

令和4年度 特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書

企業価値向上に資する
知財経営の普及啓発に関する
調査研究報告書

令和5年3月

PwCコンサルティング合同会社

要 約

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であり、コミュニケーションがカギとの仮説を得た。

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。

公開情報調査

書籍、論文、判例、調査研究報告書、及びインターネット情報等を利用して、知財経営に取り組む企業等に関する文献を調査、整理及び分析し基礎情報としてまとめた。

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、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。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・分析した。

ヒアリング調査

企業価値に寄与する、知的財産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。

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とともに「座談会」の形でその成果や課題を相互に共有し、知財経営の在り方等について議論を行った。

有識者委員会

本調査研究に関連して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名で構成される委員会を設置し、4回にわたって議論を行った。

知財経営に関する事例集の作成

上記結果及び検討を踏まえ、「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～経営層と知財部門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。

まとめ

公開情報調査、現地調査、ヒアリング調査、経営層による座談会、委員会等による検討を実施し、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を作成した。

I . 本調査の目的・必要性

気候変動や人口減少といった社会課題、デジタル化の進展等を背景に多様化する顧客ニーズ、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は現在大きく変化しており、世界経済の先行き懸念は強まる一方である。

このような現状において、特に日本企業の CEO は将来に対する危機感を極めて強く感じており、その 72%が現在のビジネスのやり方では 10 年後に自社が存続できないと考えている¹。

ビジネスの前提となる世界観が大きく変わ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しう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・無形資産投資及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。日本企業はいまだ有形資産価値の占める割合が大きいものの、日本にも無形資産を活用して環境の変化に挑む企業は存在する。特許庁では 2019 年より、従来の「自社事業を守る」ための知的財産の枠を超えて、より柔軟に知的財産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、以下のように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。

- ✓ 経営層や関係部門が、企業や事業の将来に向けた成長戦略との関係で、知財の役割や事業への貢献を理解している。
- ✓ 知財部門が経営層や関係部門の思い描く企業や事業の将来像を、現状との対比において理解している。

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。

本調査では、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。

¹ 第 26 回世界 CEO 意識調査 <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/ceo-survey.html> [最終アクセス日：3 月 16 日]

II . 調査内容及び実施方法

(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

現地調査先企業を 10 社募集・選定し、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・連携のもとで、中長期的な事業成長に資する知財戦略の策定等に向けて、専門家による経営デザインシート²等を活用した支援を行う。各支援は、各社計 5 回の支援（経営層・知財部門等の議論）を設定し、実施する。

(3) ヒアリング調査

ヒアリング先企業を 5 社選定し、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する。

(4) 経営層による座談会の開催

現地調査先企業を 10 社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) 有識者委員会

調査研究に関連して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）で構成される有識者委員会を設置する。各回においては以下の内容を検討する。

- ・ 第 1 回：令和 4 年 6 月 13 日（月）

本事業の全体像、現地調査の実施方針について、現地調査先企業審査結果、支援内容及び専門家選定方針について

² 内閣府知的財産戦略推進事務局ホームページ https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html [最終アクセス日：2023 年 3 月 16 日]

- ・ 第2回：令和4年9月1日（木）

現地調査の実施状況について現地調査先企業（2次公募）審査結果について、現地調査先採択企業（2次公募）の妥当性に関する議論、ヒアリング調査設計について

- ・ 第3回：令和4年12月13日（火）

現地調査第一弾ご報告、現地調査の分析方針及び分析結果、本調査研究の取り纏め方針、座談会実施予定・ヒアリング実施結果について

- ・ 第4回：令和5年3月2日（木）

現地調査のご報告、本調査研究の取り纏め方針（事例集作成方針）

（6） 知財経営に関する事例集及び仮想事例の作成

上記（1）～（4）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。

III . 調査結果

(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、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。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、企業として知的財産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、知的財産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的財産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

上記(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。

IV . まとめ

本調査研究は、公開情報調査、現地調査、ヒアリング調査、経営層による座談会、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、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、取りまとめた。取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～経営層と知財部門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。

令和4年度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関する調査研究」
有識者委員会 委員名簿

委員長

加賀谷 哲之 一橋大学大学院 経営管理研究科 教授

委員

荒木 充 株式会社ブリヂストン 知的財産部門 部門長
小林 誠 株式会社シクロ・ハイジア 代表取締役 CEO
地曳 慶一 貝印株式会社 取締役／上席執行役員
知財・法務本部長 CIPO 兼 CLO
鈴木 健治 特許事務所ケイバリュエーション 所長・経営コンサルタント
弁理士

(敬称略、五十音順)

オブザーバー

植田 高盛	特許庁	総務部	企画調査課	特許戦略企画調整官
佐藤 吉信	同	総務部	企画調査課	特許戦略企画班長 課長補佐
三村 拓哉	同	総務部	企画調査課	特許戦略企画班・研究班 係長
黒川 智史	同	総務部	企画調査課	特許戦略企画班

事務局

篠崎 亮	PwC コンサルティング合同会社	シニアマネージャー
鈴木 和馬	同	マネージャー
三瓶 恭佑	同	シニアアソシエイト
萩原 桐平	同	シニアアソシエイト
西村 令央	同	シニアアソシエイト
久留 亜沙美	同	アソシエイト
村井 佳奈	同	アソシエイト

目次

要約

委員会名簿

I . 調査研究の目的・必要性	1
II . 調査内容及び実施方法	3
1 . 公開情報調査	4
2 . 現地調査の実施	4
(1) 現地調査体制の整備	4
(2) 各種規程類の整備	4
(3) 知財経営調査チームの活動に関する経理等の庶務管理業務	4
(4) 知財経営調査チームによる現地調査	4
3 . ヒアリング調査	7
(1) ヒアリング対象候補の選定	7
(2) 説明資料及びヒアリング調査項目の作成	7
(3) ヒアリング調査の実施	7
(4) ヒアリング調査結果（議事録等）の報告	7
4 . 経営層による座談会の開催	8
5 . 有識者委員会	8
(1) 有識者委員会の設置	8
(2) 有識者委員会の開催	9
6 . 知財経営に関する事例集及び仮想事例の作成	9
III . 調査結果	11
1 . 公開情報調査	11
2 . 現地調査	27
(1) 現地調査先企業の募集・選定業務	27
(2) 知財経営調査チームの組成等	28
(3) チームミーティングの開催	28
(4) 現地調査の実施	29
3 . ヒアリング調査	35
(1) ヒアリング対象候補の選定	36
(2) 説明資料及びヒアリング調査項目の作成	37
(3) ヒアリング調査の実施	38
4 . 経営層による座談会の開催	39

(1) 座談会の概要	39
(2) 座談会 (DAY1)	40
(3) 座談会 (DAY2)	41
5. 知財経営に関する事例集及び仮想事例の作成	42
IV . まとめ	43

I．調査研究の目的・必要性

気候変動や人口減少といった社会課題、デジタル化の進展等を背景に多様化する顧客ニーズ、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は現在大きく変化しており、世界経済の先行き懸念は強まる一方である。

このような現状において、特に日本企業の CEO は将来に対する危機感を極めて強く感じており、その 72%が現在のビジネスのやり方では 10 年後に自社が存続できないと考えている¹。

ビジネスの前提となる世界観が大きく変わ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・無形資産投資及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。日本企業はいまだ有形資産価値の占める割合が大きいものの、日本にも無形資産を活用して環境の変化に挑む企業は存在する。特許庁では 2019 年より、従来の「自社事業を守る」ための知的財産の枠を超えて、より柔軟に知的財産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、以下のように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。

- ✓ 経営層や関係部門が、企業や事業の将来に向けた成長戦略との関係で、知財の役割や事業への貢献を理解している。
- ✓ 知財部門が経営層や関係部門の思い描く企業や事業の将来像を、現状との対比において理解している。

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。

本調査では、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。

¹ 第 26 回世界 CEO 意識調査（PwC 2023 年 2 月）

図表 1：本事業の目的

◆ 知財経営を推進している企業の特徴

✓ **経営層が** 企業や事業の成長戦略との関係で、知的財産の役割や事業への貢献について理解している。

✓ **知財部が** 経営層の思い描く企業や事業の将来像（To be）を、現状（As is）との対比において理解している。

◆ 本事業の目的

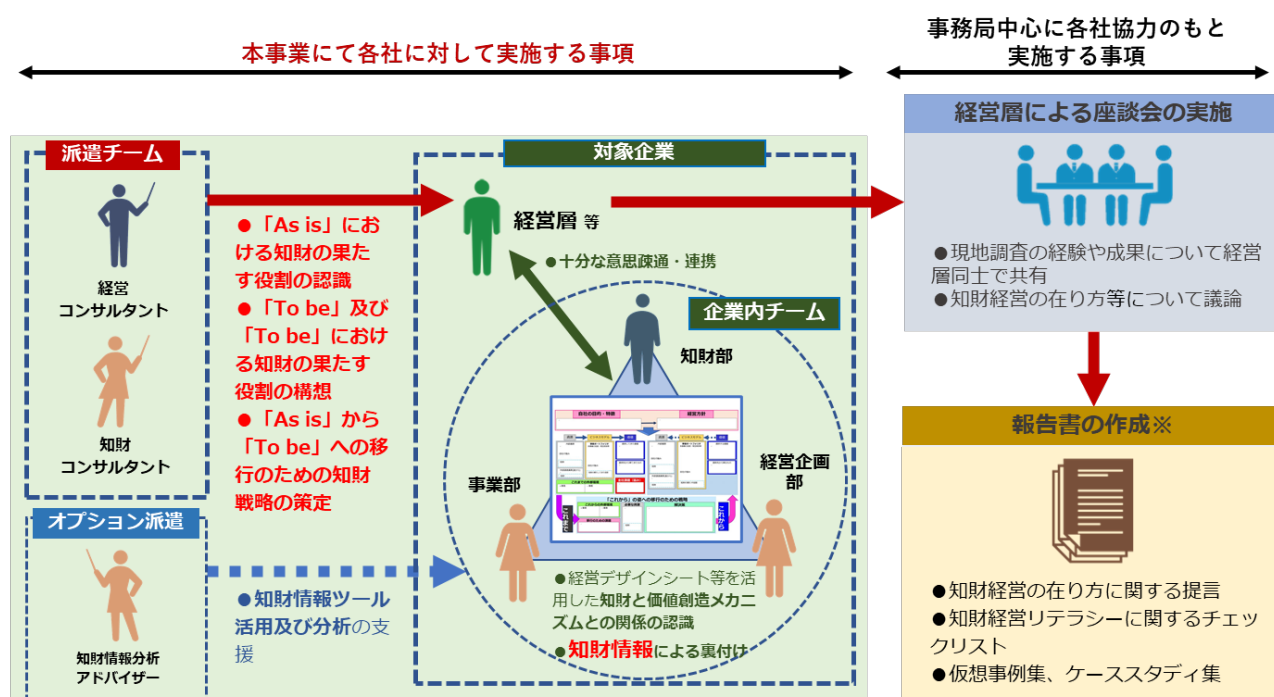
✓これが実現されるに至った経営層と知財部との **コミュニケーション** のプロセスを明らかにして、事例として展開することで、知財経営の普及を図ることを目的としています。

II . 調査内容及び実施方法

本調査研究は、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べく、現地調査先企業（支援対象企業）を選定し、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・連携のもとでの、中長期的な事業成長に資する知財戦略の策定等に向けて、専門家による経営デザインシート等を活用した支援を行う。また、知財経営を実現している企業へのヒアリング調査を行う。

支援結果については、同様に支援を行った 10 社の経営層等とともに「座談会」等の形でその成果を共有。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、事例集としてまとめることで、知財経営の普及を図る。

図表 2：本調査研究の全体像²



²令和3年度第17回産業構造審議会知的財産分科会 資料7「来年度に向けて」20

https://www.jpo.go.jp/resources/shingikai/sangyo-kouzou/shousai/chizai_bunkakai/document/17-shiryuu/07.pdf [最終アクセス日：2023年3月16日] を一部加工

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、後述するヒアリング調査、委員会資料作成、知財経営事例集作成のための基礎情報としてまとめる。

2. 現地調査の実施

（1）現地調査体制の整備

現地調査に係る連絡調整、知財経営調査チーム（支援対象企業に派遣する専門家）による現地調査の管理、現地調査先の企業及び知財経営調査チームとの相談窓口など、支援活動を迅速かつ的確に実施できる体制を整備する。

（2）各種規程類の整備

現地調査を実施するにあたり、各種法令に準拠し、知財経営調査チームに属する専門家向けの謝金規程、旅費規程、秘密保持契約書等の各種規程類を整備する。

（3）知財経営調査チームの活動に関する経理等の庶務管理業務

知財経営調査チームの活動状況の進捗を管理するとともに、知財経営調査チームに属する専門家に対して謝金や旅費等の必要経費を支払う。

（4）知財経営調査チームによる現地調査

知財経営調査チームを組成するため、現地調査に必要な知識と経験を備えた人材を確保し、効果的な知財経営を実践するための方法について調査する。

(i) 現地調査先企業の募集・選定業務

(募集業務)

プレスリリース及び公募説明会を実施し、候補先企業からの積極的な応募を促す。

(選定業務)

現地調査先企業（支援対象企業）の選定にあたり、審査基準を作成し、応募企業から提出された資料に基づいて一次審査を行う。また、一次審査を通過した応募企業に対して、二次審査として面接審査を行う。後述する有識者委員会を開催し、一次審査と二次審査における審査基準の充足について審議を行い、現地調査先企業を10社採択する。

(ii) 知財経営調査チームの組成等

(専門家の登録)

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（支援対象企業）の事業・技術内容、課題を的確に整理、把握した上で、適切なアドバイスを提供できる経営コンサルタント及び知財コンサルタントを登録された専門家の中から選定し、知財経営調査チームを組成する。現地調査先企業から要望に応じて、知財経営調査チームに知財情報分析に関するアドバイザーを加える。

(iii) チームミーティングの開催

現地調査を行う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。

(IV) 現地調査の実施

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、必要に応じて知財経営調査チームの支援を行う。現地調査先企業（支援対象企業）ごとに担当者を決め、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。

また、現地調査先企業、知財経営調査チームに属する専門家との間で企業の営業秘

密に関するもの等に関して秘密保持契約を締結する。

3. ヒアリング調査

(1) ヒアリング対象候補の選定

ヒアリングの対象候補を選定し、ヒアリング先企業を決定する。

ヒアリング先企業の決定に当たっては、後述する委員会の意見を参考にする。また、ヒアリング先企業の経営層に対して、後述する経営層による座談会への参加を促す。

(2) 説明資料及びヒアリング調査項目の作成

上記1. の公開情報調査等において、ヒアリング前にヒアリング先企業の、企業価値向上に資する知的財産の取組や、知財部門と経営層のコミュニケーションについて調査する。

具体的には、ヒアリング先企業の経営層の発表資料・講演等を軸としながら、関連するプレスリリースや研究開発活動の動向、統合報告書などから調査し、ヒアリング調査項目を作成する。

(3) ヒアリング調査の実施

上記3. (1) で決定したヒアリング先企業に対してヒアリングの事前調整を行い、上記3. (2) の説明資料及びヒアリング調査項目に基づいてヒアリング調査を実施する。

(4) ヒアリング調査結果（議事録等）の報告

ヒアリング調査の結果について、議事録（概要）及び逐語レポートを作成する。ヒアリング調査結果を整理・分析し、整理・分析した結果を取りまとめ、概要を整理した資料を作成する。

4. 経営層による座談会の開催

現地調査期間終了後に、上記2.の成果について、現地調査先企業（支援対象企業）の経営層等同士で共有するとともに、知財経営の在り方を議論する、座談会を開催する。また、効果的な座談会とするべく、座談会には現地調査先企業外であって、既に知財経営を実践している企業の経営層を含める。

現地調査先企業、知財経営調査チームに対して参加についての調整を行い、座談会参加者に対して、謝金・旅費を支給する。

また、座談会用の資料を作成するとともに、座談会終了後、議事録（概要）及び逐語レポートを作成する。

5. 有識者委員会

（1）有識者委員会の設置

本調査研究に関連して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）で構成される有識者委員会を設置する。

委員長

加賀谷 哲之 一橋大学大学院 経営管理研究科 教授

委員

荒木 充 株式会社ブリヂストン 知的財産部門 部門長

小林 誠 株式会社シクロ・ハイジア 代表取締役 CEO

地曳 慶一 貝印株式会社 取締役／上席執行役員

知財・法務本部長 CIPO 兼 CLO

鈴木 健治 特許事務所ケイバリュエーション 所長・経営コンサルタント
弁理士

（敬称略、五十音順）

（２） 有識者委員会の開催

有識者委員会は全４回開催する。各回においては以下の内容を検討する。

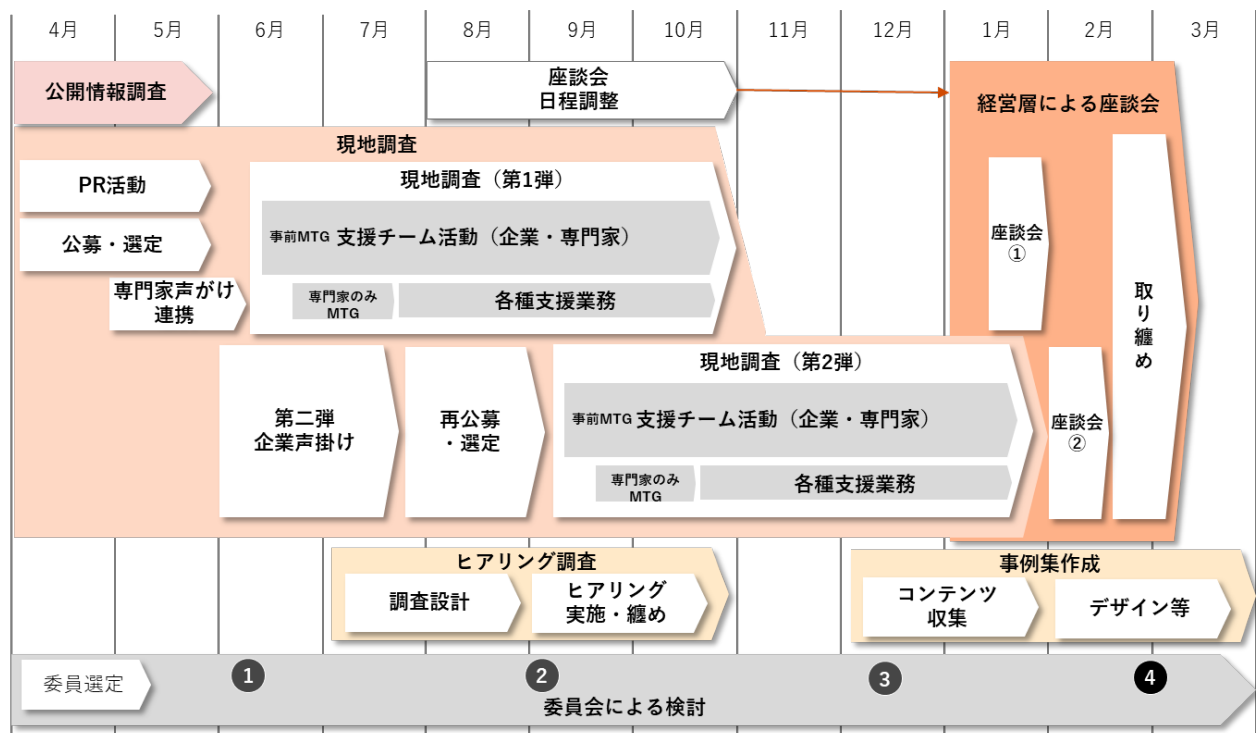
- ・ 第１回：令和４年６月１３日（月）
本事業の全体像、現地調査の実施方針について、現地調査先企業審査結果、支援内容及び専門家選定方針について
- ・ 第２回：令和４年９月１日（木）
現地調査の実施状況について現地調査先企業（２次公募）審査結果について、現地調査先採択企業（２次公募）の妥当性に関する議論、ヒアリング調査設計について
- ・ 第３回：令和４年１２月１３日（火）
現地調査第一弾ご報告、現地調査の分析方針及び分析結果、本調査研究の取り纏め方針、座談会実施予定・ヒアリング実施結果について
- ・ 第４回：令和５年３月２日（木）
現地調査のご報告、本調査研究の取り纏め方針（事例集作成方針）

６． 知財経営に関する事例集及び仮想事例の作成

上記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るとともに、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作成する。

なお、本調査研究は、以下の流れ・スケジュールで実施した。

図表 3：本調査研究の流れ・スケジュール

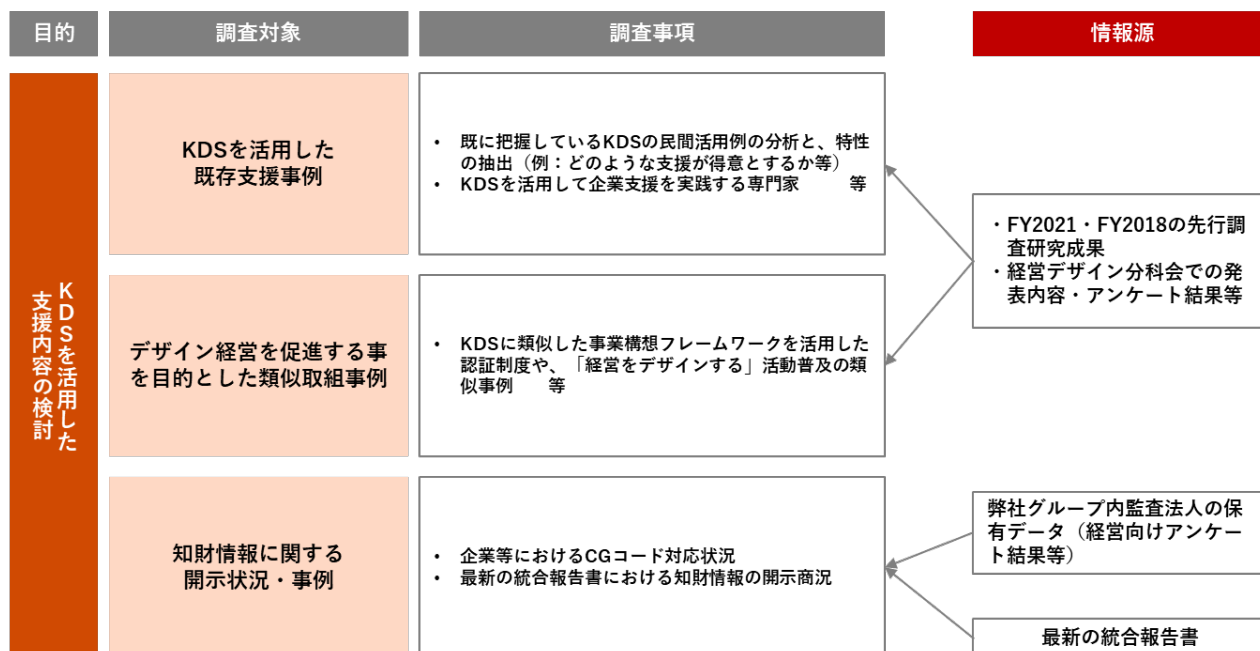


III . 調査結果

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、知財経営調査チームによる現地調査の内容・方法のプラン等を立案した。

図表 4：公開情報調査及び現地調査の内容・方法のプランの立案の全体像・調査方法



- 経営デザインシート（KDS）を活用した既存支援事例

主として中堅・中小企業の経営者・社員や、中堅・中小企業の支援にあたる専門家を対象としたセミナーが、以下のとおり開催されている。

図表 5：経営デザインシート活用を促進するためのセミナー/支援事業等（概要）

主催者	名称	開催日	概要
TAC株式会社	VUCA時代のビジネス構想はこう描く！経営をデザインする考え方とは	2022/02/10	中小企業支援に携わる専門家などを対象とした、「未来のありたい姿」からバックキャストでその夢を現実化するための思考方法やそれを助ける経営デザインシートの使い方を学ぶセミナー。
公益財団法人 千葉市 産業振興財団	知的資産経営・経営デザインシートに関するセミナー	2021/09/14	「知的資産経営」について理解促進と共に、「経営デザインシート」の具体的な活用のポイントについて解説するセミナー
一般社団法人 関西dラボ	はじめての経営デザインシートONLINE」	2020/07/10	経営デザインシートを使って、自社の将来を構想するにあたって開発した入門プログラム
一般社団法人 IAbM総研	コロナの先の事業再構築～経営をデザインする～	2021/04/20	経営デザインシートを開発に関与した、住田孝之氏を講師として、見えない資産、知的資産の観点から、事業継続や再構築に際して、日本企業がとるべき道を考えるセミナー。
一般社団法人 WICIジャパン	世界レベルの統合報告を作ろう！	2021/10 ～2022/02	統合報告のためにカスタマイズされた経営デザインシートを用いて国際レベルの統合報告作成を目指すセミナー
但陽信用金庫	「知的資産経営」経営デザインシート作成セミナー(全4回)	2021/10 ～2022/02	経営デザインシートをグループ単位（3～4社）で中小企業診断士等のアドバイスを受けながら経営デザインシートを作成するセミナー
一般社団法人 首都圏産業 活性化協会	経営デザインシートを活用した知的財産活動支援事業	2021/9/7 ～2021/12	全4回の集合型研修と、希望に応じた3回のコーディネーター派遣を通じて、経営デザインシートの作成を支援する事業

それぞれのセミナーの具体的な内容を次ページ以降で示す。

TAC 株式会社、公益財団法人千葉県産業振興財団、一般社団法人関西 d ラボ、一般社団法人 IAbM 総研におけるセミナーは以下の通りであった。

図表 6：経営デザインシート活用を促進するためのセミナー/支援事業等

VUCA時代のビジネス構想はこう描く！ 経営をデザインする考え方とは		経営デザインシートWEBセミナー ～ コロナの先の価値デザイン～	
実施主体	TAC株式会社	実施主体	公益財団法人 千葉県産業振興財団
実施時期	2022年2月10日	実施時期	2021年9月14日
ターゲット	■ 中小企業支援でKDSを活用したい方 等	ターゲット	N/A
概要	■ 中小企業支援に携わる専門家などを対象としたセミナー。 ■ 不確実性の高い事業環境の中で、「未来のありたい姿」からバックキャストでその夢を現実化するための思考方法やそれを助ける経営デザインシートの使い方を学ぶ。 ■ 思考補助ツール/コミュニケーションツールとしての経営デザインシートの活用方法を学ぶと共に、経営資源としての知的財産について理解を深めるプログラムとなっている。	概要	■ 「知的資産経営」について理解を深めるとともに、「経営デザインシート」の具体的な活用ポイントについて解説するセミナー ■ 財務諸表には表れてこない知的財産を把握し、「見える化」することで業績向上に結び付ける「知的資産経営」に関する理解を深めると共に、事業再構築補助金をはじめ各補助金や事業承継における経営計画策定に有効なツールとして中小企業でも積極的に活用されている「経営デザインシート」の活用方法を学ぶ。
講師	■ 近藤 泰祐氏（一般財団法人知的財産研究教育財団 知的財産教育協会 事業部長）	講師	■ 高谷桂子氏（行政書士・社会保険労務士）

はじめての経営デザインシートONLINE		コロナの先の事業再構築 ～経営をデザインする～	
実施主体	一般社団法人 関西dラボ	実施主体	一般社団法人 IAbM総研
実施時期	2020年7月10日	実施時期	2021年4月20日
ターゲット	■ 中堅・中小企業経営者・幹部の方 ■ 公的支援機関・地域金融機関・自治体 ■ その他イノベーターの方	ターゲット	■ 経営デザインシートや知的資産報告書にご興味をお持ちの中小企業診断士・社会人・学生
概要	■ 経営デザインシートを使って、自社の未来を構想するにあたって開発した入門プログラム。 ■ カリキュラム ✓ 第1幕－我が社のこれまでの構造化する ✓ 第2幕－健全な危機感と正対し、未来を感知する ✓ 第3幕－未来の我が社をデザインする ✓ エピローグ－未来に向かう歩みを構造化する	概要	■ 2005年に知的資産経営を、2018年に経営デザインシートを開発した、住田孝之氏を講師として、見えない資産、知的資産の観点から、事業継続や再構築に際して、日本企業がとるべき道を考えるセミナー。 ■ 自社の見えない見えない資産、知的資産が顧客に価値を提供するために必要な、価値創造ストーリーについて理解を深める。 ■ セミナー内では、20分程度の時間で経営デザインシートを使って価値創造メカニズムを描く体験を実施。
講師	N/A	講師	■ 住田孝之氏（住友商事執行役員） ■ 後藤昭洋氏（IAbM総研 主任研究員）

一般社団法人 WICI ジャパンは、全 6 回のプログラムを通じて、経営デザインシートを活用して、目指している未来が伝わる統合報告書を作成するために必要な思考方法を学ぶセミナーを主催していた。

図表 7：一般社団法人 WICI ジャパン主催のセミナー

「経営デザインシート活用の統合報告セミナー」		
実施主体	一般社団法人 WICIジャパン	プログラム概要
実施時期	2021年1月～2021年4月 (1回約2時間 計6回開催)	1 ワーク：参加者の所属する自社の経営デザインシートを作成する。 講師：住田孝之氏、高橋佳子氏
対象	■ 統合報告書等を発行している企業・今後の発行を検討している企業、これら企業の担当者	2 ワーク：知的資産と価値創造に注目し、作成した経営デザインシートのさらに未来の経営デザインシートを作成する。 講師：船橋 仁氏、登内大輔氏
概要	■ 投資家が企業の個性や目指している未来を読み取ろうとしている一方で、企業は、誰に、どんな価値を提供しようとしているのか、そのために、資源とビジネスモデルをどう関連させようというのか、開示しきれておらず、結果的に日本企業の統合報告書の評価が向上しないという課題意識の下、「目指している未来が伝わる統合報告」について追究する新しい思考方法、作成方法を体験するセミナー。 ■ 「経営デザインシート」を基にしたツールを使い、未来を描くための対話と納得を積み上げることを目指す。	3 ワーク 他社の統合報告からその会社のKDSを作ってみて、当該会社の人とディスカッションする。 講師：三代まり子氏
		4 ワーク：自社のKDS群から自社のパーパスを振り返り、マテリアリティを考える。アンゾフの成長マトリックスを活用し、KDSの「Cこれから」を具体的に描く。難易度が高い場合には「Bこれまで」の自社の成長の振り返りを描く。 講師：伊藤武志氏
		5 ワーク：バックキャストしながら価値創造ストーリーを文章にする。その価値創造ストーリーをどう継続的にモニタリングするか、目標と主要な結果(OKR)を定める。 講師：鈴木健治氏
講師	■ 住友商事グローバルリサーチ株式会社 代表取締役社長 住田孝之氏 ■ RIDEAL株式会社 代表取締役 三代まり子氏 ■ ケイバリュエーション所長 鈴木健治氏 他	6 成果発表会 質の高い統合報告に向けて作成した経営デザインシートを使いながらグループ毎に発表

但陽信用金庫では、中小企業診断士の支援を受けながら経営デザインシートの作成に取り組むセミナーを開催していた。

セミナーを経て、知的財産経営報告書作成等に対する支援を希望する企業には個別支援を実施している。

図表 8 但陽信用金庫のセミナー

「知的資産経営」経営デザインシート作成セミナー		
実施主体	但陽信用金庫	プログラム概要 1 ① 知的資産経営の概要を学ぶ <ローカルベンチマークを使って自社の「持ち味」探しワークの実施> ② 自社の商流から「持ち味」や価値の流れを掘り起こす ③ 業務プロセスからも「持ち味」を掘り起こす 2 ① 自社が持っている「持ち味」を踏まえて「4つの視点」にまとめる ② 「4つの視点」などから「価値創造ストーリー」を描く ③ 財務の6つの指標と非財務の関連性を検討する 3 ① 経営環境の「変化予測」を行い、変化に対してどのように対応していくかを立案する ② ワークで見える化された事柄を「経営デザインシート」にまとめる 4 参加企業による成果等の発表
実施時期	2021年10月～2022年2月 (1回約2時間 計4回開催)	
対象	■ 経営者・経営幹部および事業責任者等で4回連続受講可能な方	
概要	■ 知的資産経営報告書の概要版である「経営デザインシート」をグループ単位(3社～4社)で中小企業診断士等のアドバイスを受けながら作成するセミナー。 ■ 「経営デザインシート」の作成を経て、本格的な「知的資産経営報告書」の作成のための支援を希望する企業に対しては、個別に支援を実施する。	
講師	N/A	

一般社団法人首都圏産業活性化協会は、経済産業省中小企業知的財産活動支援事業費補助金事業として、埼玉・東京・神奈川及び近郊の中小企業経営者及び社員を対象とした、経営デザインシートを活用した知的財産活動支援事業を実施していた。

図表 9：一般社団法人首都圏産業活性化協会の事業

経営デザインシートを活用した知的財産活動支援事業		
実施主体	一般社団法人 首都圏産業活性化協会	プログラム概要
実施時期	2021年10月～2022年2月 (1回約7時間 計4回開催)	1 会社と個人の財産掘り起こし(Day.1)
対象	■ 埼玉・東京・神奈川および近郊の中小企業経営者および従業員	2 会社と個人の財産掘り起こし(Day.2) 専門家の派遣
概要	■ 全4回の集合型研修と、希望に応じた3回のコーディネート派遣を通じて、経営デザインシートの作成を支援する事業。 ■ 経済産業省 中小企業知的財産活動支援事業費補助金事業「首都圏西部地域における知財の見える化・デジタル化(DX)・イノベーション(OI)推進支援体制の構築」として実施。	3 フューチャーセッション
講師	■ 岡村衛一郎 氏／内田 拓 氏（株式会社スコラ・コンサルティング プロセスデザイナー） ■ 近藤泰祐氏（一般財団法人知的財産研究教育財団 事業部長）	4 移行戦略課題の明確化

● 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

デザイン経営促進を目的とした取組事例として、デザイン経営推進に資するサービスの事業化事例や、デザイン経営的な思考に基づいてサービスを提供する人材の育成に取り組んでいる事例、自社内でのデザイン経営推進のために専門の部門を設置している事例が確認された。

図表 10：デザイン経営促進を目的とした取組事例（概要）

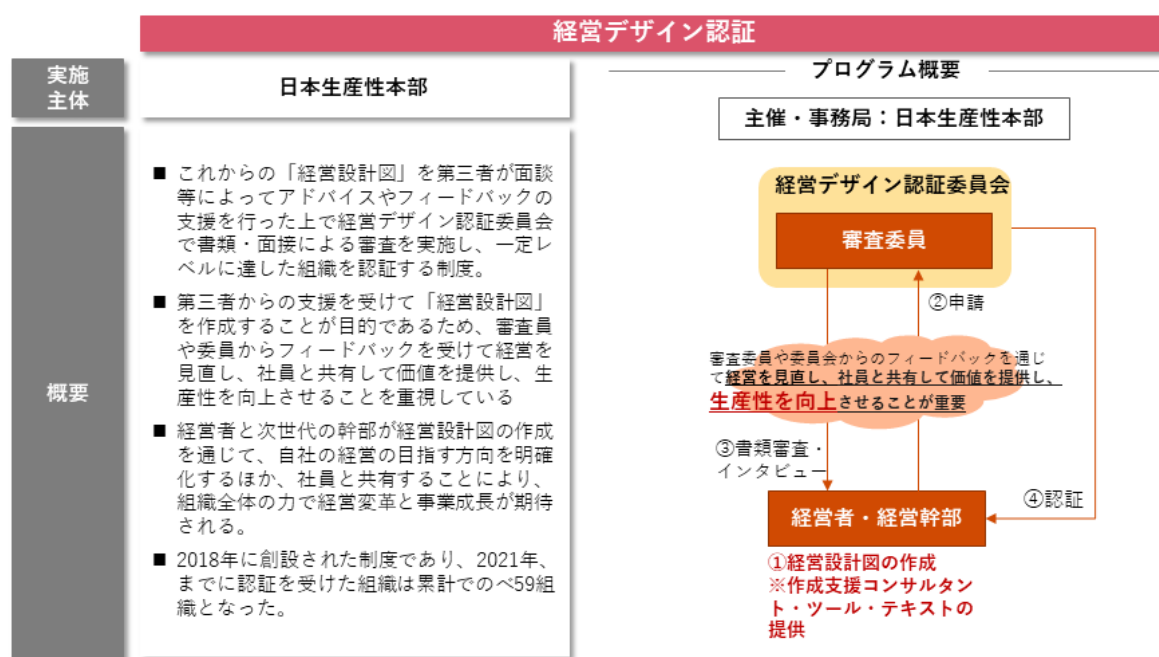
デザイン経営推進に資するサービスの事業化事例		
経営デザイン認証	・（公財）日本生産性本部経営品質協議会	・ 企業・NPO等、あらゆる組織が「ありたい姿」「現在の環境認識」「変革課題」等、経営の根幹となる部分を設計し、見える化（経営をデザイン）し、生産性の改善・改革に取り組むことを目的とするプログラム
.design経営	（株）Too	・ .design経営シリーズとして、デザイン経営の度合いをスコアリングする「.design経営スコアリング」やデザイン経営についてのコンサルティングサービス「.designソースコンサルティング」、デザイン思考教育の出発点となる「design思考ワークショップ」などのサービスを提供
デザイン経営に関するサービス提供のための人材育成事例		
デザインシンカーの育成	日立製作所	・ 事業創生の角度向上を図る手法拡充の一環として、顧客協創により本格的な課題を発見し、イノベティブな解決策を創生する人材「デザインシンカー」を育成し、社会課題解決に向けたソリューション創生に貢献
自社内でのデザイン経営推進事例		
経営デザイン部	富士通株式会社	・ 社内のデザイン経営を加速させることをミッションとし、デザイン経営の支援に有効な共通テンプレート、マニュアル、プロセス、ツール、事例などを獲得・開発している

それぞれの取組事例の具体的な内容を次ページ以降で示す。

公益財団法人日本生産性本部経営品質協議会は、経営デザイン認証制度として、これからの「経営設計図」を第三者が面談等によってアドバイスやフィードバックの支援を行った上で経営デザイン認証委員会において書類・面接による審査を実施し、一定レベルに達した組織を認証している。

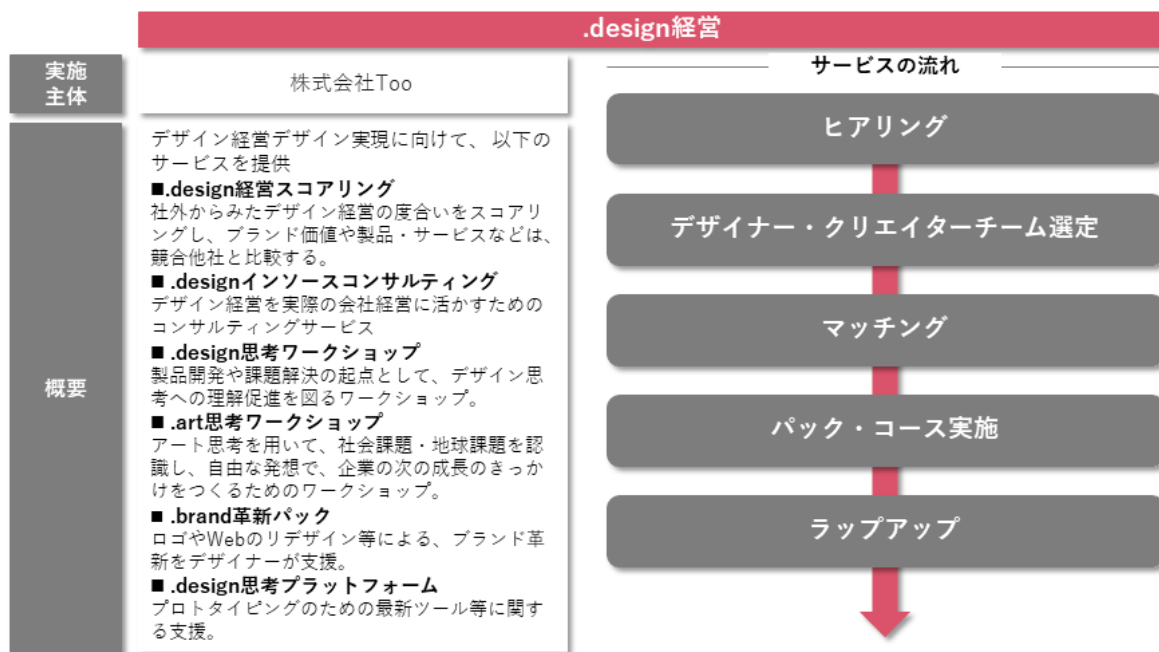
この制度によって企業の「ありたい姿」を明確化し、中小企業の事業継承を円滑に行うことが企図されている。

図表 11：経営デザイン認証制度



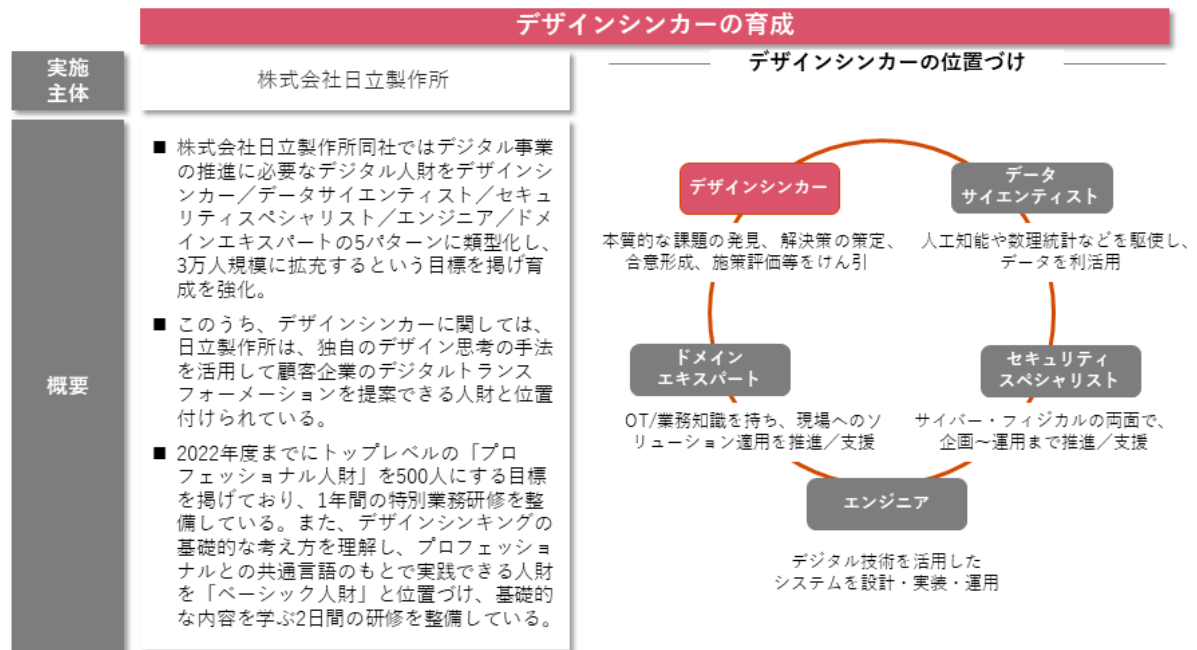
株式会社 Too は、.design 経営シリーズとして、デザイン経営の度合いをスコアリングする「.design 経営スコアリング」やデザイン経営についてのコンサルティングサービス「.design ソースコンサルティング」、デザイン思考教育の出発点となる「.design 思考ワークショップ」などのサービスを提供している。

図表 12 : .design 経営



株式会社日立製作所では、事業創生の確度向上を図る手法拡充の一環として、顧客協創により本格的な課題を発見し、イノベティブな解決策を創生する人材「デザインシンカー」の育成に取り組んでいる。

図表 13 : 「デザインシンカー」の育成



富士通株式会社では、社内のデザイン経営を加速させることをミッションとし、デザイン経営の支援に有効な共通テンプレート、マニュアル、プロセス、ツール、事例などを獲得・開発に取り組む経営デザイン部を設置している。

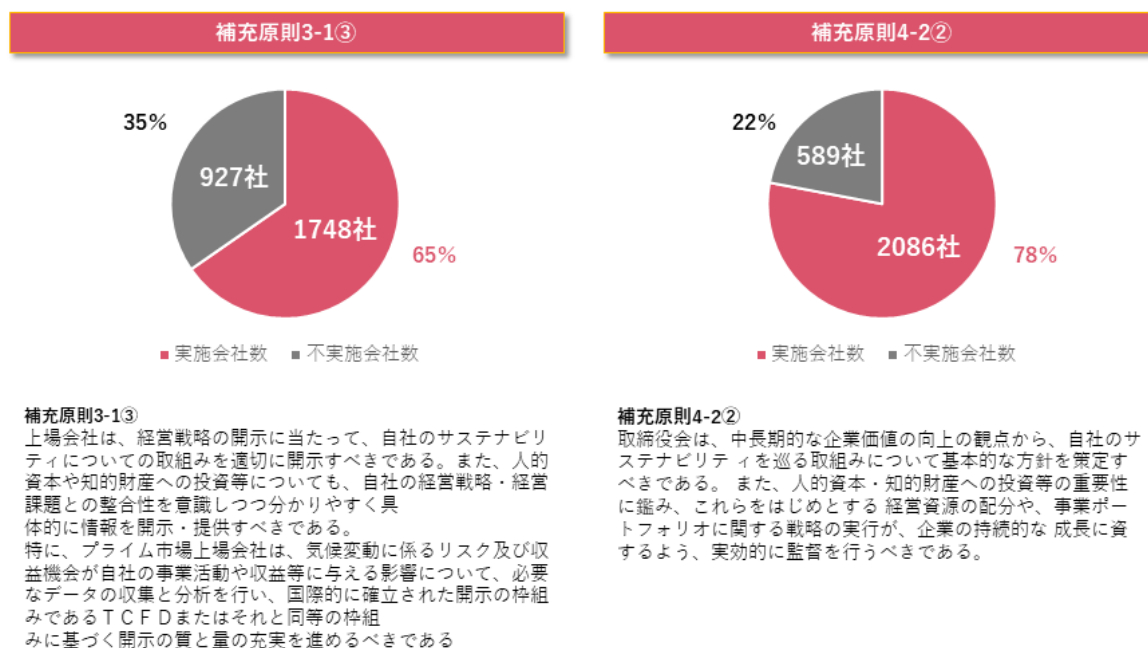
図表 14：経営デザイン部

社内のデザイン経営を加速させる経営デザイン部	
実施主体	富士通株式会社
概要	■ デザイン経営を推進するために、5つの部署を設置しており、そのうち経営デザイン部では、社内のデザイン経営を加速させることをミッションとしている。 ■ 経営デザイン部には、アセットチームとDXコミュニケーションチームが設置されている。 ■ アセットチームでは、アセット蓄積でデザイン経営を効率化することを目指しており、社内の大規模プロジェクトへ参加や、デザイン経営の支援に有効な共通テンプレート、マニュアル、プロセス、ツール、事例の獲得・開発に取り組んでいる。 ■ DXコミュニケーションチームでは、社内外にデザイン経営に関する情報を拡散浸透させることを目指している。
	経営デザイン部 ・ 社内のデザイン経営を加速させることをミッションとする。そのためにアセットチームとDXコミュニケーションチームの2つのチームで活動している。
	ビジネスデザイン部 ・ 各業種ソリューションにおいて、事業の立ち上げからサポートまで一貫して事業部門の変革を実践することをミッションとし、ビジネスデザインやUI/UXデザイン、空間デザインなどを専門とするデザイナーが所属している。
	フロントデザイン部 ・ 顧客との共創・共感を生むDX提案とビジネス創出、各ビジネスグループにおける実戦形式でのDX人材のクリエイティブ強化、各部門における人材の成長と育成のエコシステム構築をミッションとする。
	エクスペリエンスデザイン部 ・ "ユーザーとのタッチポイントの品質"と"創れる"ことの大切さを重視し、富士通が描くDX戦略の実行に必要なプロダクト・UI/UX・プロモーションまでの一貫通貫したデザインサービスを提供している。

- 知財情報に関する開示状況・事例

2021 年改訂 CG コードの実施（コンプライ）状況については、2021 年 12 月時点で、補充原則 3-1③については 65%、補充原則 4-2②については 78%がコンプライしている状況である。

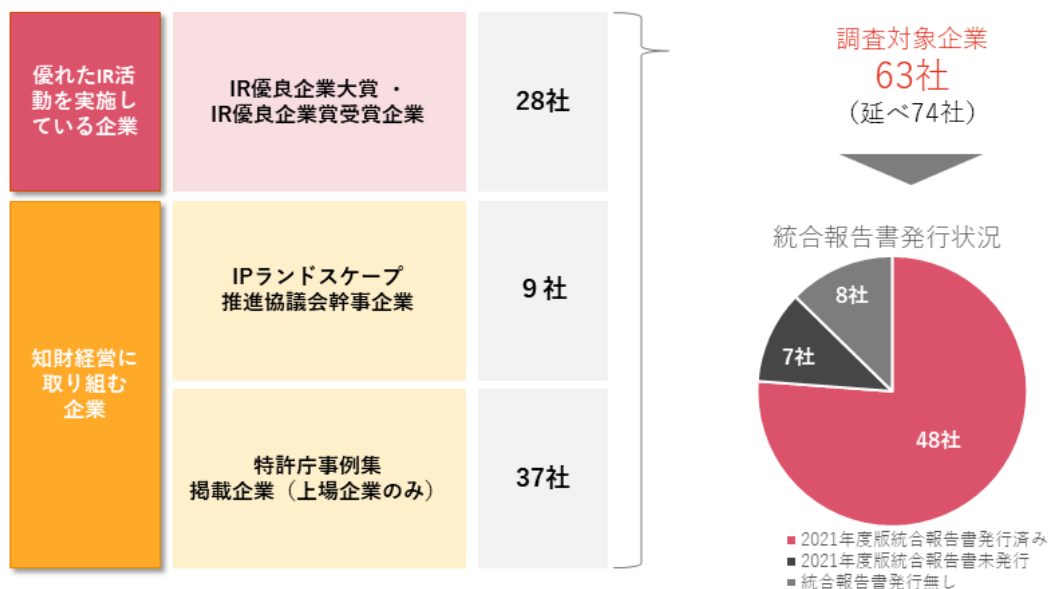
図表 15：2021 年改訂 CG コードの実施（コンプライ）状況（2021 年 12 月時点）³



³ 改訂コーポレートガバナンス・コード(2021)の背景と概要 <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/prmagazine/pwcs-view/202109/34-08.html>、[最終アクセス日：2023 年 3 月 16 日]

また、統合報告書における知的財産に関する開示状況を確認するために、優れた IR 活動を実施している企業、及び知財経営に取り組む企業 62 社を対象に調査を実施。62 社のうち、2021 年度版統合報告書を発行済みの 48 社の開示状況を次ページ以降で示す。

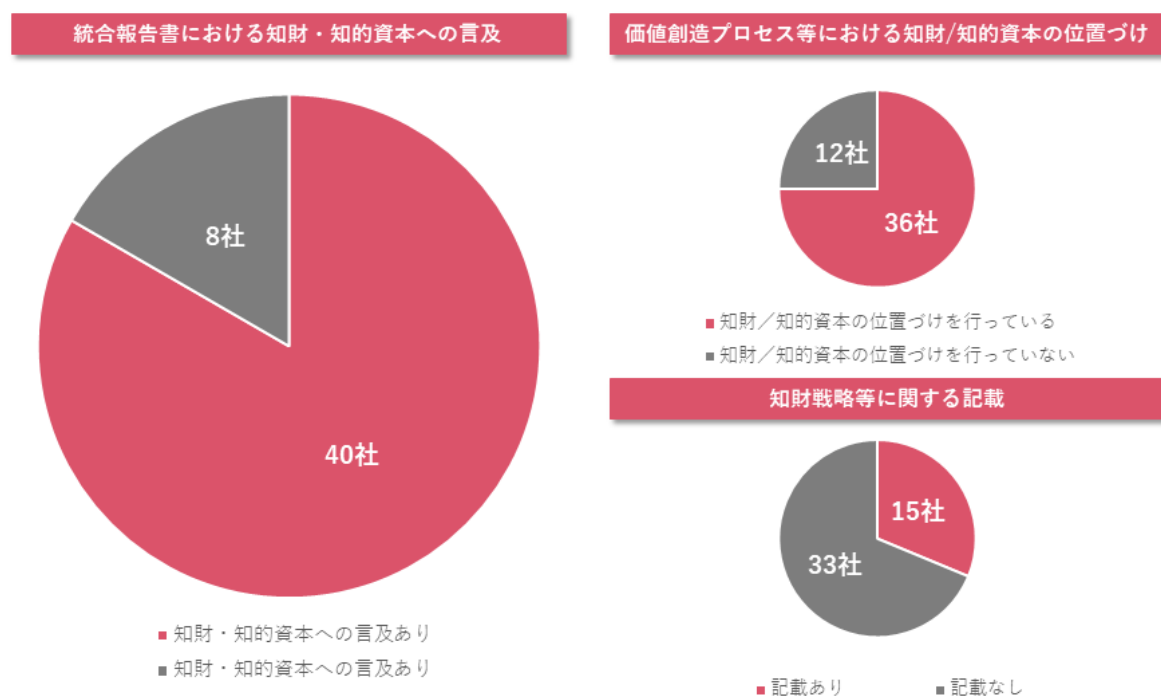
図表 16：統合報告書における知的財産に関する開示状況（調査対象）



統合報告書における知的財産に関する開示事例（開示状況）については、48 社中、40 社が統合報告書において知財・知的資本に対して何らかの言及をしており、36 社は価値創造プロセス等に知財・知的資本を位置づけて開示している。

一方で、統合報告書内で知財戦略等の知的財産に関する詳細な開示を行っているのは 15 社に留まる。

図表 17：統合報告書における知的財産に関する開示事例（開示状況）



具体的な開示事例として、積水化学工業株式会社と旭化成株式会社の事例を次ページ以降に示す。

積水化学工業株式会社においては、価値創造プロセスの中の「価値の源泉」として研究開発力を位置づけており、後段で知財戦略や特許出願件数・保有数等の詳細を開示していた。

図表 18：積水化学工業株式会社による統合報告書における知的財産に関する開示⁴



⁴ 統合報告書 2021 https://www.sekisui.co.jp/ir/document/annual/pdf/SC_IR2021_ALL_J_202108.pdf [最終アクセス日：2023年3月16日]

また、社外取締役のスキルマトリクスとして、知的財産を明記して開示している。

[illegible]

- 26 -

2. 現地調査

(1) 現地調査先企業の募集・選定業務

現地調査の実施にあたり、現地調査先企業（支援対象企業）の募集を以下のとおり実施した。募集は、①「知財経営」を実践したい、大企業・中小企業・スタートアップの経営層・責任者（経営トップ・執行役員・対象事業部門長等）、または②本事業をきっかけに「知財」について、経営企画部門、事業部門そして経営層との連携を密にしたい知財部門長・知財担当者などを対象にして、1次公募と2次公募を行った。

1次公募	令和4年4月14日（木）～5月20日（金）
2次公募	令和4年7月21日（木）～8月17日（水）

募集方法は、令和4年4月14日（木）及び7月21日（木）に、PwCコンサルティング合同会社のHPにてニュースリリースを行うとともに、令和4年4月27日（水）に公募説明会を実施し、候補先企業からの積極的な応募を促した。

公募説明会については、以下のとおり実施した。

図表 20：公募説明会の概要

日時	令和4年4月27日（水）15:30～17:00
実施形式	オンライン
プログラム	開会・事業概要説明 特許庁 企画調査課 特許戦略企画調整官：植田 高盛 氏
	講演①「CGコード改定を踏まえた経営戦略の要請」 内閣府 知的財産戦略推進事務局 政策企画調査官：奥田 武夫 氏
	講演②「知財経営に向けた IP ランドスケープと経営デザインシートの活用」 株式会社シクロ・ハイジア CEO/本事業アドバイザー：小林 誠 氏
	事業説明 PwC コンサルティング合同会社：鈴木 和馬
	応募書類作成ワーク：「ミライ」の構想から考える経営デザインシート（任意参加） PwC コンサルティング合同会社：篠崎 亮

（２）知財経営調査チームの組成等

企業に派遣する専門家について、有識者委員会で審議した上で、経営コンサルタント、知財コンサルタント、及び知財情報分析に関するアドバイザーを計 16 名登録した。

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

（３）チームミーティングの開催

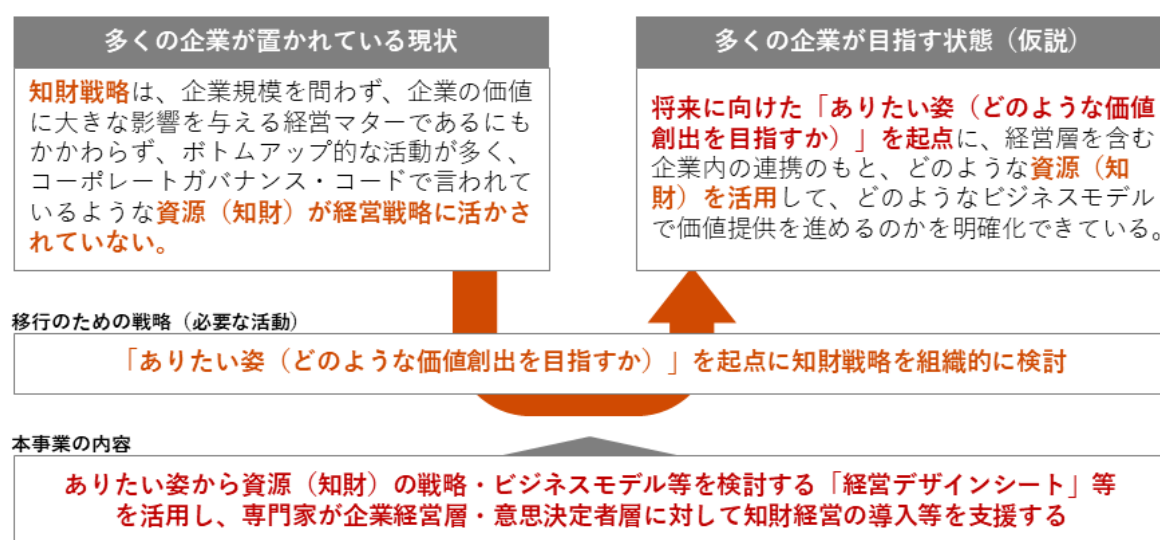
現地調査を行う各知財経営調査チームに対して、チームミーティングを開催した。チームミーティングを開催するにあたり、各回の目的やアジェンダについて設定する等、必要な事務を行った。

(4) 現地調査の実施

無形資産がより重要な経営資源となる中、企業において、価値創造メカニズムの中でどのような知的財産・無形資産が自社の競争力や差別化の源泉として強みとなるかを把握・分析し、企業の価値向上につなげることが期待されている。

その中で、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、現地調査先企業（支援対象企業）への支援を実施した。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。

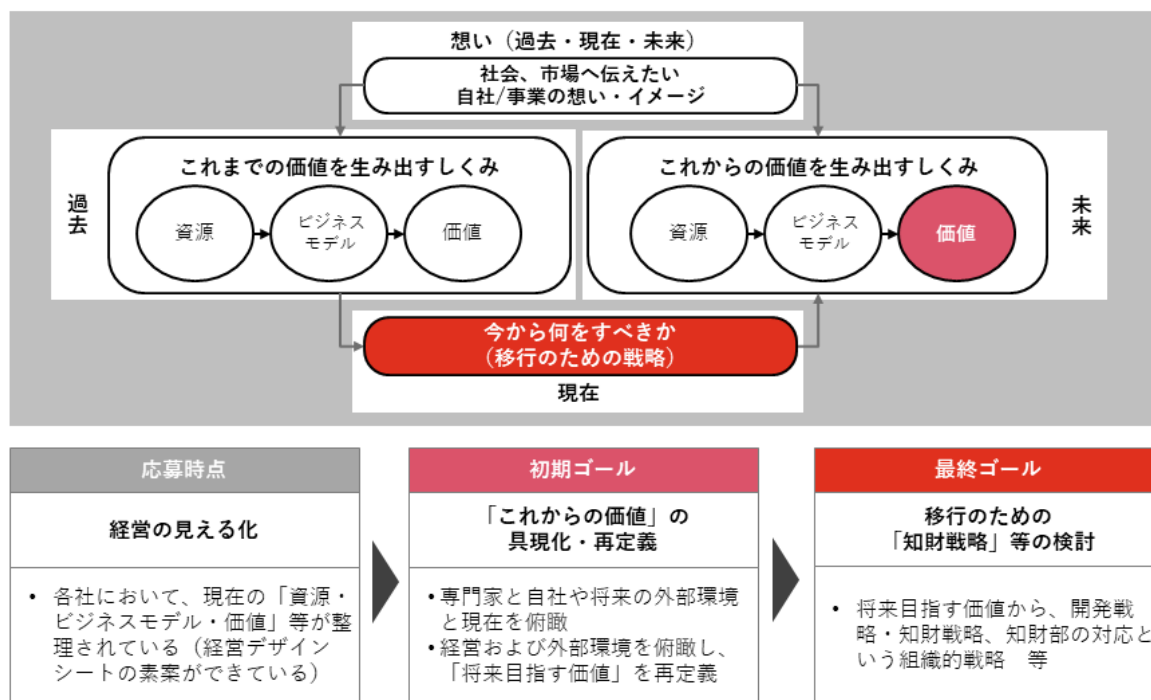
図表 21：現地調査先企業への支援の内容



(i) 支援内容の概略

本支援では、経営デザインシート等の活用により、単に「見える化」に留まらず、価値の再定義、経営戦略への落とし込み、新規事業等の創造などにつなげることができるよう、企業価値向上に資する知財経営を目指して支援を行った。

図表 22：支援内容の概略



(ii) 支援内容の種類

現地調査先企業（支援対象企業）の状況を分析した結果、以下の3つの類型に分け、類型ごとに、支援目標と支援内容を設定した。

図表 23：支援内容の種類

類型	支援後の目標	策定の中心	必要な支援内容イメージ		
			第1回（支援前の状態の確認）	第2～3回	第4～5回
A	資源・ビジネスモデルと経営層に向けた「移行戦略」を特定	事業部門長 知財部門長 (中小企業の場合、社長)	目指す「価値」の確認 	【1】資源・ビジネスモデル（含 知財の果たす役割）の議論	【4】経営層への説明・開示等に向けた移行戦略等の議論支援
B	目指す「価値」の仮説を構築した上で資源・ビジネスモデルを特定 (移行戦略は部分検討)	知財部門長	目指す「価値」の特定に向けた現状の確認 	【2】将来価値の仮説の具体化にかかる議論	【1】資源・ビジネスモデル（含 知財の果たす役割）の議論
C	将来を向いた「知財部」の組織目標の設定	知財部門長	知財の戦略・将来構想機能のミッション定義等の確認 	【3】知財部門の組織開発の方向性について議論	【2】将来価値の仮説の具体化にかかる議論

上記（４）（ii）のカテゴリ【１】～【４】について、具体的な支援内容のイメージは以下のとおり設定した。なお、それぞれの支援フェーズに応じて、専門家を選定し、知財経営調査チームを組成することとした。

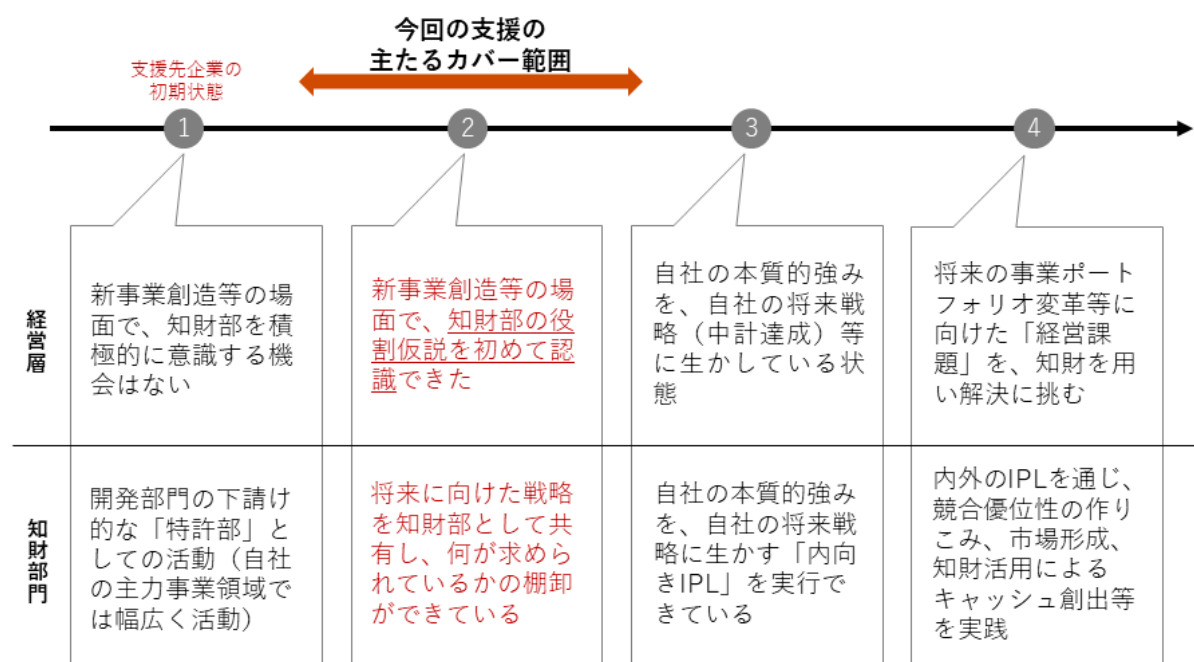
図表 24：支援内容のイメージ

	支援をリード頂く場面	仕様書上 類型	各支援における内容
【１】	「将来の価値」に向けた、 知財の果たす役割	知財 専門家	企業におけるTo Beや知財への期待値を踏まえて、将来の企業／事業価値の向上には、どのような知財マネジメント手法が良いかを議論・提案する
【２】	将来価値の具体化にかかる 議論／議論のための場 作り	経営 専門家	デザイン思考等を用いて顧客価値の視点から企業が目指す将来価値を議論・提案する
【３】	知財部門の組織開発の方向性について議論	知財 専門家	知財部門が、従前の知財の権利化といった役割だけではなく、企業価値の向上や持続的成長を支えるためにどのようにすればよいのかなど、組織で共通の認識を持つための支援を行う
【４】	経営層への説明等に向けた 知財／移行戦略等の議論	経営 専門家	企業の既存の統合報告書、IR資料等において、改訂コーポレートガバナンスコードに沿った、知財情報開示等も視野に入れ、企業における強みとなる知財・無形資産を、社会価値・経済価値といかに結びつけるか整理し、資料化する支援を行う

(iii) 支援開始時点における各社知財部門等の概況

現地調査先企業（支援対象企業）の初期的な状況は、知財部門が「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。

図表 25：知財部門の発展段階のイメージ（事務局仮設）と本支援のカバレッジ



(Ⅳ) 現地調査支援スケジュール

現地調査先企業（支援対象企業）側の経営層、知財部門や関係部門と専門家が集合し、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 回行った。各現地調査先企業における具体的な支援スケジュールは以下のとおりであった。

図表 26：現地調査支援スケジュール

#	企業名	第1回	専門家 内部MTG	第2回	第3回	第4回	第5回
1	A社	7/28(木)14:00-16:00	8/3(水)15:00-16:00	9/2(金)9:00～11:00	9/29(木)13:00-15:00	10/18(火)14:30-16:30	11/16(水)13:00-15:00
		PwCオフィス	オンライン	オンライン	オンライン	企業	企業
2	B社	8/29(月)13:00-15:00	9/7(水)15:00-16:00	9/26(月)13:00-15:00	10/17(月)13:00-15:00	11/7(月)13:00-15:00	11/28(月)13:00-15:00
		企業	オンライン	オンライン	オンライン	オンライン	企業
3	C社	8/22(月)10:00-12:00	9/6(火)15:00-16:00	9/14(水)13:00-15:00	10/7(金)13:00-15:00	10/24(月)15:00-17:00	11/14(月)15:00-17:00
		企業	オンライン	オンライン	オンライン	オンライン	企業
4	D社	9/21(水)10:00-12:00	9/30(金)14:00-15:00	10/21(金)10:00-12:00	11/15(火)10:00-12:00	12/14(水)10:00-12:00	1/25(水)10:00-12:00
		企業	オンライン	企業	オンライン	企業	オンライン
5	E社	8/23(火)10:00-12:00	8/24(水)10:00-11:00	9/5(月)15:00-17:00	10/12(水)13:00-15:00	11/8(火)15:00-17:00	12/7(水)13:00-15:00
		企業	オンライン	オンライン	オンライン	オンライン	企業
6	F社	8/2(火)10:00-12:00	8/17(水)10:00-11:00	10/4(火)10:00-12:00	10/19(水)13:00-15:00	11/16(水)15:00-17:00	12/14(水)15:00-17:00
		オンライン	オンライン	企業	オンライン	オンライン	企業
7	G社	8/9(火)13:00-15:00	9/6(火)15:00-16:00	9/7(水)15:00-17:00	10/5(水)15:30-17:30	11/2(水)15:00-17:00	11/25(金)13:00-15:00
		企業	オンライン	オンライン	オンライン	オンライン	企業
8	H社	10/21(金)13:00-15:00	10/31(月)15:00-16:00	11/17(木)13:00-15:00	12/1(木)15:00-17:00	12/21(水)10:00-12:00	1/31(火)15:00-17:00
		オンライン	オンライン	オンライン	オンライン	オンライン	企業
9	I社	10/21(金)14:30-17:30	10/26(水)15:00-16:00	11/17(木)15:00-17:00	12/16(金)15:00-17:00	1/20(金)15:00-17:00	2/7(火)15:00-17:00
		企業	オンライン	オンライン	オンライン	オンライン	企業
10	J社	11/1(火)14:00-16:00	11/10(木)15:00-16:00	11/16(水)10:00-12:00	12/8(木)14:00-16:00	1/18(水)14:00-16:00	2/1(水)14:00-16:00
		企業	オンライン	オンライン	オンライン	オンライン	企業

○

3. ヒアリング調査

コーポレートガバナンス・コードの改訂により知的財産に関する取組に対して、再度見直しを行う企業が増加している。そこで、ヒアリング調査を通じて、知財経営の重要性を広げることができるよう、以下の方針にてヒアリングを実施した。

図表 27：ヒアリング調査の目的/全体方針

ヒアリングの 目的	・ コーポレートガバナンスコードに対応した「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」等で示されている知財経営の実現に向けた好事例を収集・開示する ・ 企業価値向上に資する知財経営を実践し、成果を挙げている企業に対して、知財経営の実践に至る初手の取り組みや課題、現在に至る発展の流れについてヒアリングを行い、広く事例集として発信することで、知財経営の実践を図ろうとしている企業の後押しを行う ・ ヒアリング先企業においては、現地企業との座談会に参加いただき、座談会企業との議論を実施する
ヒアリング 調査の方針	・ 現地調査企業は、知財経営の定着を図るための初手の取り組みを実施しているため、<u>ヒアリング調査においては知財経営の定着を図るための初手から現在までの取り組みや課題、価値について示唆を得る</u>
ヒアリング 調査対象者	・ 経営層及び、知財担当者に対してヒアリングを実施する
ヒアリング 調査対象企業 選定	・ ヒアリング調査対象企業は、プロセスおよび結果の両面で代理変数を置き、幅広い観点から見て「知財経営」を実践していると指摘可能な企業を峻別し、選定を行う ➢ 知財経営に至る課題感については現地調査より確認するため、ヒアリング調査では、基本的には<u>ハイレベルな企業に限定して選定</u> ➢ 調査スコープを踏まえ、基本的には大企業及びスタートアップ企業に対して実施する

(1) ヒアリング対象候補の選定

ヒアリング先選定においては、企業として知的財産を重視した活動（プロセス）を確認できている過去の事例集等掲載のある企業群を母集団とした上、何等かの経営上の重要なイベントに対して、知的財産が経営に貢献した企業を選定した。

図表 28：ヒアリング先の選定方針

母集団 計170社	主に優れた知財活動（プロセス）を確認している企業を洗い出し		
	過去「知財経営」関連調査で 得ている好事例 ⇒過去4カ年の「経営×知財」調査 研究での事例掲載企業群（約30社）	IPランドスケープの活用等での 好事例企業 ⇒IPランドスケープの推進協議会等 で得た情報（約40社）	知的財産権制度の発展及び 普及・啓発に貢献のある企業 ⇒知財功労賞を受賞（約120社）
Step1 (37社)	- 上場企業の場合：過去1～2年の間に、PBRが1を下回らず、平均して1.5前後を超えている状況である - 非上場企業の場合：知財に対して投融資を行っていること		
Step2 (24社)	知財投資・活用にかかる開示を実施 ⇒中期経営計画・統合報告書および経営上の重要イベント等で、知財に関する発信がある		
Step3 (7社)	- 知財部や事業部、経営層との連携を通じて、経営上の重要イベント等において知財が経営に貢献した企業を選定 - 経営上の重要なイベントとは、①企業パーパスの追求、②市場消失による経営危機、③売り上げ低迷による経営危機等を想定 - 上記に加えて、企業規模のバランス（大企業/スタートアップ企業）、コア知財の特色（技術/デザイン・ブランド）、ヒアリング目的に応じた対応が可能な知財部・経営層の有無に鑑みて企業を選定		

有識者委員会での議論を踏まえ、ヒアリング先企業5社を以下のとおり決定した。

図表 29：ヒアリング先企業一覧

#	業種	企業名	企業規模	コア知財の特色	ヒアリングを想定する経営層	類型
1	日用品・生活用品	貝印株式会社	大企業	ブランド・デザイン	地曳 慶一 取締役/上席執行役員 知財・法務本部長 CIPO 兼 CLO	①パーパス追及
2	生活用品	花王株式会社	大企業	技術	久保 英明 常務執行役員	①パーパス追及
3	化学	日東電工株式会社	大企業	技術	三木 陽介 取締役 常務執行役員 CTO 全社技術部門長	①パーパス追及
4	情報・通信	株式会社オプティム	スタートアップ	技術	菅谷 俊二 代表取締役社長	①パーパス追及
5	社名非公表					

また、ヒアリング先企業の知財経営の概要は、以下のとおりである。

図表 30：ヒアリング先企業における知財経営の概要

#	業種	企業名	事業内容	知財経営の概要
1	日用品/ 生活用品	貝印株式会社	日用品卸、 食器・キッチン用品	中期経営計画にて「顧客志向の高付加価値な商品・サービスを実現するための知財強化」が全社方針の一つとして記載されており、当該方針の策定に知財情報分析を活用。副社長が本部長を務める経営戦略本部内に知財部を設置し、副社長と執行役員知財部長とで毎週の知財に係る報連相を実施。
2	生活用品	花王株式会社	生活用品	コーポレートガバナンスコード改訂を踏まえて知財開示等も積極的に実施。社外との共創による新たな技術の創造（技術インバウンド）と技術の開放による新たな市場の創造（技術アウトバウンド）の双方向でオープンイノベーションを進め、知財のオープン・クローズ戦略を効果的に活用
3	化学	日東電工株式会社	電子材料／粘着素材 ／電子回路基板	「貼る」という強みを基に製品展開を実施。統合報告書において、強化する資本として知的財産を掲げており、知財の収益化を図るべく「特許出願戦略」と「保有特許の活用戦略」を行っている。「保有特許の活用戦略」では、①現業技術を最大限生かし収益の最大化、②研究開発で得られた知見を保護し、権利行使に伴うライセンス収入・売却による譲渡収入の収益化等を実施。
4	情報/通信	株式会社 オプティム	ソフトウェア開発	設立当初より知的財産の蓄積に重点的に取り組んだことにより、成長を担保。ベンチャー企業のビジネスをフェアに守るのは知財であると考えられており、アイデア創出⇒研究開発⇒特許取得⇒大手企業との連携⇒シェア獲得⇒収益化のサイクルで成長を続けてきた。社長室内に知的財産ユニットを設置しており、知財担当が新規事業検討の場に同席する体制を敷いている。
5	社名非公表			

（２）説明資料及びヒアリング調査項目の作成

ヒアリング前にヒアリング先企業の、企業価値向上に資する知的財産の取組や、知財部門と経営層のコミュニケーションについて調査した。具体的には、経営層の発表資料・講演等を軸としながら、関連するプレスリリースや研究開発活動の動向、統合報告書などから調査し、ヒアリング調査項目を作成した。

(3) ヒアリング調査の実施

上記(1)で決定したヒアリング先企業に対してヒアリングの事前調整を行い、上記(2)の説明資料及びヒアリング調査項目に基づいてヒアリング調査を実施した。

図表 31：ヒアリング調査項目のポイント

	知財経営の実施当初	～現在
調査仮説	• 何等かの経営上のイベント（企業パーパスの追求、売り上げ低迷、事業転換等）により、企業価値向上に寄与する「知財」の取り組みの必要性を意識し始めるきっかけが存在 • 経営層と知財部において、情報発信は行っているものの、将来実現したい価値や将来実現したい価値に必要な資源等について両者の理解に相違がある。	• 経営層と知財部の双方にて情報発信を行い続けた結果、将来実現したい価値や将来実現したい価値に必要な資源等について両者の理解が一致。 • 企業価値に寄与する「知財」の取り組みを行った結果、企業全体として価値やメリット、変化が生じた。
お伺いさせていただきたい点	<u>企業価値に寄与する「知財」の取り組みを実践することとなった背景・取り組み</u> • どのようなきっかけで、企業価値の向上に寄与する知財の取り組みを始めるよう知財部にミッションを与えたのか、どのような内容のミッションであったのか • 知財部が企業価値の向上に寄与する知財の取り組みを始めた当初に経営層が感じた課題 ➢ 経営層と知財部にて将来得たい価値のイメージ共有が行えていなかった、将来得たい価値の実現に必要な資源を認識し活動が行えていなかった等	<u>知財部と経営層における双方向のコミュニケーション（情報連携）が取れたことにより、得られた価値</u> • 将来価値の実現に対して知財情報を活用すべく、経営層と知財部間において双方向のコミュニケーションが取れるようになったきっかけ、苦労 • 知財部が企業価値の向上に寄与する知財の取り組みを始めた当初と比較して、知財部にどのようなミッションを与えたのか • 経営層と知財部がコミュニケーション（情報連携）を行うことによって得られた価値やメリット、変化 ➢ 例：PBRや企業価値の向上、投資家からの見え方の変化等

119

4. 経営層による座談会の開催

(1) 座談会の概要

座談会では、経営層が、意思決定に知的財産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、2回に分けて開催した。開催の日程やプログラムは、次ページ以降に示す。

図表 32：座談会の目的と議題

目的	• 下記2点について、企業・業種を超え、相互に開示・対話することにより、業種等を超えて一般的なノウハウを得ること。また、参加企業として、同じ経営課題下にある企業との情報交換を図ること（座談会自体の目的）。 A) 事業構想において「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「経営層の役割」と「経営層から知財部門への期待」 • これら情報を本事業の成果物たる事例集に盛り込み発信することで、読み手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付けを行うこと(本事業全体の目的)
手段	• まず、現地調査企業の経営層に、企業概要や支援概要（受けるに至った課題、支援内容、効果・気づき等）について発表いただく。 • その後、発表を踏まえ参加者皆様に下記2つの議題について議論いただく A) 事業構想において「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「経営層の役割」と「経営層から知財部門への期待」 • これら議題に対し、他の現地調査企業からの質問や、ヒアリング企業からのアドバイス等を議論することで、事例集の読み手が感じるであろう疑問やそれに対する回答も含む、より読み手の動機づけに資する情報を収取する。

(2) 座談会 (DAY1)

座談会 (DAY1) については、支援対象企業 4 社、ヒアリング先企業 3 社にご参加いただいた上で、現地調査先企業 (支援対象企業) による「支援の振り返り」をご発表いただいた後、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た。

日時	令和 5 年 1 月 26 日 (木) 15:00~17:00	
開催場所	Otemachi One タワー5F 会議室 (東京)	
参加企業	支援対象企業 : 4 社、ヒアリング先企業 : 3 社	
プログラム	15:00-15:05	1. 開会 特許庁
	15:05-15:10	2. 趣旨説明 事務局 (PwC コンサルティング合同会社)
	15:10-15:45	3. 支援の振り返り (発表) 支援対象企業
	15:45-16:50	4. 意見交換 事務局のファシリテーションのもと、以下の議題 A, B のいずれかについて意見交換を実施。 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」
	16:50-17:00	5. クロージング 特許庁

(3) 座談会 (DAY2)

座談会 (DAY2) については、支援対象企業 5 社、ヒアリング先企業 1 社にご参加いただいた上で、支援対象企業による「支援の振り返り」をご発表いただいた後、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た。

日時	令和 5 年 2 月 17 日 (金) 15:00～17:00	
開催場所	PwC 大阪オフィス 36F 会議室 (大阪)	
参加企業	支援対象企業 : 5 社、ヒアリング先企業 : 1 社	
プログラム	15:00-15:05	1. 開会 特許庁
	15:05-15:10	2. 趣旨説明 事務局 (PwC コンサルティング合同会社)
	15:10-15:50	3. 支援の振り返り (発表) 支援対象企業
	15:50-16:50	4. 意見交換 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 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」
	16:50-17:00	5. クロージング 特許庁

5. 知財経営に関する事例集及び仮想事例の作成

上記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先進的な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。

知財経営事例集は、本報告書とは別途、公開される。

図表 33：事例集のエグゼクティブサマリー

エグゼクティブサマリー	調査を通して見出されたポイントとなる打ち手
特許庁の過年度事業で見出された課題認識 特許庁の過去の調査研究からは、知財経営の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。しかし、多くの企業では、このような姿に至るために必要な、経営層や関係部門と知財部門の間での十分なコミュニケーションがなされていない。	これらの課題に対して、今回の調査研究では、ポイントとなる2つの打ち手が明らかとなった。
本年度事業の目指したこと 知本調査研究では、知財経営を推進するためのコミュニケーションにおける課題を特定し、それに対する打ち手を見出すことを目的として設定した。 そのために、好事例の調査に加え、知財経営の推進に悩む企業の調査も実施した。知財経営の推進に悩む企業の調査では、経営層や知財部門、関係部門が将来構想のためのフレームワークである経営デザインシートを活用して将来構想について議論する場を繰り返し(最低でも5回)設け、そこにコンサルタントを派遣して議論を伴走支援し、その様子を観察することで上記目的の達成を目指した。	1 知財経営の推進に向けて、経営層・知財部門及び関係部門が、それぞれの役割モデルを再定義すること 経営層自身が、企業価値の多くを知的財産が占めることや、自社の変革に向けた知的財産への戦略的な投資・活用の重要性を認識した上、 知財部門の役割を、より未来志向・戦略志向の位置づけに再定義 することが必要である。また、知財部門自身も知的財産の専門性に囚われ過ぎず、自らが未来志向・戦略志向の位置づけであることを問いつける必要がある。
共通的に見出された2つの課題	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「情報ギャップ」を埋めること 知財部門は、自身がつまづき情報を、「知的財産」のみならず「経営課題」と紐づけて意識することが求められる。IPランドスケープを通じた自社の強みの洗い出し、将来の自社事業の差別化に必要な開発テーマの提案、オープンイノベーション戦略の提案など、 経営層や他部門に刺さる「情報」を意識的に収集・分析・発信し、それに対するフィードバックを受けて修正を繰り返すことが重要である。
1 知財経営の推進に向けては「知財部門」「知的財産」に関して、経営層・知財部門・関係部門それぞれの役割に対する「意識」のギャップがある。 例えば「知的財産とは事業を“守る”資源で、知財部門の役割は知財権の管理」などの認識に、 経営層や他部門、そして知財部門自身も囚われているケース が多く見られた。 また、知財部門が本役割を脱すべく、事業や経営に貢献をしようとしても、後述の「情報」のギャップもあり、その試みに対して経営層の理解や、活躍の場の提供などが不足している。 2 知財経営の推進において不可欠な経営層と知財部門の対話において、主に「知財部門」に経営サイドの視点・情報が不足する「情報」のギャップがある。 知財部門は、知的財産や技術にかかる知識や情報は豊富に有する。一方で、多くの場合、例えば経営層が意思決定の基礎とする自社情報、競合他社情報、市場情報など様々な情報が不足している。また、事業戦略の策定にかかる競合分析やSWOT分析など、経営層や事業部門が慣れ親しんだフレームワークで情報を分析することにも経費が少ない。その結果、 多くの知財部門が経営層や他部門に対する「刺さる」情報提供に苦戦している。 また、経営層や他部門は「知的財産」からどのような情報を引き出せるのか、その仮説や情報を持っていないことも多く見られた。	そのために経営層には、知財部門に経営や事業に関する情報が共有されるように、そしてその情報をもとに対話する機会を提供するように、リーダーシップを発揮することが求められる。例えば、戦略構築段階、事業構想段階での議論や、経営層が出席する会議に知財部門にも参加させるといった取組が挙げられる。また、知財部門に未来志向・戦略志向の活動を促すとともに、その結果知財部門から出される情報や提案などに対して、経営層が長期的視点でフィードバックを繰り返し行うことも必要である。 知財部門には、未来志向で経営や事業の観点から視座を高く持ち、一方的な情報提供ではなく「対話」であることを意識し、どのような情報が「刺さる」のか、相手からのフィードバックを必ず受け、相手の求めていることを理解し、改善を繰り返すことが必要である。 そして、経営層・知財部門・関係部門ががみ合った議論を行うためには、議論の内容に応じた適切なフレームワーク(例:経営デザインシート)を活用し、議論の対象や時間軸を可視化して、相互の認識を合わせた上で、濃密な議論を進めることが効果的である。 また、知財部門の未来志向・戦略志向の活動のイメージをつかむためには、特許庁の過年度事業の事例集で紹介されている先進企業事例や、様々な企業が統合報告書やホームページなどで開示している知財戦略の事例を参考にすることも有益であろう。 これら打ち手を継続し、試行錯誤を繰り返して少しずつ課題を解いていくことで、経営層や関係部門と知財部門の間でのコミュニケーションは徐々に改善し、関係者間の将来に対する相互理解が醸成され、知財経営の好事例といえる状態に一步ずつ近づいていくことができる。

IV . まとめ

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す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～経営層と知財部門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～経営層と知財部門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」に携わるすべ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報告書

企業価値向上に資する知財経営の普及啓発に関する
調査研究報告書

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

電話 03-6250-1200

FAX 03-6250-1201

URL <https://www.pwc.com/jp/ja/>

Email jp_ip_management_strategy@pwc.com