、まず会社の成長ストーリーを定性的に説明した上でその根拠となる情報(KPI等)を定量的に開示するようにすべきだと考えます。

投資家からは、他社比較ができる客観的な指標(KPI等)ができることが期待されています。ただ、知財情報では、絶対的な評価指標のようなものは考えにくいので、各社や業界が独自に指標を定めた上で、その毎年の成長率等を横並びで評価することで、各社の成長を評価することができるよ

うになると考えます。このように各社が自社のKPIを定め、その成長率を横並びで比較すると、すべての会社が成長するように努力するのではないのでしょうか。プレ財務情報としての知財・無形資産の創造や活用状況を見定め、成長プロセスを把握できれば、投資家が企業を育てる投資活動へとつなげ、知財ガバナンスも多分に成長していくものと考えます。

伊藤：今日は貴重なお話をありがとうございました。

Profile



HRガバナンス・リーダーズ株式会社
フェロー
菊地 修氏

1981年、東京芝浦電気株式会社(現株式会社東芝)に入社し、社会インフラから情報システム、ソフトウェア、デジタルコンテンツ、ネットビジネス等の事業分野における知財戦略業務を担当すると共に、本社の知財法務責任者として知財訴訟や知財リスク管理を指導し、不正競争防止法や著作権法等の法改正に関与。

2007年、株式会社ACCESSに入社し、次世代携帯電話(現スマートフォン)の標準プラットフォーム(OS)を開発し、その知的財産をグローバルにライセンスする事業に参画し、知的財産部長として知財戦略を策定しグローバルでの知財創造・保護とライセンス等のオープン(活用)戦略を実行。

2012年、ナブテスコ株式会社に入社し、会社のグランドビジョン実現に向けて、グローバルでの事業競争力強化と企業価値高揚を図る知財戦略経営体制を構築し、各事業における「コア価値」を「知的財産」と位置づけ、その獲得・強化を的確に実現する知財戦略を策定してナブテスコグループ全体で事業活動の一環として実行。ナブテスコは「2018年度 知財功労賞 経済産業大臣表彰」を受賞。

また2018年からはナブテスコR&Dセンター長も兼任し、Connected Industries時代に向けた機械のIoT化、メカトロニクス化を早期に実現するため、先進的な技術開発とその知財戦略を一体的に推進。



帝人株式会社
帝人グループ執行役員
法務・知財管理 兼 知的財産部長
内山 昭彦氏

1992年、帝人に入社し、当初は研究開発業務に従事して新規エレクトロニクス材料の発明創出から事業化までを経験。2008年からは本社のバイオプラスチック新事業開発チームに加わり、事業企画から営業、事業部長を経験。その後、2014年からは再び技術開発に戻り、複合材料技術開発センター長、基盤技術開発センター長を歴任し、各種先端部品、素材開発を指揮、2018年からの知的財産部長を経て現職に至る。知財部長となつてからは、イノベーションの創出、保護、活用に至る知財戦略、知財インテリジェンス機能としてのIPランドスケープ、グローバル知財マネジメント等に注力。帝人は「令和3年度 知財功労賞 経済産業大臣表彰」を受賞。



京セラ株式会社
IP戦略推進部 兼 知的財産部 部長
弁理士
竹口 幸宏氏

2000年に京セラ株式会社に入社し、セラミック部品からデバイス、通信機器関連まで幅広い分野における知財業務に従事。出願、権利化から係争、訴訟、権利活用、海外拠点の設立、M&A、知財戦略部門・IPランドスケープ部門立ち上げ等、一通りの知財業務を経験。近年は、グローバルな知財体制の構築、IPランドスケープを用いた知財戦略の早期提案、知財を活用したビジネスの拡大に取り組んでいる。

SPEEDA でビジネス情報をすばやく取得

7日間無料トライアル



7日間かかる業界分析をたった1時間に。無料トライアルでスピードを体感してください。

[SPEEDAを試してみる](#)

資料請求・料金



機能・料金などをまとめた概要資料を担当よりメールでご送付いたします。

[資料請求](#)

SPEEDAに関してご不明点・ご要望等ありましたら、下記の連絡先までお問い合わせください。

株式会社ユーザベース インサイドセールスチーム

TEL: **03-6386-5154**

MAIL: insidesales@uzabase.com

営業時間: 平日午前10時～午後6時