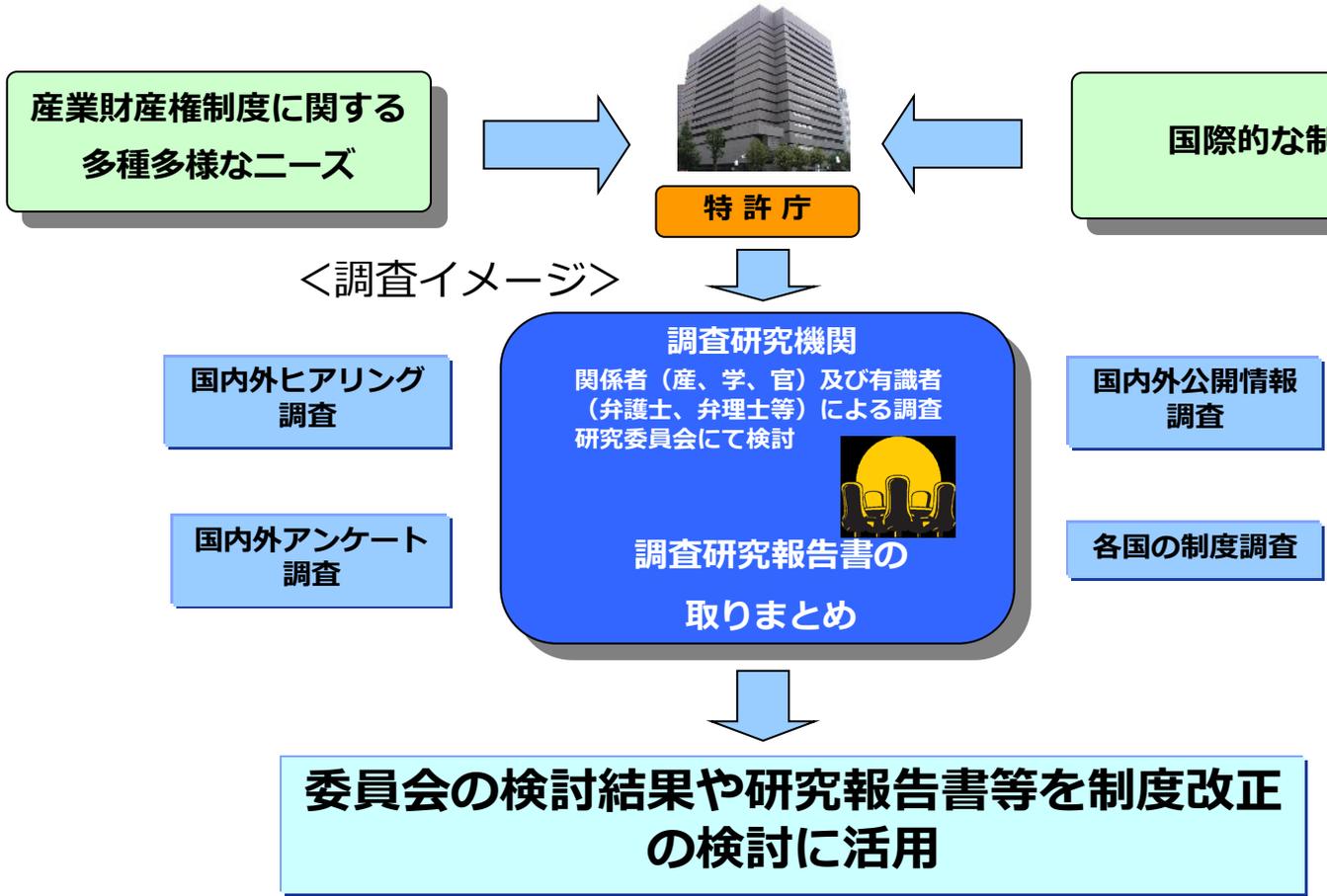


# 企業価値向上に資する知財経営 の普及啓発について



- 産業財産権制度に関しての企画立案に資するように、法制面や運用面について改正を行う際の基礎資料となる報告書を取りまとめることが目的。
- 調査研究テーマ毎に専門家を交えた研究委員会の開催・国内外公開情報調査・国内外ヒアリング調査・国内外アンケート調査等、調査研究テーマに応じた調査・分析を行う。



<詳細について>  
本調査の詳細については、特許庁HP（以下URL記載）に掲載しております。令和2年度研究テーマ一覧「大企業等によるオープンイノベーションを促進する知財戦略に関する調査研究報告書」をご参照ください。  
URL:<https://www.jpo.go.jp/resources/report/sonota/zaisanken-seidomondai.html>

<お問い合わせ先>  
経済産業省 特許庁 総務部 企画調査課  
〒100-8915 東京都千代田区霞が関3-4-3  
TEL : 03-3581-1101 (内2156)  
FAX:03-3580-5741

# 調査の俯瞰図

## 背景

ビジネスの前提が大きく変わる現代において、その変化に対応する上で、柔軟かつ多様な付加価値を創出する無形資産の活用の重要性が高まっている。従前の特許庁の調査研究を通じて、無形資産を活用出来ている企業は、経営層や関係部門と知財部門が、将来に対する相互理解が取れた状態に至っており、そのカギはコミュニケーションであるとの仮説を得た。

## 目的

知財経営の推進に向けたコミュニケーションの在り方を明らかにするため、「現地調査」「ヒアリング調査」、「経営層による座談会」の3つの活動を通して、知見を収集する。

### ■ 現地調査の実施

企業側の経営層、知財部や関係部門と専門家が集合しセッションを実施。支援の過程から、知財経営を行うための課題を把握し、課題解決手段を収集・分析した。

### ■ 経営層による座談会の開催

#### ■ 委員会

委員長：加賀谷 哲之（一橋大学大学院 教授）、委員：5名

### ■ 公開情報調査

#### ■ ヒアリング調査

企業価値に寄与する、知財の取組を実践することとなった背景等についてヒアリングを実施し、その結果をまとめた。

■ 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～経営層と知財部が連携し企業価値向上を実現する実践事例集～の作成

## まとめ

これらの結果を踏まえて、知財経営を行うための課題を把握し、具体的に採った課題解決手段を収集・分析しとりまとめた。とりまとめた結果を踏まえ、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～経営層と知財部が連携し企業価値向上を実現する実践事例集～を作成した。

- 1. 本調査研究の背景・目的**
- 2. 本調査研究の実施方法**
- 3. 調査結果**
- 4. まとめ**

## 背景

持続的な成長に向けたビジネスモデル変革の要請等、ビジネスの前提となる世界観が大きく変化している現代において企業価値が高い企業とは、その変化に対応できている企業である。変化に対応して企業価値を向上させるためには、柔軟かつ多様な付加価値を創出する無形資産の活用の重要性が高まっており、2021年のコーポレートガバナンス・コード改訂では、知財・無形資産投資および人的資本投資に関する取締役会の監督と情報開示についての記載が追加された。特許庁では2019年より、従来の「自社事業を守る」ための知財の枠を超えて、より柔軟に知財を活用して経営に資する多様な価値を産み出す知財戦略の調査研究を行ってきた。

この中で、好事例と言える企業では共通して、経営層や関係部門と知財部門が、将来に対する相互理解が取れた状態に至っていることが見出された。

そして、このような相互理解の状態を実現するカギはコミュニケーションであり、企業価値向上に知財戦略を活かすための初手として、経営層・知財部門・関係部門のコミュニケーションの改善が必要との仮説を得た。

## 目的

本調査研究では、知財経営の推進に向けたコミュニケーションの在り方を明らかにするため、「知財経営に取り組もうとする企業への現地調査（知財経営推進支援）」、「知財経営を実現している企業へのヒアリング調査」、「経営層による座談会」の3つの活動を通して、知見を収集することを目的とする。

### (1) 公開情報調査

書籍、論文、判例、調査研究報告書、審議会報告書、データベース情報及びインターネット情報等を利用して、知財経営に取り組んでいる国内・海外の企業等に関する文献等（海外の文献等を含む。）を調査、整理及び分析し、調査研究の基礎情報としてまとめる。

### (2) 現地調査の実施

プレスリリース及び公募説明会を実施し、現地調査先企業（支援対象企業）を募集し、有識者委員会を開催し、現地調査先企業を10社採択する。

経営コンサルタント、知財コンサルタントの候補者、及び知財情報分析に関するアドバイザーの候補者を選定し、有識者委員会で審議した上で専門家として登録する。

現地調査先企業の事業・技術内容、課題を的確に整理、把握した上で、登録した専門家の中から、適切なアドバイスを提供できる専門家を選定し、各現地調査先企業における知財経営調査チームを組成する。

各知財経営調査チームに対して、チームミーティングを開催する。チームミーティングを開催するにあたり、各回の目的やアジェンダについて設定する等、必要な事務を行う。

現地調査の内容や方向性が本調査研究の趣旨に沿った効果的なものになるよう、必要に応じて各知財経営調査チームの支援を行う。現地調査先企業ごとに担当を決め、現地調査期間を通じて同一の者が担当し、円滑なサポートを行う体制を整備する。

### (3) ヒアリング調査

企業価値向上に資する知財経営等の実施の工夫・組織の在り方等についてヒアリング調査を実施し、その結果を取りまとめる。

### (4) 経営層による座談会の開催

現地調査先企業の経営層及びヒアリング先企業の経営層等を対象として、座談会の形でその成果や課題を相互に共有するとともに、知財経営の在り方等について議論を行う。

### (5) 知財経営に関する事例集及び仮想事例の作成

(1)～(3)の結果を踏まえ、知財部門と経営層・他部門との知財経営に向けた連携の過程を分析することで、知財経営を実現するための課題とその解決手段を研究し、それらを事例集としてまとめる。

### (6) 委員会による検討

現地調査先企業、現地調査支援内容、ヒアリング先企業、ヒアリング項目、事例集案等の検討に際しては、専門的な知見を有する企業関係者、学識経験者、弁理士等を含む5名（うち1名は委員長）で構成される委員会を設置し、検討を行う。

## (1) 公開情報調査

知財経営に取り組んでいる国内・海外の企業等に関する文献等（海外の文献等を含む。）を調査、整理及び分析し、「経営デザインシートを活用した既存支援事例」、「デザイン経営を促進することを目的とした類似取組事例」、「知財情報に関する開示状況・事例」についてまとめた。

## (2) 現地調査の実施

知財経営に係る現状分析に加え、企業の「ありたい姿」に向けて、経営デザインシート等を活用した支援を行うことを目的として、企業側の経営層、知財部門や関係部門と専門家が集合し、10社に対して、それぞれ2時間程度のセッションをおおよそ1ヶ月に1回のペースで5回の支援を実施した。

現地調査先企業（支援対象企業）の初期的な状況は、知財部が「初めて」経営層や事業部門と未来志向の対話を実施するという段階であり、その対話の「間合い」や「雰囲気」、相互の立ち位置の把握などから支援を開始した。

支援の過程から、知財経営を行うための課題を把握し、具体的に採った課題解決手段を収集・分析し、その結果をまとめた。

## (3) ヒアリング調査

ヒアリング先選定においては、企業として知財を重視した活動を確認できる過去の事例集等に掲載がある企業群をもとにして5社選定し、企業価値に寄与する、知財の取組を実践することとなった背景等についてヒアリングを実施し、その結果をまとめた。

### (4) 経営層により座談会の開催

座談会では、経営層が意思決定に知財の視点を取り入れることの動機づけとなるような情報を収集することを目的として、事務局のファシリテーションのもと、以下の議題A,Bについて意見交換を実施し、その結果をまとめた。

- A)事業創造において「知財」の視点を取り入れることの、経営層視点での魅力
- B)知財による企業価値向上に向けた「経営層自身の今後の役割」と「経営層から知財部門へ今後期待する役割」

### (5) 知財経営に関する事例集及び仮想事例の作成

(1) から (4) の調査結果及び有識者委員会等による検討の結果を踏まえ、効果的な知財経営を実践する各事例を整理するとともに、知財経営の在り方に関する提言等を事例集として取りまとめた。また、知財経営について検討及び議論できるような仮想事例を6事例作成した。

本調査研究は、ビジネスの前提が大きく変わる現代において、その変化に対応する上で、柔軟かつ多様な付加価値を創出しうる無形資産の活用の重要性が高まっており、従前の特許庁の調査研究を通じて、無形資産を活用出来ている企業は、経営層や関係部門と知財部が、将来に対する相互理解が取れた状態に至っており、そのカギはコミュニケーションであるとの仮説を得たことを背景として行われたものである。その目的は、知財経営の推進に向けたコミュニケーションの在り方を明らかにするための知見を収集することであった。

本調査研究では、現地調査、ヒアリング調査、経営層による座談会及び有識者委員会等による検討を実施し、これらの結果を踏まえて、経営への知財・無形資産の活用の推進に向けたコミュニケーションの在り方について取りまとめた。そして、取りまとめた結果を踏まえて、「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～経営層と知財部が連携し企業価値向上を実現する実践事例集～」を作成することができた。

別途公開される「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～経営層と知財部が連携し企業価値向上を実現する実践事例集～」も含め、本調査研究が、経営層、知財部門のトップ・知財企画部門・戦略立案部門、事業企画部門など、「経営」及び「知財戦略」に携わる全ての人材に活用されれば幸いである。

禁無断転載

令和4年度 特許庁産業財産権制度問題調査研究  
企業価値向上に資する知財経営の普及啓発について（要約版）  
令和5年3月

請負先  
PwCコンサルティング合同会社  
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-2-1 Otemachi Oneタワー