

2022年12月7日 全11頁

サステナビリティ経営と知財戦略

～積極的な知財の活用と開示に向けて～

コンサルティング第一部 主任コンサルタント 宮内 久美

[要約]

- サステナビリティ経営の実践にあたり、経営基盤としての人的資本、知的財産の重要性がクローズアップされてきている。国としても企業成長に知財の活用は欠かせないと考え、知財の活用や知財戦略に関する開示を強化している。
- 大和総研による調査で、コーポレートガバナンス・コードにおける知財に関わる開示は、サステナビリティ関連開示の中でも比較的开示が遅れていることが明らかになった。開示されている内容からは、①知財投資の目的・基本理念、②知的財産に関する取り組み、③知財に関する意思決定方法・体制、④知財の活用実績、の4つのテーマが重要であると考えられる。
- 知財の活用に関する開示義務化を契機に、今まで検討してこなかった業種においても、知財の活用や知財戦略について考え、具体的なアクションにつなげ、知財の活用を企業成長のための手段として積極的に活用することが望まれる。

1. 知財戦略が重視される背景

企業でサステナビリティ経営を推進するにあたり最初に検討されるのは、サステナビリティ方針や企業が重視する社会課題（マテリアリティ）の特定である。次に推進体制の整備や特定したマテリアリティに対する具体的な取り組み・ゴールの設定を行い、その後、中長期経営計画や年度計画の中に反映し、実践していく。サステナビリティ経営の実践にあたり、経営基盤として重要とされているのが、人的資本、知的資本（知的財産、知財ともいう）である。これらの経営基盤については、これまで企業として重要視していながらも、具体的な方針や戦略については、秘匿性の高い「企業秘密」として公にしてこなかった企業も多いのではないだろうか。あるいは、知財戦略については、ものづくりに関わる製造業では重視されてきた一方、非製造業においては具体的なイメージができていないのかもしれない。

それではなぜ今、知財戦略が重視され、開示が求められるようになってきたのか、その背景から考える。

(1) なぜ今知財戦略が求められるのか

なぜ、今、知財戦略が求められるのかという問いに対する結論から述べると、日本の企業は他の先進国と比べ知財や研究開発への投資に消極的であるため、政府が企業の知財への投資を促したいと考えていることが理由である。

2022年1月、内閣府の知的財産戦略本部から、「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」¹という知財・無形資産活用の開示やガバナンスについてのガイドラインが発表された。このガイドラインは、「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」（座長：加賀谷哲一橋大学商学部教授、事務局：内閣府、経済産業省）での議論を受け策定されたものである。このガイドラインの中では、リーマンショック後の研究開発投資額の回復について、欧米では1-3年程度で回復したのに対し、日本は回復に5-6年かかったことが示されている。また同様に上場企業の時価総額の構成を有形資産と無形資産に分けた場合、欧州、米国では過半が無形資産である一方、日本は有形資産の比率が高いことが示されていた。

国際競争に勝ち抜き、経済成長を実現するためには、知財や無形資産への投資が必要であるが、日本企業はその投資に消極的である。企業に投資を促す仕組みとして、2021年に改訂されたコーポレートガバナンス・コードの中に、知財の活用の開示が盛り込まれたという経緯がある。つまり、開示がゴールなのではなく、知財の活用により成長を求めるために、知財戦略を積極的に行っている企業が評価されるよう、開示の強化を求めている、ということである。

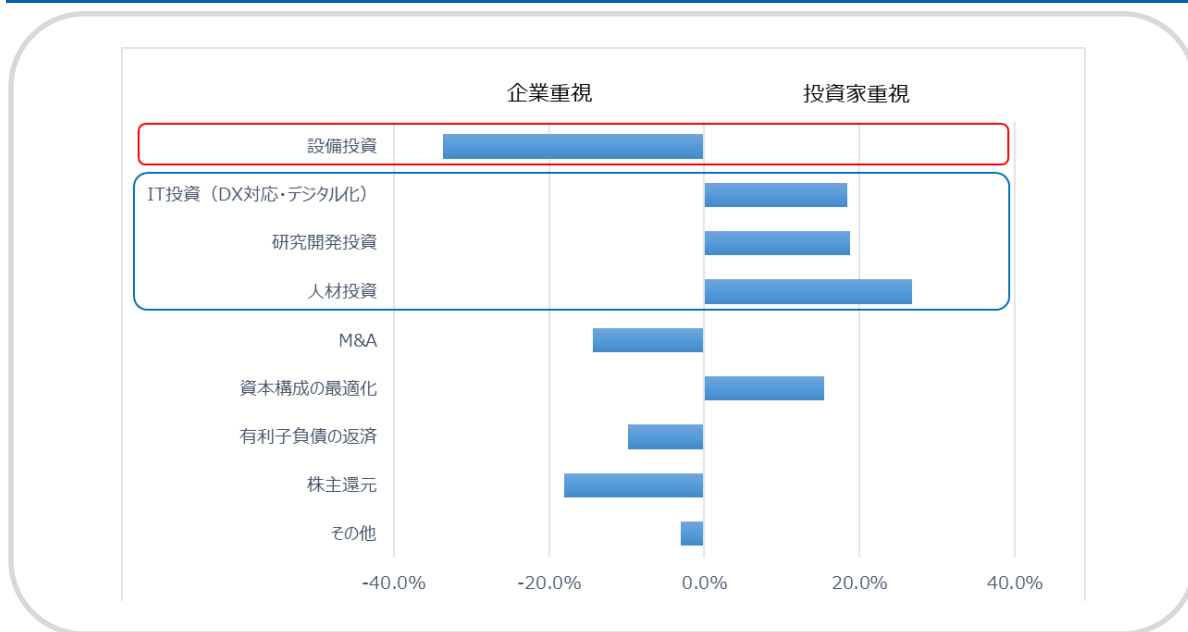
(2) 企業の中長期投資に対する投資家の期待

一般社団法人生命保険協会は毎年、企業と機関投資家に「企業価値向上に向けた取り組みに関するアンケート」を行っている。その中で、「中長期的な投資・財務戦略における重要な項目はなにか」という問いとその結果が示されていた。企業と機関投資家双方に同様の質問をしており、両者の回答の違いを分析することができる。各々の項目について、投資家の回答率から企業の回答率を引いた結果が図表1である。各々の項目について、右に棒が伸びている項目は投資家の方がより重視する項目、左側に棒が伸びている項目は企業がより重視している項目である。

この図表からは、企業が設備投資や株主還元を重視している一方、投資家はIT、研究開発、人材などの知財・無形資産・人材への投資を重視していることがわかる。知財への投資・活用は、投資家からも望まれていることであると言えよう。

¹ 正式名称は「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ガイドライン」Ver1.0
[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の策定（kantei.go.jp）（2022年1月28日）](#)

(図表 1) 中長期的な投資・財務戦略の重要項目に対する認識ギャップ



出所: 一般社団法人生命保険協会「企業価値向上に向けた取り組みに関するアンケート集計結果(2021年度版)」(2022年4月公表)より大和総研作成

(3) 知財戦略とはなにか

そもそも知財戦略や知財の活用というのはどういうことを意味するのであるだろうか。知財については、製造業であれば、自社製品の特許取得、競合から守るために周辺特許を合わせて取得する、というようなイメージがあるが、知財戦略というのはそれだけにはとどまらない。

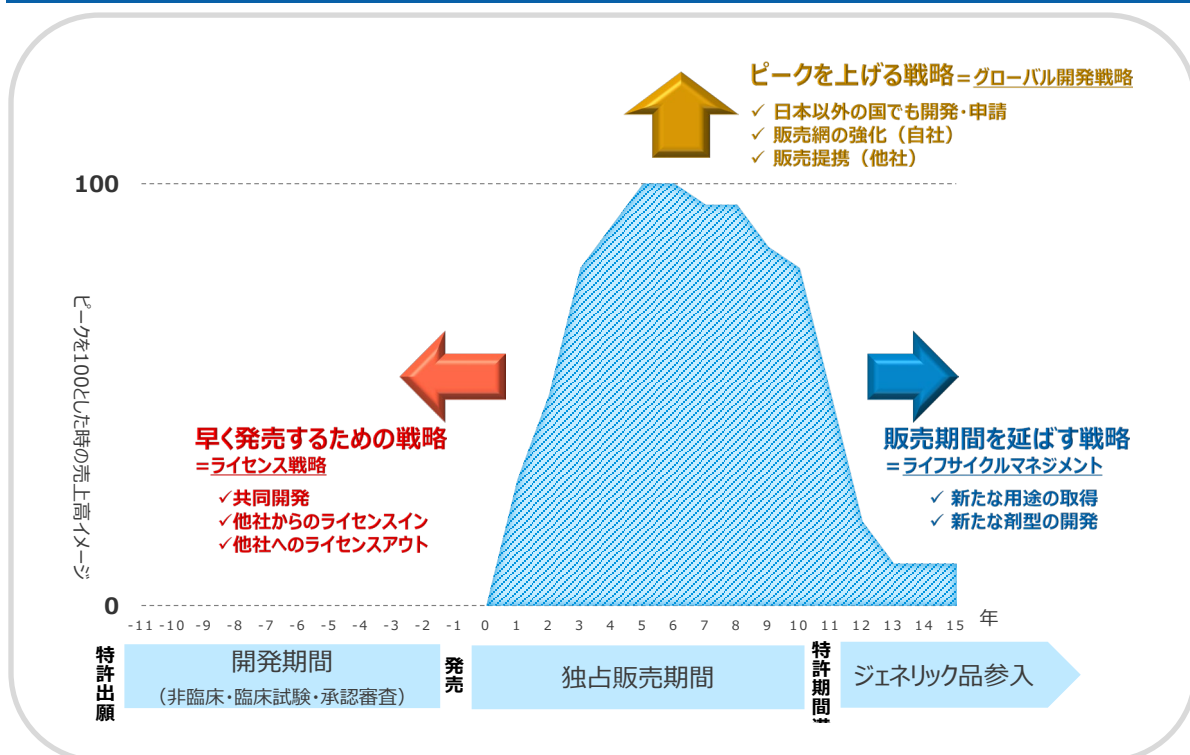
経営戦略の中で知財を活用している典型的な例として、製薬業界における新薬開発について、取り上げる。

図表2は、1つの医薬品のライフサイクルを示している。医薬品は、発売する前に、前臨床試験、臨床試験などの試験を行い、その後、製造承認のための当局による審査期間があり、概ね特許を出願してから発売までに10年程度費やされる。

特許期間は一般的には20年であるため、開発に時間が費やされる分、残り半分の10年程度しか独占販売期間がない。特許期間が満了になると、価格の安いジェネリック医薬品が発売され、オリジナルの医薬品の売上高は激減する。米国市場だと、特許期間満了後の売上高は前年の10分の1まで減少するケースもある。

従って、限られた期間にいかに売上高をあげるか、つまり図表の水色の領域をいかに広げていくかが、製薬企業にとっての経営課題であり、知財戦略と言える。

(図表 2) 医薬品開発のライフサイクル (イメージ)



出所：大和総研作成

図表に示したように、その戦略は、概ね①ライセンス戦略、②グローバル開発戦略、③ライフサイクルマネジメントの3つに分けられる。

図表中、赤で示しているのが、①ライセンス戦略(少しでも早く販売するための戦略)である。特許期間を有効に使うためには、発売時期を早めることが必要であるが、自社だけでは開発コスト負担が重い場合、共同開発や他社に権利を渡してしまう、という方法がとられる。またオリジナルではなく途中まで開発が進んでいるものをライセンスインして開発時間を節約するケースもある。

次に、黄色で示しているのが②グローバル開発戦略(ピークを上げる戦略)である。売上高を拡大するために最初に考えることは、販売する地域を拡大することである。そのためには、日本以外の国でも発売できるように、海外でも同時に臨床試験を行う、また海外における販売網を整備する、または現地企業と販売提携をするなどの手段がとられる。

最後に、青色で示しているのが③ライフサイクルマネジメント(販売期間を延ばす戦略)である。その主な手段としては、新たな効能の追加取得や、新たな剤型(水なしで口の中でとける薬剤、カプセル、小児用シロップといった薬剤の形状)を開発することがあげられる。これらの施策により、独占販売期間が延長されるケースがある。

このように、1つの医薬品だけでも製品化のプロセスの中で、技術的な側面のみにとどまらず様々な部門が関わって、マーケティングやプロモーションなど様々な視点から売上高の最大化のために戦略を構築していくこと、これが知財戦略と言えるものである。ゲームソフト業界な

どにおいても同様の戦略が取られているのではないだろうか。

以上、製薬企業における新薬開発を例に、知財戦略について解説をした。しかし、これは研究開発型の業種だけに当てはまること、と考えられる方もいるかもしれない。一方、国が志向している知財戦略は、業種を限定していない。冒頭ご紹介したガイドラインで示されている知財・無形資産の範囲は以下のように記されている。

「知財・無形資産」の範囲は、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。

(出所：内閣府「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」)

このように、知財・無形資産の範囲は広く考えることができるため、先ほどの医薬品の事例を、例えば、ブランド、ノウハウなどに置き換えて考えることで、必ずしも研究開発型企業でなくても、知財戦略を検討することは可能であり、すでに行われていることなのではないだろうか。

2. 開示に見る知財戦略の現状

次に、知財に関する開示の現状について述べる。

(1) コーポレートガバナンス・コードへの対応状況

2022年8月4日に、東京証券取引所から同年7月14日時点の全上場企業のコーポレートガバナンス・コードへの対応状況が発表された。図表3、図表4は、公表された内容の中からサステナビリティに関わるコードへの対応状況を示した部分を抜粋したものである。

図表3では、サステナビリティ関連コードへのコンプライア率が示されている。補充原則3-1③は補充原則4-2②と同様、2021年6月のコード改訂で新設された原則で、主にサステナビリティの取り組みについての開示を求めている。

その補充原則3-1③に対するコンプライア率はプライム市場上場企業で62.5%、スタンダード上場企業で59.4%といずれもサステナビリティ関連の他2原則と比べても、低いコンプライア率である。またこのレポートでは、全原則のコンプライア率も示されていたが、補充原則3-1③は全原則の中で最も低いコンプライア率であった。各企業とも、補充原則3-1③への開示対応に苦労していることがうかがえる。

(図表 3) サステナビリティ関連の原則における企業の対応状況

新設・改訂された原則	概要	コンプライア率 (2021年12月比)	
		プライム	スタンダード
補充原則 2-3①	取締役会は、サステナビリティ課題への対応はリスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、積極的・能動的に取り組むよう検討を深めるべき	95.8% (+1.9pt)	94.0% (+0.7pt)
補充原則 3-1③ 【新設】	<ul style="list-style-type: none"> 経営戦略の開示にあたって、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、人的資本や知的財産への投資等について、分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべき プライム市場上場会社は、TCFD又は同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべき★ 	62.5% (-4.2pt)	59.4% (+0.8pt)
補充原則 4-2② 【新設】	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会は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 人的資本・知的財産への投資等をはじめとする経営資源の配分、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、実効的に監督すべき 	86.4% (+6.2pt)	67.2% (+3.5pt)

出所：株式会社東京証券取引所 「コーポレートガバナンス・コードへの対応状況（2022年7月14日時点）」
（2022年8月3日）より抜粋

具体的にどのような記述がされているのかについても集計がされている。図表4は、サステナビリティ関連のキーワードでどのような記述が多いかについて集計した結果である。

図表上段のサステナビリティ全般に関するキーワードでは、「企業価値」「経営戦略・経営計画」といったキーワードが多く使われている。また、図表中段のサステナビリティ要素に関するキーワードでは、「ダイバーシティ・多様性」「従業員・社員」「女性」といった人材に関わるキーワードが多く使われていることがわかる。一方、知財については、中段右下に「知的財産・無形資産」というキーワードがあるが、51.3%の企業が言及していることがわかる。

(図表 4) サステナビリティ関連の原則における企業の対応状況

サステナビリティ 全般に関する キーワード	サステナビリティ 基本方針	SDGs・ESG	企業価値	経営戦略・ 経営計画	リスク	収益機会
	366社 (19.9%)	786社 (42.8%)	1,703社 (92.7%)	1,678社 (91.3%)	1,415社 (77.0%)	374社 (20.4%)
サステナビリティ 要素に関する キーワード	地球環境	気候変動	自然資本	自然災害	人権	ダイバーシティ・ 多様性
	263社 (14.3%)	904社 (49.2%)	7社 (0.4%)	81社 (4.4%)	291社 (15.8%)	1,672社 (91.0%)
	女性	外国人	従業員・社員	取引先	人的資本	知的財産・ 無形資産
	1,385社 (75.4%)	979社 (53.3%)	1,529社 (83.2%)	990社 (53.9%)	1,020社 (55.5%)	943社 (51.3%)
フレームワークに 関するキーワード	TCFD	SASB	IIRC・統合報告 フレームワーク	価値協創 ガイダンス	ISO30414	知財・無形資産 ガバナンスガイド ライン
	906社 (49.3%)	3社 (0.2%)	6社 (0.3%)	5社 (0.3%)	1社 (0.1%)	1社 (0.1%)

注：ガバナンス報告書の「コードの各原則に基づく開示」を対象に、上記キーワード検索を実施

出所：株式会社東京証券取引所 「コーポレートガバナンス・コードへの対応状況（2022年7月14日時点）」
（2022年8月3日）より抜粋

同レポートはコーポレートガバナンス・コード全体の対応状況をキーワードによって集計し

たものであり、開示の詳細についてはまだわからない。各企業における知財に関する記述内容の傾向を知るには、各社のコーポレートガバナンス報告書（以下、CG 報告書）を見る必要があることから、企業数を絞って調査することにした。

(2) コーポレートガバナンス報告書における知財に関する開示

企業数を絞って開示状況を調査する対象として、JPX 日経 400 組み入れの 400 社を対象とすることにした。そのうち、最新の開示状況を調査するため、3 月決算企業に絞った (291 社) 上で、対象企業の CG 報告書を読んでみた。確認した項目は、以下の①～③である。

- ① CG コード全原則の中にエクスプレイン項目があるか
- ② 補充原則 3-1③について、コンプライしているか
- ③ 補充原則 3-1③の記述内容に、「知的財産」があるか

その結果をまとめたのが図表 5 である。まず①の、ひとつもエクスプレイン項目のない企業の比率は 63.9%であった。次に②の補充原則 3-1③のコンプライ率は 87.3%であった。前述の東証の調査では補充原則 3-1③のコンプライ率は 62.5%であったので、本調査の方がコンプライ率は高いが、本調査では開示対応がまだ終わっていない 3 月決算以外の会社が含まれていないことや大企業が多いことなどが高めにしている要因と推測される。最後に③の補充原則 3-1③の記述の中に知的財産の記述があるかどうかを見たところ 66.7%に記述があり、製造業、非製造業に分けると非製造業は記述している企業が製造業と比較し 20%ポイント低かった。

(図表 5) コーポレートガバナンス報告書における知財活用の開示状況

確認項目① CGコード全原則の中にエクスプレイン項目があるか

	社数	コンプライ		エクスプレイン	
全社	291	186	63.9%	105	36.1%
製造業	135	94	69.6%	41	30.4%
非製造業	156	92	59.0%	64	41.0%

確認項目② 補充原則 3-1③について、コンプライしているか

	社数	コンプライ		エクスプレイン	
全社	291	254	87.3%	37	12.7%
製造業	135	120	88.9%	15	11.1%
非製造業	156	134	85.9%	22	14.1%

確認項目③ 補充原則 3-1③の記述内容に、「知的財産」があるか

	社数	あり		なし	
全社	291	194	66.7%	97	33.3%
製造業	135	105	77.8%	30	22.2%
非製造業	156	89	57.1%	67	42.9%

出所：日本取引所グループ コーポレート・ガバナンス情報サービスより各社コーポレートガバナンス報告書を閲覧し、大和総研作成

次に、知財に関する記述内容について分析した内容をベースに知財戦略について考察する。

調査した 291 社のうち知財の言及があった 194 社の記述内容について精査した。まず、図表 6 では、製造業について示す。製造業では、知財に関する記述内容は大きく以下の 4 テーマに分けられた。全てのテーマに言及している企業がある一方、一部分のみ記述している企業もある。

- ◇ 知財投資の目的・基本理念
- ◇ 知的財産に関する取り組み
- ◇ 知財に関する意思決定方法・体制
- ◇ 知財の活用実績

(図表 6) 知財に関する記載事項 (製造業)

知財投資の目的・基本理念					
自社ブランド価値の維持・向上	ヤクルト本社	「既存事業の磨き上げ」「新規事業の探索」			日本ゼオン
事業ポートフォリオの変革	帝人	「任天堂IPに触れる人口の拡大」			任天堂
目指す姿の実現と価値の提供	ダイセル				
知的財産に関する取り組み					
7つの取り組み	味の素	従業員へのインセンティブ「有効特許報奨制度」			ダイキン工業
知的財産部の3つの優先事項	武田薬品工業				
知財活動に関わる中期経営課題	日本特殊陶業				
知財に関する意思決定方法・体制					
IPランドスケープによる知財情報分析	帝人	ダイセル	日本ゼオン	三井金属鉱業他	
知的財産会議の開催	日産化学				
知的財産推進会議の設置	スズキ				
知財の活用実績					
研究開発投資額	日産化学	日立製作所	パナソニック	三菱重工業	スズキ他
特許保有件数	日産化学	三浦工業	日立製作所	パナソニック	三菱重工業他

出所：日本取引所グループ コーポレート・ガバナンス情報サービスより各社コーポレートガバナンス報告書を閲覧し、大和総研作成

知財投資の目的としては、「自社ブランド価値の維持・向上」「事業ポートフォリオの変革」などの記述があった。また知財に関する取り組みについては、「7つの取り組み」や「3つの優先事項」という形で項目をあげている企業、また従業員へのインセンティブに言及している企業もあった。意思決定方法については推進会議などの体制の他、多くの企業があげていたのが「IPランドスケープ²」による分析であった。また多くの企業が、知財の活用実績として研究開発費

² 特許庁では 2021 年 4 月に公表した「経営戦略に資する知財情報分析・活用に関する調査研究」の中で、IPランドスケープについて以下のように定義。「経営戦略又は事業戦略の立案に際し、①経営・事業情報に知財

や知財の保有件数を記載していた。

次に、図表 7 では、非製造業における記載例についてまとめた。非製造業は、業種や企業によって記載内容が多岐にわたっているが、前述の 4 つのテーマのうち、知財投資の目的・基本理念、知財に関する取り組みについて多くの記載があった。

情報を組み込んだ分析を実施し、②その結果（現状の俯瞰・将来展望等）を経営者・事業責任者と共有すること」出所：特許庁総務部企画調査課「経営戦略に資する知財情報分析・活用に関する調査研究」（2021 年 4 月公表）

(図表 7) 知財に関する記載事項 (非製造業)

知財投資の目的・基本理念	
グループ理念に定めた「エネルギー・資源・素材における創造と革新」を目指し、エネルギー関連と金属関連を中心に研究開発活動を進めている	ENEOSホールディングス
長期経営計画2030の実現	三菱地所
テクノロジーを活用し、不動産そのものをイノベーション	三井不動産
研究開発型企業ではない双日における無形固定資産とは「人材やネットワークを通じた事業・ビジネスモデルの創出力」であるとの整理	双日
DX戦略を公表、DXを、「デジタル技術の活用により Global crossvalue platform の価値創造サイクルを深化・高速化させ、2030年に向けた長期的な企業価値向上を実現すること」と位置づけ	丸紅
CSV×DXを軸に、デジタル・データを活用して補償・保障前後の新たなサービス開発に取り組む	MS&ADインシュアランスグループ
デジタル技術と東京海上グループの保有データを競争力の源泉としての重要な知的財産・無形資産と位置づけ、これらを徹底的に活用することで、事業領域の拡大をめざし、当社のパーパスである「お客様の“いざ”という時を支えるために、“いつも”支えることのできる存在」へと進化できるよう挑戦	東京海上ホールディングス
知財の活用実績	
特許保有件数	日本郵船 九州電力
知的財産に関する取り組み	
知的財産戦略基本方針	安藤・間
繊維カンパニーを中心に、商標権・著作権等の知的財産権を活用したブランドビジネスを幅広く展開	伊藤忠商事
EX/DX一体推進	三菱商事
DX推進部を設置、新たな価値創出を目指した取り組みを行い、「DX認定業者」に認定	九電工
DX関連を重点分野と位置づけ	日鉄ソリューションズ
AIを新たなサービスを成功させるキーテクノロジーとしてとらえ、多様なビッグデータと掛け合わせて新たな価値を想像する技術を日々研究・開発	Zホールディングス
DXの推進	ワークマン
投資等を通じ、スタートアップの技術や知見を活用した新事業創出をめざすオープンイノベーションに取り組む	三菱UFJフィナンシャル・グループ
ベンチャー企業等への投資を通じ、革新的な技術や知見を有する企業の育成支援を行う	SBIホールディングス

出所：日本取引所グループ コーポレート・ガバナンス情報サービスより各社コーポレートガバナンス報告書を閲覧し、大和総研作成

知財投資の目的・基本理念については、自社の知財に関する考え方やDXの活用について多く言及されていた。一部であるが、非製造業でも知財の活用実績として特許件数を記載しているケースがあった。

知財に関する取り組みは業種等によっても様々だ。特徴的なものとしては、建設業で知的財産戦略基本方針を策定していた例、商社で商標権・著作権などの活用によるブランドビジネスについて言及していた例、小売業における DX の推進の記載例などがあげられる。金融の場合は、DX の活用などに加え、ベンチャー投資を通じたテクノロジーの創出をあげていた。

(3) 知財の活用と開示に向けて

- ◇ ここまで、企業における知財活用について CG 報告書での開示内容を精査し、製造業、非製造業に分けて記載内容を分析してきたが、企業によっては、開示先のリンクを掲載して、CG 報告書には記載がないケースもあり、内容の精査が十分であるとはいえない。それを考慮した上でも、見てきた開示例を踏まえて整理した 4 つのテーマ（①知財活用の目的・基本理念、②知的財産に関する取り組み、③知財に関する意思決定方法・体制、④知財の活用実績）については、開示にとどまらず、今後、知財の活用や知財戦略を進めるために押さえておくべきテーマであるといえるのではないか。

いくつかの企業については、詳細な開示内容について理解するために CG 報告書に掲載されていたリンク先をたどり、企業ウェブサイト、統合報告書、有価証券報告書なども参照した。同業種であれば、似たような知財の活用を行っていると思定されるが、実際には知財に関する開示内容の充実度は同業種間でも予想以上に差が大きかった。これは、知財に関する開示を行うことの意義や重要性に対する社内の理解度の差が反映されているものと推察される。今や知財の活用や知財戦略は自社の一部門だけでとどめておくものではなく、企業の成長戦略を担う重要な鍵の一つであり、経営判断を行うためのツールであり、さらには資本市場から適切な企業評価を得るために積極的に社外に示していくべき事項である。

特許庁の事例集³なども参考にしながら、CG 報告書における知財の活用に関する開示義務化を契機に、今まで検討してこなかった業種においても、知財の活用や知財戦略について考え、具体的なアクションにつなげ、知財の活用を企業成長のための手段として積極的に活用することが望まれる。

—以上—

³ [「企業価値向上に資する知的財産活用事例集—無形資産を活用した経営戦略の実践に向けて—」](https://www.jpo.go.jp)について | 経済産業省 特許庁 (jpo.go.jp) (2021年5月)