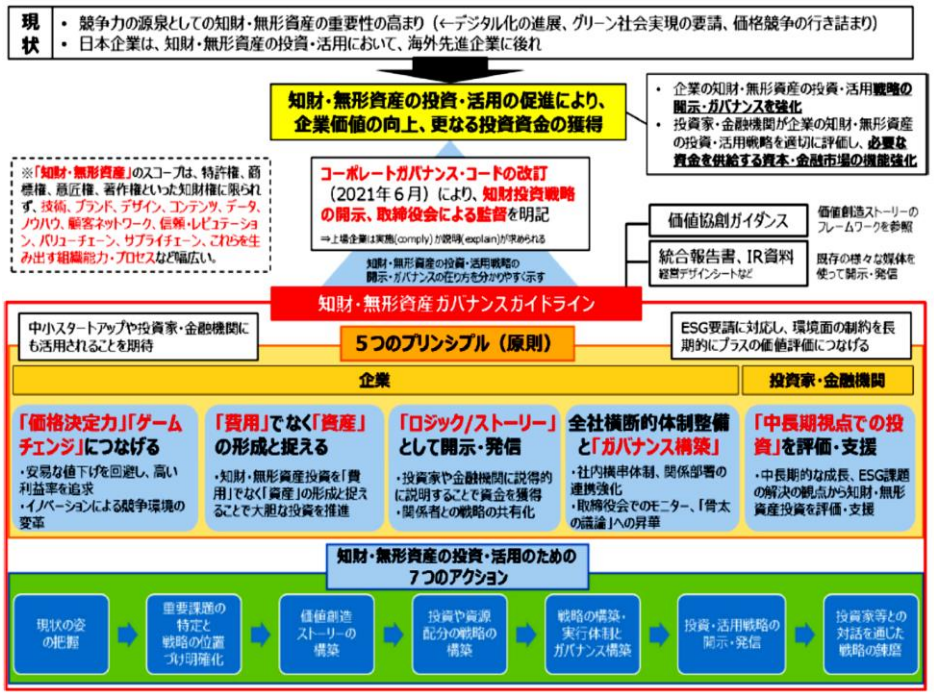
ESG投資やコーポレートガバナンス・コードへの対応として有効な知財情報開示とは？

IPNJ国際特許事務所
知財戦略・技術経営コンサルタント
弁理士　乾　利之

概　要

- 本講演では、先日公開された**ガイドライン**や**知財情報開示事例の分析**により得られた知見等を踏まえ、ESG投資やコーポレートガバナンス・コードへの対応として有効であると考えられる知財情報開示の手法や視点についてお話をさせていただきます。



開示項目	ガバナンス・行動規範	全社方針・位置づけ・意識	リスク・侵害回避・模倣対応	政策提言・業界代表	知財保護体制	知財創出体制・職務発明	技術移転	特許件数・ポートフォリオ	商標件数・管理・ブランド	標準化活動	ビジネスとの関連	啓蒙・教育	知財方針・知財戦略・IPL	無償開放	協働活動	IP投資
開示率	32%	38%	55%	5%	39%	27%	9%	45%	11%	5%	20%	23%	36%	13%	9%	2%

分野(区分)	知財情報開示評価値(開示レベル)			
	年間出来高		平均株価	
	相関評価	近似線	相関評価	近似線
全体	x	＼	x	＼
機械	x	＼	x	＼
自動車・輸送機	x	＼	x	＼
情報通信・サービスその他	○	／	x	＼
食品	x	＼	○	／
素材・化学	△	－	△	－
鉄鋼・非鉄	○	／	x	＼
電機・精密	x	＼	x	＼

分野(区分)	SDGs(総合評価値)			
	年間出来高		平均株価	
	相関評価	近似線	相関評価	近似線
全体	○	／	x	＼
機械	○	／	x	＼
自動車・輸送機	x	＼	x	＼
情報通信・サービスその他	○	／	x	＼
食品	x	＼	○	／
素材・化学	○	／	x	＼
鉄鋼・非鉄	○	／	x	＼
電機・精密	○	／	x	＼

テーマ・目次

- テーマ　ESG投資やコーポレートガバナンス・コードへの対応として有効な知財情報開示とは？

- 目次
- 背景・外部環境
- 知財・無形資産ガバナンスガイドライン
  - ・5つのプリンシプル
  - ・7つのアクション
  - ・開示発信
- 開示方法・内容の現状
  - ・開示率、開示レベル、開示項目
  - ・知財開示の効果の有無、SDGsの知財面における影響
- その他
  - ・知財情報デザイン
  - ・知財部門の活動・役割の再検討・再定義まとめ

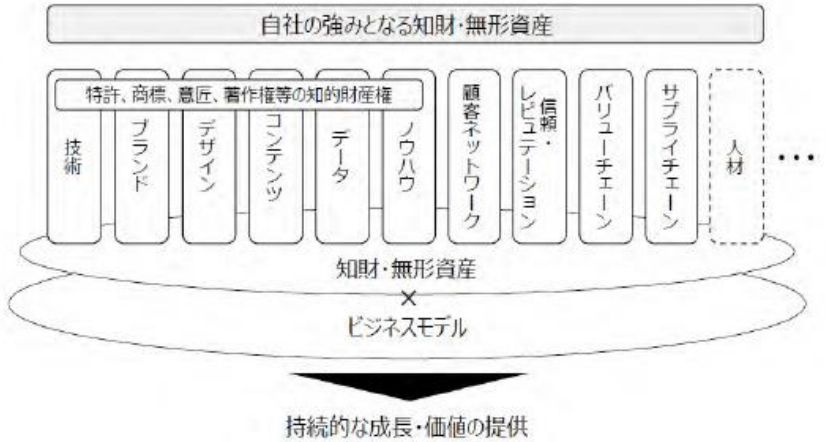
最初に：知的財産・無体（形）資産

ガイドラインでは「知財」⇒「知財・無形資産」
特許権、商標権、意匠権、著作権といった知財権に限られず、技術、ブランド、デザイン、コンテンツ、データ、ノウハウ、顧客ネットワーク、信頼・レピュテーション、バリューチェーン、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・無形資産を含む。

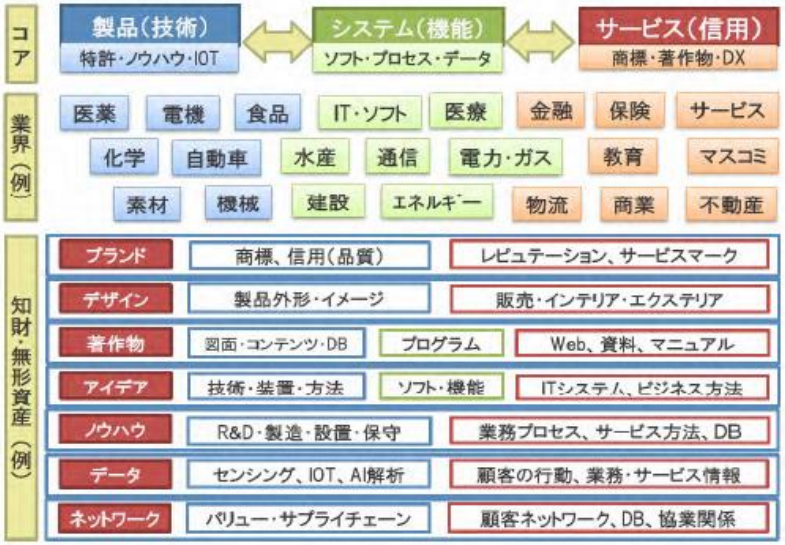
経済産業省HP　知的資産・知的資産経営とは

最初に：知的財産・無体（形）資産

- 「知財・無形資産」は、「知財を始めとする無形資産」を指すが、そのスコープは、特許権、商標権、意匠権、著作権といった知財権に限られず、**技術、ブランド、デザイン、コンテンツ、データ、ノウハウ、顧客ネットワーク、信頼・レピュテーション、バリューチェーン、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**を含めている。
- 強みとなる知財・無形資産は、業種・業界によって異なる。いかなる業種に属する企業であっても、経営と関係し、競争力に資する何らかの知財・無形資産を保有していると考えられ、**あらゆる業種の企業に、知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・実行が必要**。



（出典：第6回検討会における日揮グローバル株式会社瀬下氏プレゼン資料）



（出典：第６回検討会における菊地委員プレゼン資料）

音商標 第5842092号　位置商標 第5960200号　立体商標 第6419263号

（出典：第6回検討会におけるライオン株式会社高岡氏プレゼン資料 ）

「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（概要）」より

背景・外部環境

近年、社会や環境に関する国際的な目標・活動指標としてSDGs（持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals））が注目されている。SDGsは、17の目標と169のターゲットからなる「持続可能な開発目標」であり、国・地方公共団体だけでなく、企業にとっても目標となっている。企業においては、SDGsの目標を経営戦略に組み込むことで、持続的な企業価値の向上が期待される。

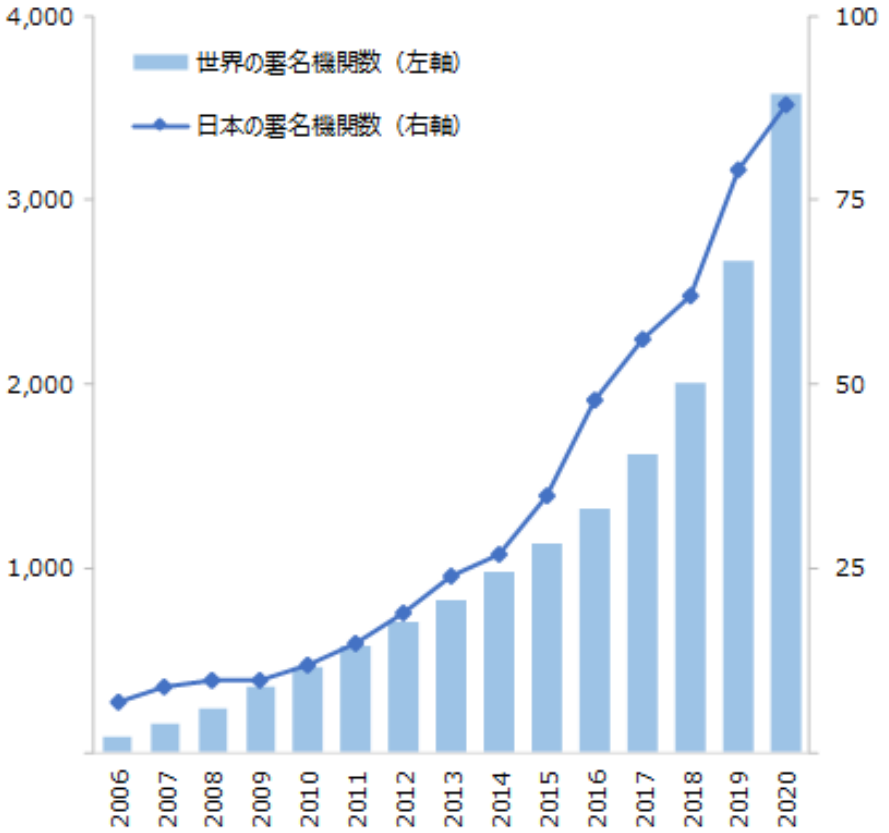
国際連合，持続可能な開発　２０３０アジェンダより

背景・外部環境

また、企業・投資の視点からは「ESG投資」が注目されている。「ESG投資」は、環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）を視点として企業活動を分析・投資する手法であり、企業における長期的・持続的な成長を重要視している。

PRI（国連責任投資原則）

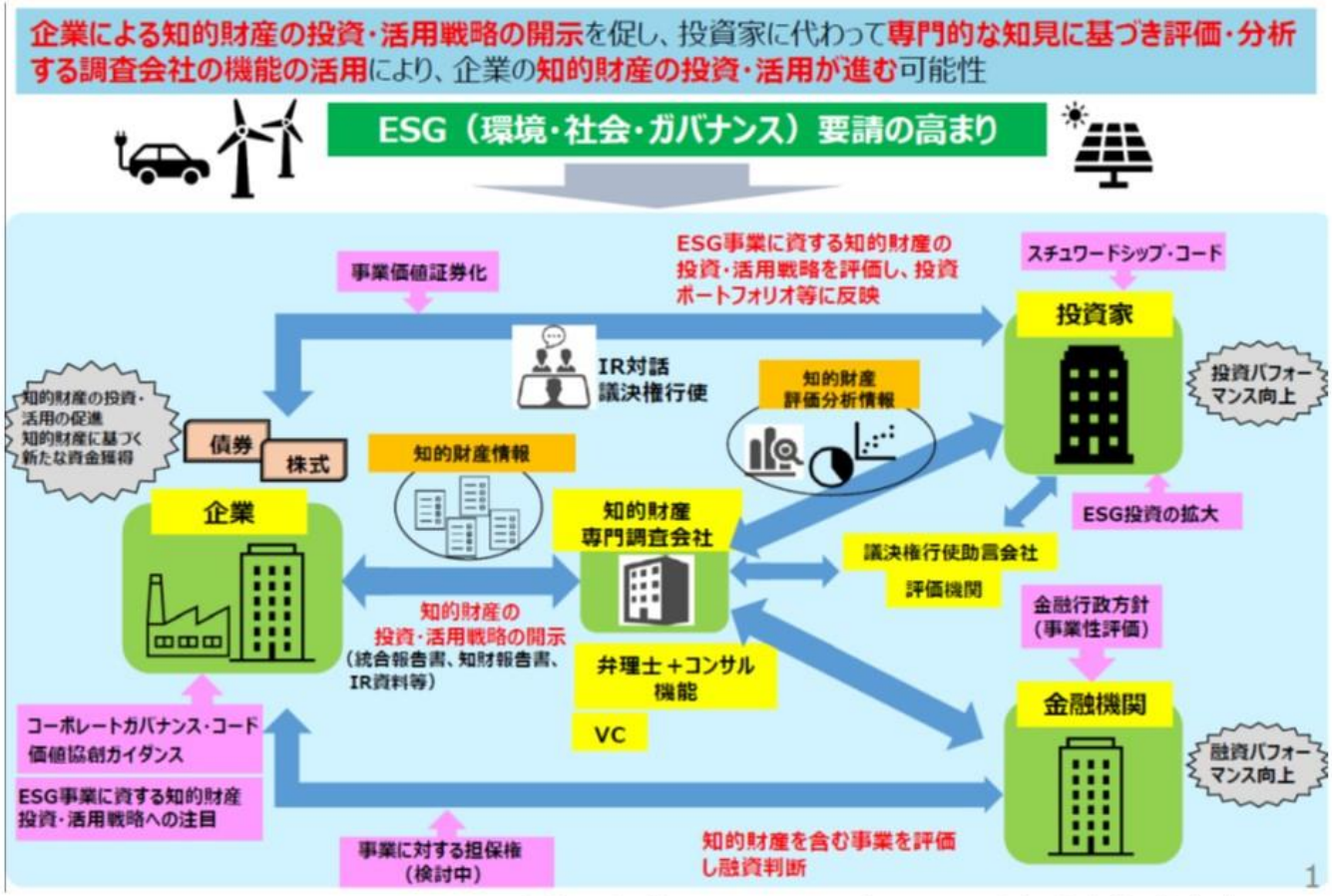
・投資にESGの視点を組み入れることなどからなる機関投資家の投資原則。原則に賛同する投資機関は署名し、遵守状況を開示・報告する。
・2006年に提唱され、世界の1965の機関（資産運用規模約70兆ドル）が署名（2018年5月時点）。
・日本では年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）をはじめ、63の機関（DBJ、保険会社、AM等）が署名（2018年7月時点）。



経済産業省HP　ESG投資

背景・外部環境

ここで、「知的財産」については、イノベーション促進や人材育成の視点から企業活動において重要であると共に、企業における長期的・持続的な成長に重要な要素であることが認識されてきている 。投資家・市場においても、更なる「知財情報の開示」が要望されてきている。



知的財産の投資・活用　内閣府　知的財産戦略推進事務局

背景・外部環境

このような要望をうけ、コーポレートガバナンス・コードにおいて「知的財産」に関連する情報開示に関する改定がなされている 。今後は「知的財産」に関する投資や社内資源の配分等についての情報開示（知財情報の開示）が更に求められる。

＜知財関連部分の抜粋＞

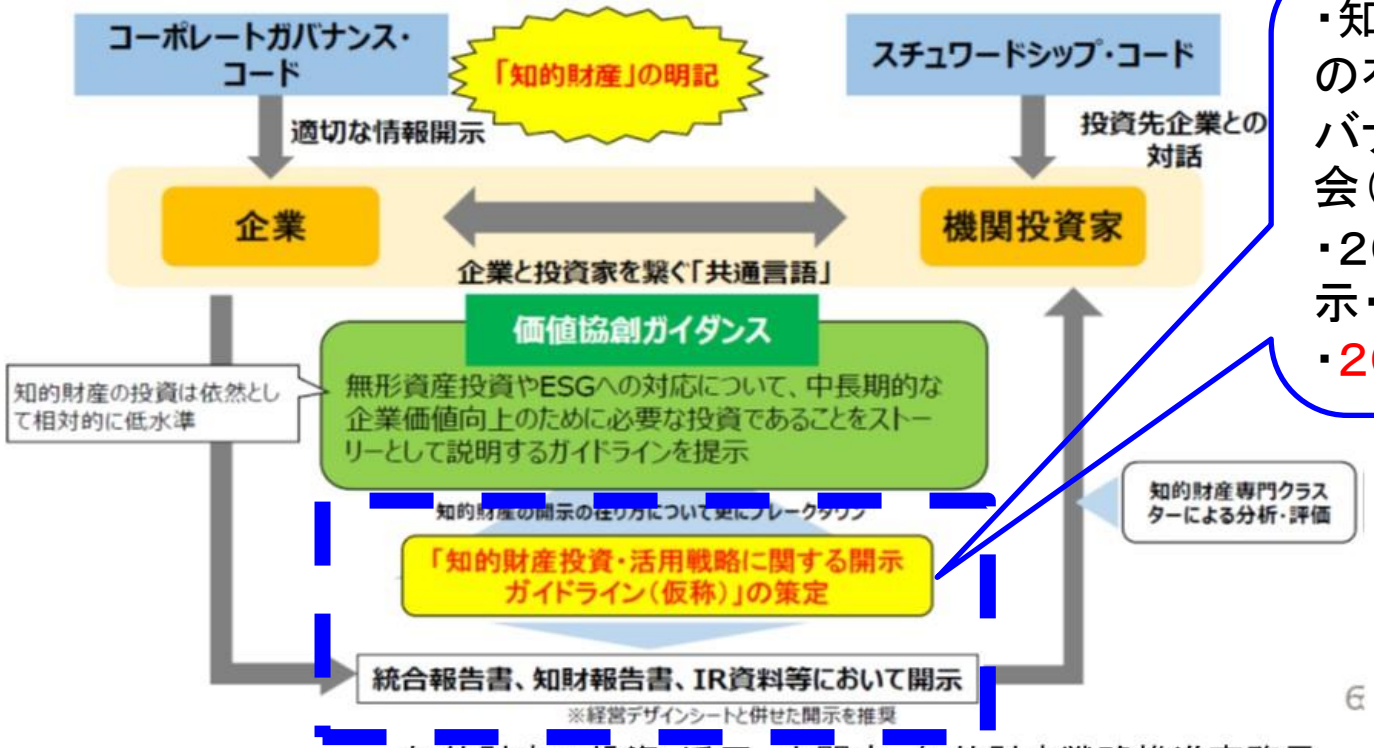
★上場会社は、経営戦略の開示に当たって、**自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示**すべきである。また、人的資本や**知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供**すべきである。

★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。

背景・外部環境

「知財情報の開示」については、既に実施している企業も多い。ここで、「開示方法」「開示項目」「開示レベル」は各社ごとにバラつきがあるため、「知的財産投資・活用戦略に関する開示ガイドライン（仮）」の検討・策定が進められた。

- 企業における知的財産の投資・活用戦略を開示するにあたり、**知的財産投資・活用戦略に関する開示の在り方を示すガイドラインの作成**が必要。
- 知財等無形資産の開示の在り方について、価値協創ガイダンスの中で明確化。



・知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会（内閣府）で検討
・2021．12月に開示・パブコメ募集
・2022．1．28策定

知的財産の投資・活用　内閣府　知的財産戦略推進事務局

知財・無形資産ガバナンスガイドライン

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
（略称：知財・無形資産ガバナンスガイドライン）Ver1．0が策定された

改訂コーポレートガバナンス・コード（令和３年６月11日公表）

第３章　適切な情報開示と透明性の確保
【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。

第４章　取締役会等の責務
【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。

企業がどのような形で知財・無形資産の投資・活用戦略の開示やガバナンスの構築に
取り組めば、投資家や金融機関から適切に評価されるかについて、分かりやすく示すために、
本ガイドラインの検討、作成

想定利用者

企業関係者
上場企業・非上場企業（中小・スタートアップ含む）の取締役、経営陣
その他の知財・無形資産戦略を支える社内の幅広い部門（経営企画・事業・知財・研究開発部門）の関係者

対話

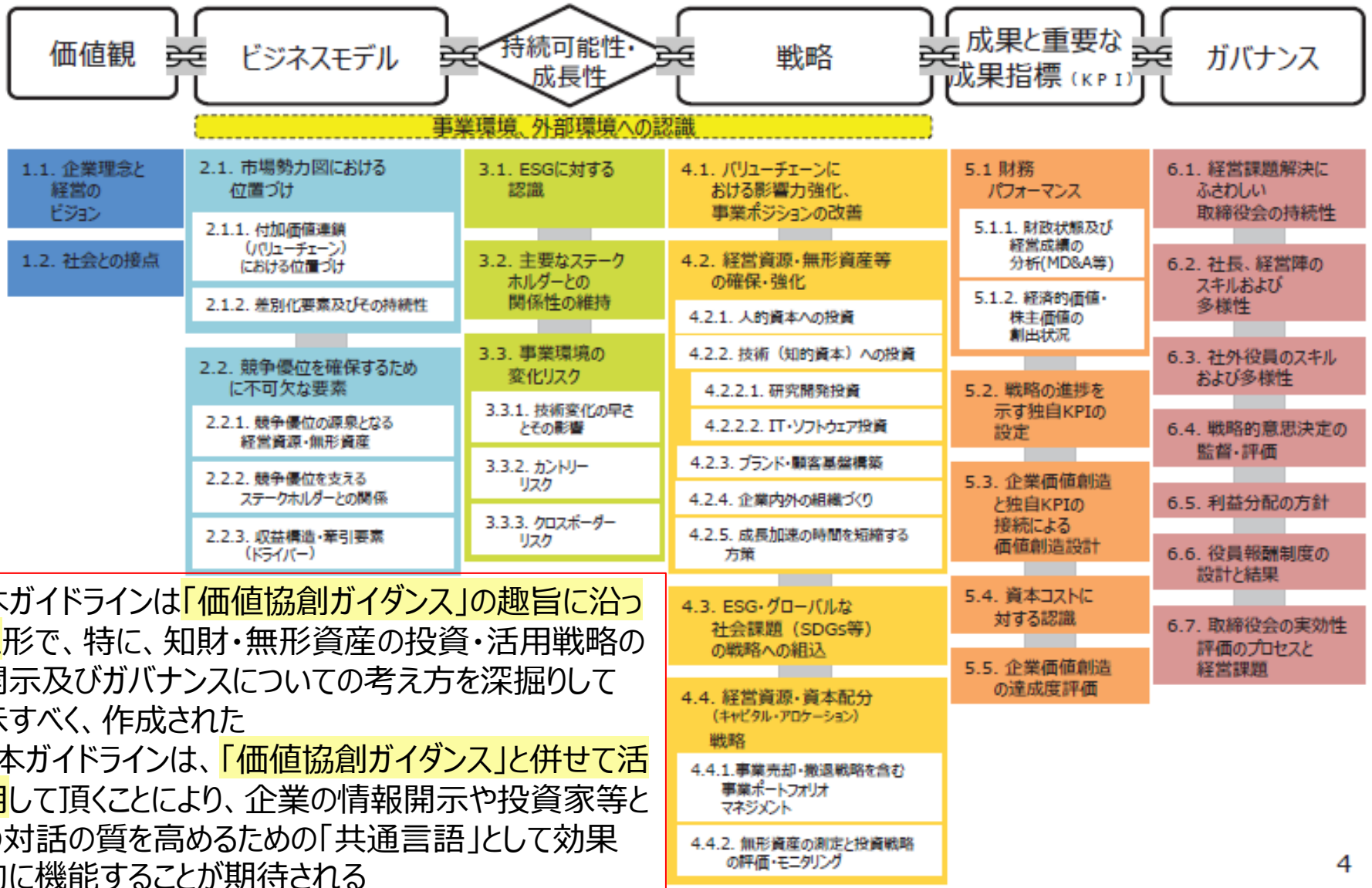
投資家
金融機関

知財・無形資産の専門調査・コンサルティング会社
その他

「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」より

知財・無形資産ガバナンスガイドライン（価値協創ガイダンス）

価値協創ガイダンスの全体像



本ガイドラインは「価値協創ガイダンス」の趣旨に沿った形で、特に、知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスについての考え方を深掘りして示すべく、作成された

・本ガイドラインは、「価値協創ガイダンス」と併せて活用して頂くことにより、企業の情報開示や投資家等との対話の質を高めるための「共通言語」として効果的に機能することが期待される

「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」より

知財・無形資産ガバナンスガイドライン（位置づけ）

- 近年 、知的財産（知財）を始めとする無形資産（本ガイドラインにおいて「知財・無形資産」という。）は、競争力の源泉としてより重要な経営資源
- こうしたこうした中、2021年６月にコーポレートガバナンス・コードが改訂
- コーポレートガバナンス・コード改訂を踏まえ、企業は知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・実行の取組を進めていくとともに、戦略の開示、発信を通じて、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ことが期待
- 企業 の取組 が加速 されるよう、企業がどのような形で知財・無形資産の投資・活用戦略の開示やガバナンスの構築に取り組めば、投資家や金融機関から適切に評価されるかについて、分かりやすく示すために、本ガイドラインの検討、作成が進められたものである
- 本ガイドラインは、義務的な法令開示の枠組みづくりを目的とするものではなく、企業の自由度を確保した任意の開示を促すものである。本ガイドラインにおいては、**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実践方法（How to）を示すというよりも、むしろその実践に当たって基礎となる考え方を中心に整理することによって、企業自らが考え、判断しつつ実践していくことを意図**している

※各社で独自に手法・内容を検討・実施する必要がある

「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」より

知財・無形資産ガバナンスガイドライン（全体像）

現状
- 競争力の源泉としての知財・無形資産の重要性の高まり（←デジタル化の進展、グリーン社会実現の要請、価格競争の行き詰まり）
- 日本企業は、知財・無形資産の投資・活用において、海外先進企業に後れ

知財・無形資産の投資・活用の促進により、企業価値の向上、更なる投資資金の獲得

- 企業の知財・無形資産の投資・活用**戦略の開示・ガバナンスを強化**
- 投資家・金融機関が企業の知財・無形資産の投資・活用戦略を適切に評価し、**必要な資金を供給する資本・金融市場の機能強化**

※「**知財・無形資産**」のスコープは、特許権、商標権、意匠権、著作権といった知財権に限られず、技術、ブランド、デザイン、コンテンツ、データ、ノウハウ、顧客ネットワーク、信頼・レピュテーション、バリューチェーン、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。

コーポレートガバナンス・コードの改訂（2021年６月）により、**知財投資戦略の開示、取締役会による監督**を明記

⇒上場企業は実施(comply)か説明(explain)が求められる

知財・無形資産の投資・活用戦略の開示・ガバナンスの在り方を分かりやすく示す

- 価値協創ガイダンス（価値創造ストーリーのフレームワークを参照）
- 統合報告書、IR資料 経営デザインシートなど（既存の様々な媒体を使って開示・発信）

知財・無形資産ガバナンスガイドライン

中小スタートアップや投資家・金融機関にも活用されることを期待

ESG要請に対応し、環境面の制約を長期的にプラスの価値評価につなげる

５つのプリンシプル（原則）

企業

「価格決定力」「ゲームチェンジ」につなげる
- 安易な値下げを回避し、高い利益率を追求
- イノベーションによる競争環境の変革

「費用」でなく「資産」の形成と捉える
- 知財・無形資産投資を「費用」でなく「資産」の形成と捉えることで大胆な投資を推進

「ロジック/ストーリー」として開示・発信
- 投資家や金融機関に説得的に説明することで資金を獲得
- 関係者との戦略の共有化

全社横断的体制整備と「ガバナンス構築」
- 社内横串体制、関係部署の連携強化
- 取締役会でのモニター、「骨太の議論」への昇華

投資家・金融機関

「中長期視点での投資」を評価・支援
- 中長期的な成長、ESG課題の解決の観点から知財・無形資産投資を評価・支援

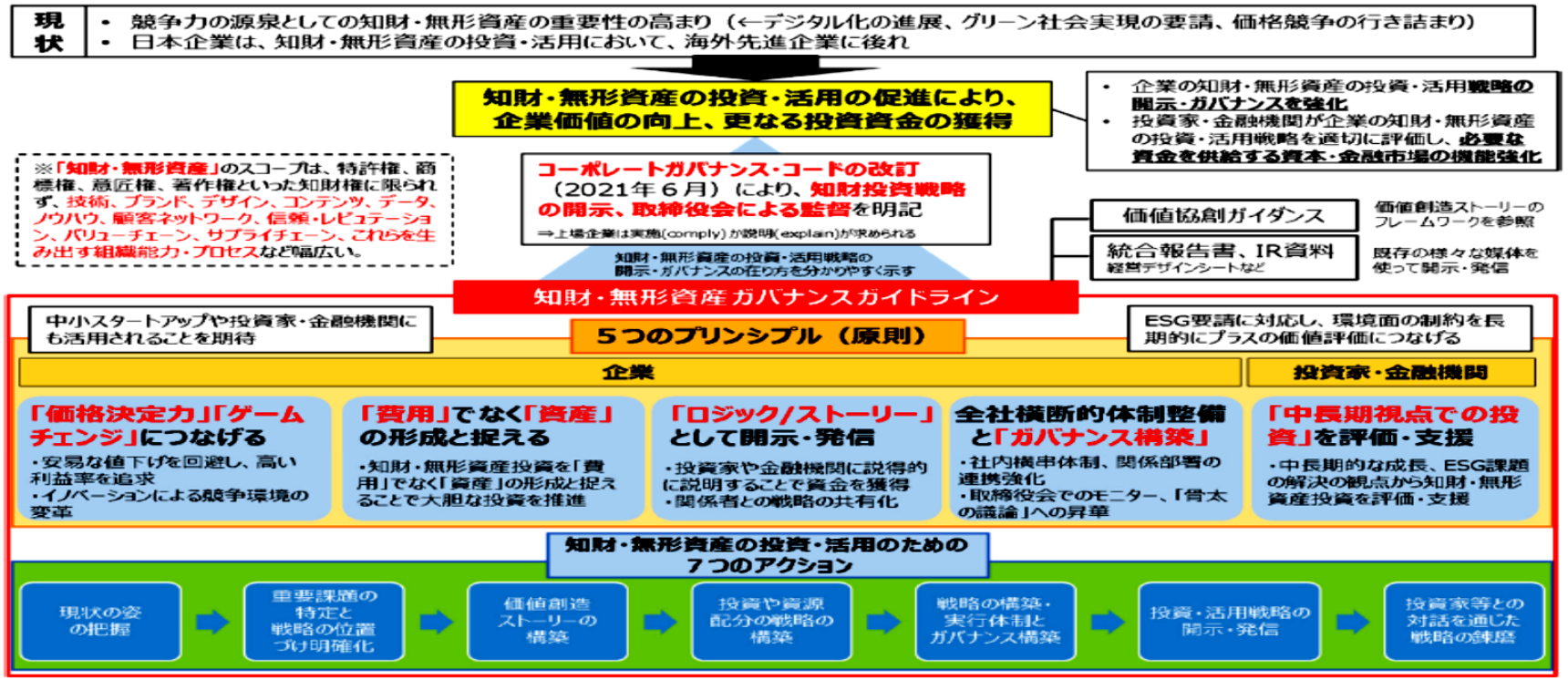
知財・無形資産の投資・活用のための７つのアクション

現状の姿の把握 → 重要課題の特定と戦略の位置づけ明確化 → 価値創造ストーリーの構築 → 投資や資源配分の戦略の構築 → 戦略の構築・実行体制とガバナンス構築 → 投資・活用戦略の開示・発信 → 投資家等との対話を通じた戦略の錬磨

「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」より

知財・無形資産ガバナンスガイドライン（狙い）

本ガイドラインの狙いは、企業がその強みとなる知財・無形資産を活用して競争力の維持・強化を図り、中長期的な企業価値を創造するサステナブルなビジネスモデルを構築し、それを巡る企業経営者と投資家との間の相互理解と対話・エンゲージメントを促進させることで、新たな知財・無形資産の獲得に向けた投資について、資本市場からの理解やサポートが得られ、金融市場からの資金調達力が強化されることで、更なる知財・無形資産への積極的な投資につなげるといった好循環を促すことにある。

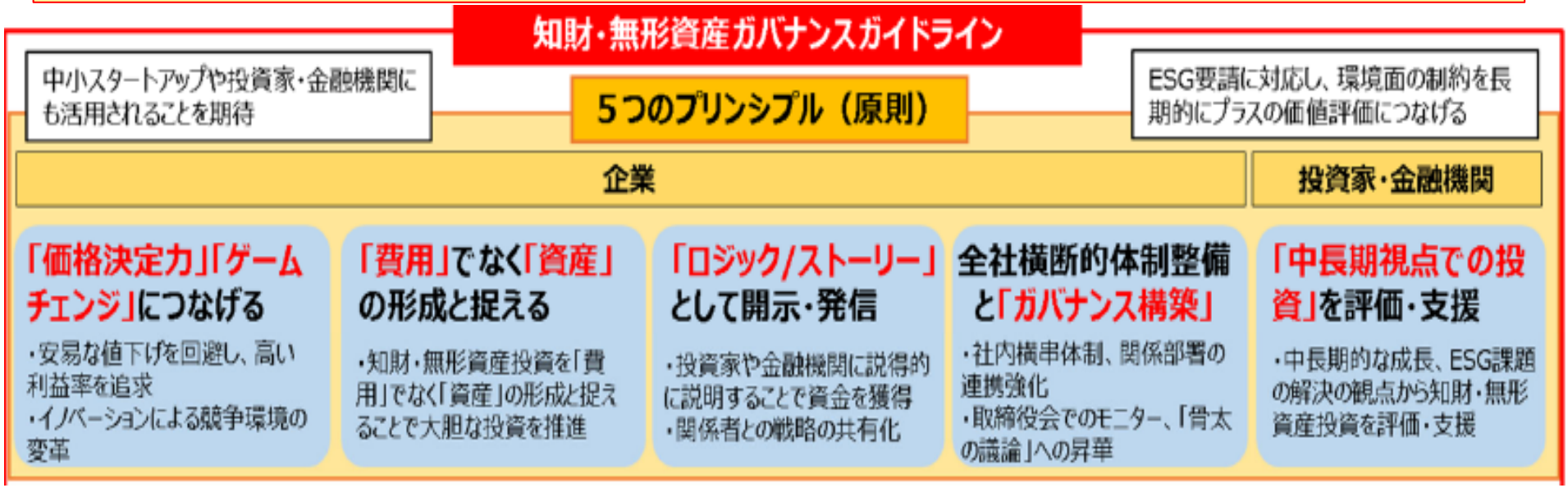


「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン」より

知財・無形資産ガバナンスガイドライン（5つのプリンシプル（原則））

・本ガイドラインでは、企業の知財・無形資産の投資・活用を促すため、企業に対し、自社の現状の姿（As Is）を正確に把握するとともに、目指すべき将来の姿（To Be）を描き出し、これらを照合することで、知財・無形資産の維持・強化に向けた投資戦略を構築することを求めている。

・企業、投資家や金融機関に求められるプリンシプル（原則）として、以下の5つが挙げられる。これらのプリンシプル（原則）を踏まえながら、具体的なアクションが進められることによって、知財・無形資産の投資・活用が促進され、イノベーションの実現につながることが期待される。



「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」より

知財・無形資産ガバナンスガイドライン（5つのプリンシプル（原則））

企業側

①「価格決定力」あるいは「ゲームチェンジ」につなげる

・知財・無形資産を活用したビジネスモデルを積極的に展開し「価格決定力」につなげる
・発想の大転換を伴うイノベーションによる競争環境の変革（ゲームチェンジ）につなげる

②「費用」でなく「資産」の形成と捉える

・知財・無形資産の投資を「資産」の形成と捉え、安易に削減の対象としないよう意識

③「ロジック/ストーリー」としての開示・発信

・投資家等に知財・無形資産投資活用戦略を「ロジック/ストーリー」として説得的に説明

④全社横断的な体制整備とガバナンス構築

・社内の幅広い知財・無形資産を全社的に統合・把握・管理
・戦略の策定/実行/評価を取締役会がモニターするガバナンス構築

投資家・金融機関側

⑤中長期視点での投資への評価・支援

・短期的には利益を圧迫しても、大胆な知財・無形資産への投資を理解し支援する姿勢
・中長期的にESG課題解決につながる戦略について、その経営判断を後押しする積極的なアクション

「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（概要）」より

知財・無形資産ガバナンスガイドライン（7つのアクション）

・本ガイドラインでは、企業がどのように知財・無形資産の投資・活用戦略を開示・発信すれば、それが投資家や金融機関に適切に伝わり、適切な評価・分析につながるかといった観点から、知財・無形資産の投資・活用戦略の開示・発信と、社内における体制確立の在り方について整理している。

・企業は、本ガイドラインに加え、価値協創ガイダンスや国際統合報告フレームワーク、経営デザインシートなども参照しながら、知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・開示・発信と取締役会による実効的な監督（ガバナンス）を進めていくことが求められる。

・知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・開示・発信に向けて、企業がとるべきアクションの概略を示すと、以下のとおりである。

「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」より

知財・無形資産ガバナンスガイドライン（7つのアクション）

ⅰ．現状の姿の把握
自社の現状のビジネスモデルと強みとなる知財・無形資産の把握・分析を行い、自社の現状を正確に把握する。

ⅱ．重要課題の特定と戦略の位置づけの明確化
メガトレンドのうち自社にとっての重要課題を特定したうえで、注力すべき知財・無形資産の投資・活用戦略の位置づけを明確化する。

ⅲ．価値創造ストーリーの構築
自社の知財・無形資産の価値化がどのような時間軸でサステナブルな価値創造に貢献していくかについて達成への道筋を描き共有化する。

ⅳ．投資や資源配分の戦略の構築
自社の現状の姿と目指すべき姿を照合しギャップ解消のための投資や経営資源配分等の戦略構築しその進捗をKPI設定等で適切に把握する。

ⅴ．戦略の構築・実行体制とガバナンス構築
取締役会で知財・無形資産の投資・活用戦略の充実した議論の体制整備、社内の幅広い関係部署の連携体制の整備等に取組む。

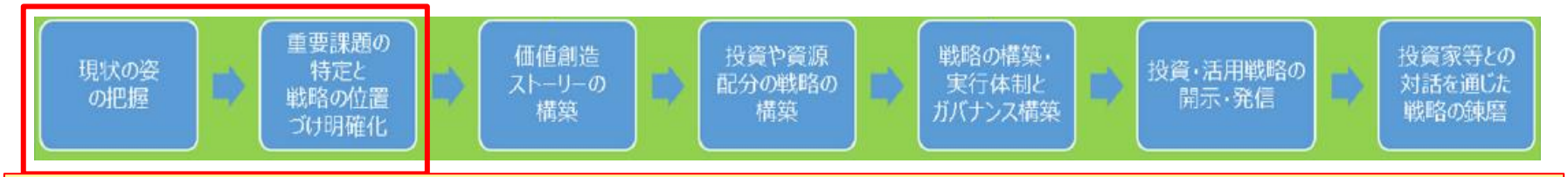
ⅵ．投資・活用戦略の開示・発信
法定開示資料の充実だけでなく任意の開示媒体、広報活動、事業見学等も効果的に活用し知財・無形資産の投資・活用戦略を開示・発信する。

ⅶ．投資家等との対話を通じた戦略の錬磨
投資家や金融機関その他の主要なステークホルダーとの対話・エンゲージメントを通じて知財・無形資産の投資・活用戦略を磨き高める。

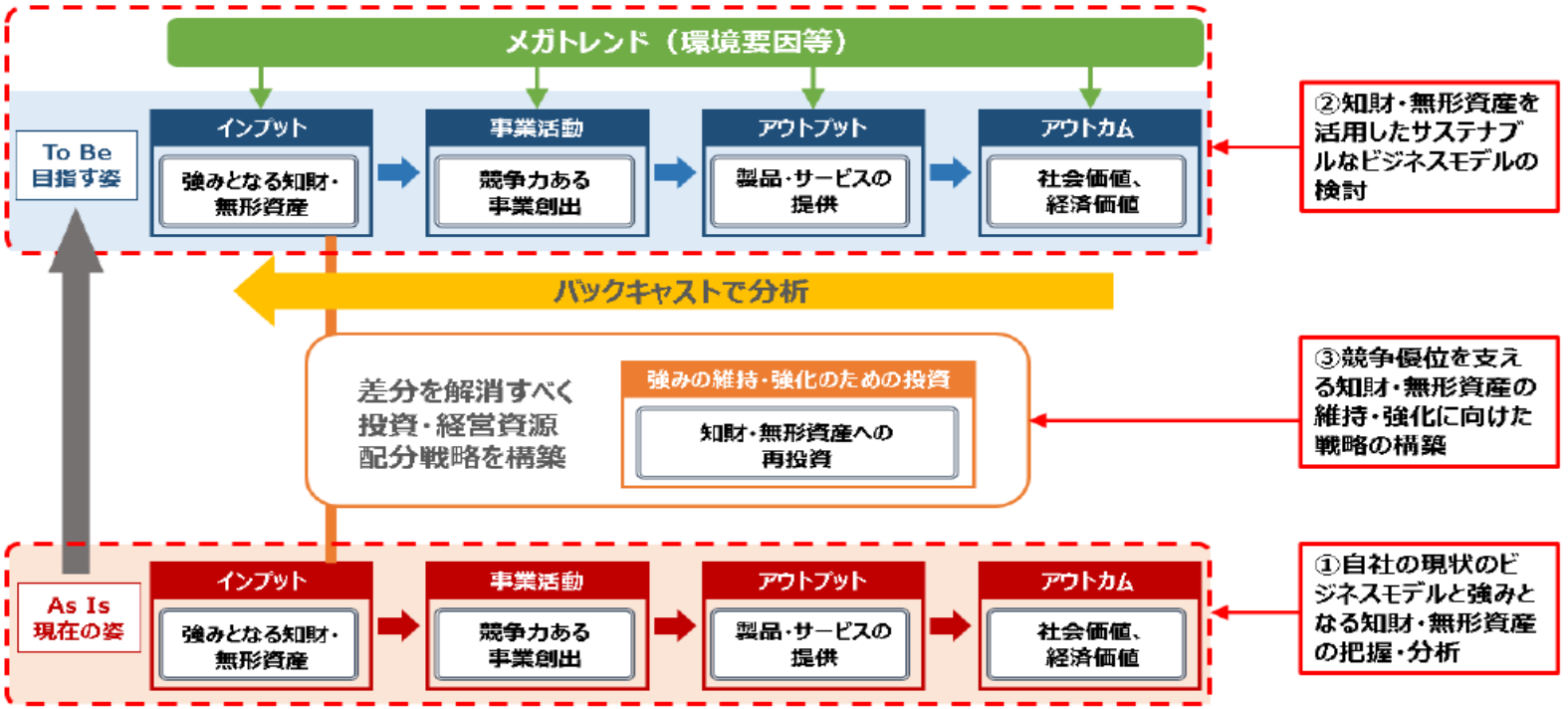
個別に説明へ

「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（概要）」より

知財・無形資産ガバナンスガイドライン（7つのアクション）

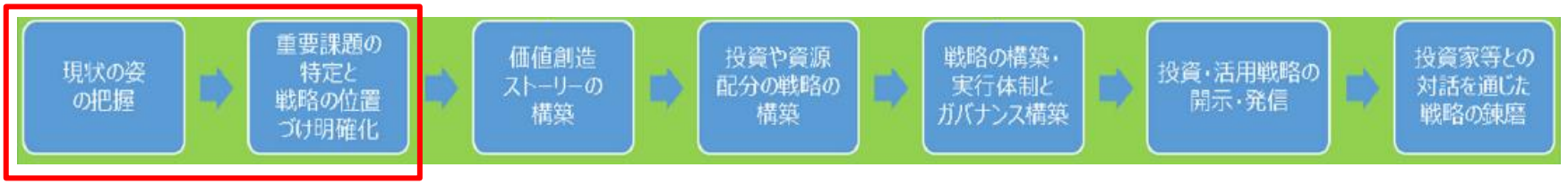


・企業は、まず、経営における知財・無形資産の重要性を踏まえ、自らのビジネスモデルを検証し、自社の経営にとってなぜ知財・無形資産が必要であるのか、どのような知財・無形資産が自社の競争力や差別化の源泉としての強みとなっており、それがどのように現在及び将来の価値創造やキャッシュフローの創出につながっているのかについて、しっかり把握・分析し、自社の知財・無形資産を「見える化」することが期待される。これにより、企業は、自社の現状の姿（As Is）を正確に把握することが重要である。

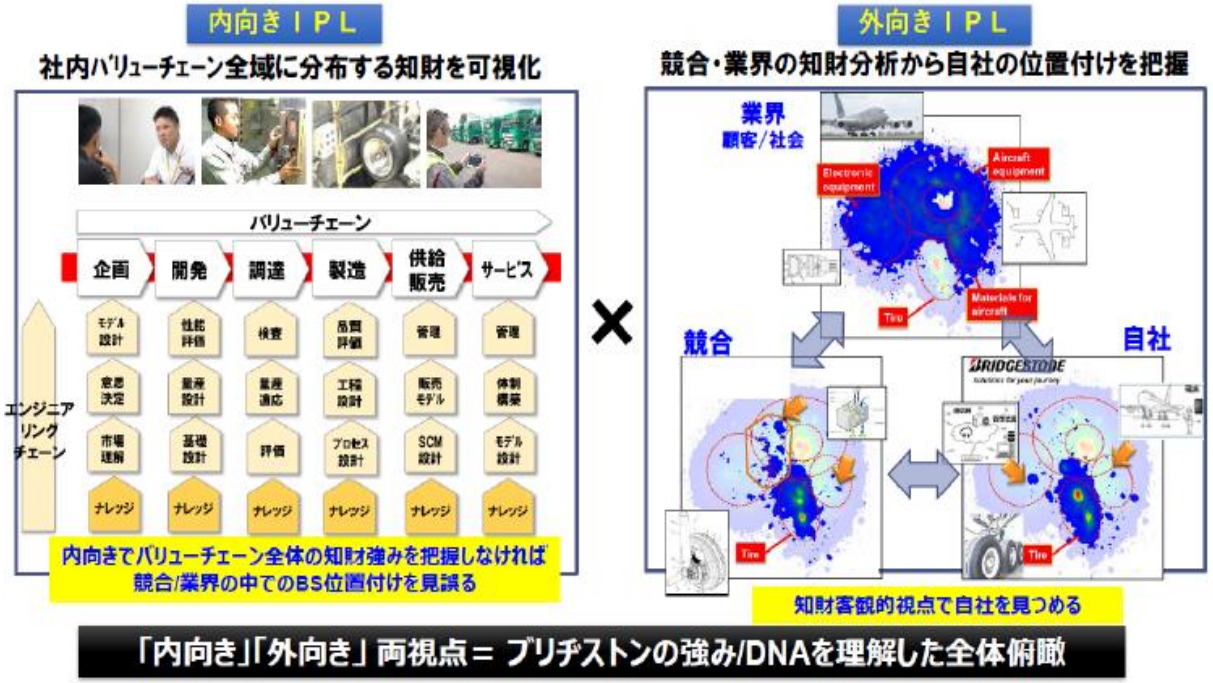


「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン」より

知財・無形資産ガバナンスガイドライン（７つのアクション）



・IPランドスケープの活用等により、自社の知財・無形資産が他社と比べて相対的にどのような位置づけにあるかについても把握・分析し、自社の知財・無形資産の強みを客観的に捉えることが重要である



（ブリヂストンのの取組）

- ブリヂストンでは 、自分 たちの 強みを 調べる **社内 IPランドスケープ（内向きIPL）**、**競合やサプライヤーのことを調べる社外IPランドスケープ（外向きIPL）**を合わせて実施。
- 自社 /他社の強みから仮説を立てるIPランドスケープを行い【可視化する】、自社の強み/DNAを意識して価値を生み出す知財ミックスを設計構築し【価値に繋ぐ】、経営が理解しやすい工夫とタイムリーなコミュニケーション【具現化する】を行っている。

「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」より

知財・無形資産ガバナンスガイドライン（７つのアクション）
IPランドスケープ

知財情報分析
×特許マップのみ
○事業に役立つ

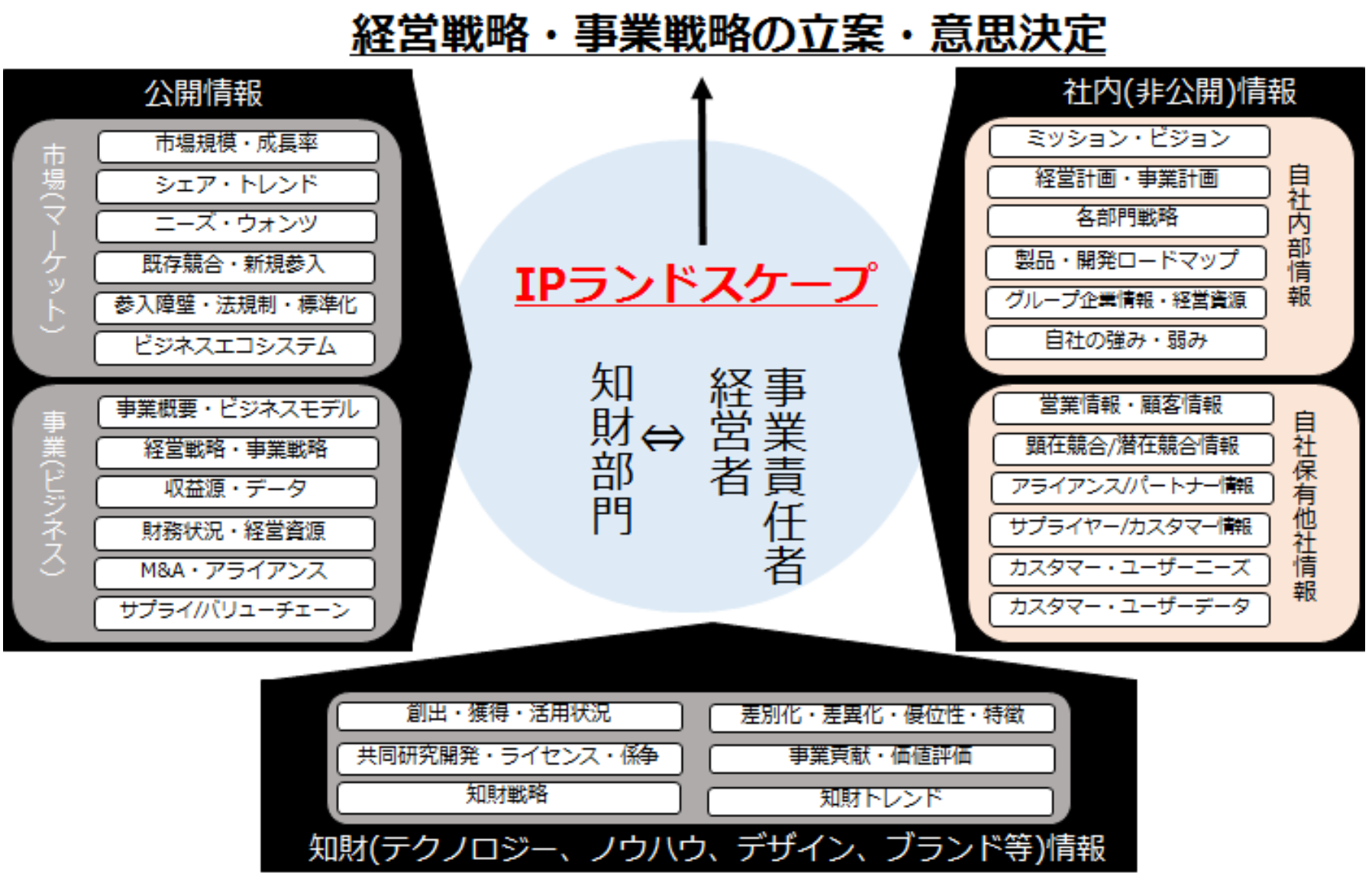
① **知財情報と市場情報を統合**した自社分析、競合分析、市場分析
② 企業、技術ごとの**知財マップ及び市場ポジション**の把握
③ **個別技術・特許の動向把握**（例：業界に大きく影響を与えうる先端的な技術の 動向把握と動向に基づいた自社の研究開発戦略に対する提言等）
④ 自社及び競合の状況、技術・知財のライフサイクルを勘案した特許、意匠、商標、ノウハウ管理を含めた、特許戦略だけに留まらない**知財ミックスパッケージ** の提案（例：ある製品に対する市場でのポジションの提示、及びポジションを踏まえた出願およびライセンス戦略の提示等）
⑤ **知財デューデリジェンス**
⑥ **潜在顧客の探索**を実施し、**自社の将来的な市場ポジション**を提示する。

ザックリと（個人見解）

知財情報を分析⇒市場・競合動向を把握・予測
⇒打ち手・戦略立案に役立てる

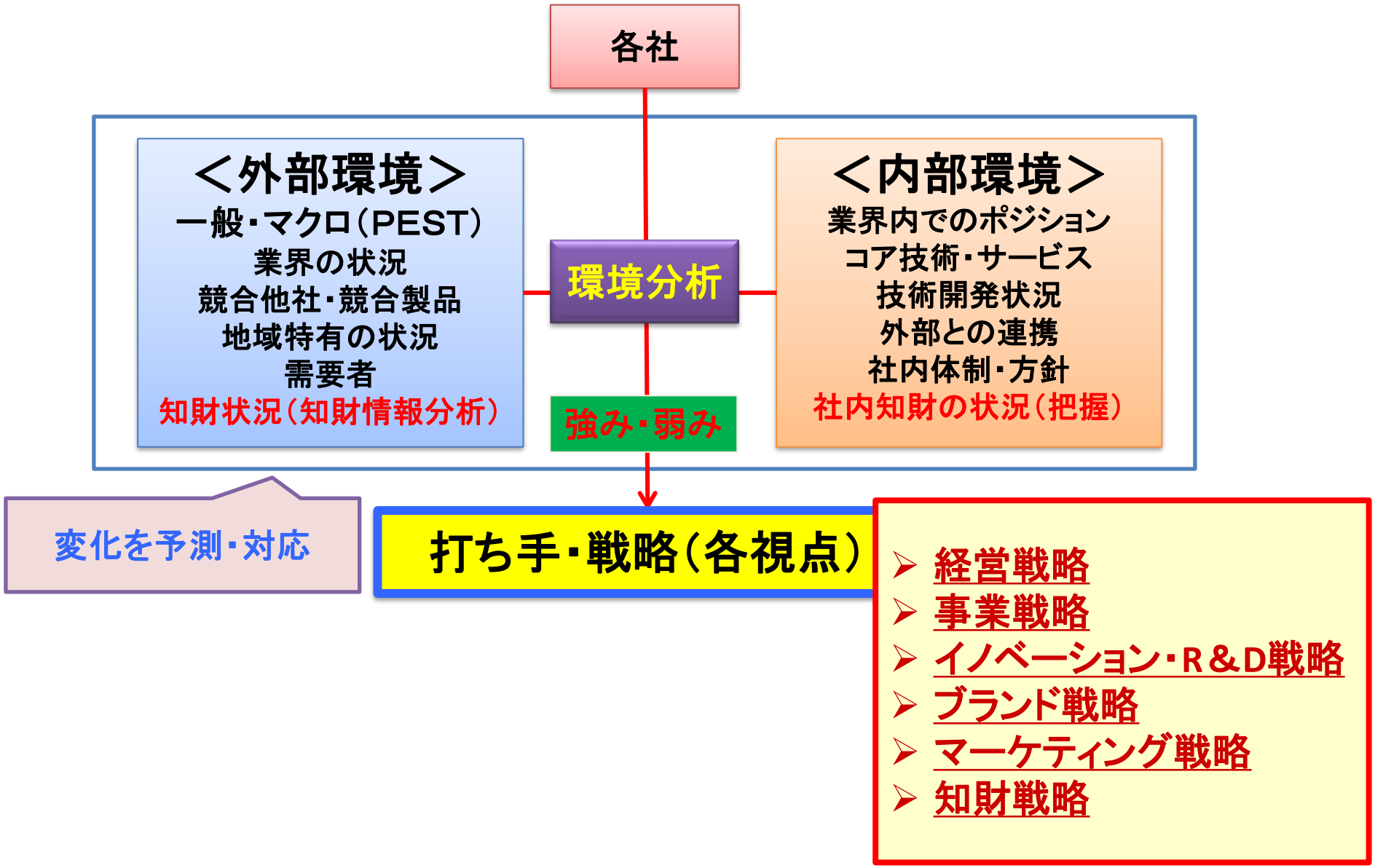
企業の知財戦略の変化や産業構造変革等に適応した**知財人材スキル標準のあり方に関する調査研究報告書**　特許庁
知財人材スキル標準（version 2.0）　特許庁HP

知財・無形資産ガバナンスガイドライン（７つのアクション）
IPランドスケープ

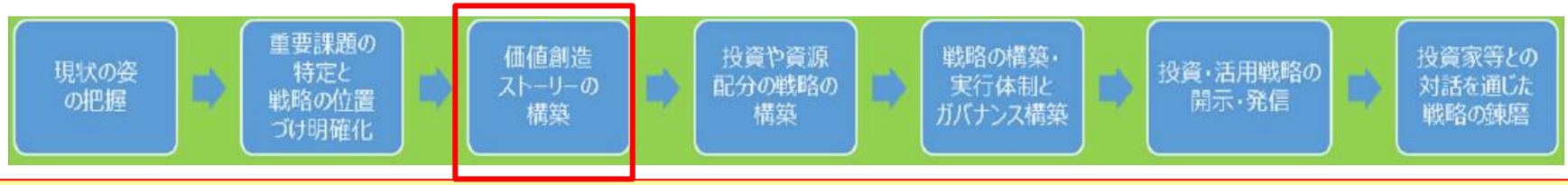


特許庁HPより「経営戦略に資する知財情報分析・活用に関する調査研究」

知財・無形資産ガバナンスガイドライン（７つのアクション）
IPランドスケープ（単純化）

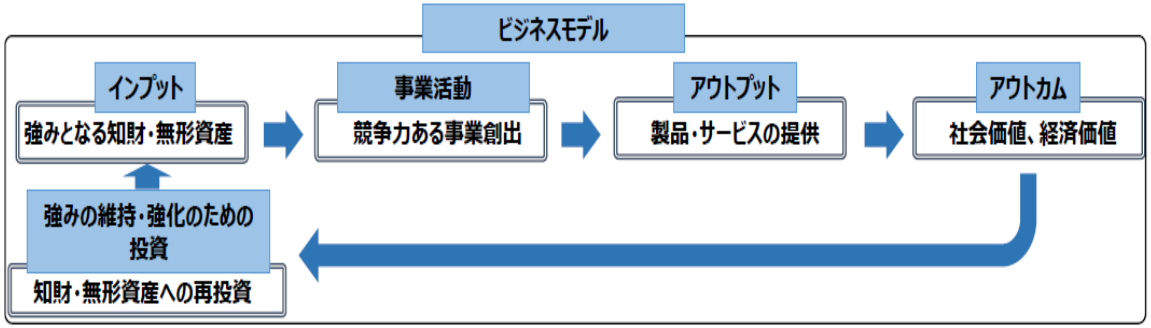


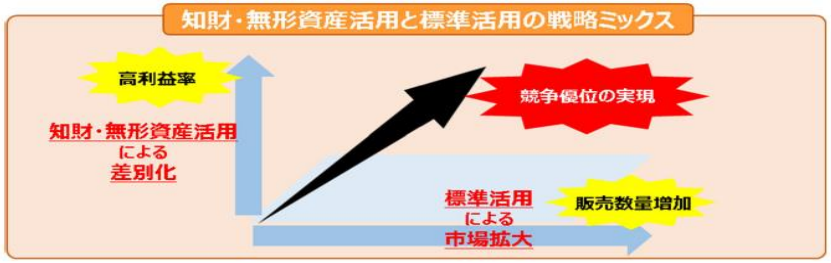
知財・無形資産ガバナンスガイドライン（７つのアクション）

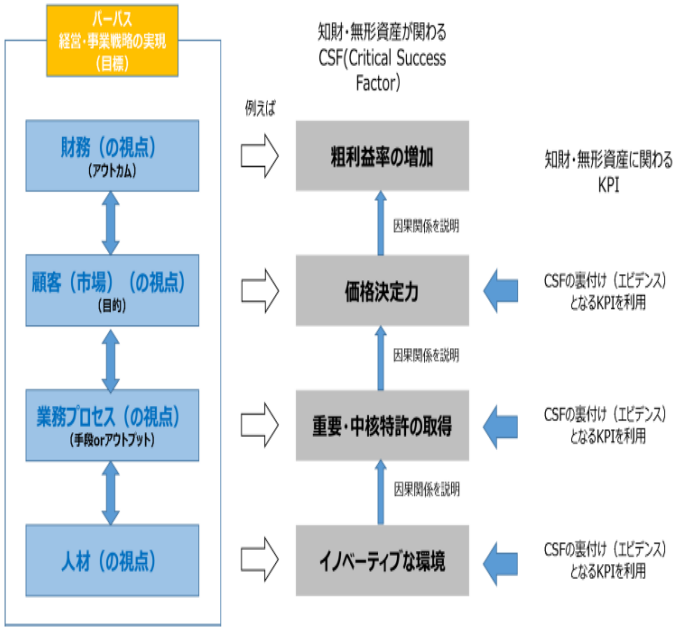


・企業は、パーパスや価値創造の方針を踏まえ、自社の知財・無形資産（インプット）を、どのような事業化（事業活動）を通じて、製品・サービスの提供（アウトプット）、社会価値・経済価値（アウトカム）に結びつけるかという、ビジネスモデルを構築することが求められる。こうしたビジネスモデルにおいて、自社の知財・無形資産が果たす役割と機能を明確化することが重要である。

・ビジネスモデルにおいては、自社の知財・無形資産が、どのような時間軸（短期・中期・長期）でサステナブルな価値創造につながっていくかについて意識することが重要である。サステナブルなビジネスモデルとするためには、社会価値と経済価値の両面を創造し高めていくことが求められる。

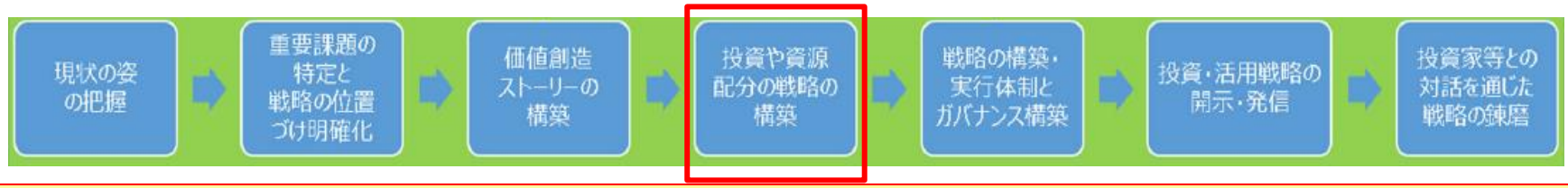






「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン」より

知財・無形資産ガバナンスガイドライン（７つのアクション）



・今後どのような知財・無形資産の投資を行う必要があるのか（顧客ネットワークやサプライチェーンの維持・強化、研究開発による自社創造、M&Aによる外部からの調達など）、自社の知財・無形資産が支えるビジネスモデルを守るためにどのような方策をとるべきか（他社による侵害、価値棄損への対応、自社権利の維持管理や、秘密保持体制の構築運営など）について検討することが重要

・近年は、知財・無形資産を生み出すプロセスにおいて、スタートアップとのアライアンスやM&Aなど外部のリソースを最大限活用して知財・無形資産を調達するオープンイノベーションの必要性が急速に高まっている。スピードが最大の競争要素と化した今日では、M&Aやオープンイノベーションによって、必要な知財を短期間に確実に獲得することが必須となる。

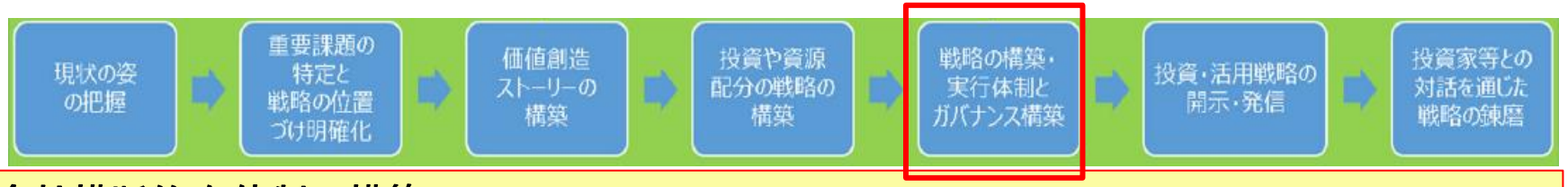
・こうした知財・無形資産の維持・強化に向けた戦略の構築に当たっては、その進捗を取締役会において適切に把握することが可能となるよう、KPIを設定することが重要である。

（知財関連）事業リスク低減の体制整備・的確な実施	（1）他社知財の調査体制の整備・実施状況 （2）他社知財の排除のための対外活動件数 （3）自社への知財訴訟（受）の対応状況 （4）営業秘密管理体制の整備・実施状況 （5）情報セキュリティ体制の整備・実施状況 （6）知財関連契約のマネジメント実施状況	（1）他社知財権のクリアランス実施数 （2）鑑定、情報提供、異議申立て、無効取消新審判請求件数 （3）知財訴訟（受）の勝訴数 ÷ 知財訴訟（受）数
（自社知財を活用した）戦略的アウトソーシングの実施	アウトソーシングへの知財活用状況	（1）既存事業のアウトソーシングに関連する特許出願（or 重要特許）の件数 （2）アウトソーシング先への知財許諾契約数

CSF　KPI

「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」より
「コーポレートガバナンス・コード改訂に伴う知的財産に関するKPI 等の設定（中間報告）」より

知財・無形資産ガバナンスガイドライン（７つのアクション）

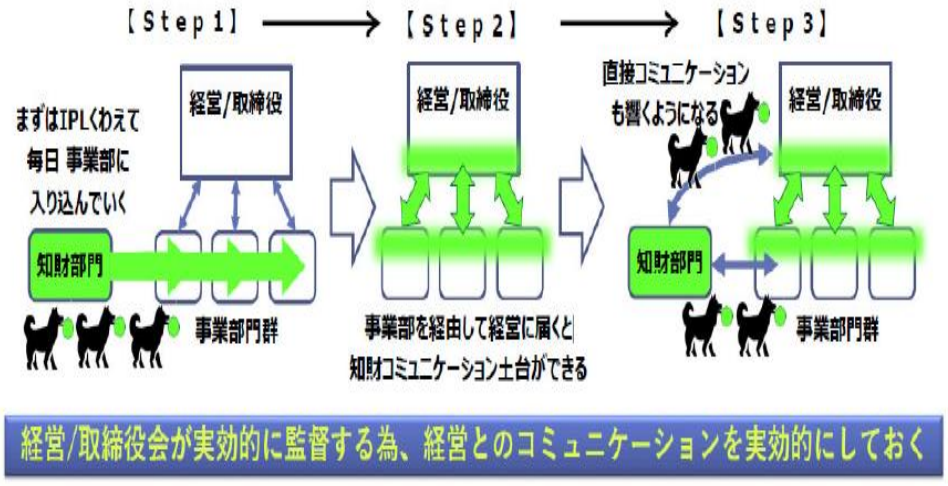


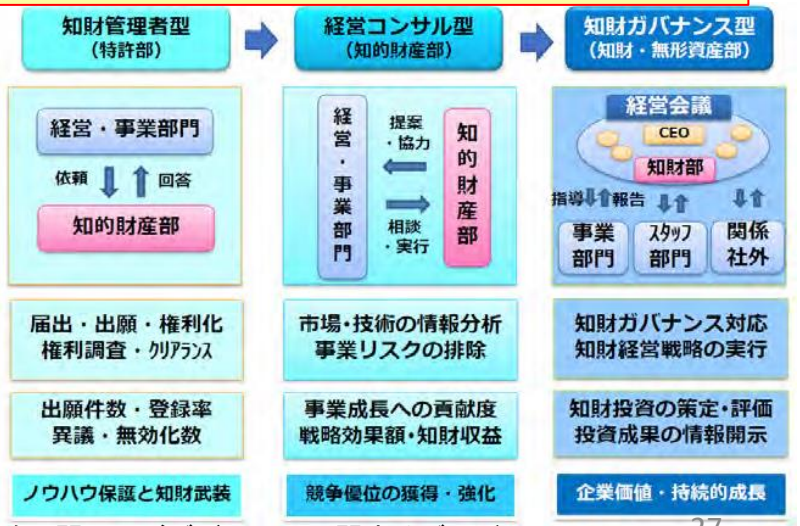
全社横断的 な体制の構築

- **社内の関係部門が横断的かつ有機的に連携し、経営トップの責任の下で適切な体制**を構築
- 社内の幅広い**知財・無形資産を全社的に統合するための体制構築**
- **経営トップ**自らが、部門間の連携や経営資源の配分の**取組把握・理解・対外的にも説明**

社内人材育成

- **知財部門が、経営戦略の策定に参画し、全社的な提言をい、中心的な役割**
- 知財部門は、**知財・無形資産の創出のみならず、知財・無形資産を効果的に組み合わせ、他の部門を巻き込みつつ、知財・無形資産の活用を通じたビジネスモデルにつなげていく視点・視野が必要⇒社内人材育成**

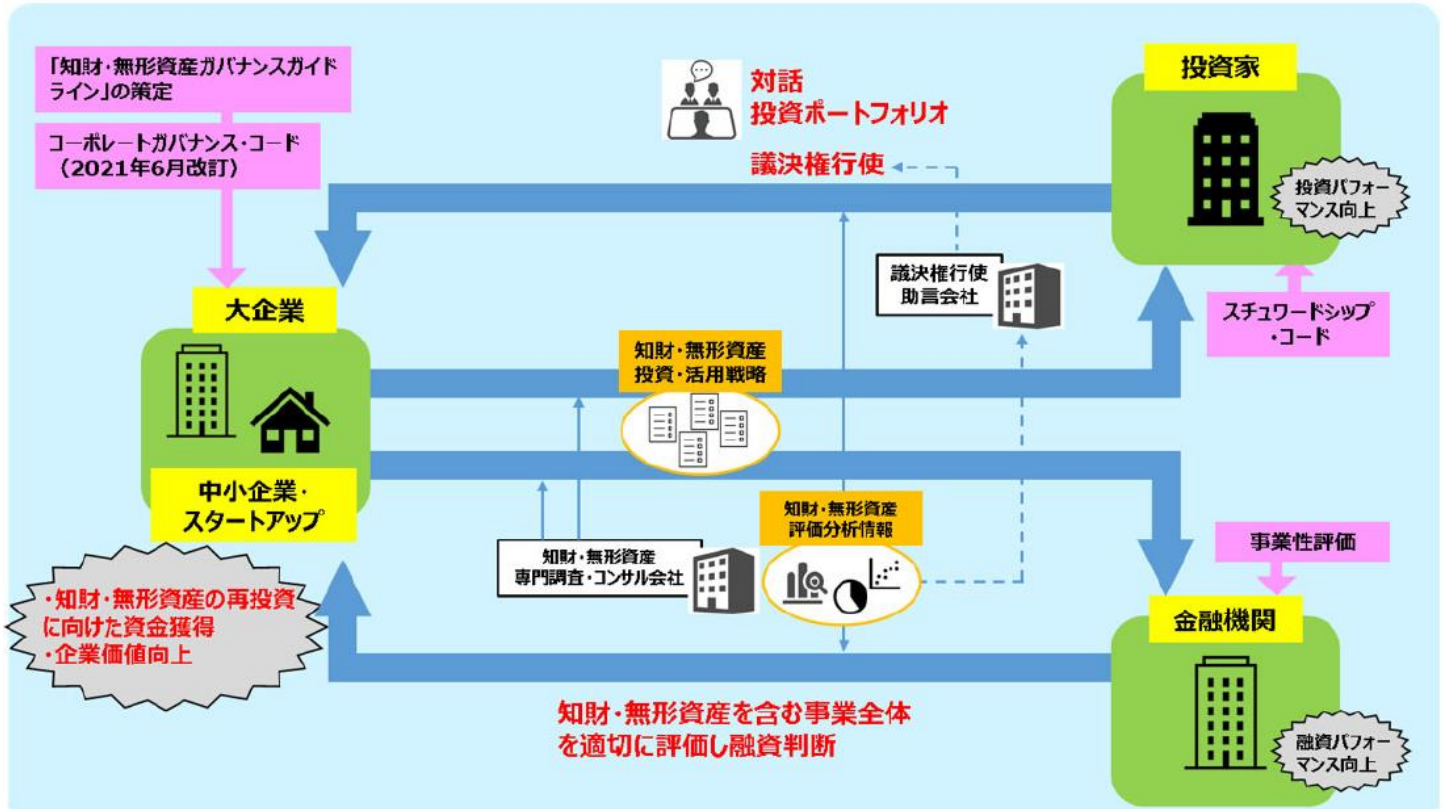




「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン」より

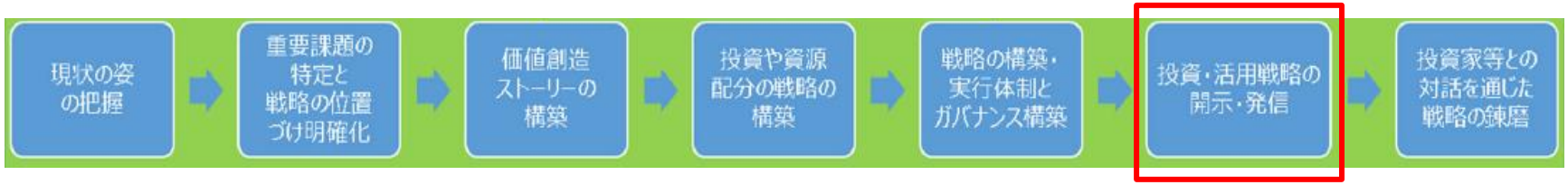
知財・無形資産ガバナンスガイドライン（7つのアクション）

・企業の経営陣は、投資家や金融機関その他のステークホルダーと対話・エンゲージメントを通じ、それらの声や意見に真摯に耳を傾けながら、知財・無形資産の投資・活用戦略を磨き高める不断の取組を進めることが求められる。



「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」より

知財・無形資産ガバナンスガイドライン（開示・発信）



開示の基本前提

（1）企業において取締役会によって知的財産に関する「監督」を行っている場合，その状況を開示によって「見える化」する

（2）企業において「持続的な競争優位」の「源泉」となる知財等への投資活動を行っている場合，その状況を開示によって「見える化」する

（3）「見える化」に際しては，企業内で実際に活用しているCSF（主要成功要因）とその裏付けとなる定量的指標としてKPI（主要業績評価指標）を利用すべきである

（4）開示は事業セグメント単位で用いることを基本的な前提とする

（5）知的財産等の役割はビジネスモデルによって異なるため，ビジネスモデルが本質的に異なる企業間で横並びにKPI（主要業績評価指標）の数字を比較する意味はない

（6）営業秘密に関する開示は，営業秘密としての価値が損なわれない範囲でのみ開示すれば十分である

「コーポレートガバナンス・コード改訂に伴う知的財産に関するKPI 等の設定（中間報告）」より