

# 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.2.0と 地域金融による活用への期待



知財・無形資産  
ガバナンスガイドライン

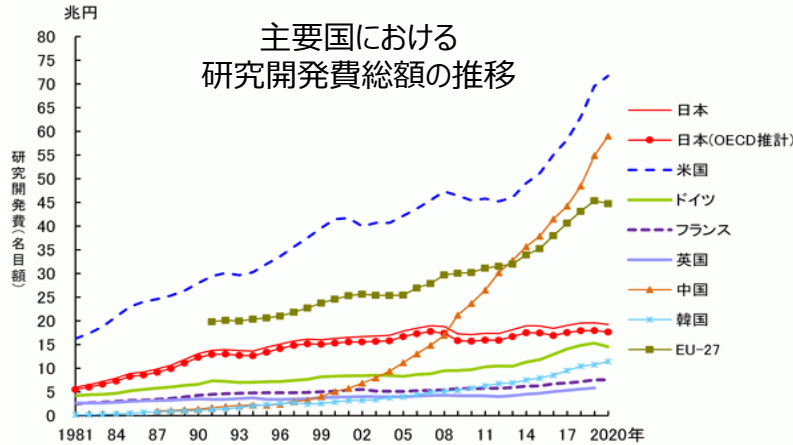
2024年2月1日

内閣府 知的財産戦略推進事務局  
参事官補佐 加藤貴彦

1. 知財・無形資産ガバナンスガイドライン
2. 経営デザインシート

# 日本企業の知財・無形資産投資活動の深刻な低迷

- **コロナ後のデジタル・グリーン成長**による経済回復戦略を進める中で**企業の知財・無形資産の投資・活用が鍵**に
- 2010~2020年における研究開発費 米国1.57倍 中国2.49倍 EU2.49倍 **日本 1.12倍とほぼ横ばい**
- 米国では**企業価値の源泉が無形資産に変わる**中、日本では**その企業価値に対する貢献度が低い**
- 知財・無形資産の投資・活用を通じた差別化により、企業の付加価値たる**マークアップ率を引き上げる**ことが重要

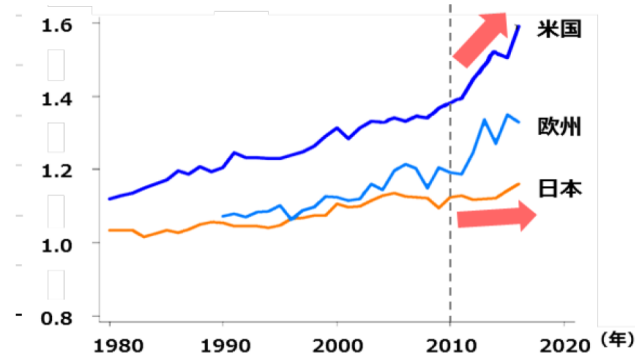


出典：科学技術・学術政策研究所「科学技術指標2022」を基に事務局にて作成

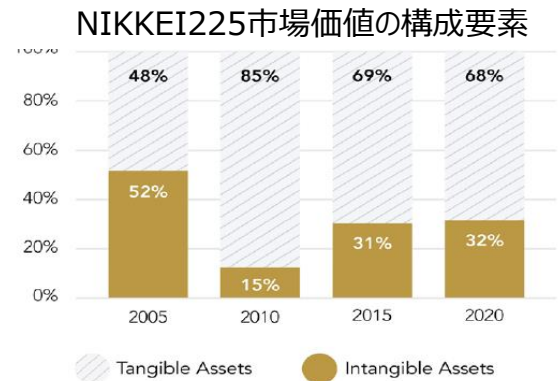


出典：OCEAN TOMO, LLC INTANGIBLE ASSET MARKET VALUE STUDY, 2020  
INTERIM STUDY UPDATE AS OF 7/1/2020

## 企業のマークアップ率（倍）



出典：Diez Leigh and Tambunlertchai「Global Market Power and its Macroeconomic Implications (2018)」を基に事務局にて作成



出典：OCEAN TOMO「<https://oceantomo.com>」

日本企業の知財・無形資産の投資・活用を増大させるメカニズムの構築が必要

# 「知財・無形資産の投資・活用促進」の実現に向けて

- 激しい国際競争を勝ち抜いていくためには、知財・無形資産の投資・活用の戦略の構築・実行とその開示が不可欠。投資家・金融機関の適切な評価を受け、企業価値の向上、**更なる知財・無形資産への投資資金の獲得という好循環を加速化**するメカニズムの構築が必要。
- 企業と投資家・金融機関の思考構造のギャップを埋め、投資家・金融機関に期待される役割を整理して示すために、**知財・無形資産ガバナンスガイドラインを今回改訂**。主に投資家向けに講演等を20回程度実施。
- スタートアップ等においても、知財・無形資産を活用した融資を受けられるよう、**知財・無形資産を含む事業全体を対象とする担保制度（事業成長担保権（仮称））**について、関連法案の早期国会提出を目指す。

2021年6月改訂

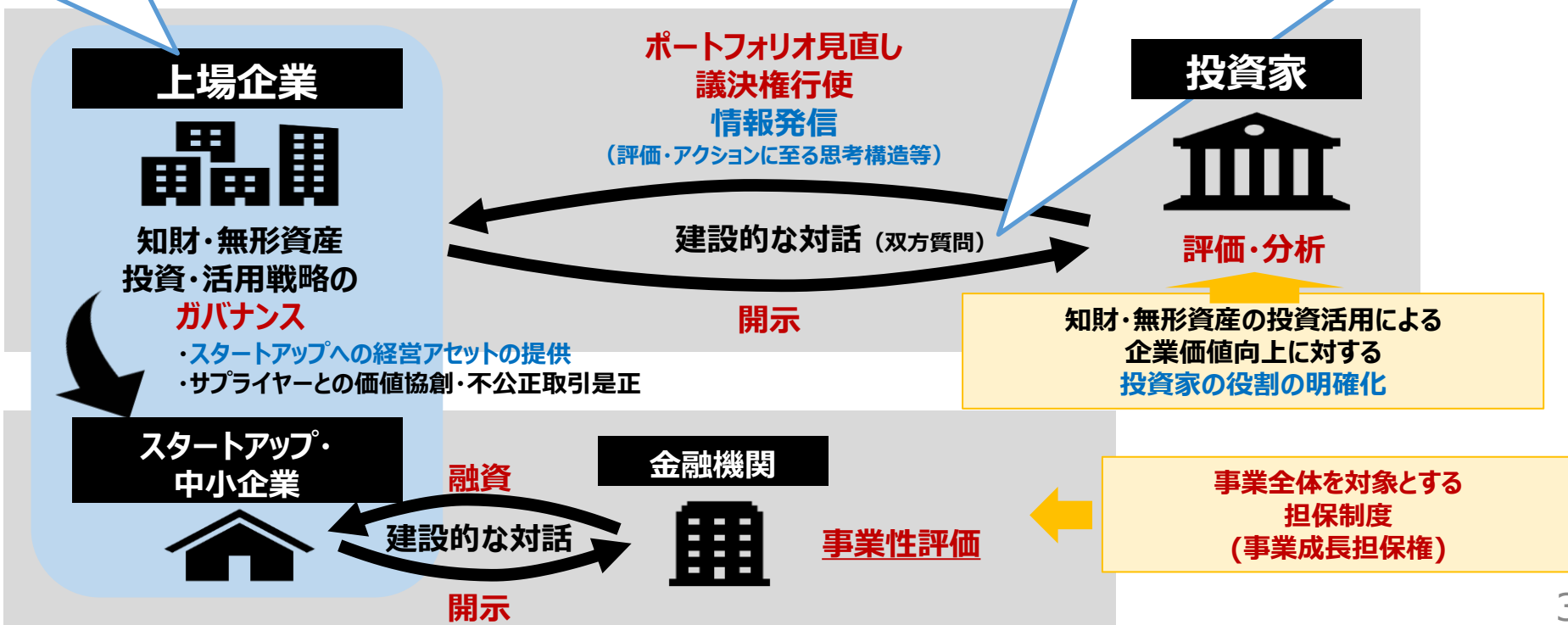
コーポレートガバナンス・コード

企業の知財投資に関する情報開示  
・取締役会による監督を明記

知財・無形資産ガバナンス  
ガイドライン Ver.1.0  
原則・アクションの提示

知財・無形資産ガバナンス  
ガイドライン Ver.2.0  
コミュニケーション・フレームワーク、投資家等の役割の明確化

2022年1月公表  
2023年3月改訂



# (参考) 改訂コーポレートガバナンス・コード (令和3年6月)

## 第3章 適切な情報開示と透明性の確保

【原則3 - 1. 情報開示の充実】

補充原則3 - 1 ③

上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や**知的財産への投資等**についても、**自社の経営戦略・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を開示・提供**すべきである。

## 第4章 取締役会等の責務

【原則4 - 2. 取締役会の役割・責務 (2)】

補充原則4 - 2 ②

取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべきである。

また、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。

# 「知財・無形資産ガバナンスガイドラインVer.2.0」の全体像

- 現状**
- 競争力の源泉としての知財・無形資産の重要性の高まり（←デジタル化の進展、グリーン社会実現の要請）
  - 日本企業は、知財・無形資産の投資・活用において海外先進企業に後れ、PBR 1 倍割れ、海外投資家等の日本株離れ

知財・無形資産の投資・活用の促進により、  
企業価値の向上、更なる投資資金の獲得

- 企業の知財・無形資産の投資・活用戦略の開示・ガバナンスを強化
- 投資家・金融機関が企業の知財・無形資産の投資・活用戦略を適切に評価し、必要な資金を供給する資本・金融市場の機能強化

※「知財・無形資産」のスコープは、特許権、商標権、意匠権、著作権といった知財権に限られず、技術、ブランド、デザイン、コンテンツ、ソフトウェア、データ、ノウハウ、顧客ネットワーク、信頼・レピュテーション、バリューチェーン、サプライチェーン、これらを生み出す組織能力・プロセスなど幅広い。

コーポレートガバナンス・コードの改訂  
(2021年6月)により、**知財投資戦略の開示、取締役会による監督**を明記

⇒上場企業は実施(comply)が説明(explain)が求められる

知財・無形資産の投資・活用戦略の開示・ガバナンスの在り方を分かりやすく示す

価値協創ガイダンス2.0

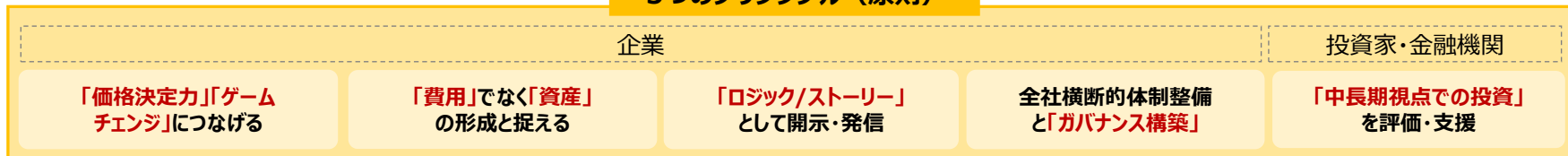
統合報告書、IR資料  
経営デザインシートなど

## 知財・無形資産ガバナンスガイドライン

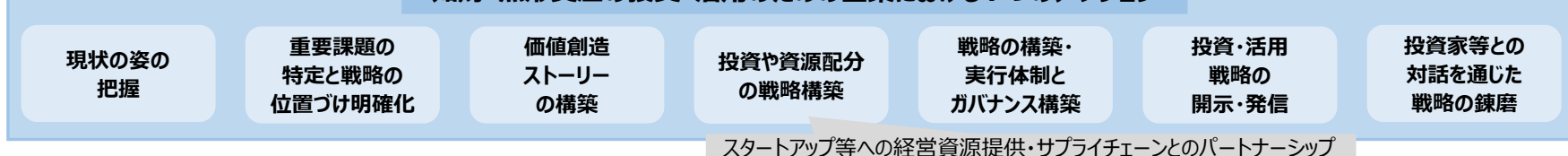
大企業・投資家・金融機関に加え  
中小企業・スタートアップでの活用も期待

SX実現に際し、環境・社会面の課題を長期的に  
プラスの価値評価につなげる

### 5つのプリンシプル（原則）



### 知財・無形資産の投資・活用のための企業における7つのアクション



### Ver.2.0で追加 企業と投資家・金融機関のコミュニケーション・フレームワーク

事業ポートフォリオ変革からバックキャストした  
企業変革の「ストーリー」

自社の本質的な強みと知財・無形資産を接続する「企図する因果パス」  
経営指標と知財・無形資産投資戦略の紐づけ(ROIC逆ツリー等)

# 「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」委員名簿

荒木 充	株式会社ブリヂストン 知的財産部門長	◎座長
安藤 聡 (第12回から)	オムロン株式会社 取締役	
市村 雄二 (第10回まで)	コニカミノルタ株式会社 常務執行役 DX改革、DXブランドコミュニケーション、渉外担当	
江良 明嗣	ブラックロック・ジャパン株式会社 運用部門 インベストメント・スチュワードシップ部長	
小野塚 恵美 (第12回から)	エミネントグループ株式会社 代表取締役社長CEO.	
◎加賀谷 哲之	一橋大学商学部 教授	
菊地 修	HRガバナンス・リーダーズ株式会社 フェロー (知財ガバナンス研究会 幹事)	
佐藤 淑子	日本IR協議会 専務理事	
三瓶 裕喜	アストナリング・アドバイザー合同会社 代表	
杉光 一成	金沢工業大学大学院イノベーションマネジメント研究科 教授	
武井 一浩	西村あさひ法律事務所 パートナー	
<b>竹ヶ原 啓介</b>	<b>株式会社日本政策投資銀行 設備投資研究所エグゼクティブフェロー／副所長 兼 金融経済研究センター長</b>	
立本 博文	筑波大学ビジネスサイエンス系 教授	
中村 栄	旭化成株式会社 知的財産部長	
松島 憲之	SESSAパートナーズ株式会社 チーフアドバイザー	
	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 委嘱アドバイザー	
松原 稔	りそなアセットマネジメント株式会社 執行役員 責任投資部長	
御供 俊元	ソニーグループ株式会社 常務	
森 俊彦	一般社団法人日本金融人材育成協会 会長	

(五十音順、敬称略)

(2023年3月27日現在)

(オブザーバー)

金融庁、特許庁、株式会社東京証券取引所

(事務局)

内閣府知的財産戦略推進事務局、経済産業省経済産業政策局産業資金課

## Ver1.0公表後に見えてきた課題

- ガイドラインVer1.0の公表以降、企業は知財・無形資産の投資・活用戦略やその開示、ガバナンスについて、前向きかつ真摯に取り組み始め、試行錯誤をしているところ、企業と投資家等双方に次のような課題が見えてきている
  - ✓ **企業価値評価に関する企業と投資家等との思考構造ギャップの存在**  
「知財・無形資産と企業価値・顧客価値とのつながりや、その説明の弱さ」、「知財・無形資産への説明に関する時間軸のずれ」等の思考構造ギャップが存在している。
  - ✓ **企業自身によるイノベーション創出力の低下**  
企業価値と相関関係がある探索研究の比率は日本企業では高くない状況の下、スタートアップによる新たな価値発見能力や価値実現能力を活用し、自社の知財・無形資産の有する潜在的な価値を発掘・具現化する必要性がある。
  - ✓ **投資家等の中長期的な企業価値向上への積極的な関与**  
投資家・金融機関は、企業と協創し、企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上に向け、戦略のブラッシュアップを図る等の役割を果たすことが期待される。



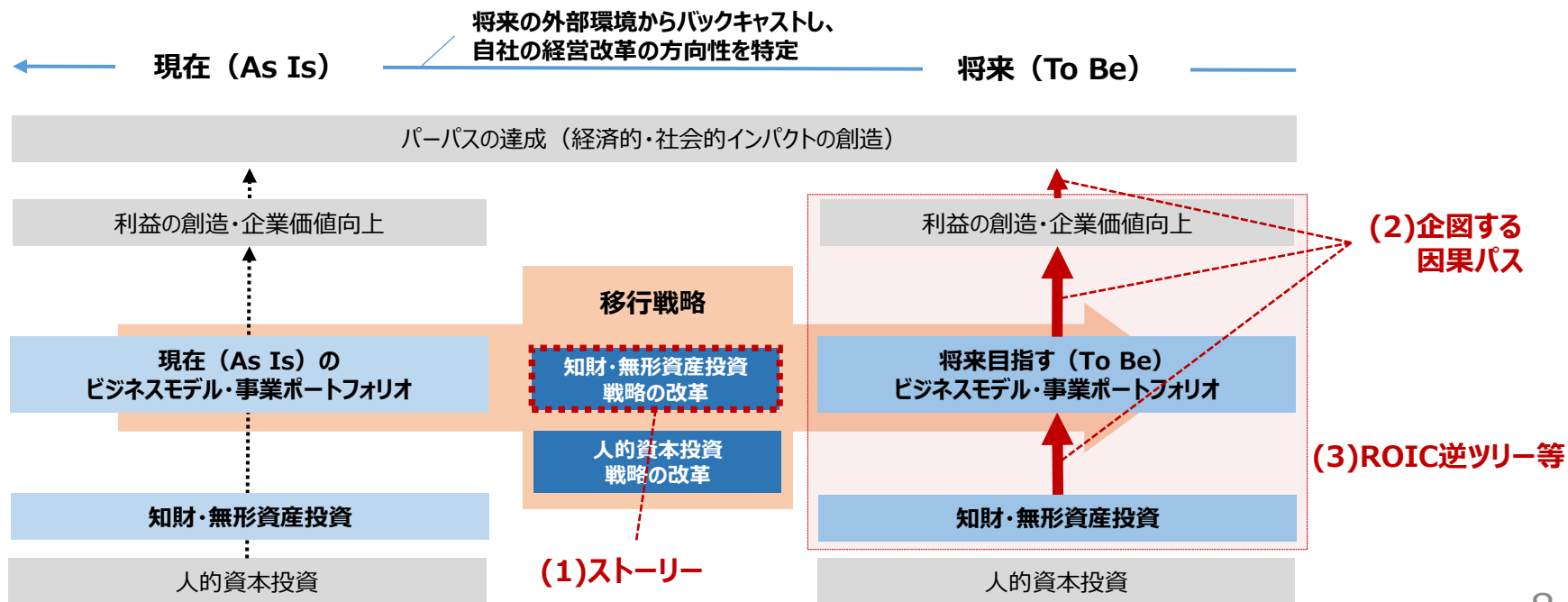
上記課題に対応すべく策定

知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver.2.0 (2023年3月公表)



- ガイドラインVer.2.0では、企業と投資家・金融機関における価値協創をさらに加速させるべく、両者における共通の枠組みである「コミュニケーション・フレームワーク」を提示

- (1) 企業の事業ポートフォリオにおける現在の位置付け (As Is) から、どのようなシナリオで、目指すべき将来の姿 (To Be) に到達させるか、そのために、どのように知財・無形資産投資戦略を改革すべきかという「**ストーリー**」
- (2) ストーリーを実現すべく、自社の知財・無形資産 (既存のもの・新たに獲得しようとするもの) を、今後新たに構築又は再構築しようとするビジネスモデルの強みにどのようにつなげようとしているかを明確に示す「**企図する因果パス**」
- (3) 企業価値向上に対する知財・無形資産の貢献を明らかにする情報開示や対話を行うために、その投資・活用をコーポレートレベルの**経営指標と紐付けて可視化する (ROIC逆ツリー等)**



## 1. 知財・無形資産ガバナンスガイドライン

## 2. 経営デザインシート

※知的財産戦略本部 検証・評価・企画委員会  
知財のビジネス価値評価検討タスクフォースで検討  
(2017年～2019年)

## ひとことというと

**将来を構想する**ための思考補助ツール (フレームワーク)

## 100文字というと

環境変化に耐え抜き持続的成長をするために、自社や事業の

- (A) **存在意義を意識**した上で、
- (B) **「これまで」を把握**し、
- (C) 長期的な視点で**「これから」の在りたい姿を構想**する。
- (D) それに向けて今から何をすべきか**戦略を策定**する。

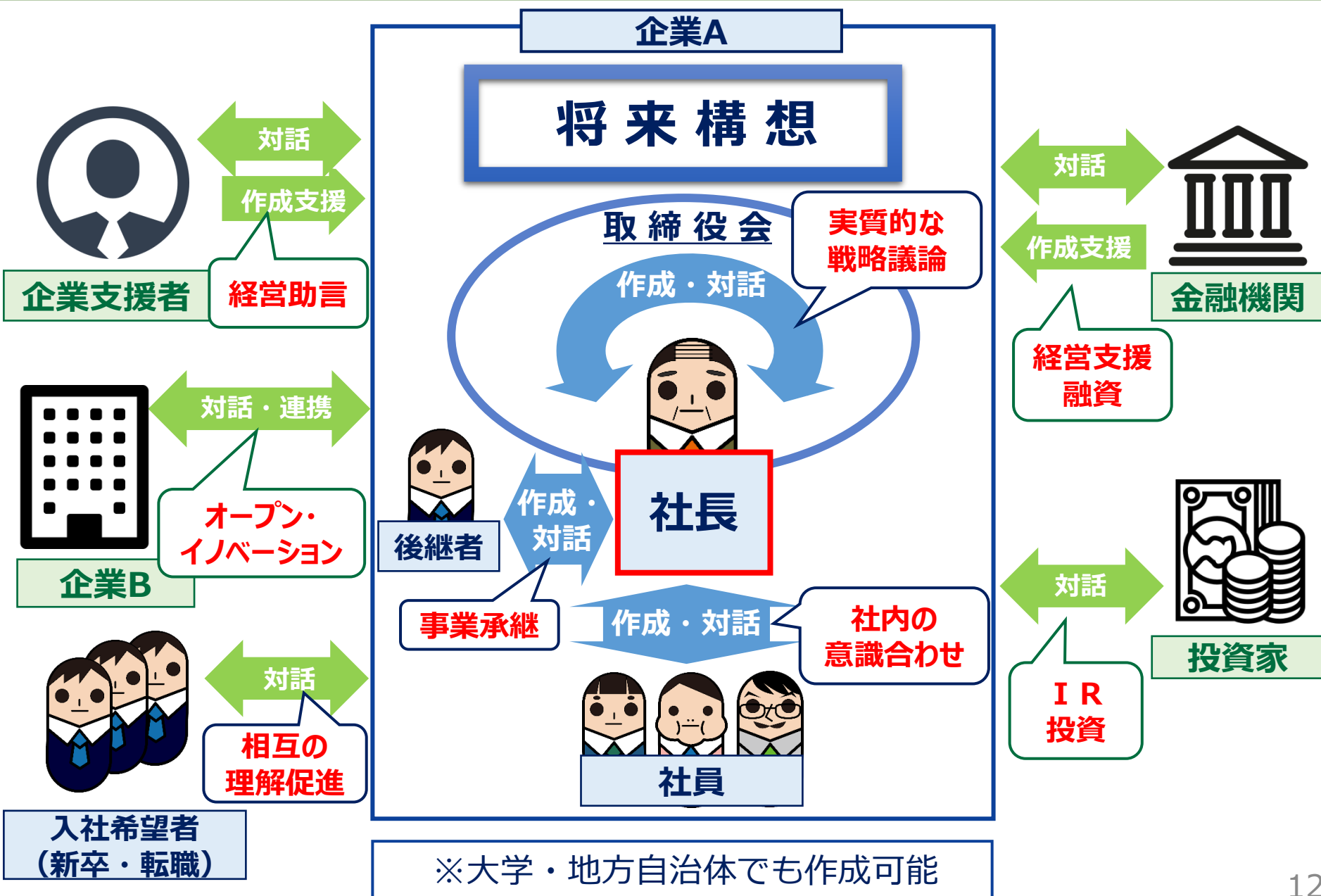
## 目的

環境変化に耐え抜くためには長期ビジョンが重要

- ⇒ **環境変化を見据え、自社や事業の「これまで」の理解に基づき**  
**「これから」を構想**



# 経営デザインシートが活用される場面



# 経営デザインシートの活用事例（イノチテラス）

## 事例概要

経営者として未熟なの看護師が直面した、開設資金の調達。従来の金融機関の融資基準では十分に受けられない、という大きな壁を乗り越え、4つの金融機関から無担保融資に漕ぎつけた。そのきっかけは、経営デザインシートだった。

## イノチテラスとは

病気や障害に直面した方々が、人生の最後まで時間を穏やかに過ごすための施設。

- 医療ケア等が必要になっても対応出来る施設
- 看護師を24時間配置、少人数に手厚い介護配置
- 日差し、風を浴び、五感で感じる環境
- 心地よい足元、快適に過ごす足と爪のケア
- ご家族の精神面のケアにも対応



## 【成功のポイント】

目に見えない価値ある無形資産を可視化して「共通の価値創造」を実現するため、経営デザインシートを活用し、「共通言語」とした点

## 【経営デザインシート活用の勘所】

- 金融機関は「共通の価値創造」に取り組む伴走者。
- 経営デザインシートを活用し、目に見えない価値ある無形資産を可視化して、「共通の価値創造」を実現するための「共通言語」とする。
- VUCAの時代にこそ、経営デザインシートが威力を発揮する。

- 知財・無形資産ガバナンスガイドラインVer.2.0
- 経営デザインシート

企業における知財・無形資産投資戦略の構築・実行の活性化、  
知財・無形資産の情報を外部に開示・発信することで、  
『価値創造メカニズム』を企業とともに伴走して動かして頂けたら幸いです。