

**「知財経営の実践に向けたコミュニケーションガイドブック  
～経営層と知財部門が連携し企業価値向上を実現する実践事例集～」の解説**

---

**特許庁総務部企画調査課**



- 1 調査研究の背景と問題意識**
- 2 調査研究の内容の紹介**
- 3 過去の事例集の紹介**

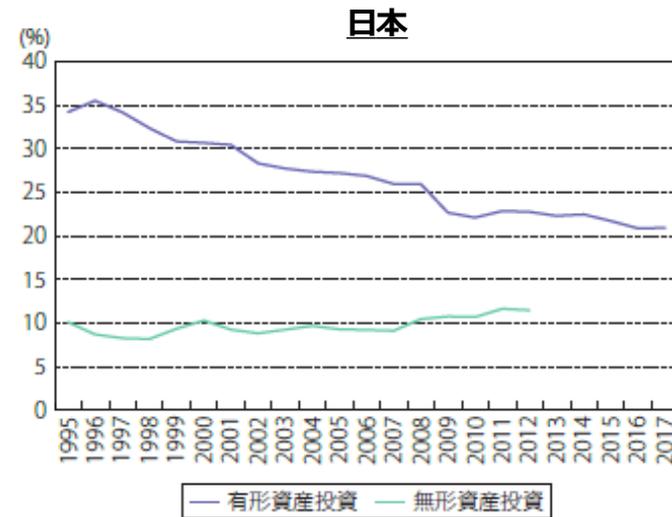
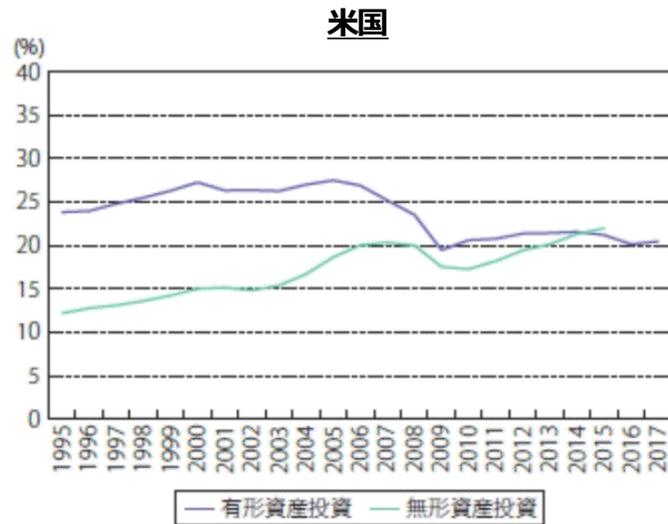
**1** 調査研究の背景と問題意識

2 調査研究の内容の紹介

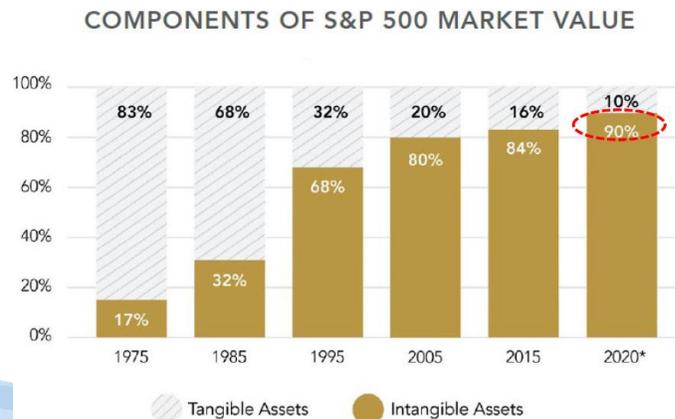
3 過去の事例集の紹介

# 企業価値の源泉としての無形資産の重要性の高まり

- 企業価値の源泉が有形資産から無形資産に変わってきている中、日本では依然として有形資産投資のウェイトが高い。
- 日本の企業価値に占める無形資産の割合は、欧米に比べて格段に低い（S&P 500の90%に比べ、NIKKEI 225では32%）。



(出典) 2020年版通商白書



(出典) OCEAN TOMO HP

# コーポレートガバナンスコードの改訂

- 2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンスコードにおいて、知的財産への投資に関する補充原則が追加された。

## 【原則3-1. 情報開示の充実】

**補充原則3-1③ 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。**

特に、プライム市場上場会社は、**気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、国際的に確立された開示の枠組みであるTCFDまたはそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべき**である。

## 【原則4-2. 取締役会の役割・責務(2)】

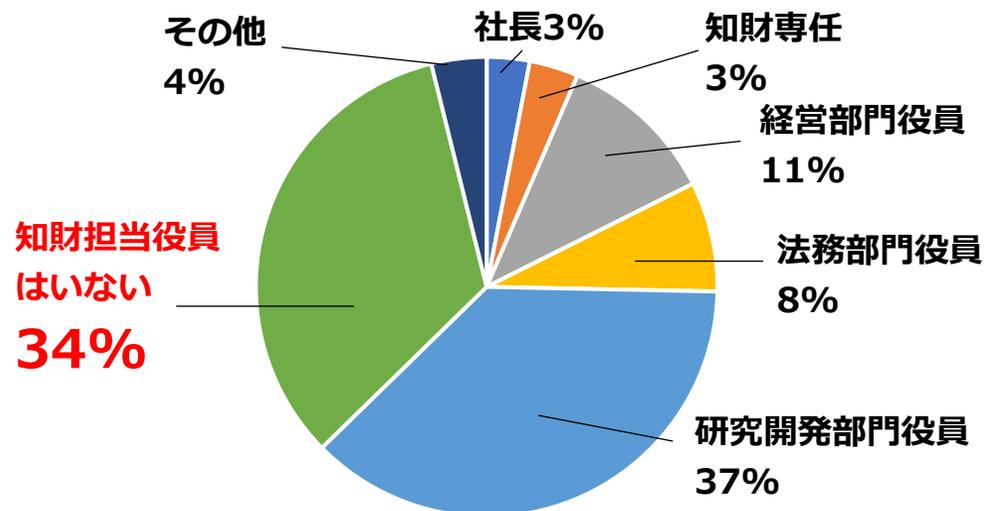
**補充原則4-2② 取締役会は、**中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべきである。

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。

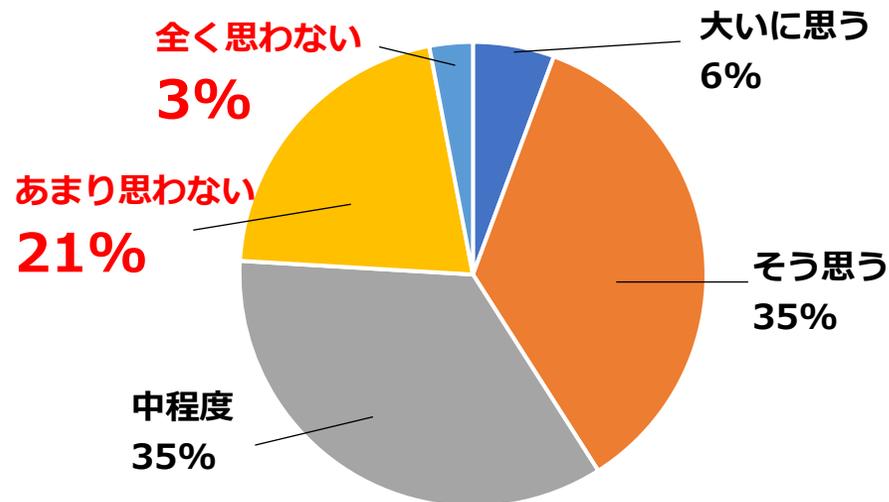


# 知財と経営に関する企業関係者へのアンケート調査結果

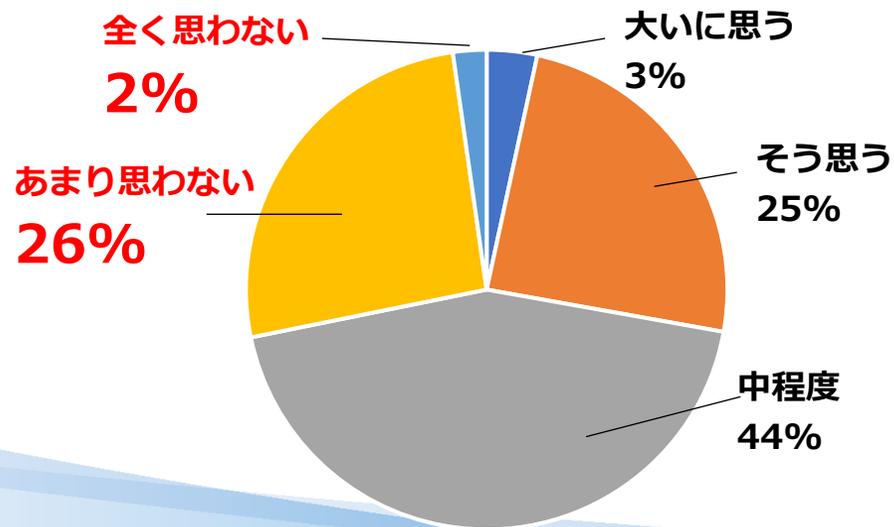
## A7 知財担当役員の兼務状況



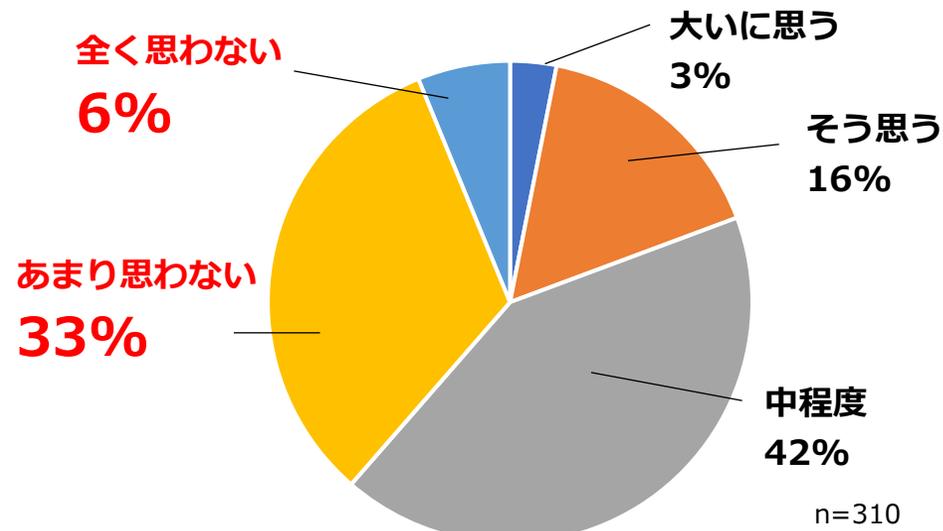
## B1 経営層は知財を重視していると思うか



## B2 知財活動が経営に貢献していると思うか



## B3 経営と知財部門で情報共有できているか

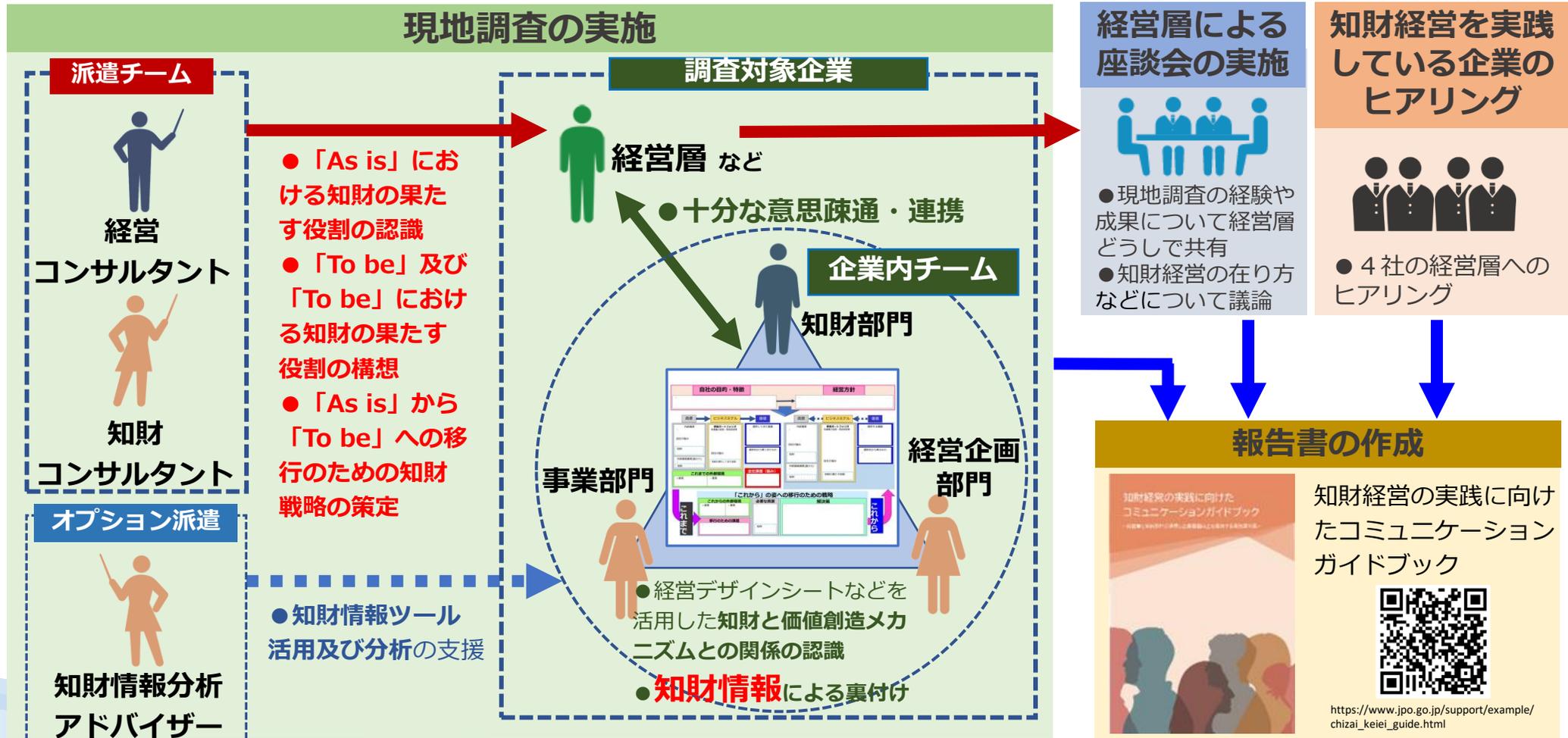


n=310

- 1 調査研究の背景と問題意識
- 2 **調査研究の内容の紹介**
- 3 過去の事例集の紹介

# 企業価値向上に資する知財経営の普及啓発に関する調査研究

- 調査対象企業10社において、**経営層と知財部門を含む企業内チームとの十分な意思疎通・連携のもと、中長期的な事業成長に資する知財戦略の策定・実践することを通じ、知財経営を企業に浸透させるために必要な事項を調査研究。**



# 知財経営の実践に悩む企業の課題

## 【知財経営の実践に悩む企業と実践できている企業とのギャップ】

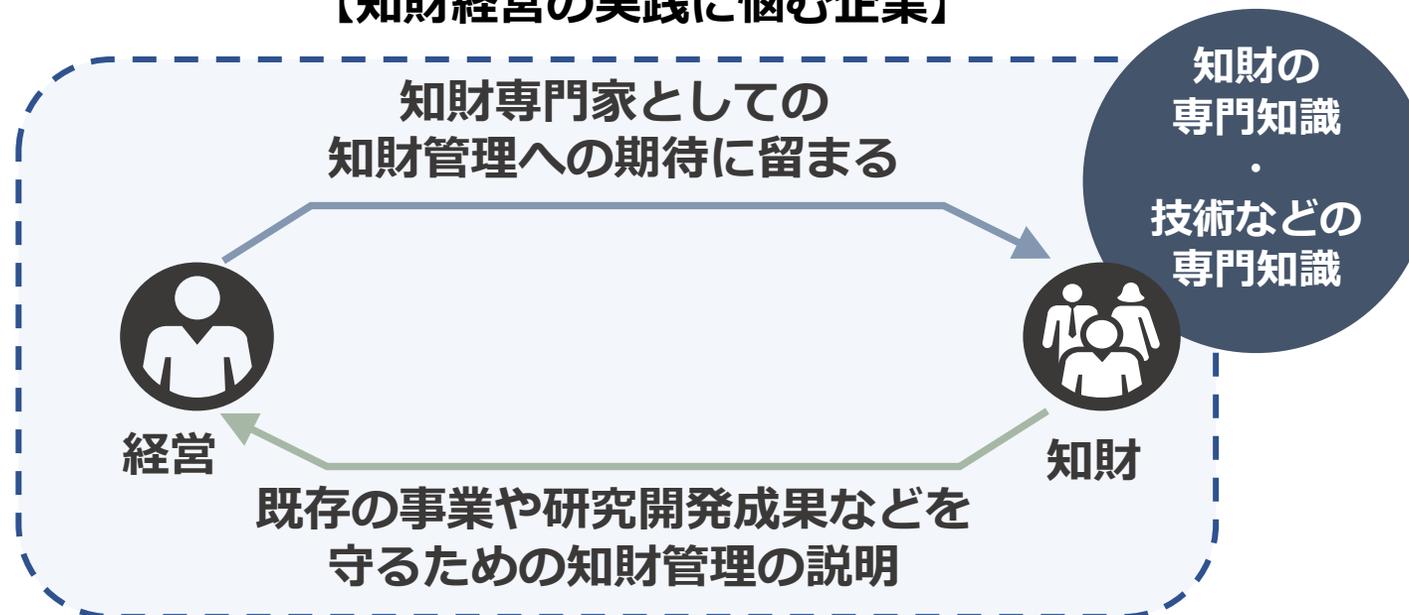
### ① 知財部門・知的財産の役割に対する「意識」のギャップ

例えば知財は“守り”、知財部門の役割は知財管理などの認識

### ② 「知財部門」に経営サイドの情報・視点が不足する「情報」のギャップ

経営層が意思決定の基礎とする様々な情報や、情報を整理、分析し提案につなげる視点が知財部門に不足

## 【知財経営の実践に悩む企業】



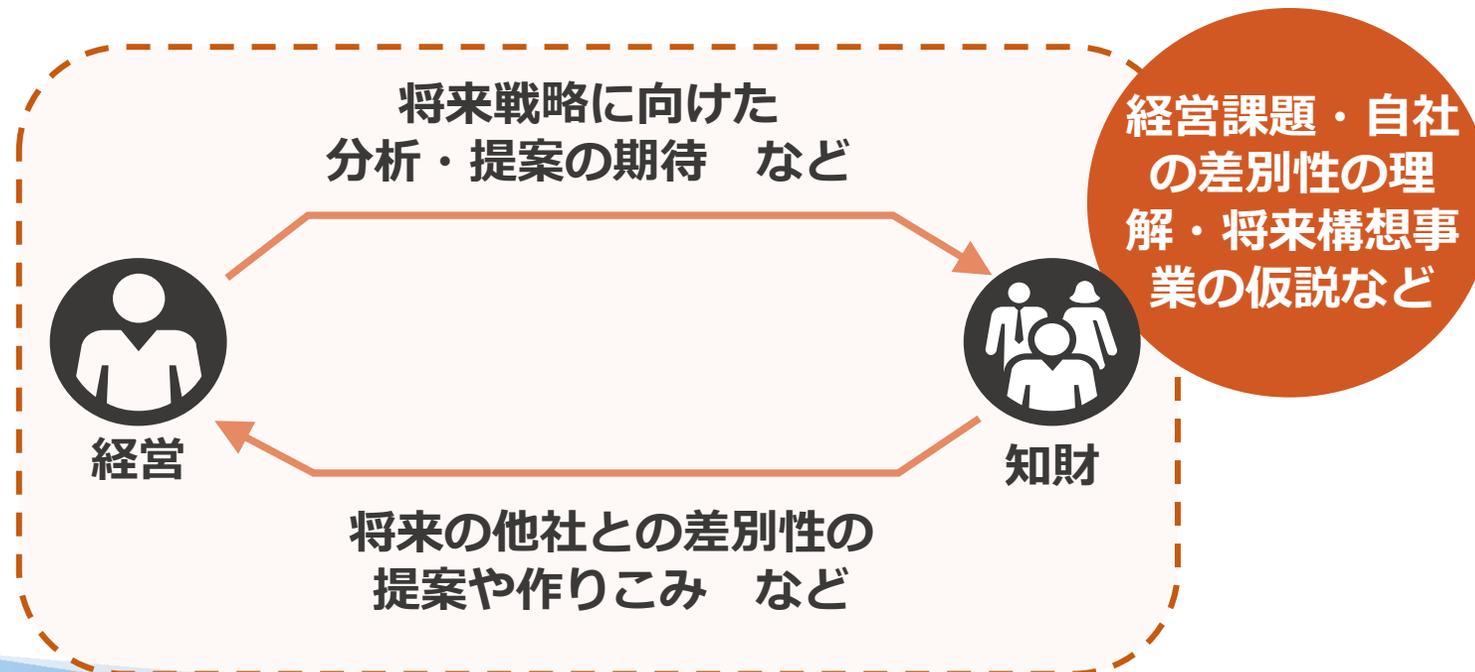
知財部門の役割が限定的で、相互の情報共有もその範囲内に留まる

# 知財経営を実践するために必要なこと

① **経営層・知財部門及び関係部門が、それぞれ知財部門の役割モデルを再定義すること**  
経営層が、また、知財部門自身が、知財部門の役割を、将来の経営や事業を見据え、それに対して知財で貢献するという位置づけに再定義

② **経営層・知財部門の議論の機会を積極的に創造し、濃密な議論を繰り返し、相互が情報の差を埋めること**

知財部門は、もつべき情報を「経営課題」とも紐づけて意識し、経営層などに刺さる情報を意識的に収集・分析・発信し、フィードバックを受けて修正を繰り返す

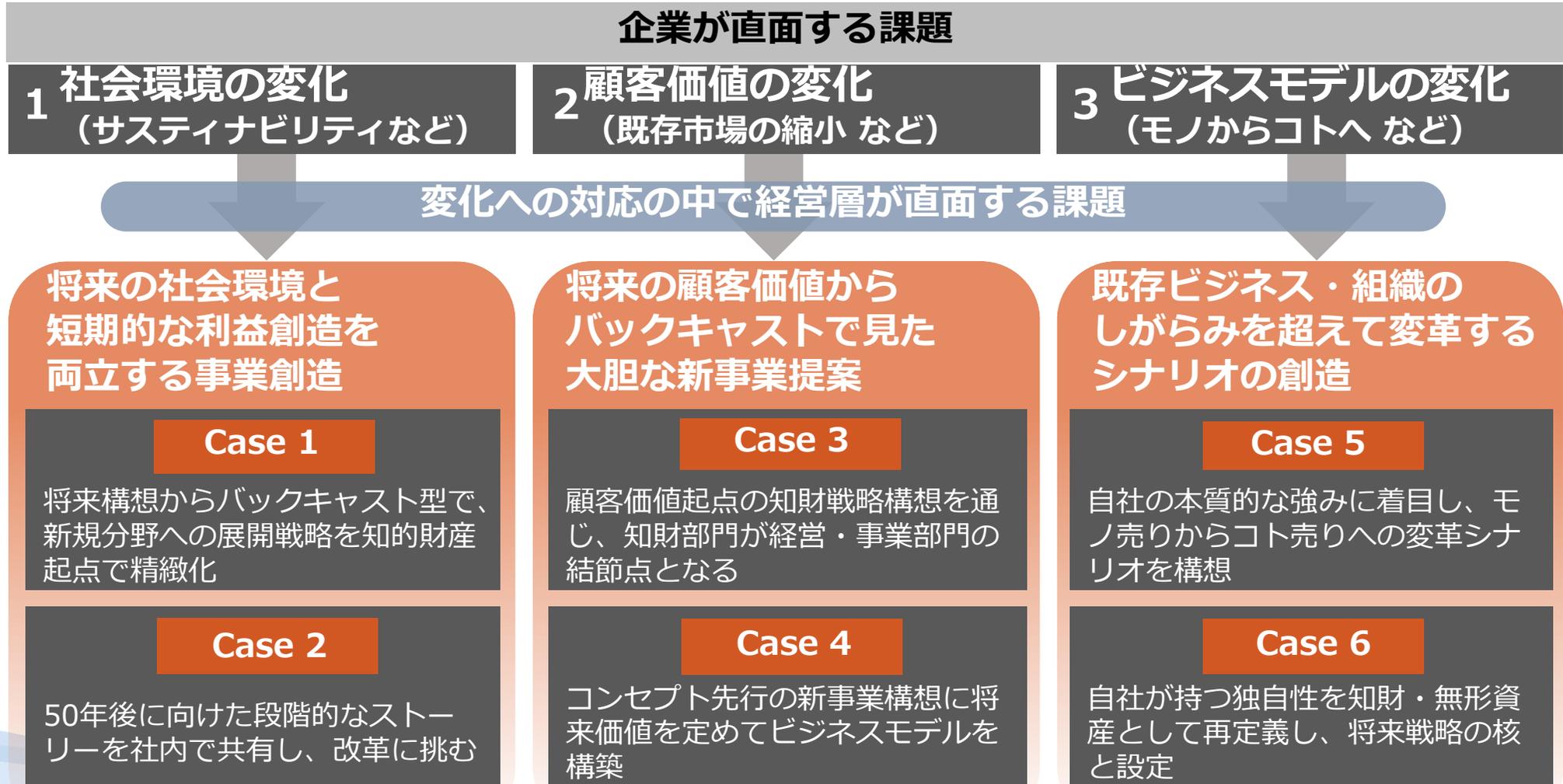


# 知財経営を実践している企業4社へのヒアリング調査

	企業名	1 知財部門の役割	2 知財部門と経営層の情報ギャップをどう埋めているか
1	株式会社 オプティム	事業構想の上流から、権利化のみならず知的財産の可視化、社外アピールの検討、事業企画の相談なども担う	組織構造上、知財部門は社長室の一員 これにより事業企画の当事者意識がある
2	貝印株式会社	製品企画から販売戦略まで、関連部門を知的財産の観点から伴走支援	定期的な対話で PDCAサイクルを回し続けて 経営層の課題感や将来構想を理解
3	花王株式会社	事業部門が知財をどのようにビジネスに活用していくかを考える そのために、自社の強み・弱みや動向分析を通し、事業部門を支える	研究開発部門の経営層と知財部門の対話は多い 事業部門の経営層と知財部門は、現在対話を深めている
4	日東電工株式会社	サプライチェーン全体の中で優位性を築くこと 知財の分析により開発の方向性を示す	知財部門は高い視座を持ち、経営層や事業部門とコミュニケーションを繰り返して相手のニーズを理解

# 経営と知財をつなぐことを目指した試行錯誤の仮想事例

- 経営戦略としての知的財産への投資、活用に課題を感じている企業への現地支援の結果に基づく6つの仮想事例を掲載



# 仮想事例での「コミュニケーションの改善のための突破口」

- 各仮想事例の最後に「コミュニケーションの改善のための突破口」と題して、初期状態から、改善のための突破口を経て、改善後への経緯をまとめたページを掲載

## 【Case 6（次スライド）の「コミュニケーションの改善のための突破口」の記載（一部略）】

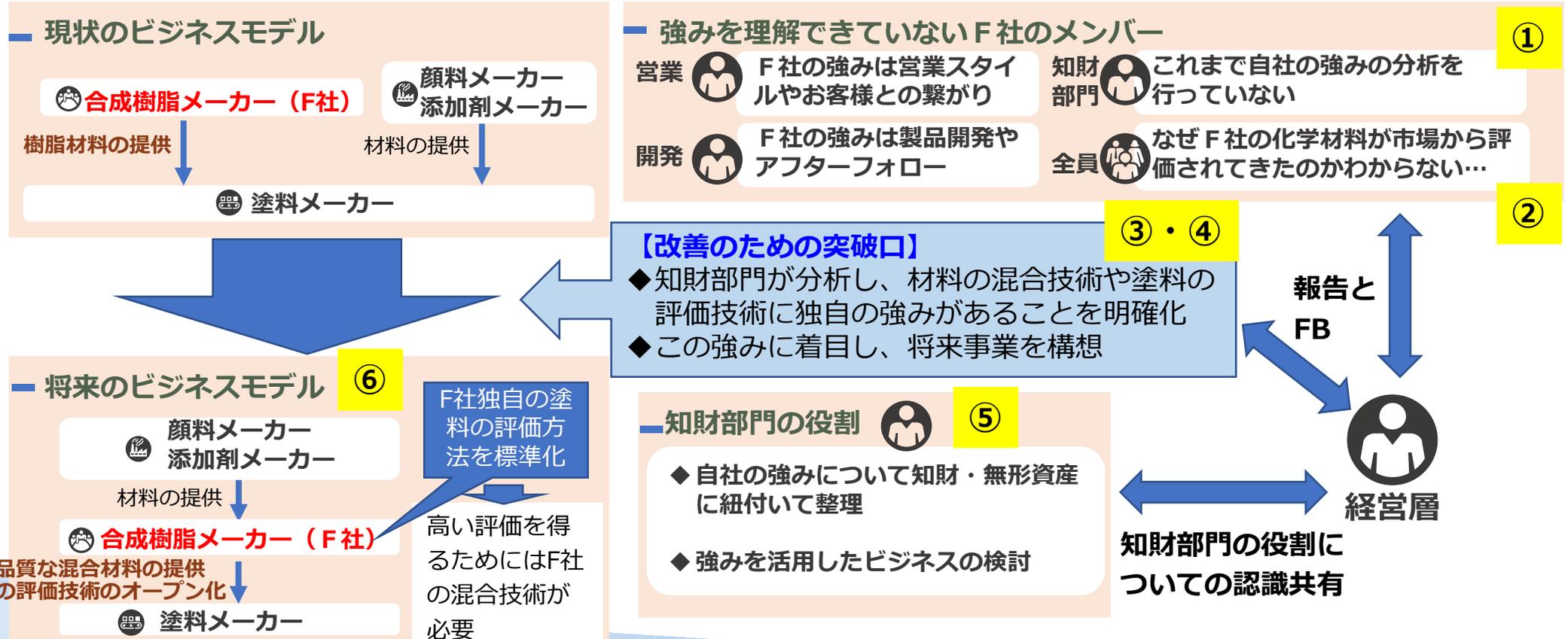
初期状態	知財部門の役割	・これまでF社の強みの棚卸を行ったことがなかった	①
	コミュニケーションの状況	・本質的な強みについて部門間で共通理解がなかった	②
改善のための突破口	情報ギャップが埋まった動き	・F社が保有する技術から強みを分析し、強みを活かしたビジネスモデルとなっているか確認し、現状の課題を把握した	③
	知財部門での取組	・自社の強みについて、企業価値の源泉となる知財・無形資産に紐づけて整理を行い、「評価技術」「混合技術」という2つの強みを明らかにした	④
改善後	知財部門の役割	・自社の本質的な強みについて、知財・無形資産に紐づけて整理 ・知財の強みを活かしたビジネス展開を提案	⑤
	コミュニケーションの状況	・チームメンバーが各々の知見を活かしたアイデアを出し合って、将来戦略について建設的な議論を実施	⑥

# 仮想事例の紹介 (Case 6)

- 樹脂材料を塗料メーカーに提供する合成樹脂メーカー（F社）が利益率を高めるための事業を検討
- 開発部門、営業部門、知財部門の間で、自社の強みについて共通認識がないことが判明
- 知財部門が自社の強みを分析し、材料の混合技術に強みがあることを明確化
- この強みを活かして、自社材料と顔料、添加剤などの複数の他社の材料を集めて混合して提供する事業を構想
- 知財部門から、F社の混合技術を使った塗料の評価方法を標準化し、高評価を得るにはF社の混合技術が必要となるようにすることを提案

【課題】 値下げ交渉で利益率減

【検討のつまずきポイント】 自社の強みについて共通認識なし



# 経営・知財のコミュニケーション強化へのチェックリスト

- 知財経営の実践に向けた課題や、目指す姿や次に進むべきステップを初期的に診断するためのチェックリストを掲載
- 主に経営層向けと知財部門向けにそれぞれ作成

## 【チェックリストの項目】

### A:主に経営層向けチェックシート

- ① 知財部門の「役割」をめぐる意識のチェック
- ② 経営層と知財部門の「つながり」の現状診断

### B:主に知財部門向けチェックシート

- ① 知財部門の経営戦略や自社の強みへの理解度チェック
- ② 知財部門と新事業や他部門とのつながり（現場への深い理解）

## 【チェックリストのイメージ】

### ① 知財部門の「役割」をめぐる意識のチェック

まずは「経営層」自身が、知財部門などに対して、どのような役割を期待しているのか、その意識が「知財経営」の実現に向けて適切かどうかの現状診断をしてみてください。

#### A1: 知財部門の組織に対する経営層の期待

知的財産を企業価値向上に生かしていくためには、経営層自身が知財部門に対して「As is に基づき差別性やそれに基づく強みを分析・評価し、To Beを実現するための仮説を描き出す」という攻めの役割を期待することが、第一歩目のポイントとなります。その点が実現できているか、チェックしてみてください。

#### 【Level 3】

- 知財部門の役割について、自社の将来目指す姿(To Be)の仮説検討などにおいて、経営企画部門・開発部門などと共に一翼を担う役割であると捉えている(例:事業戦略の中に、自然と知的財産の視点が入っている)。

#### 【Level 2】

- 知財部門の役割について、現状の事業の競争力などを広く担保し、防御するといった役割を意識している。その中で「事業を守る知財戦略」の立案を知財部門などに与えている。

#### 【Level 1】

- 知財部門は基本的に「管理系」の部門であるとらえており、「戦略性」を求める対象として捉えていない(例えば人事戦略(CHRO)や財務戦略(CFO)などとも異なる役割を置いている)。

## 経営層・知財部門に求められる具体的な活動

### 経営層に求められること

- 知財部門と情報共有し、将来の経営や事業について対話する機会を設ける
- 知財部門に対して、将来の経営や事業の課題を見据え、知財で貢献する活動を促す
- 知財部門からの情報や提案などに対して、フィードバックを繰り返す

### 知財部門に求められること

- 将来の経営や事業の課題を把握し、知財で貢献することを目指す
- 経営層や他部門と対話し、相手からのフィードバックを必ず受け、分析や提案について改善を繰り返す

### 経営層・知財部門双方に求められること

- 対話の際に、議論の対象や時間軸を可視化して、相互の認識を合わせる
- 他社の事例などを参考に、知財部門の活動のイメージをつかむ

- 1 調査研究の背景と問題意識
- 2 調査研究の内容の紹介
- 3 過去の事例集の紹介**

# 2019年度から2022年度に発行した事例集①

## 経営における知的財産戦略事例集 (2019年度発行)



経営と知財を巧みに連携させて、両者の距離を縮める取り組みを実施している企業の知的財産戦略に関する国内外の企業の事例をヒアリング調査してとりまとめた事例集。主に企業レベルの「経営戦略+知財戦略」のレイヤにフォーカスし、国内外企業50社以上の事例をまとめた。

出所：  
[https://www.jpo.go.jp/support/example/keiei\\_senryaku\\_2019.html](https://www.jpo.go.jp/support/example/keiei_senryaku_2019.html)



## 経営戦略を成功に導く知財戦略 【実践事例集】 (2020年度発行)



イノベーションの創出、事業競争力の強化、組織・基盤の強化などの経営課題の解決に資する知財戦略に取り組んできた国内外の企業をヒアリング調査してとりまとめた事例集。主に知財機能レベルの「戦略+具体的な戦術」のレイヤにフォーカスし、国内外企業20社以上の事例をまとめた。

出所：  
[https://www.jpo.go.jp/support/example/chizai\\_senryaku\\_2020.html](https://www.jpo.go.jp/support/example/chizai_senryaku_2020.html)



## 2019年度から2022年度に発行した事例集②

### 新事業創造に資する知財戦略事例集 ～「共創の知財戦略」実践に向けた 取り組みと課題～（2021年度発行）



共創（Co-creation）による事業創造と知財戦略の連携について調査を実施。特にCo-creationによる事業創造の全体像を俯瞰し、経営層・新事業開発・知財の立場の「悩みや課題」にフォーカス。上記「悩みや課題」に対し、Co-creationの事業創造における「知財戦略実践へのアプローチ」、「環境整備」、「事業創造プロセス」に整理して、各社の取組（国内外企業12社）を紹介。

出所：  
[https://www.jpo.go.jp/support/example/c/hizai\\_senryaku\\_2021.html](https://www.jpo.go.jp/support/example/c/hizai_senryaku_2021.html)



### 企業価値向上に資する知的財産活用 事例集 -無形資産を活用した経営戦略 の実践に向けて-（2022年度発行）



知財・無形資産を活用して、企業価値向上に取り組まれた国内の企業をヒアリング調査してとりまとめた事例集。特に知財部門と経営層とのコミュニケーション、投資家などのステークホルダーに対する知財情報の開示の内容にフォーカス。「1経営上の課題/中長期的な事業の方向性」、「2成長戦略の事例」、「3成長戦略の事例における知財戦略」、「4経営層と知財部門とのコミュニケーション」、「5知財戦略のステークホルダーへの開示について」に整理して、各社の取組（国内企業20社）を紹介。

出所：  
[https://www.jpo.go.jp/support/example/c/hizai\\_senryaku\\_2022.html](https://www.jpo.go.jp/support/example/c/hizai_senryaku_2022.html)



- 御質問／御要望は遠慮なく下記連絡先までお知らせください。
- 本事例集に関する意見交換のご希望がございましたら、QRコードから御入力をお願いいたします。

### 連絡先

特許庁総務部企画調査課  
PA02E0@jpo.go.jp



特許庁：意見交換を希望する企業様用応募サイト

ありがとうございました

---

特許庁総務部企画調査課

