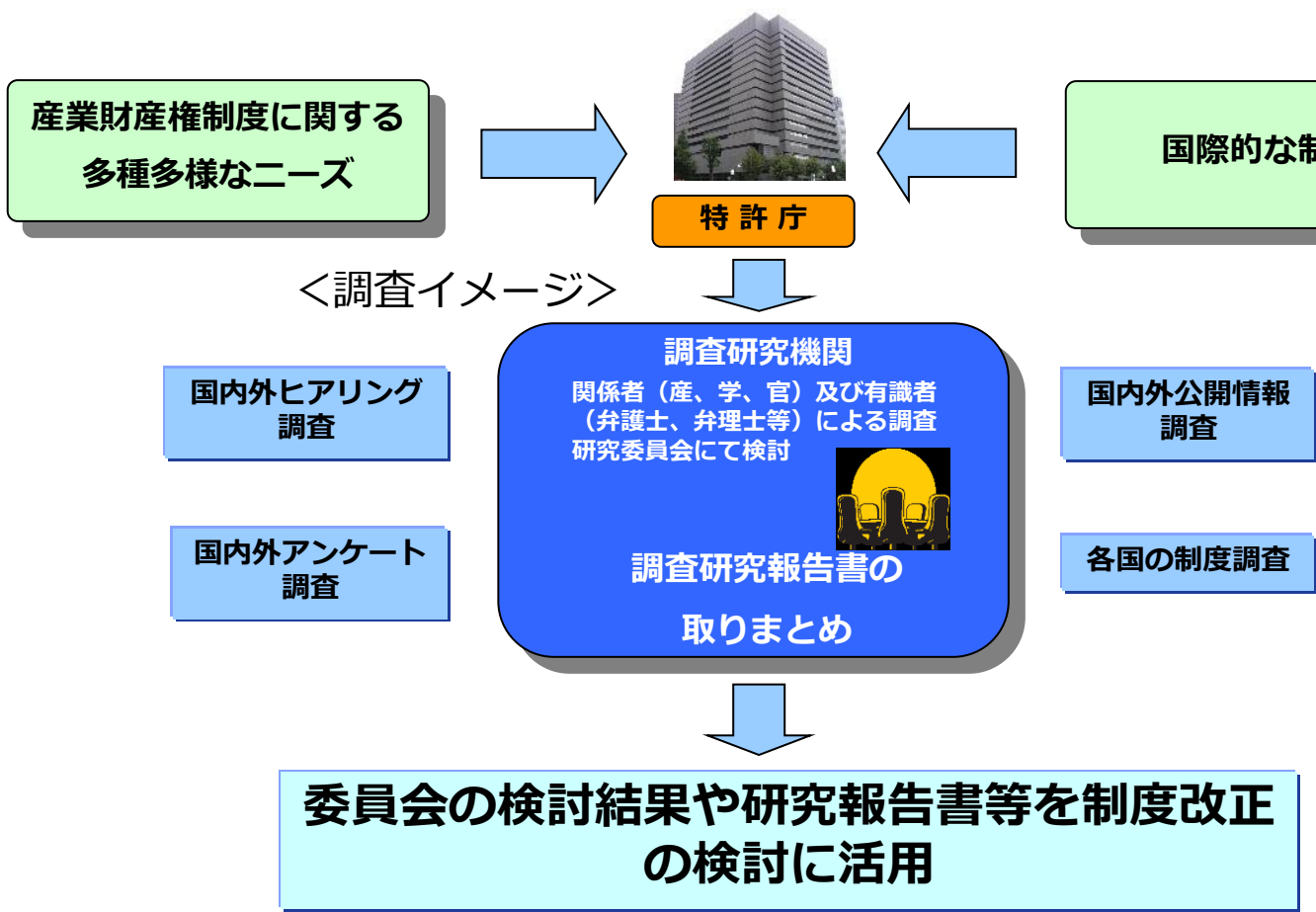


将来価値を起点とした 知財経営の実践と開示に関する 調査研究について



- 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5年度研究テーマ一覧「将来価値を起点とした知財経営の実践と開示に関する調査研究報告書」を御参照ください。

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2152)

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、無形資産を活用できている企業は、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し、濃密な議論を繰り返しており、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知財・無形資産投資活用戦略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

企業側の経営層、知財部門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

■ 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、知財経営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。

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、事例集を作成した。

まとめ

各部門が抱く昨今の流れを汲んだ経営課題や事業課題を解く上で、「本質的な強みの掘下げ・把握」「将来像と本質的な強みの紐づけ」「知財・無形資産投資活用戦略の検討・実践」からなる知財・無形資産の投資・活用3ステップを、知財部門を含む様々な部門が理解・実践することが求められる。また、3ステップを循環させていくことが重要である。

- 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

近年、知財・無形資産が企業の価値創造メカニズムの中で自社の競争力や差別化の源泉としてより重要な経営資源となっており、知財・無形資産への投資によって企業の価値向上につながることが期待されている。

また、2021年6月のコーポレートガバナンス・コードの改訂により、上場企業は知財投資等について開示するとともに、取締役会による実効的な監督を行うことが求められている。これを受けて、投資家や金融機関との対話に耐えうるような知財戦略の策定と実践、及びその開示が経営層には求められている。

この中で、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」では、知財経営の実践には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が必要と示された。

目的

本調査研究では、将来の提供価値からバックキャストで構想した知財戦略の構築と、その効果的な開示のあり方の検討を通じ、コンサルタントを派遣する現地調査を行うことで知財経営の浸透に必要な事項を調査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、知財経営や効果的な知財戦略の開示に取り組んでいる国内・海外の企業等10社程度に関する文献等（海外の文献等を含む。）を調査、整理及び分析し、後述する現地調査の内容・方法のプランを立案する。

(2) 現地調査

プレスリリース及び公募にかかるオンラインイベントを実施し、現地調査先企業を募集し、有識者委員会を開催し、現地調査先企業を7社採択する。

経営及び知財コンサルタント、知財情報分析に関するアドバイザー、及び企業開示等の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。

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など、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。

(3) ヒアリング調査

開示を含む企業価値向上に資する知財経営等の実施と工夫・効果・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

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)～(4)の結果及び有識者委員会等による検討の結果を踏まえ、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。

（１）公開情報調査

知財経営や効果的な知財戦略の開示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、「コーポレートレベルでの知財戦略を開示する事例」「事業レベルでの知財戦略を開示する事例」「現在（AsIs）の価値創出の仕組みを開示する事例」についてまとめた。

（２）現地調査

現地調査先企業にて、知財部門を含む企業内チームを組成いただき、経営層との十分な意思疎通・連携の元、中長期的な事業成長に資する知財戦略や、企業価値向上に資する知財戦略とその開示を検討した。この検討に対し、経営や知財、特許情報分析、企業開示等の専門家チームを派遣し、7社に対して、それぞれ2時間程度のセッションを1ヶ月に1回のペースで7回の支援を実施した。

現地調査先企業の初期的な状況は、知財部門が自社の「強み」について言語化を図れておらず、「強み」に対するスコープが狭かった。開示を見越すと、起点となる「本質的な強み」を企業が把握しておくことは重要であり、「強み」の把握等から支援を開始した。

支援の過程から、企業価値向上に資する知財戦略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、前提として優れた知財活動を行っている企業を母集団としたうえで、知財・無形資産の経営への活用が確認され、その開示を継続的に行っている企業群をもとにして6社選定し、そのヒアリング結果をまとめた。

（４）経営層による座談会

現地調査やヒアリング調査に御協力いただいた企業の経営層や部門長にお集まりいただき、以下の議題について意見交換を実施し、その結果をまとめた。

- モノからコト等、自社の今まで培ってきた強みの使い方の大きな変化が伴う新事業創造における知財・無形資産の役割
- 自社の「強み」をいかに定義し、社内の共通認識化するか
- 企業価値の向上に貢献する知財部門の役割

（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）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、知財経営を実践する上での課題、課題解決手段及び知財戦略の開示の在り方等を各企業が知財経営の実践への気付きを得られるような仮想事例及び複数のTipsとして作成した。

令和5年度特許庁産業財産権制度問題調査研究

「将来価値を起点とした知財経営の実践と開示に関する調査研究」

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

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

(敬称略、五十音順)

有識者委員会は全4回開催し、各回においては以下の内容を検討した。

- ・ 第1回：令和5年6月21日（水）
趣旨説明、現地調査先企業及び専門家の採択、現地調査内容（前半）に関する議論
- ・ 第2回：令和5年9月22日（金）
現地調査報告（前半）、現地調査内容（後半）、ヒアリング企業先及びヒアリング項目に関する議論
- ・ 第3回：令和6年2月15日（木）
現地調査結果・ヒアリング調査結果の報告、事例集・仮想事例の骨子案の検討
- ・ 第4回：令和6年3月4日（月）
座談会を含む調査結果の最終報告、事例集案・仮想事例案・報告書案の検討

気候変動や人口減少等の社会課題に加え、地政学的対立、サイバーリスク、インフレーション等の新たな課題が現れ、ビジネス環境はダイナミックに変化し続けている。そのような状況下、企業価値の源泉としての知財・無形資産の重要性が高まり、それらの情報開示の必要性についても認識が広まっているものの、いかに取り組み始めるかがわからないという声も多く寄せられてきた。一方で、企業が抱える等身大の悩みや課題について取り上げ、その悩みや課題に対する実践的な取組方法が取りまとめられたガイドブック等は、従来あまり見られなかった。

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た。これらの結果から、企業においては、部門を超えた議論の難易度が非常に高い中、「強み」の把握および共通認識化ができない点が大きなボトルネックとなり、知財・無形資産投資・活用やその開示が進まない状況が見えた。

そこで、上記調査の結果を踏まえ、このボトルネックを解消する方策、さらには、知財・無形資産投資・活用を開示する重要性や、押さえるべきポイントについても可能な限り具体的に取りまとめた。そして、取りまとめた結果を踏まえて、「知財経営への招待～知財・無形資産の投資・活用ガイドブック～」を作成した。

別途公開される「知財経営への招待～知財・無形資産の投資・活用ガイドブック～」も含め、本調査研究の成果を、知財部門を中心に、経営層や経営企画部門、事業部門、研究開発部門、IR部門等、知財・無形資産投資・活用に関わる全ての人に活用いただければ幸いである。

禁 無 断 転 載

令和5年度 特許庁産業財産権制度問題調査研究
将来価値を起点とした知財経営の実践と開示について（要約版）
令和6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