

今後の知財・無形資産の投資・活用戦略の構築に向けた取組について  
～改訂コーポレートガバナンス・コードを踏まえた  
コーポレート・ガバナンス報告書の提出に向けて～

令和3年9月24日  
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

(1) 競争優位の確立に向けた知財・無形資産の投資・活用戦略の意義

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（以下「本検討会」という。）では、知財を始めとする無形資産（本文書において「知財・無形資産」という。）が競争力の源泉としてより重要な経営資源となる中、今後、日本企業による知財・無形資産の投資・活用を促していくことにより、日本企業の稼ぐ力を強化し、イノベーションの活性化を図っていくことが急務であるとの認識の下、企業の知財・無形資産の投資・活用戦略の開示やガバナンスの構築の在り方について分かりやすく示したガイドラインの策定に向けた検討を進めている。

知財・無形資産は、他社の製品・サービスとの差別化を図り、価格決定力を維持・強化し、あるいは破壊的イノベーションによる競争環境の転換をもたらすことなどにより、利益率を維持・向上させていく上で必要不可欠な要素である。企業は、強みとなる知財・無形資産を活かして、市場における価格決定力等を高め、高い利益率につなげ、それを通じて確保した潤沢な原資をさらに再投資し、稼ぐ力をより一層強化していくことで、熾烈な国際競争に勝ち抜いていくことが求められる。

また、近年のデジタル化・グリーン化の進展に伴い、企業の経営環境が大きく変化している時代においては、自社の経営にとって不可欠となる知財・無形資産がこれまでと大きく変化していくことも考えられることから、企業は自社の将来に向けたサステナブルな経営にとっていかなる知財・無形資産をどのように活用していくことが必要であるかを的確に認識することがより一層求められる。

こうした中、企業は、経営計画の策定、新事業展開、投資分野の決定などの重要な判断を取締役会において行う前提として、経営における知財・無形資産の重要性を踏まえ、自らのビジネスモデルを検証し、自社の経営にとってなぜ知財・無形資産が必要であるのか、どのような知財・無形資産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の創出につながっているのかについて、しっかり把握・分析した上で、強みとなる知財・無形資産を活用した持続可能なビジネスモデルを検討し、競争優位

を支える知財・無形資産の維持・強化に向けた戦略を構築することは、もはや不可避な状況となっている。

しかしながら、日本企業は依然として有形資産投資を重視する傾向にあり、有形資産投資と無形資産投資を比較しても、無形資産投資により企業価値を高めている米国においては、無形資産投資が有形資産投資を逆転しているのに対し、日本では、現在でも有形資産投資が大きい状況となっている。

本検討会の議論においても、経営者の知財・無形資産の投資・活用に対する意識の向上や、知財・無形資産を価値創造やキャッシュフローの創出につなげていくビジネスモデルの展開といった企業経営上の課題が指摘されている。

本検討会では、日本企業と欧米企業の利益率に依然として格差が残っている主たる理由の一つとして、欧米の優良企業は、経営戦略・事業戦略において、知財・無形資産の投資・活用を通じて競争優位を確立し、製品価値を引き上げることで、高い利益率に結びつけている点が指摘されている。政府の成長戦略実行計画（令和3年6月18日閣議決定）においても、製造コストの何倍の価格で販売できているかを示すマークアップ率について、日本は1.3倍にとどまり、G7諸国の中で最も低く、米国や欧州企業のマークアップ率が急速に上昇する一方で、日本企業は低水準で推移していることが指摘されている。こうした状況を踏まえれば、今後、日本企業は、知財・無形資産を活用したビジネスモデルを積極的に展開し、製品・サービス価格の安易な値下げを回避して、高い利益率を追求していくことにより、企業価値の向上を達成していくことが重要な課題であると考えられる。

加えて、日本企業は、知財・無形資産を現在及び将来の価値創造やキャッシュフローの創出につなげるビジネスモデルを、説得力のあるロジックやストーリーとして開示・説明することに課題があるといった指摘も踏まえ、今後、知財・無形資産の投資・活用戦略を、資本市場で活動する投資家に対し説得力のあるロジックやストーリーとして開示・説明することが重要であると考えられる。

政府としても、日本企業の知財・無形資産の投資・活用促進に対する経営者の意識変革を促すとともに、それらを価値創造やキャッシュフローの創出に結びつけるための積極的な取組やビジネスモデルの構築・展開を促す環境を整備していくことが必要である。

なお、本検討会で議論している知財・無形資産の範囲は、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、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、幅広い知財・無形資産を含めて捉えるべきものである。また、知財・無形資産の投資・活用は、これらの知財・無形資産を創出したり、獲得や強化するために投資

を行い、これにより得られる知財・無形資産を事業等で活用して、持続的な競争力を確保するための経営活動である。このため、いかなる業種に属する企業であっても、経営と関係し、競争力に資する何らかの知財・無形資産を保有していると考えられ、あらゆる業種の企業に、知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・実行の必要性が考えられる。

また、昨今の欧米企業では、社会における自社の存在意義（パーパス）を再定義した上で、無形資産の礎として、人が働く価値・やりがいを持つ環境等を整備することが重視されつつあるが、日本企業がこうした点でより一層の企業価値向上を達成するべく、今回の幅広い知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・実行が一つの重要な契機となることも期待される。

## （２）改訂コーポレートガバナンス・コードを踏まえた対応

2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードを受け、上場企業は、知財投資等についての開示や取締役会による実効的な監督を行うことが求められる。今回のコーポレートガバナンス・コードの改訂は、企業に知財・無形資産の投資・活用に向けた取組を促していく上でまたとない好機であり、本検討会において策定するガイドラインは企業の取組の強力な後押しとなるものとする必要がある。

既にこうした取組を十分に行ってきた企業も存在すると思われるものの、多くの上場企業は、これから本格的に、投資家や金融機関との対話に耐えうるような充実した内容の知財・無形資産の投資・活用戦略の構築に向けた検討を進め、早ければ来年の決算を踏まえた統合報告やIR資料等に盛り込むことが見込まれる。

上場企業に対しては、2021年末までに、改訂されたコーポレートガバナンス・コードに沿ったコーポレート・ガバナンス報告書を株式会社東京証券取引所へ提出することが求められているが、コーポレートガバナンス・コードの補充原則3-1③に基づく知財投資等についての開示や補充原則4-2②に基づく取締役会による実効的な監督の実施に至っていない企業は、そうした開示や監督をいかに進めるのか、さらにその前提となる知財・無形資産の投資・活用の現状を整理し、それらを戦略的にいかに実践していくかについての今後の計画や検討方針を説明することも考えられる。

コーポレートガバナンス・コードがプリンシプルベース・アプローチ（原則主義）を採用していることを踏まえれば、各企業がこうした自らの対応について、「実施（comply）」とするか、「実施していない理由を説明（explain）」とするかは、各企業の判断であることは言うまでもない。ただし、本格的な知財・無形資産の投資・活用戦略の開示等に至っていないにもかかわらず「実施（comply）」

という判断を行えば、投資家からは、不誠実な姿勢とみなされ、かえってネガティブな評価につながる可能性が高く、本年末の時点で多くの上場企業が、実質が伴わないまま、「実施 (comply)」と判断するような状況となることは、今般の知財・無形資産の投資・活用促進に向けた取組の趣旨に照らして好ましいものではないことに留意すべきである。

### (3) 知財・無形資産の投資・活用戦略の構築に向けた対応例

企業は、改訂コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえた上で、今後、知財投資等についての開示や取締役会による実効的な監督を行うことが求められる。例えば、これから知財・無形資産の投資・活用戦略の構築に本格的に取り組んでいこうとする企業は、まずは①の自社の現状のビジネスモデルと強みとなる知財・無形資産の把握・分析を行うための取組に着手し、その後、本年中に本検討会がとりまとめることとしているガイドラインを参照しつつ、②から④までのプロセスを進めていくことが考えられる。

#### ① 自社の現状のビジネスモデルと強みとなる知財・無形資産の把握・分析

企業は、まず、経営における知財・無形資産の重要性を踏まえ、自らのビジネスモデルを検証し、自社の経営にとってなぜ知財・無形資産が必要であるのか、どのような知財・無形資産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、それがどのように現在及び将来の価値創造やキャッシュフローの創出につながっているのかについて、しっかり把握・分析することが期待される。

また、IP ランドスケープ<sup>1</sup>の活用等により、自社の知財・無形資産が他社と比べて相対的にどのような位置づけにあるかについても把握・分析し、自社の知財・無形資産の強みを客観的に捉えることが重要である。

#### ② 知財・無形資産を活用したサステナブルなビジネスモデルの検討

企業は、将来に向けどのような知財・無形資産の活用により、どのような価値を顧客や社会に提供し、キャッシュフローの創出に結びつけ、サステナブルな企

---

<sup>1</sup> 「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）の事務局説明資料16頁において、IP ランドスケープの定義を以下のとおり記載。

「経営戦略又は事業戦略の立案に際し、(1) 経営・事業情報に知財情報を取り込んだ分析を実施し、(2) その結果（現状の俯瞰・将来展望等）を経営者・事業責任者と共有（※）すること」

（※）ここでの共有とは、分析結果を提示することをきっかけに、経営戦略又は事業戦略の立案検討のための議論や協議を行ったり、分析結果に対するフィードバックを受けたりするなどの双方向のやり取りが行われることをいう。

業価値向上につなげていくかについてのビジネスモデルを検討し、これを説得力のあるロジックとして投資家・金融機関に説明していくことが求められる。

そのためには、これまでのビジネスモデルがサステナブルかどうかを分析し、将来に向けどのようなビジネスモデルによって競争優位・差別化を維持し、利益率の向上につなげていくかの検討が必要となる。

#### ③ 競争優位を支える知財・無形資産の維持・強化に向けた戦略の構築

企業は、将来の競争優位・差別化を支える知財・無形資産の維持・強化に向け、どのような投資を行い、あるいはその損失リスクに対してどのような方策を講じていくかについての戦略を構築することが期待される。

そのためには、今後どのような知財・無形資産の投資を行う必要があるのか（顧客ネットワークの維持・強化、研究開発による自社創造、M&Aによる外部からの調達など）、自社の知財・無形資産を守るためにどのような方策をとるべきか（他社による侵害への対応など）について検討する必要がある。

さらに、こうした戦略を投資家・金融機関等に対して説得的に説明し、有意義な対話を進めていくためには、客観的な説明や定量的な KPI による補強されたロジックを構築することが必要である。

#### ④ 戦略を着実に実行するガバナンス体制の構築

上記のような内容を盛り込んだ知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・実行に向けては、社内に持続的に企業価値を高める方向で規律付けられるガバナンスの仕組みが存在し、適切に機能していることが求められる。

そのためには、上記①から③までのプロセスを進めるのと並行して、社内関係部門が横断的かつ有機的に連携し、取締役会による適切な監督が行われる体制を構築することが必要となる。

とりわけ、取締役会による監督は、社内において議論されている知財・無形資産の投資・活用戦略を、投資家・金融機関に説得的に説明できる骨太な議論へと昇華させる意義を持つものであり、そうした観点を踏まえ、在るべき取締役会の監督体制を検討することが求められる。

以上