

ステークホルダーとの建設的な対話  
に資する知財経営の開示に関する  
調査研究報告書

令和7年3月

PwCコンサルティング合同会社



## 要約

### 背景

知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver. 2.0 においては、企業と投資家との間の対話や情報開示の質を高めるためのコミュニケーション・フレームワークが提示されており、当該フレームワークを活用して適切な知財経営の開示を行っていくことが求められているが、多くの国内企業においては、未だ取組は発展途上。

### 目的

ステークホルダーとの建設的な対話に資する知財経営の開示の在り方に向けた必要な事項を明らかにするため、以下の調査を実施する。



### 公開情報調査

知財経営やその開示に取り組む企業等及び機関投資家等に関する文献等（海外の文献等を含む。）の調査、整理及び分析を実施した。

### 現地調査

公募した4社に対し、企業の経営層、知財部門や関係部門と専門家チームが集合し、2時間程度の議論を行い、5回の支援を実施した。支援の過程から、知財経営の開示を行うための課題を把握し、採った課題解決手段を収集・分析した。

### ヒアリング調査

国内・海外企業及び機関投資家に対して、効果的な知財開示の在り方についてヒアリングを実施した。

### 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有識者を集め、「座談会」の形で現地調査の成果や課題を相互に共有し、効果的な知財経営の開示の在り方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、投資専門家等を含む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。

### 知財経営の開示に関する事例集の作成

上記結果及び検討を踏まえ、事例集を作成した。



### まとめ

上記調査による検討を実施し、これらの結果を踏まえて、効果的な知財経営の開示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。

## I. 本調査の背景・目的

企業がどのような知財・無形資産の投資・活用戦略を構築・実行しているかをより一層見える化し、こうした企業の戦略が投資家や金融機関から適切に評価され、より優れた知財・無形資産の投資・活用戦略を構築・実行している企業の価値が向上し、更なる知財・無形資産への投資に向けた資金の獲得につながるような仕組みを構築することが重要である（「知的財産推進計画 2023」）。

このような中、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、上場企業が知財・無形資産の投資・活用戦略の情報を開示すべき旨の明記がなされた。これを受けて、企業がどのような形で、企業における競争力の源泉となる知財・無形資産の投資・活用戦略を開示すれば、投資家や金融機関から適切に評価されるかを示した「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン Ver.2.0」（以下「知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver.2.0」という。）が2023年3月に策定された。知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver.2.0においては、企業と投資家との間の対話や情報開示の質を高めるためのコミュニケーション・フレームワークが提示されており、当該フレームワークを活用して適切な知財経営の開示を行っていくことが求められている。

しかしながら、上記開示に係るコーポレートガバナンス・コードのコンプライ率は6割程度（2022年）に留まり、また、コンプライしている企業の中にも開示が十分とはいえない企業が多数存在していることが指摘されているなど、知財経営の開示は未だ発展途上にあるといえる。

知財経営の開示を行う前提としての知財経営の実践にあたっては、知財部門を含む各部門が、部門の垣根を越えて、何が企業価値の源泉であるのかを特定し、バリューチェーンごとにどのように企業価値が創出されているのかという価値創造プロセスを理解

し、自社の保有する知財・無形資産に基づく納得感のある価値創造ストーリーを構築する必要があることが明らかになっている。そして、知財経営を適切に開示することによって、投資家・金融機関等のステークホルダーとの建設的な対話を継続的に行いながら、知財経営の取組を適切に見直し、実行していくことが期待されている。しかし、企業の中には、知財経営の取組についての言語化に苦戦する企業や、知財経営の開示を行う必要性を社内で浸透させられず、知財経営の適切な開示ができていない企業があり、ヒアリング調査のみで知財経営の開示の調査を行うことには限界がある。そのため、企業へのコンサルテーションを通じて実際に企業内部の議論に入り込むことが、知財経営の開示を実践する上でのボトルネックの解消の調査には必要になる。

そこで、本調査研究では、経営・知財・投資の専門家からなるチームを企業に派遣し、ステークホルダーとの建設的な対話に資する知財経営の開示の在り方についての議論を通じて、知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver.2.0 で定められたコミュニケーション・フレームワークに沿った対話及び知財経営の適切な開示を企業に浸透させるために必要な事項を調査することを目的とする。

## II. 調査内容及び実施方法

### 1. 公開情報調査

2019年以降に公表された書籍、論文、判例、調査研究報告書、審議会報告書、企業の統合報告書、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、知財経営の開示に取り組んでいる国内・海外の企業及び機関投資家等に関する文献等（海外の文献等を含む。）の調査、整理及び分析を行い、後述する現地調査及びヒアリング調査の内容・方法のプランを立案する。

### 2. 現地調査

ステークホルダーとの建設的な対話に資する知財経営の開示の実践を希望する企業4社を対象に、経営・知財コンサルタント、企業開示アドバイザー、投資家経験者を中心とした専門家からなるチーム（以下、「専門家チーム」という。）を派遣し、知財経営の効果的な開示を実践するために必要な事項について現地調査を行う。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、必要に応じて専門家チームの支援を行う。現地調査先企業ごとに事務局の担当者を決め、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。専門家チーム内の事前の打合せ1回、現地調査（経営層・知財部門・事業部門等の議論）は、各社計5回実施する。

### 3. ヒアリング調査

国内外の企業及び国内外の企業の知財戦略を踏まえた投資を行っている又は行った経験を備える機関投資家をヒアリングの対象候補として選定し、ヒアリングを

実施する。

#### 4. 経営層による座談会の開催

現地調査先企業の経営層等による座談会を開催し、2. の現地調査を通して得られた成果や気づき、課題等を相互に共有するとともに、ステークホルダーとの建設的な対話に資する知財経営の開示の在り方等について議論を行う。

#### 5. 有識者委員会

本調査研究に関して専門的な知見を有する企業関係者、学識経験者、弁護士・弁理士、投資家としての経験を備える専門家等から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実施する。

第1回：令和6年8月21日（水）

趣旨説明、公開情報調査の結果報告、現地調査先企業の採択、現地調査の実施方針、専門家の選定方針に関する検討

第2回：令和6年10月28日（月）

現地調査の経過報告、ヒアリング調査設計の検討

第3回：令和7年1月30日（木）

現地調査の経過報告、ヒアリング調査の経過報告、経営層による座談会の内容検討、事例集の骨子案検討

第4回：令和7年3月4日（火）

経営層による座談会を含む調査結果の最終報告、事例集の内容検討

#### 6. 知財経営の開示に関する事例集の作成

上記1～5の結果を踏まえ、ステークホルダーとの建設的な対話に資する知財経

営の開示を実践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

効果的な知財経営の開示に取り組んでいる国内・米国の企業に関する文献等（海外の文献等を含む。）を調査、整理及び分析し、「効果的な知財経営の開示」の事例や工夫を見いだした。さらに、国内・米国機関投資家に関する文献等（海外の文献等を含む。）を調査、整理及び分析し、国内・米国の開示において知財・無形資産に期待される役割に関する、投資家の視点を抽出した。

#### 2. 現地調査

専門家チームが集合し、2時間程度の議論を行い、おおよそ1ヶ月に1回のペースで5回の現地調査を実施した。現地調査の過程から、効果的な知財経営の開示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

公開情報調査対象の企業及び投資家から評価の高い企業のうち、特に知財・無形資産を切り口とした経営方針等の説明に取り組んでいる企業における、開示資料作成プロセス、価値創造ストーリーと知財・無形資産を紐づけるための工夫についてヒアリングを実施した。さらに、知財・無形資産を含む非財務情報に関する評価、中長期目線でのエンゲージメントを重視する機関投資家が知財・無形資産に着目する動機と着目したエンゲージメントを行った結果についてヒアリングを実施した。その結果を分析し、取りまとめた。

#### 4. 経営層による座談会の開催

現地調査やヒアリング調査にご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。

- ・他社様の困りごとで共感した点
- ・現地調査の気づきや効果
- ・現地調査前後の取組内容

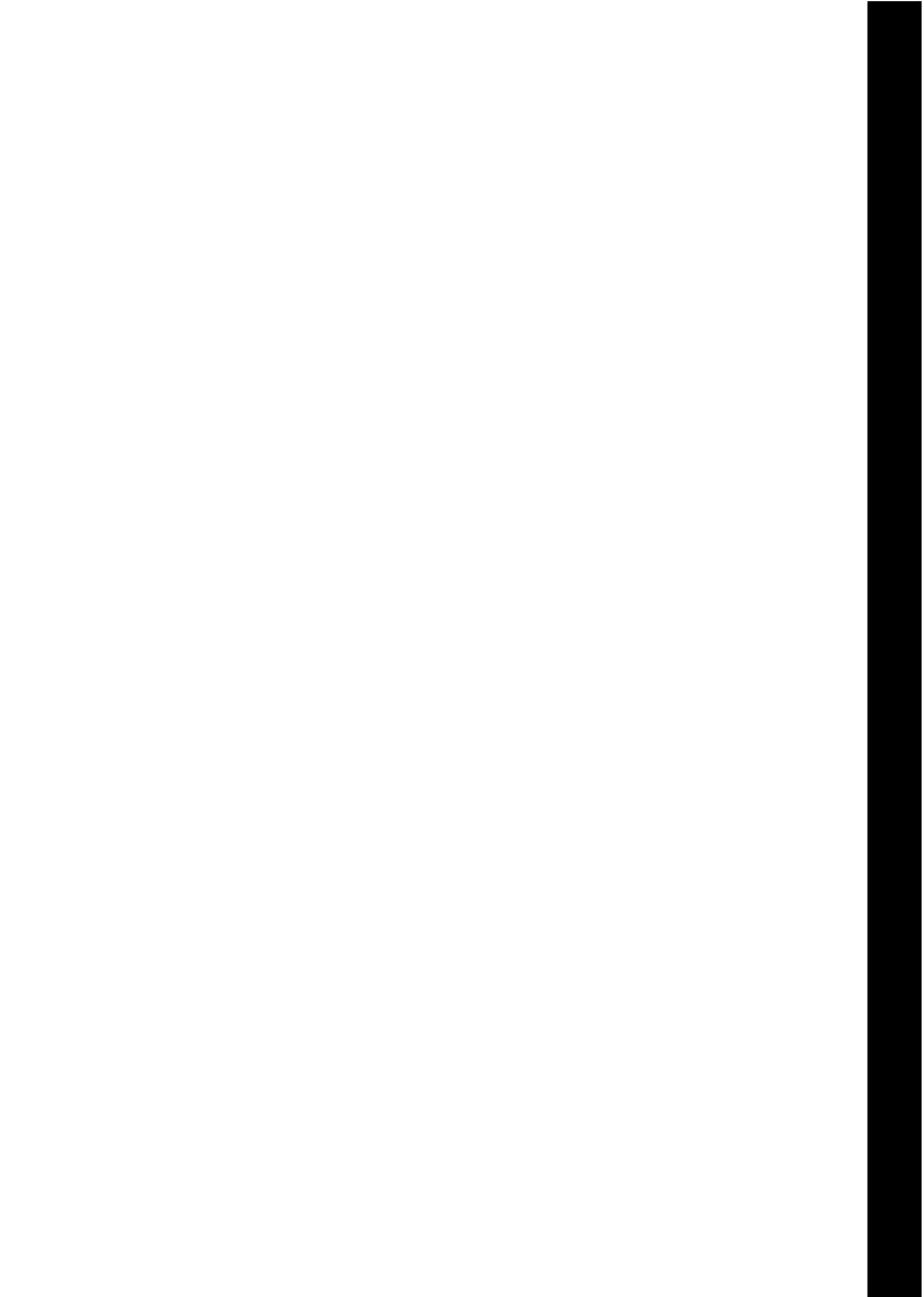
#### 5. 知財経営の開示に関する事例集の作成

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、効果的な知財経営の開示を実践する事例を整理するとともに、知財経営の開示を実践する上での課題及び課題解決手段、知財戦略の開示の在り方等をまとめ、各企業が知財経営の開示の実践への気づきを得られるよう事例集を作成した。

#### 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、ステークホルダーとの建設的な対話に資する知財経営の開示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。







「ステークホルダーとの建設的な対話に資する  
知財経営の開示に関する調査研究」有識者委員会名簿

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

三瓶 裕喜 アストナリング・アドバイザー合同会社 代表

松島 憲之 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)

オブザーバー

柳澤 智也 特許庁 総務部 企画調査課 課長

浦口 幸宏 同 総務部 企画調査課 特許戦略企画調整官

萩島 豪 同 総務部 企画調査課 企画班長

平野 貴也 同 総務部 企画調査課 特許戦略企画班長

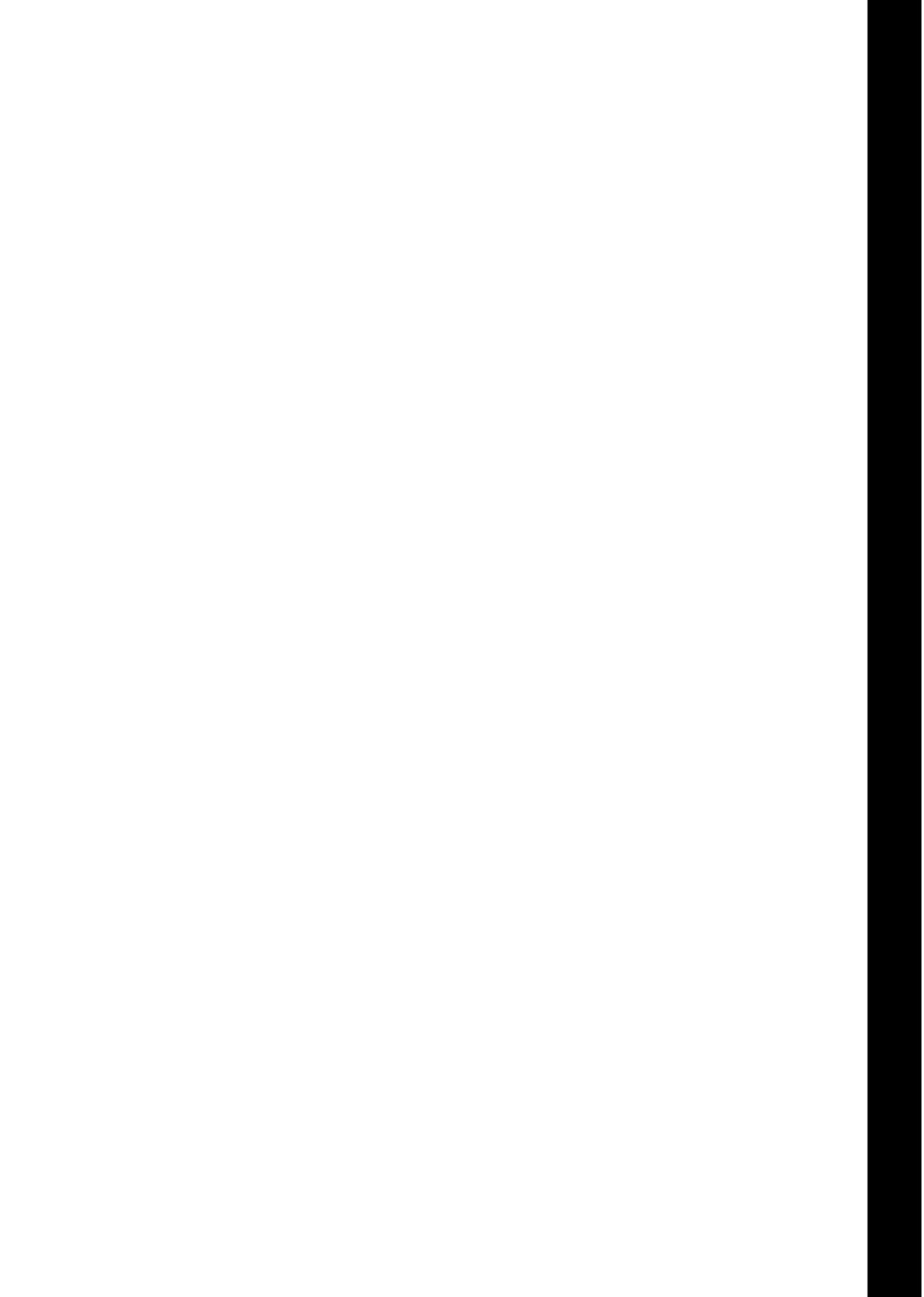
長谷川 莉慧霞 同 総務部 企画調査課 特許戦略企画係長

山崎 歩美 同 総務部 企画調査課 特許戦略企画係長 (前)

萩平 耕一 同 総務部 企画調査課 特許戦略調査係長

事務局

|       |                  |           |
|-------|------------------|-----------|
| 鈴木 和馬 | PwC コンサルティング合同会社 | マネージャー    |
| 西村 令央 | 同                | シニアアソシエイト |
| 柳 雄大  | 同                | アソシエイト    |





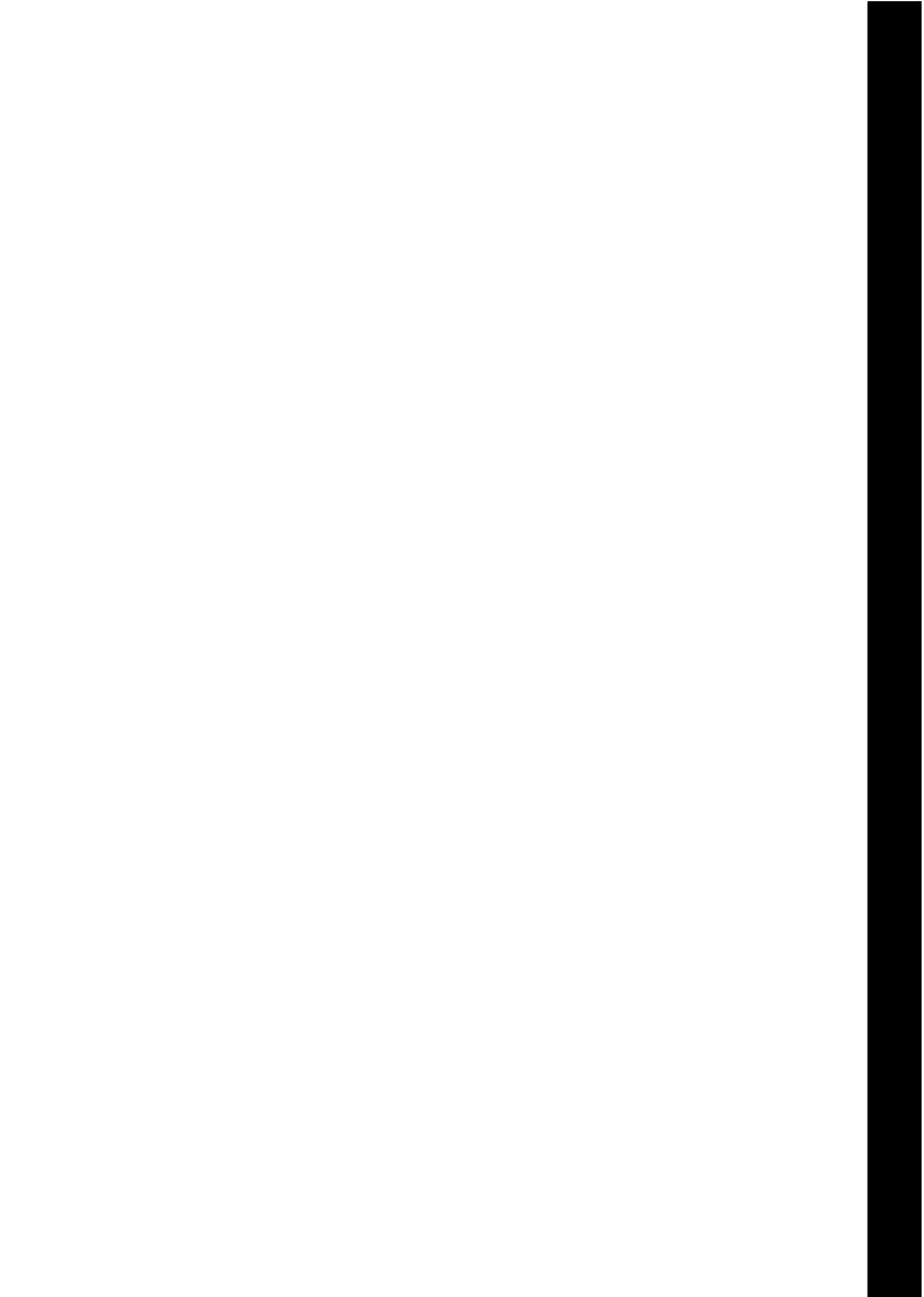
# 目 次

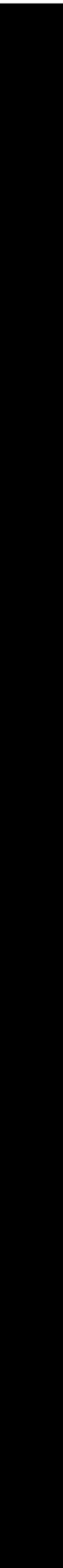
要約

委員会名簿

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| I. 調査研究の背景・目的               | 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                     | 4 |
| (1) 現地調査の内容・方法プランの立案        | 4 |
| (2) 現地調査体制の整備               | 4 |
| (3) 各種規程類の整備                | 4 |
| (4) 専門家チームの活動に関する経理等の庶務管理業務 | 4 |
| (5) 専門家チームによる現地調査           | 4 |
| 3. ヒアリング調査                  | 6 |
| (1) ヒアリング対象候補の選定            | 6 |
| (2) 説明資料及びヒアリング調査項目の作成      | 6 |
| (3) ヒアリング調査の実施              | 6 |
| (4) ヒアリング調査結果（議事録等）の報告      | 6 |
| 4. 経営層による座談会の開催             | 7 |
| 5. 有識者委員会                   | 7 |
| (1) 有識者委員会の設置               | 7 |
| (2) 有識者委員会の開催               | 7 |
| 6. 知財経営の開示に関する事例集の作成        | 8 |

|                        |    |
|------------------------|----|
| Ⅲ.調査結果                 | 9  |
| 1. 公開情報調査              | 9  |
| 2. 現地調査                | 17 |
| (1) 現地調査先企業の募集・選定業務    | 17 |
| (2) 専門家チームの組成等         | 17 |
| (3) 専門家ミーティングの実施       | 17 |
| (4) 現地調査の実施            | 18 |
| 3. ヒアリング調査             | 20 |
| (1) ヒアリング対象候補の選定       | 21 |
| (2) 説明資料及びヒアリング調査項目の作成 | 21 |
| (3) ヒアリング調査の実施         | 23 |
| 4. 経営層による座談会の開催        | 23 |
| (1) 座談会の概要             | 23 |
| (2) 座談会の実施             | 24 |
| 5. 知財経営の開示に関する事例集の作成   | 25 |
| Ⅳ.まとめ                  | 26 |





## I. 調査研究の背景・目的

企業がどのような知財・無形資産の投資・活用戦略を構築・実行しているかをより一層見える化し、こうした企業の戦略が投資家や金融機関から適切に評価され、より優れた知財・無形資産の投資・活用戦略を構築・実行している企業の価値が向上し、更なる知財・無形資産への投資に向けた資金の獲得につながるような仕組みを構築することが重要である（「知的財産推進計画 2023」）。

このような中、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、上場企業が知財・無形資産の投資・活用戦略の情報を開示すべき旨の明記がなされた。これを受けて、企業がどのような形で、企業における競争力の源泉となる知財・無形資産の投資・活用戦略を開示すれば、投資家や金融機関から適切に評価されるかを示した「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン Ver.2.0」（以下「知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver.2.0」という。）が2023年3月に策定された。知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver.2.0 においては、企業と投資家との間の対話や情報開示の質を高めるためのコミュニケーション・フレームワークが提示されており、当該フレームワークを活用して適切な知財経営の開示を行っていくことが求められている。

しかしながら、上記開示に係るコーポレートガバナンス・コードのコンプライ率は6割程度（2022年）に留まり、また、コンプライしている企業の中にも開示が十分とはいえない企業が多数存在していることが指摘されているなど、知財経営の開示は未だ発展途上にあるといえる。

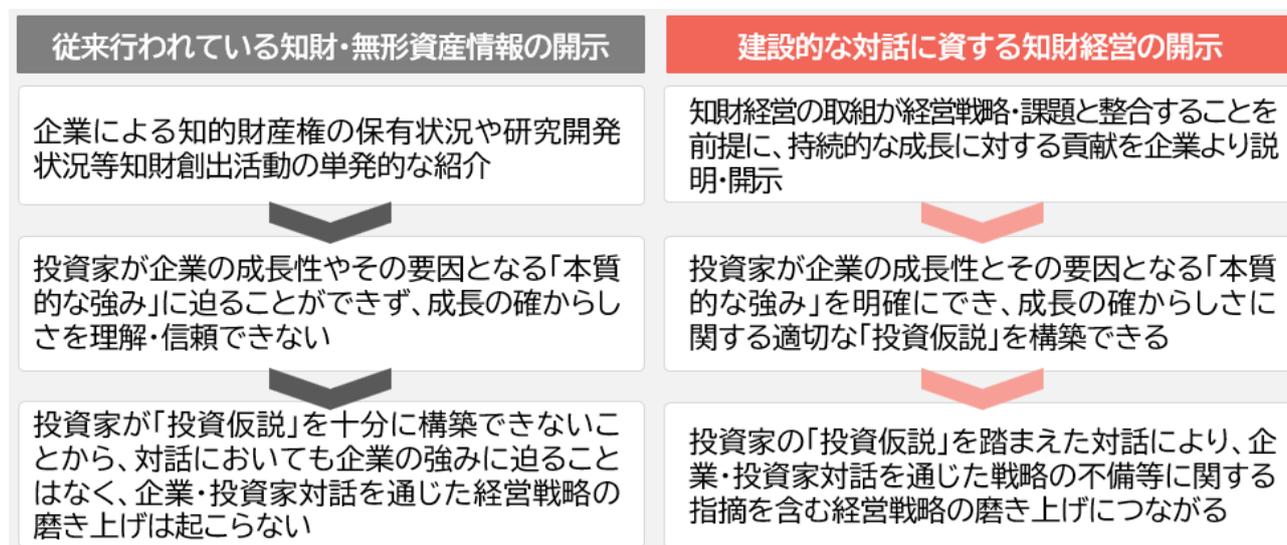
知財経営の開示を行う前提としての知財経営の実践にあたっては、知財部門を含む各部門が、部門の垣根を越えて、何が企業価値の源泉であるのかを特定し、バリューチェーンごとにどのように企業価値が創出されているのかという価値創造プロセスを理解し、自社の保有する知財・無形資産に基づく納得感のある価値創造ストーリーを構築する必要があることが明らかになっている。そして、知財経営を適切に開示することによって、投資家・金融機関等のステークホルダーとの建設的な対話を継続的に行いながら、知財経営の取組を適切に見直し、実行していくことが期待されている。しかし、企業の中には、知財経営の取組についての言語化に苦戦する企業や、知財経営の開示を行う必要性を社内で浸透させられず、知財経営の適切な開示ができていない企業があり、ヒアリング調査のみで知財経営の開示の調査を行うことには限界がある。そのため、企業へのコンサルテーションを通じて実際に企業内部の議論に入り込むことが、知財経営の開示を実践する上でのボトルネックの解消の調査には必要になる。

そこで、本調査研究では、経営・知財・投資の専門家からなるチームを企業に派遣し、ステークホルダーとの建設的な対話に資する知財経営の開示の在り方についての議論を通じて、知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver.2.0 で定められたコミュニケーション・

フレームワークに沿った対話及び知財経営の適切な開示を企業に浸透させるために必要な事項を調査することを目的とする。

図表 1 :

本調査研究で目指す「ステークホルダーとの建設的な対話に資する知財経営の開示」

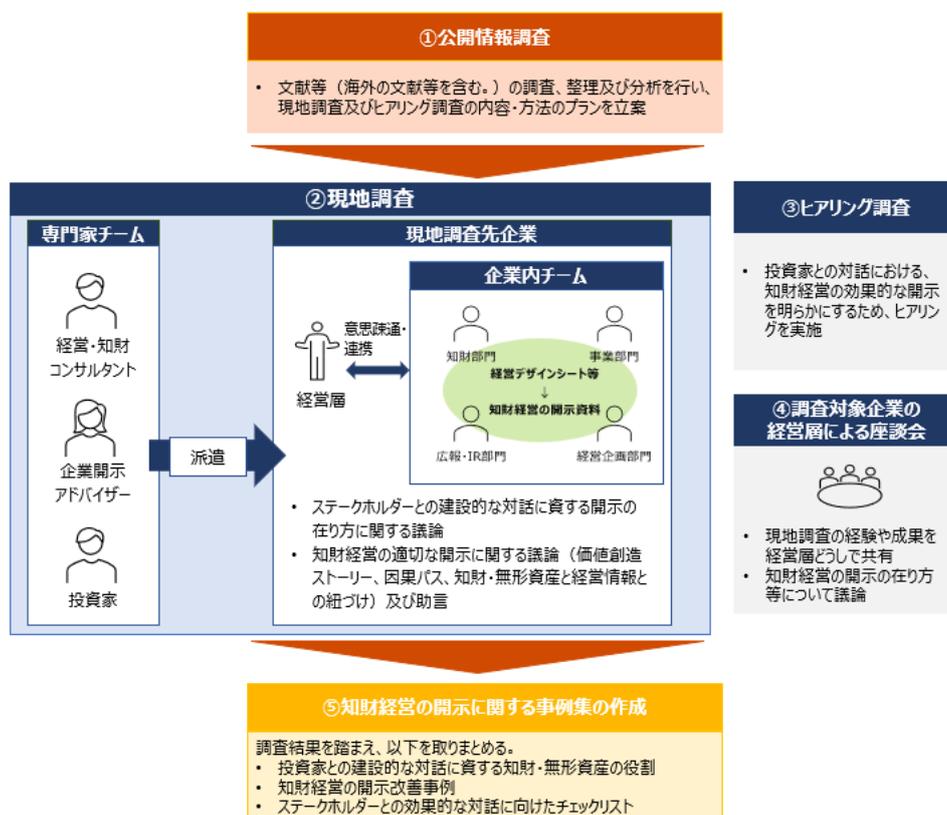


## II. 調査内容及び実施方法

本調査研究は、知財経営及びステークホルダーとの対話に必要な事項を明らかにすべく、主に下記活動を通じて知見を収集した。

- 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、企業の統合報告書、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、知財経営の開示に取り組んでいる国内・海外の企業及びそれを評価する機関投資家等に関する文献等（海外の文献等を含む。）の調査、整理及び分析を行い、現地調査及びヒアリング調査の内容・方法のプランを立案する。
- ② 現地調査：知財経営の開示に取り組む企業に対し、専門家チームを派遣し、知財経営の適切な開示に関する議論を行う。
- ③ ヒアリング調査：投資家との対話における、知財経営の効果的な開示を明らかにするため、ヒアリングを実施する。
- ④ 座談会：②の対象企業の経営層にお集まりいただき、知財経営の開示の成果や課題について議論いただく。
- ⑤ 知財経営に関する事例集及び仮想事例の作成：国内企業の知財経営の実践及び開示を促進するため、①～④の結果をとりまとめ、事例集を作成する。

図表 2：本調査研究の全体像



## 1. 公開情報調査

2019年以降に公表された書籍、論文、判例、調査研究報告書、審議会報告書、企業の統合報告書、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、知財経営の開示に取り組んでいる国内・海外の企業及び知財経営の開示を評価する機関投資家等に関する文献等（海外の文献等を含む。）の調査、整理及び分析を行い、後述する現地調査及びヒアリング調査の内容・方法のプランを立案する。

## 2. 現地調査

### (1) 現地調査の内容・方法プランの立案

専門家チームによる現地調査の内容・方法のプランを立案する。

### (2) 現地調査体制の整備

現地調査に係る連絡調整、専門家チームによる現地調査の管理、現地調査先の企業及び専門家チームの相談窓口等の支援活動を迅速かつ的確に実施できる体制を整備する。

### (3) 各種規程類の整備

現地調査を行うにあたり、各種法令に準拠し、専門家チームに属する者向けの謝金規程、旅費規程、秘密保持契約書等の各種規程類を整備する。

### (4) 専門家チームの活動に関する経理等の庶務管理業務

専門家チームの活動状況の進捗を管理するとともに、専門家チームに属する者に対して、現地調査の従事時間に応じ、各種規程類に基づいて、謝金や旅費等の必要経費を支払う。

### (5) 専門家チームによる現地調査

専門家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する。専門家チームと共同して、効果的な知財経営の開示を実践するための方法について調査し、

知財経営の開示を実践する上での課題と課題解決手段とについて、現地調査であるからこそ得られた気づきを整理する。

(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4社採択する。

(ii) 専門家チームの組成等

(専門家の登録)

経営コンサルタント兼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、企業開示等のアドバイザー、投資家としての経験を備える専門家候補者を選定し、有識者委員会で審議した上で専門家として登録する。

(専門チームの組成)

現地調査先企業の事業案・技術内容案、知財経営上の課題、現地調査先企業の求める支援内容を的確に整理、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兼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、企業開示等のアドバイザー、及び投資家としての経験を備える専門家を登録された専門家の中から選定し、現地調査先企業ごとに専門家チームを組成する。

(iii) 専門家ミーティングの実施

現地調査を行う各専門家チームに対して現地調査の実施期間前に専門家とミーティングを開催する。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

現地調査先企業ごとに請負事業者の担当者を決め、現地調査期間を通じて原則同一の者が担当し、円滑なサポートを行う体制を整備する。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、必要に応じて専門家チームの支援を行う。

### 3. ヒアリング調査

#### (1) ヒアリング対象候補の選定

ヒアリング先企業及びヒアリング先機関投資家の対象候補について、国内外の企業及び国内外の企業の知財戦略を踏まえた投資を行っている又は行った経験を備える機関投資家を選定する。

#### (2) 説明資料及びヒアリング調査項目の作成

上記(1)の調査において、ヒアリング先企業及びヒアリング先機関投資家の取組について調査する。ヒアリング先企業及びヒアリング先機関投資家に応じた説明資料及びヒアリング調査項目案を作成する。

#### (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）及びヒアリング出席者の発言事項の逐語レポートを作成する。

## 4. 経営層による座談会の開催

上記2.の成果について、現地調査先企業の経営層等同士で共有するとともに、ステークホルダーとの建設的な対話に資する知財経営の開示の在り方を議論する座談会を開催する。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、5.に示す有識者委員会の委員を含めることができる。

## 5. 有識者委員会

### (1) 有識者委員会の設置

本調査研究に関して専門的な知見を有する企業関係者、学識経験者、弁護士・弁理士、投資家としての経験を備える専門家等から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

三瓶 裕喜 アストナリング・アドバイザー合同会社 代表

松島 憲之 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)

### (2) 有識者委員会の開催

有識者委員会は4回を目安に開催する。各回においては以下の内容を検討する。

- ・ 第1回：令和6年8月21日（水）

趣旨説明、公開情報調査の結果報告、現地調査先企業の採択、現地調査の実施方針、専門家の選定方針に関する検討

- ・ 第2回：令和6年10月28日（月）  
現地調査の経過報告、ヒアリング調査設計の検討
- ・ 第3回：令和7年1月30日（木）  
現地調査の経過報告、ヒアリング調査の経過報告、経営層による座談会の内容検討、事例集の骨子案検討
- ・ 第4回：令和7年3月4日（火）  
経営層による座談会を含む調査結果の最終報告、事例集の内容検討

## 6. 知財経営の開示に関する事例集の作成

上記1. から4. の調査結果及び5. の有識者委員会等による検討の結果を踏まえ、効果的な知財経営の開示を実践する事例を整理するとともに、知財経営の開示を実践する上での課題及び課題解決手段及び知財戦略の開示の在り方等を研究し、各企業が知財経営の実践への気付きを得られるような事例集を作成する。

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

|           | 5     | 6           | 7             | 8     | 9                 | 10                | 11    | 12     | 1                | 2          | 3   |
|-----------|-------|-------------|---------------|-------|-------------------|-------------------|-------|--------|------------------|------------|-----|
| 公開情報調査    |       | 調査実施        |               |       |                   |                   |       |        |                  |            |     |
| 現地調査      |       | PR<br>公募/選定 | 1次公募<br>専門家検討 | 事前MTG | 現地調査<br>(月1回 全5回) |                   |       |        |                  |            |     |
|           |       |             | 2次公募<br>公募/選定 | 専門家検討 | 事前MTG             | 現地調査<br>(月1回 全5回) |       |        |                  |            |     |
| ヒアリング調査   |       |             |               |       |                   |                   | 設計/アポ | 実施/まとめ |                  |            |     |
| 経営層による座談会 |       |             |               |       |                   |                   | 内容検討  | 日程調整   | 資料作成/<br>会場準備等   | 座談会<br>2/5 |     |
| 委員会による検討  | 選定/手続 |             |               | 1     |                   | 2                 |       |        |                  | 3          | 4   |
| 事例集作成     |       |             |               |       |                   |                   |       |        | コンテンツ整理/<br>骨子検討 | 初稿作成       | 最終化 |

### III. 調査結果

#### 1. 公開情報調査

2019年以降に公表された書籍、論文、判例、調査研究報告書、審議会報告書、企業の統合報告書、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、知財経営の開示に取り組んでいる国内・海外の企業及び知財経営の開示を評価する機関投資家等に関する文献等（海外の文献等を含む。）の調査、整理及び分析を行い、後述する現地調査及びヒアリング調査の内容・方法のプランを立案した。

公開情報調査の調査設計にあたっては、「知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver.2.0」で示されている、企業活動及び開示方法に関する示唆に基づき、実施の内容や対象に関する設計を行った。

図表4：公開情報調査の調査設計

|             |  |  |
|-------------|--|--|
| <b>調査事項</b> | 1. 【投資家視点】開示において知財・無形資産に期待される役割に関する、 <b>投資家視点の抽出</b><br>2. 【開示の工夫】知財・無形資産に関する充実した説明にあたっての、 <b>具体性的内容（コストや品質、権利保護、PR効果など）</b> やその表現に際した工夫を抽出  |  |
| <b>前提</b>   | <b>ガイドラインの指摘①：米国企業の活動</b><br>1. 日米の有形・無形資産投資の比較において、 <b>米国では無形資産投資が有形資産投資の割合を逆転している一方、日本では現在も有形資産投資の割合が大きい</b><br>2. 企業価値に占める無形資産割合の日米比較において、 <b>米国では企業価値の多くを無形資産が占めるのに対し、日本企業では未だ7割近くを有形資産が占めている。</b>   | <b>ガイドラインの指摘②：開示方法</b><br>1. 「企業と投資家・金融機関の間の思考構造のギャップ」の分析に基づくコミュニケーションフレームワークにおいて、両者のギャップを克服する説明として、「 <b>強み</b> 」を根拠に、 <b>将来視点での説得力あるストーリーを描くことが求められている。</b> |
| <b>調査設計</b> | 投資家視点の抽出にあたっては、特にエンゲージメントの直接的な担い手である運用機関を対象に、責任投資レポート等開示資料より、知財・無形資産に関連した内容が <b>どのような文脈で着目されているか</b> を抽出する。<br>企業の開示の取り組みについては、開示の優良企業や企業価値に関する評価が高い企業を対象に、統合報告書等開示資料より、知財・無形資産を対象とした <b>説明方法や位置づけ</b> を抽出する。<br>対象国は日本のほか、知財・無形資産活動において積極的な取り組みが行われる米国を対象とする。 |  |

仮説検証に向けて必要な情報及び参照すべき情報源について、投資家及び企業双方の視点が含まれる方式で整理した。

図表 5：公開情報調査の調査観点及び情報源

| 調査事項           | 調査観点                     | 主な情報源   |
|----------------|--------------------------|---|
| 調査事項①<br>投資家視点 | 1 エンゲージメントで重視するポイント      | <b>主に投資家視点から調査</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>責任投資レポート</li> <li>TCFDレポート</li> <li>サステナビリティレポート</li> <li>エンゲージメント事例など</li> </ul>      |
|                | 2 知財経営の開示が企業価値向上に結び付いた事例 |   |
|                | 3 知財経営の開示における課題          |   |
| 調査事項②<br>開示の工夫 | 4 エンゲージメントに効果的とみられる開示事例  | <b>主に企業視点から調査</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>統合報告書</li> <li>研究開発説明会資料</li> <li>企業HP上</li> <li>ESG説明会資料</li> <li>経営説明会資料など</li> </ul> |
|                | 5 CGC等改訂による開示への影響        |   |

想定課題及び調査観点の充足に向け、調査対象として、「市場影響力を有する機関投資家（運用機関）」及び「知財経営の開示に積極的な企業」を対象として選定した。

図表 6：公開情報調査 調査対象投資家の選定方針

| 対象国 | 日本  | 米国 |
|-----|---|----|
| 期間  | CGC改訂等国内イベントによる影響を把握すべく、 <b>2019年～2023年（データがあるものについては2024年）の直近5年間を対象</b> とした。   |    |
| 投資家 | <b>■ 抽出方法</b><br>調査目的や想定課題で示した「エンゲージメントにおいて重視する観点」の共通点や相違点を見出すことを目的に、機関投資家のうち、特に議決権行使や投資・売却等企業活動に直接的な影響を有する <b>運用機関（アセットマネージャー）</b> を調査対象とする。<br><br>運用機関の選定にあたっては、広く一般的に上場企業において取り組まれるエンゲージメント観点の抽出を目的に、エンゲージメント対象となる企業数を多く有し、またその影響も相対的に大きくなると予想される、 <b>各国における運用資産総額上位3社を選定</b> した。 |    |

図表 7：公開情報調査 調査対象企業の選定方針

|   |  |    |   |  |
|---|--|----|---|--|
| 対象国   | 日本   | 米国 |   |  |
| 期間  | CGC改訂等国内イベントによる影響を把握すべく、 <b>2019年～2023年（データがあるものについては2024年）の直近5年間を対象</b> とした。  |    |   |  |
| 企業  | <p>調査目的や想定課題で示した「効果的な知財経営の開示」の事例や工夫を見出すことを目的に、統合報告書をはじめとした<b>開示優良企業について、各国の主要なアワードを用いて調査対象を選定。</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top; padding: 5px;"> <p>■ 対象アワードおよび抽出方法</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>IR優良企業賞</b><br/>各年度の「大賞」受賞企業。</li> <li>2. <b>証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定</b><br/>各年度、講評より知財・無形資産に関連した開示について好評価となった企業。</li> <li>3. <b>日経統合報告書アワード（2021～2023） / 日経アニュアルレポートアワード（2019～2020）</b><br/>各年度の「グランプリ」受賞企業。複数社ある場合には、特に知財・無形資産への取り組みや工夫がみられる企業。</li> <li>4. <b>LACP Vision Award</b><br/>各年度の最上位に掲載の日本企業。</li> <li>5. <b>International ARC Awards</b><br/>各年度の「Best of Japan」受賞企業。</li> </ol> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top; padding: 5px;"> <p>■ 対象アワードおよび抽出方法</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Global 100 Index</b><br/>各年度の最上位に掲載の米国企業。</li> <li>2. <b>America's Most JUST Companies</b><br/>各年度の第1位に掲載された企業。</li> <li>3. <b>LACP Vision Award</b><br/>各年度の最上位に掲載の米国企業。</li> <li>4. <b>International ARC Awards</b><br/>各年度の「Best of USA」受賞企業。</li> </ol> <p>※Global 100 IndexおよびAmerica's Most JUST Companiesは開示に関するアワードではないものの、近時企業価値が高く評価されている企業群であり、知財・無形資産に対する企業活動も活発であると見込まれることから、当該アワードを調査対象としています。</p> </td> </tr> </table> |    | <p>■ 対象アワードおよび抽出方法</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>IR優良企業賞</b><br/>各年度の「大賞」受賞企業。</li> <li>2. <b>証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定</b><br/>各年度、講評より知財・無形資産に関連した開示について好評価となった企業。</li> <li>3. <b>日経統合報告書アワード（2021～2023） / 日経アニュアルレポートアワード（2019～2020）</b><br/>各年度の「グランプリ」受賞企業。複数社ある場合には、特に知財・無形資産への取り組みや工夫がみられる企業。</li> <li>4. <b>LACP Vision Award</b><br/>各年度の最上位に掲載の日本企業。</li> <li>5. <b>International ARC Awards</b><br/>各年度の「Best of Japan」受賞企業。</li> </ol> | <p>■ 対象アワードおよび抽出方法</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Global 100 Index</b><br/>各年度の最上位に掲載の米国企業。</li> <li>2. <b>America's Most JUST Companies</b><br/>各年度の第1位に掲載された企業。</li> <li>3. <b>LACP Vision Award</b><br/>各年度の最上位に掲載の米国企業。</li> <li>4. <b>International ARC Awards</b><br/>各年度の「Best of USA」受賞企業。</li> </ol> <p>※Global 100 IndexおよびAmerica's Most JUST Companiesは開示に関するアワードではないものの、近時企業価値が高く評価されている企業群であり、知財・無形資産に対する企業活動も活発であると見込まれることから、当該アワードを調査対象としています。</p> |
| <p>■ 対象アワードおよび抽出方法</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>IR優良企業賞</b><br/>各年度の「大賞」受賞企業。</li> <li>2. <b>証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定</b><br/>各年度、講評より知財・無形資産に関連した開示について好評価となった企業。</li> <li>3. <b>日経統合報告書アワード（2021～2023） / 日経アニュアルレポートアワード（2019～2020）</b><br/>各年度の「グランプリ」受賞企業。複数社ある場合には、特に知財・無形資産への取り組みや工夫がみられる企業。</li> <li>4. <b>LACP Vision Award</b><br/>各年度の最上位に掲載の日本企業。</li> <li>5. <b>International ARC Awards</b><br/>各年度の「Best of Japan」受賞企業。</li> </ol> | <p>■ 対象アワードおよび抽出方法</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Global 100 Index</b><br/>各年度の最上位に掲載の米国企業。</li> <li>2. <b>America's Most JUST Companies</b><br/>各年度の第1位に掲載された企業。</li> <li>3. <b>LACP Vision Award</b><br/>各年度の最上位に掲載の米国企業。</li> <li>4. <b>International ARC Awards</b><br/>各年度の「Best of USA」受賞企業。</li> </ol> <p>※Global 100 IndexおよびAmerica's Most JUST Companiesは開示に関するアワードではないものの、近時企業価値が高く評価されている企業群であり、知財・無形資産に対する企業活動も活発であると見込まれることから、当該アワードを調査対象としています。</p>   |    |   |  |

調査結果として、価値創造ストーリーと結びつけた知財開示は、収益性や社会課題において抽象度が高い一方、投資家からの関心事の高い分野となっており、これらに対するストーリー構築の充実化が企業において求められることが分かった。

図表 8：公開情報調査結果の概要

|             |   |   |
|-------------|---|---|
| 調査結果<br>の要点 | 1 | <p><b>【エンゲージメントで重視するポイント】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 企業においては、「企業の持続的成長性」をテーマとした開示において知財・無形資産に言及するケースが多く、<b>事業成熟までの時間軸や投資方針の具体化</b>に取り組んでいる。</li> <li>2. 投資家においては、<b>収益性・社会課題（特に気候変動）に対する文脈</b>におけるリスク・チャンスに関する説明を求められるケースが多い。</li> <li>3. アクティブ投資家においては、低炭素なビジネスモデル移行に向けて技術的側面からの説明を求めるなど、<b>事業変革における知財の具体的な役割</b>について踏み込んだ視点を示す投資家もいる。</li> </ol>                               |
|             | 2 | <p><b>【知財経営の開示が企業価値向上に結び付いた事例】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 事業説明会や決算説明資料における<b>対話チャンネルの拡充</b>により、市場への働きかけをエンゲージメントを通して企業に推奨した結果、PBR向上につながった事例。（野村AM）</li> <li>2. 業界が有する課題について投資家がエンゲージメントを行ったところ、<b>企業が有する技術が業界全体で果たす役割</b>（ヘルスケアシステム全体のコスト減少）が明らかとなり、企業価値の再評価につながった。（りそなAM）</li> </ol>  |
|             | 3 | <p><b>【知財経営の開示における課題】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 企業においては、収益性・社会課題の観点については抽象的な記載や、特に気候変動に関しては知財・無形資産とは<b>セクションを分けて分離した説明をする</b>企業も多く、両者の紐づきが分かりづらくなっている。</li> <li>2. 日本企業においては、知財・無形資産をリスクに対する説明として言及されるケースは少なく、投資家視点における「リスク・チャンス」のうち<b>リスク部分への対応に不足</b>がある。</li> </ol>  |
| 調査結果<br>の要点 | 4 | <p><b>【エンゲージメントに効果的とみられる開示事例】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ESG指標とPBRとの相関を示しながら、<b>研究開発費等のESG-KPI拡大の結果とPBR向上との対応関係</b>を定量的に示す事例。（日清食品）</li> <li>2. 社会的課題に紐づけて研究開発の投資内容を説明し、<b>開発する製品が具体的にどのような社会課題を、どの程度解決するか</b>（フォトレジスト開発により成果の消費電力量の0.3%を削減、など）を示す事例。（東京応化工業株式会社）</li> <li>3. <b>株主の取締役会への招待やマクロトレンドに基づく投資戦略に関する説明会</b>など、多様な対話チャンネルを確保する事例。（HPほか、説明会については日本企業の多くが実施）</li> </ol> |
|             | 5 | <p><b>【CGC等改訂による開示への影響】</b>（いずれも対象は日本企業）</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 原則3「ロジック/ストーリー」については2019年ごろ（CGC改訂以前）から継続的な実施がみられ、2021年以降（CGC改訂以降）は充実度について向上がみられる。</li> <li>2. 原則4「ガバナンス構築」については、全原則・FW中最も言及が少なく、知財・無形資産開示の<b>充実化に向けてボトルネックとなっている可能性</b>がある。</li> </ol>   |

➤ アワードで表彰されている企業の知財経営の開示事例

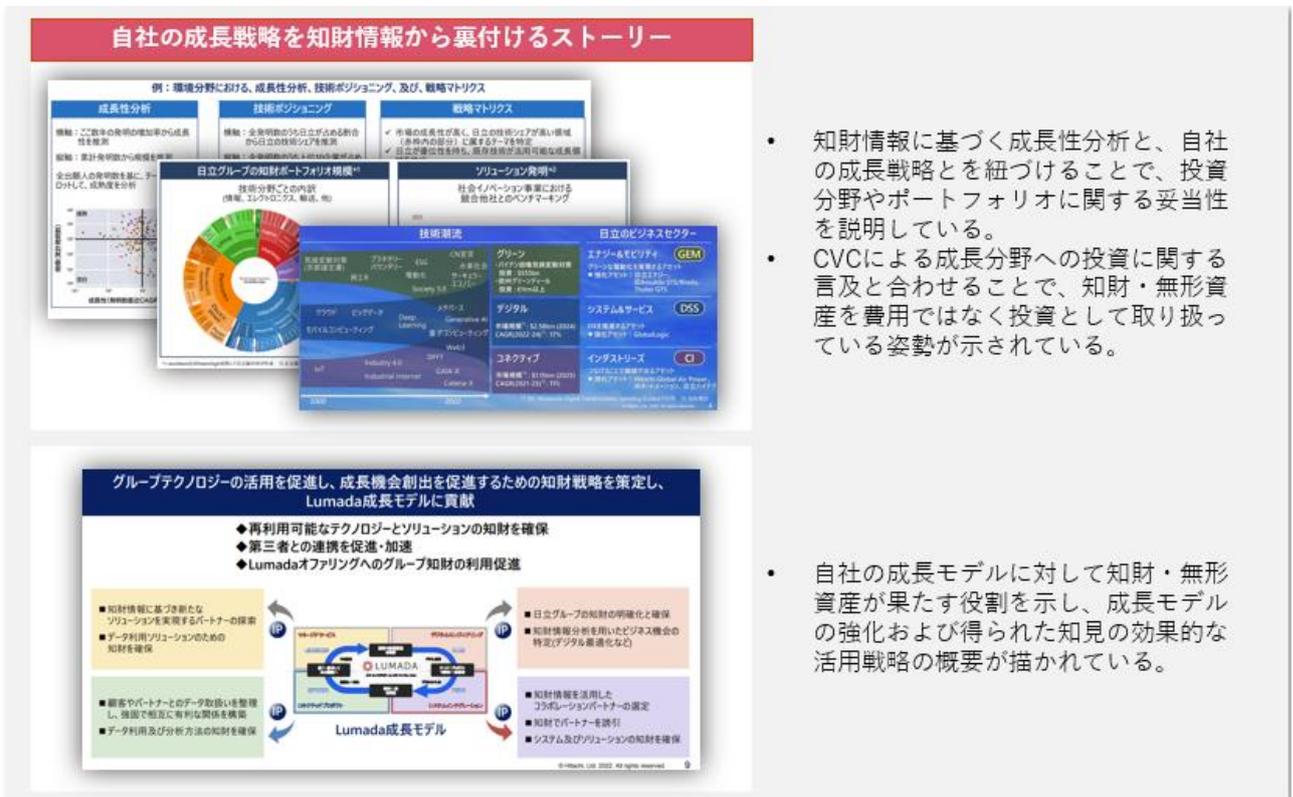
事例：株式会社日立製作所

受賞したアワード：

- ・ 公益財団法人日本証券アナリスト協会 証券アナリストによるディスクロージャ一優良企業選定（2024年度） 電機・精密機器部門 第1位
- ・ 一般社団法人日本IR協議会 IR優良企業賞2023（第28回） IR優良企業大賞

自社の成長モデルに対して知財・無形資産が果たす役割を示し、成長モデルの強化及び得られた知見の効果的な活用戦略の概要を描いている。

図表9：株式会社日立製作所の開示事例



出典：2022年度統合報告書、CEO Remarks（2023年6月13日）、研究開発・知財戦略説明会（2022年12月5日）を基にPwCコンサルティング合同会社にて作成

事例：日産化学株式会社

受賞したアワード：

- ・ 公益財団法人日本証券アナリスト協会 証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定（2024年度） 化学・繊維部門 第2位

技術・知的財産が貢献する領域（ESG アジェンダ等、業績評価指標を紐づけることで、技術・知的財産の価値を説明している。

図表 10：日産化学株式会社の開示事例



- ・ 重要業績評価指標として、社会課題解決に貢献する製品・サービスの全売り上げに占める割合を設定。
- ・ 貢献する領域（ESGアジェンダ）において活用される技術・知的財産を紐づけている。

出典：統合レポート2022、ESG説明会資料（2023年3月31日）を基にPwCコンサルティング合同会社にて作成

事例：株式会社レゾナック・ホールディングス（旧昭和電工株式会社）

受賞したアワード：日本経済新聞社 第2回日経統合報告書アワード（2022年）  
グランプリ

知的財産戦略を経営上重要な戦略位置付け、事業戦略、研究開発戦略と合わせた知的財産戦略を構築していると記載している。

図表 11：株式会社レゾナック・ホールディングスの開示事例



出典：昭和電工統合報告書2022を基にPwCコンサルティング合同会社にて作成



## 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、現地調査先企業の募集を以下のとおり実施した。知財経営の開示を実践したい、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）又は、本調査研究をきっかけに、知財経営の開示について、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担当者・IR担当者などを対象にして、2回の公募を行った。

公募を行い、有識者委員会での議論を踏まえ、1次公募では、第一工業製薬株式会社、東洋エンジニアリング株式会社を採択。2次公募では株式会社コーエーテクモホールディングス、情報通信業1社の計4社を採択した。

|      |                       |
|------|-----------------------|
| 1次公募 | 令和6年6月24日（月）～7月26日（金） |
| 2次公募 | 令和6年8月1日（木）～9月13日（金）  |

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い、候補先企業からの積極的な応募を促した。

### (2) 専門家チームの組成等

現地調査で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兼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、企業開示等のアドバイザー、投資家としての経験を備える専門家を計30名登録した。

登録した専門家の中から、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、適切なアドバイスを提供できる専門家を選定し、現地調査先企業における専門家チームを組成した。

### (3) 専門家ミーティングの実施

現地調査を行う各専門家チームに対して、現地調査の実施期間前に専門家ミーティングを実施した。

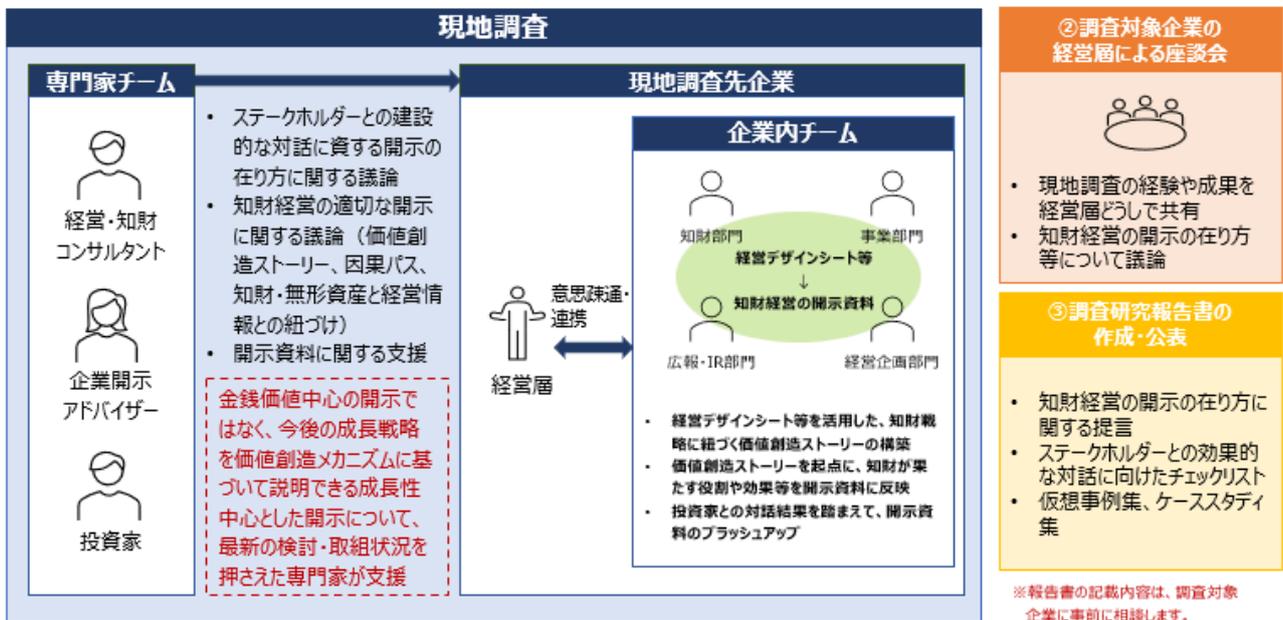
専門家ミーティングを実施するにあたり、各回の目的やアジェンダについて設定する等、

必要な事務を行った。

#### (4) 現地調査の実施

現地調査先企業が効果的な知財経営の開示について主体的に検討するため、現地調査先企業及び専門家チームの役割分担を明確化し、現地調査先企業に対して本調査研究を通して目指したい知財経営の将来像についてヒアリングを実施した。その上で、価値創造ストーリーの明確化や知財経営の開示に関する助言を行った。

図表 13：現地調査の内容



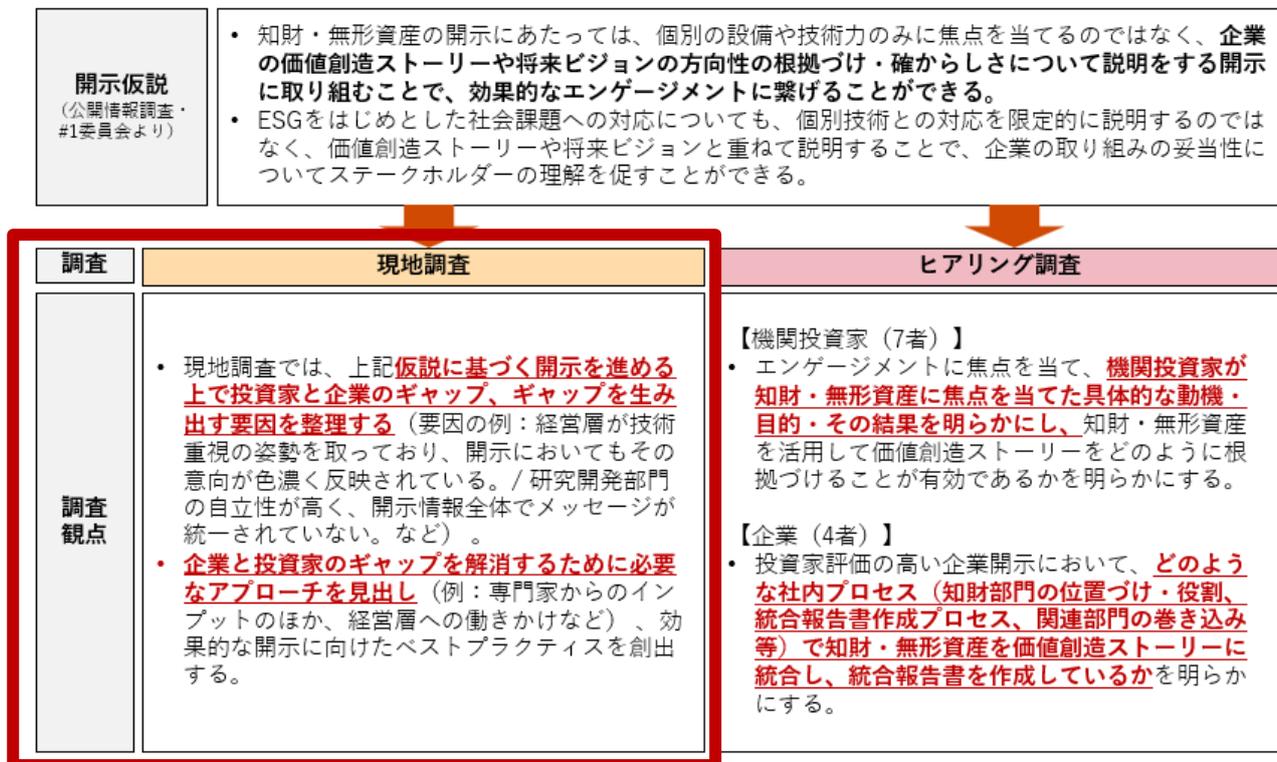
#### (i) 現地調査の概略

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し、経営層との十分な意思疎通・連携の元、知財経営の開示目的について、自社ビジネスモデルや価値創造プロセスを軸に検討した。この検討に対し、専門家チームを派遣し、ステークホルダーとの対話に資する効果的な開示資料の作成を支援した。

#### (ii) 現地調査の調査観点

現地調査では、開示を進める上で投資家と企業のギャップ、ギャップを生み出す要因を整理。その上で、企業と投資家のギャップを解消するために必要なアプローチを見出し、効果的な開示に向けた事例を創出した。

図表 14：現地調査の調査観点



(iii) 現地調査スケジュール

現地調査先企業側の経営層、知財部門や関係部門と専門家チームが集合し、2 時間程度の現地調査をおおよそ 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現地調査スケジュールは以下のとおりであった。

図表 15：現地調査スケジュール

| # | 現地調査企業              | 専門家MTG                   | 第1回                     | 第2回                     | 第3回                     | 第4回                    | 第5回                    |
|---|---------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------|------------------------|
| 1 | 第一工業製薬株式会社          | 9/24 (火)<br>10:00-11:30  | 10/15(火)<br>10:00-12:00 | 11/21(木)<br>10:00-12:00 | 12/18(水)<br>13:00-15:00 | 1/23(木)<br>13:00-15:00 | 2/6(木)<br>13:00-15:00  |
| 2 | 東洋エンジニアリング株式会社      | 9/20(金)<br>10:00-11:30   | 10/8(火)<br>15:00-17:00  | 11/28(木)<br>10:00-12:00 | 12/26(木)<br>10:00-12:00 | 1/17(金)<br>13:00-15:00 | 2/14(金)<br>13:00-15:00 |
| 3 | 株式会社コーエーテクモホールディングス | 10/16 (水)<br>10:00-11:30 | 11/1(金)<br>15:00-17:00  | 11/28(木)<br>15:00-17:00 | 12/10(火)<br>15:00-17:00 | 1/29(水)<br>13:00-15:00 | 2/26(水)<br>13:00-15:00 |
| 4 | 情報通信業               | 10/24 (木)<br>15:00-16:30 | 11/6(水)<br>16:00-18:00  | 11/29(金)<br>15:00-17:00 | 12/20(金)<br>13:00-15:00 | 1/16(木)<br>13:00-15:00 | 2/27(木)<br>13:00-15:00 |

### 3. ヒアリング調査

知財経営の開示を効果的に実施している国内・海外企業（以下「ヒアリング先企業」という。）及び、国内・海外企業に対し、国内・海外企業の知財戦略を踏まえた投資を行っている又は行った経験を備える国内・海外機関投資家（以下「ヒアリング先機関投資家」という。）に対してヒアリングし、その結果をとりまとめた。

#### (1) ヒアリング対象候補の選定

機関投資家ヒアリング先選定においては、有識者委員からの意見を踏まえつつ、公開情報調査対象機関のうち企業の潜在価値評価を積極に取り組む国内・海外のアクティブ投資家及び、中長期的な企業価値向上を目指すパッシブ投資家のうち、知財・無形資産評価について経験を有する機関投資家を対象とした。

企業ヒアリング先選定においては、公開情報調査で調査対象とした中で優れた開示を行う上場企業もしくは、投資家から高い評価を受けている企業を選定した。

海外機関投資家ヒアリング先選定においては、拠点を海外に持ち、日本株運用に携わった経験のある者を選定した。

有識者委員会での議論を踏まえ、ヒアリング先機関投資家7者（うち海外機関投資家3者）及びヒアリング先企業4者（うち海外企業1者）の計11者を以下のとおり決定した。

#### <ヒアリング先機関投資家>

##### ➤ 国内機関投資家

- 東京海上アセットマネジメント株式会社  
ESG スペシャリスト 菊池勝也
- 大和アセットマネジメント株式会社  
日本株式運用部兼責任投資部 チーフアナリスト 渡辺勇仁
- 野村アセットマネジメント株式会社  
エンゲージメント推進室 室長 内田陽祐
- 三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社  
スチュワードシップ推進部 シニア・スチュワードシップ・オフィサー 澤嶋裕希

##### ➤ 海外機関投資家

- アストナリング・アドバイザー合同会社 代表 三瓶裕喜  
(元フィデリティ投信 ヘッドオブエンゲージメント)
- 一般社団法人機関投資家協働対話フォーラム 理事 鎌田博光  
(元アムンディ・ジャパン株式会社 日本株式ターゲットファンド運用部長)

- 一般社団法人機関投資家協働対話フォーラム 理事 小澤大二  
(元インベスコ・アセットマネジメント 取締役運用本部長兼最高投資責任者)

#### <ヒアリング先企業>

##### ➤ 国内企業

- 株式会社日立製作所
- 日清食品ホールディングス株式会社
- 化学メーカー

##### ➤ 海外企業

- 医療機器メーカー

#### (2) 説明資料及びヒアリング調査項目の作成

公開情報調査の結果定めた仮説を踏まえ、ヒアリング先機関投資家に対しては、エンゲージメントに焦点を当て、機関投資家が知財・無形資産に焦点を当てた具体的な動機・目的・その結果を明らかにし、知財・無形資産を活用して価値創造ストーリーをどのように根拠づけることが有効であるかを明らかにすることを目的として、ヒアリング先に応じた説明資料及びヒアリング調査項目を作成した。

ヒアリング先企業に対しては、投資家評価の高い企業開示において、どのような社内プロセス（知財部門の位置づけ・役割、統合報告書作成プロセス、関連部門の巻き込み等）で知財・無形資産を価値創造ストーリーに統合し、統合報告書を作成しているかを明らかにすることを目的に、ヒアリング先に応じた説明資料及びヒアリング調査項目を作成した。

図表 16：ヒアリング調査の調査観点

|                                       |   |  |
|---------------------------------------|---|--|
| <p>開示仮説<br/>(公開情報調査・<br/>#1委員会より)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>知財・無形資産の開示にあたっては、個別の設備や技術力のみならず、<b>企業の価値創造ストーリーや将来ビジョンの方向性の根拠づけ・確からしさについて説明をする開示に取り組むことで、効果的なエンゲージメントに繋げることができる。</b></li> <li>ESGをはじめとした社会課題への対応についても、個別技術との対応を限定的に説明するのではなく、<b>価値創造ストーリーや将来ビジョンと重ねて説明することで、企業の取り組みの妥当性についてステークホルダーの理解を促すことができる。</b></li> </ul>        |  |
| <p>調査</p>                             | <p>現地調査</p>   | <p>ヒアリング調査</p>   |
| <p>調査観点</p>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>現地調査では、<b>上記仮説に基づく開示を進める上で投資家と企業のギャップ、ギャップを生み出す要因を整理する</b>（要因の例：経営層が技術重視の姿勢を取っており、開示においてもその意向が色濃く反映されている。/ 研究開発部門の自立性が高く、開示情報全体でメッセージが統一されていない。など）。</li> <li><b>企業と投資家のギャップを解消するために必要なアプローチを見出し</b>（例：専門家からのインプットのほか、経営層への働きかけなど）、効果的な開示に向けたベストプラクティスを創出する。</li> </ul> | <p>【機関投資家（7者）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>エンゲージメントに焦点を当て、<b>機関投資家が知財・無形資産に焦点を当てた具体的な動機・目的・その結果を明らかにし</b>、知財・無形資産を活用して価値創造ストーリーをどのように根拠づけることが有効であるかを明らかにする。</li> </ul> <p>【企業（4者）】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>投資家評価の高い企業開示において、<b>どのような社内プロセス（知財部門の位置づけ・役割、統合報告書作成プロセス、関連部門の巻き込み等）で知財・無形資産を価値創造ストーリーに統合し、統合報告書を作成しているか</b>を明らかにする。</li> </ul> |

図表 17：機関投資家ヒアリングの質問項目

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <p>①知財・無形資産に着目されるようになった動機</p> |  |
| <p>Q1</p>                     | <p>知財・無形資産をはじめとした非財務情報に対する投資家一般の注目が高まる中、貴社が非財務情報、特に会社の技術やノウハウをはじめとした<b>知財・無形資産の評価について関心を持たれるようになった背景や目的</b>についてお聞かせください。</p> |
| <p>Q2</p>                     | <p>企業の知財・無形資産について深く調べようとする際に、<b>どのような事象がトリガーとなって調査を行う場合が多いでしょうか。</b></p>   |
| <p>Q3</p>                     | <p>企業が開示する「価値創造ストーリー」や、これを補強する各種の非財務情報の開示は、投資家視点での「<b>エクイティストーリー</b>」を構築をするうえで、<b>どの程度役立っていますでしょうか。</b></p>                  |
| <p>②投資家の評価に資する知財開示</p>        |  |
| <p>Q4</p>                     | <p>企業の「<b>価格決定力</b>」や将来の「<b>成長ストーリー</b>」などを、<b>知財・無形資産を活用して的確に根拠づけて説明を行えている事例</b>がありましたら、<b>その開示方法の特徴</b>についてお聞かせください。</p>   |
| <p>Q5</p>                     | <p><b>エンゲージメントを行う際に、知財・無形資産はどのような文脈で議論されていますでしょうか。</b>特に、開示資料からは読み取りづらいことが多いもので、投資家視点からすると重要度の高い情報があればお聞かせください。</p>          |
| <p>Q6</p>                     | <p>統合報告書等の開示情報以外も含む、<b>企業との様々なコミュニケーションチャンネルにおいて求められる知財・無形資産に関する説明内容や、知財・無形資産に関する既存の情報開示に不足がある事項</b>があれば、お聞かせください。</p>       |

図表 18：企業ヒアリングの質問項目

| ①統合報告書作成プロセス        |   |
|---------------------|---|
| Q1                  | 経営戦略や価値創造ストーリーの整理・構築をする過程で、 <u>「発信すべき自社の強み」の特定を、貴社内ではどのようなプロセスで実施されているか</u> について、ご聞かせください。  |
| Q2                  | <u>貴社が強みとして説明している知財・無形資産の内容と、それを開示することの意図</u> についてお聞かせください。（特に、投資家に、どのような観点で理解を深めさせたいか）     |
| Q3                  | 統合報告書作成において部門間での役割分担・合意形成を進める中で、 <u>発信メッセージの整合性を取るための工夫や課題</u> についてお聞かせください。                |
| ②知財・無形資産開示における工夫・評価 |   |
| Q4                  | 貴社において、 <u>価値創造ストーリー等と知財・無形資産との接続性を示すために実施されている開示上の工夫や、社内調整を行う上で実施されている工夫</u> についてお聞かせください。 |
| Q5                  | 知財・無形資産情報の開示に関する上記工夫について、 <u>投資家から評価を受けられている部分や、意図した通りに理解をいただけなかった事例等</u> があれば、お聞かせください。    |
| Q6                  | 知財説明会や工場見学など、 <u>投資家をはじめとしたステークホルダーに対する自社の知財・無形資産に対する理解を促すエンゲージメントチャンネルの実施状況</u> をお聞かせください。 |
| ③開示の改善に向けたリーダーシップ   |   |
| Q7                  | 貴社において、知財・無形資産情報の開示に関する取り組みにあたって、 <u>経営層におけるリーダーシップが発揮された場面</u> などがありましたらお聞かせください。          |

### (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機関投資家及び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）の質問項目に基づいてヒアリング調査を実施した。

## 4. 経営層による座談会の開催

### (1) 座談会の概要

現地調査先企業の経営層等及び有識者を集め、現地調査で得た学びを座談会参加者同士で共有するとともに、ステークホルダーとの建設的な対話に資する知財経営の開示の在り方を議論する座談会を開催した。

図表 19：座談会の目的

|                        |  |
|------------------------|--|
| <p>目的<br/>(事業としての)</p> | <p>現地調査事例パートには表れない、以下の情報を座談会パートで発信することを目的として実施します</p> <p>① <u>読み手に対する動機付け</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営層、部門長をはじめIR・知財部門担当者の困りごとや、効果的な知財・無形資産開示をする動機づけをする。</li> </ul> <p>② <u>読み手の開示改善に向けた取組を後押しする</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>現地調査の事例では見えない、投資家の問いに答えるために必要な社内調整や、資料を作成する過程など開示改善に向けたヒントを提示。</li> </ul> |
| <p>目的<br/>(参加者の)</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>知財・無形資産開示における課題と、開示を改善する過程について、相互に開示・議論することにより、ノウハウを共有。今後のさらなる開示の質の向上に繋げる。</li> </ul>   |

(2) 座談会の実施

座談会については、現地調査先企業3社の経営層等、有識者2名に御参加いただいた上で、現地調査先企業による「現地調査の振り返り」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、以下の議題について意見交換を実施した。

|              |  |  |
|--------------|--|--|
| <p>日時</p>    | <p>令和7年2月5日（水）15:00～17:00</p>  |  |
| <p>開催場所</p>  | <p>OTEMACHI ONE 5F &amp; Biz conference Room B</p>   |  |
| <p>参加者</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社コーエーテクモホールディングス</li> <li>第一工業製薬株式会社</li> <li>東洋エンジニアリング株式会社</li> <li>有識者委員</li> </ul> |  |
| <p>プログラム</p> | <p>15:00-15:05</p>   | <p>1. 開会<br/>特許庁より開会の挨拶</p>                        |
|              | <p>15:05-15:15</p>   | <p>2. 参加者自己紹介</p>                                  |
|              | <p>15:15-15:20</p>   | <p>3. 趣旨説明<br/>事務局（PwC コンサルティング合同会社）</p>           |
|              | <p>15:20-15:50</p>   | <p>4. 現地調査の振り返り（発表）<br/>現地調査先企業</p>                |
|              | <p>15:50-16:50</p>   | <p>5. 意見交換<br/>事務局のファシリテーションのもと、以下を中心に意見交換を実施。</p> |

|  |             |   |
|--|-------------|---|
|  |             | <p>A) 他社様の困りごとで共感した点</p> <p>B) 現地調査の気づきや効果</p> <p>C) 現地調査前後の取組内容</p> <p>D) 今後取り入れたい他社様の取組</p> |
|  | 16:50-17:00 | <p>6. クロージング</p> <p>特許庁</p>   |

## 5. 知財経営の開示に関する事例集の作成

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、ステークホルダーとの建設的な対話に資する知財経営の開示の在り方等について、各企業が気づきを得られるよう、事例集として取りまとめた。事例集は、本報告書とは別途、公開される。

図表 20：事例集サマリのイメージ

### 本書のサマリ

本書では、令和6年度に実施した調査研究の結果から得られたステークホルダーとの建設的な対話における要点や、企業価値向上に向けた考え方・取組方法について、各章に豊富な事例や投資家・企業の生の声をふんだんに紹介しながら発信している。

そのため分量がやや多くなっていることから、まずは事例集を通して押さえていただきたい内容について大まかに説明する。

#### Summary

コーポレートガバナンス・コードの策定・公表とこれに関連する市場改革によって、日本市場は長期にわたる低ROE・株値低迷の時代から今まさに脱しようとしている。

企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上は、低成長時代からの脱出に不可欠であるが、こうした果実はコーポレートガバナンス・コードに示された諸原則の受け身の・形式的な実施では得ることはできない。

経営戦略は一度策定したら完成するのではなく、経営層や部門を横断して何度もその妥当性や不備などを社内でフィードバックしあうことによって、はじめて強固になるのである。

また、社内でのブラッシュアップが終わった後に、今度はその内容を開示し、投資家との対話を行うことを強く推奨する。投資家は受託者責任のもと、企業成長に対して厳しくも建設的な対話を行うことのできる、企業にとってはパートナーともなり得る存在である。市場環境や他社の動向も踏まえ、「なぜ貴社のビジネスモデルで成長できるのか」といった点について、外部目線からの有益な質問と洞察を得ることができる。

このときの説明で重要になってくるのが、ほかでもない知財・無形資産(※1)である。

知財・無形資産は他社との差別化要素や持続的な成長エンジンといった、企業にとってまさに成長の源泉といえるものであり、企業成長の道筋を理解する上で最も重要な要素の一つといえる。

気を付けるべきは、こうしたビジネスモデルを支え、企業成長に資する知財・無形資産は簡単には特定できないということである。

特許権やノウハウ、現在競争力のある技術は説明しやすく、おそらく競合を含めて似たような説明をしているだろう。

しかし、真に説明すべきは、貴社の価値創造において本質的に効果を発揮している知財・無形資産である。

経営戦略やビジネスモデルを支える知財・無形資産を特定するために、既に述べたように社内・社外(投資家)で積極的な対話機会を設け、企業成長の道筋を何度も磨き上げることが効果的である。

こうした取組が、知財・無形資産に関する開示の充実化に貢献するのみならず、経営戦略自体も高度化し、開示に向けた準備がひいては企業価値の向上にもつながる。

※1 特許権、商標権、著作権といった知財権に限らず、技術、ブランド、デザイン、コンテンツ、ソフトウェア、データ、ノウハウ、顧客ネットワーク、信頼レビュー・評価、パトリーゼーション、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・無形資産を含んでいる。(知財・無形資産ガバナンスガイドラインVer 2.0)  
<https://www.kantei.go.jp/pj/singi/ittek2/tyousaku/kousou/2023/da3/sankou2.pdf>

## IV. まとめ

2021年6月にコーポレートガバナンス・コードの改訂が行われ、補充原則3-1③及び補充原則4-2②において、知的財産への投資に関する情報開示が求められるようになった。本改訂は、特許権をはじめとした知的財産の保有状況等の開示を無理に求めるものではなく、企業のサステナビリティ（ESG要素を含む中長期的な持続可能性）を巡る課題への取組に関連する形で先述の補充原則が設けられており、知的財産が企業経営に果たす役割への期待が高まっていることを示している。

さて、こうした改訂の背景を踏まえ、企業のサステナビリティといった視座をもって自社の知財・無形資産を整理し、企業経営における役割の明確化に取り組んでいる知財部門・IR部門担当者はどれほどいらっしゃるだろうか。知財・無形資産ガバナンス調査報告書によれば、調査対象となった企業のコーポレートガバナンス報告書の記載状況のうち、形式的コンプライ、すなわちコンプライとしているものの、知財・無形資産に関する記載が無い状態となっている開示が増加していることが示された。このことから、多くの企業において、経営レベルでの高い視座で知財・無形資産を整理・開示することの難しさを感じている、又はそもそもの意義を感じられていないといった状況に置かれているのではないだろうか。

本調査研究では、知財・無形資産の開示を取り巻く上記の課題を端緒として、「ステークホルダーとの建設的な対話」という切り口から、その取組の意義や企業経営における効果の側面から調査を実施した。

本調査研究においては、中長期視点で企業評価に取り組む国内外の投資家や、先進的な開示の取組を進められている国内外の企業を対象としたヒアリングを実施したほか、実際に開示に課題を抱える企業を対象に、長年運用機関にて辣腕を振るわれてきた投資家や知財、開示のスペシャリストからなる専門家チームを派遣し、現場の生の悩みに向き合いながら開示改善に向けた伴走支援等を中心に取り組んだ。

こうした調査を経て、「ステークホルダーとの建設的な対話」に向けた知財・無形資産の開示において、「企業成長の道筋を示すこと」の重要性が、各調査のほとんどの場面で繰り返し示されることとなった。本調査研究では、この「企業成長の道筋の示し方」に焦点を当て、いま現在開示の取組に課題を抱えている企業にとっての道しるべとなるよう、初めに取り組むべき活動や検討の進め方について、豊富な事例をもとにまとめている。

別途公開される事例集を含め、本調査研究の成果を、開示の改善に取り組むIR部門はもとより、知的財産部門、研究開発部門、事業部門、経営企画部門といった企業価値の向上に貢献す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 6 年度 特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書

ステークホルダーとの建設的な対話に資する  
知財経営の開示に関する調査研究報告書

令和 7 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](mailto:jp_ip_management_strategy@pwc.com)