

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～



はじめに

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り出している。

他方、知財・無形資産の投資・活用(※)や、その開示の重要性を認識しつつ、いかに取り組み始めるか、悩む声も多く寄せられてきた。本書をお手に取っていただいた皆様も、少なからず同じ状況にあるのではないだろうか。

立場の異なる社内の様々なメンバーが集まり、議論し、知財・無形資産の投資・活用に取り組もうにも、共通の場で議論した経験が少なく、共通の言語もない中、そのハードルは非常に高い。また、本調査では、知財・無形資産投資・活用の実践において、自社の「強み」の共通認識化が成されていないことが大きなボトルネックであることが示された。

そこで、本書では、様々なメンバーが議論し、知財・無形資産の投資・活用に取り組む上で、その拠り所となる共通のフレームワーク「知財・無形資産の投資・活用3ステップ」を提示した。特に、知財・無形資産の投資・活用における大きなボトルネックである自社の「強み」の掘下げ・把握は、その1ステップとして、仮想事例を通じて丁寧に方法論を示している。

また、知財部門に向けては、知財・無形資産の投資・活用を推進する上で、いかなる役割を果たし、どのような活動でサポートすることができるのか、その方策についても紹介している。加えて、情報開示に取り組む際のポイント等についても取りまとめた。

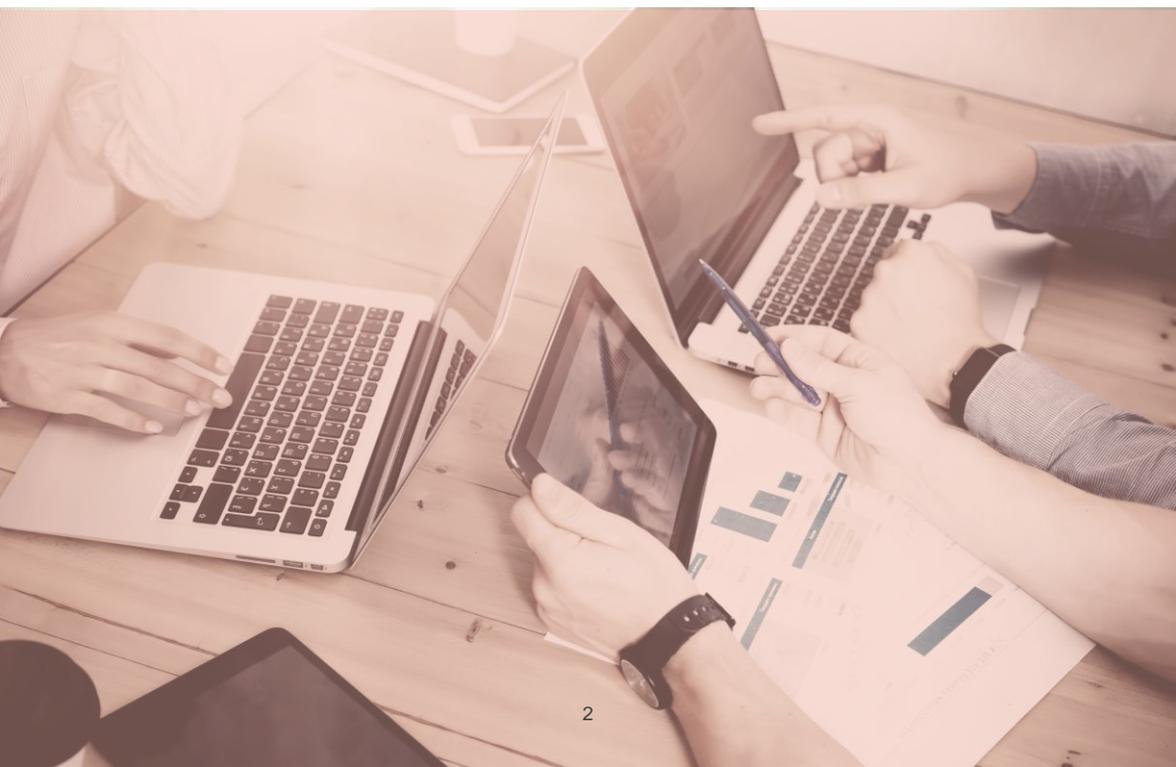
等身大の悩みや課題を起点に、その解決方策のポイントや実践的な取組方法を紹介する本書を、知財・無形資産の投資・活用に取り組む際の手引書として、さまざまな部門や場面において御活用いただきたい。

読者が本書を手に取り、「悩み」や「課題」に共感し、まずは試してみようと一歩を踏み出すきっかけとなることができれば幸いである。

(※)知財・無形資産の投資・活用とは、「幅広い知財・無形資産の創出・強化及び外部からの獲得に関する投資、並びに、自社事業及びスタートアップ等の外部において活用し、持続的な競争力を確保するための経営活動」を指す。
(2023年4月4日「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」)

目次

第1章 知財・無形資産の重要性の高まり	3
第2章 本書の策定に向けた調査研究の概要	11
第3章 知財・無形資産の投資・活用に向けた経営層・部門長の課題感 ～座談会レポート～	15
第4章 ポイントを押さえた知財・無形資産投資・活用の実践に向けて	23
第5章 知財・無形資産の投資・活用を推進するための チェックリスト	75
参考資料	79
有識者委員会構成・謝辞	80



第1章

知財・無形資産の
重要性の高まり

知財・無形資産の投資・活用をとりまく環境変化

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ている。ダイナミックに環境が変わるなか、企業が存続するためには、将来を先読みし、将来価値を起点とした成長戦略を描くことが求められる。

他方、日本企業は価値創造力や将来成長期待が低調であり、企業価値を十分に高めきれていないことが指摘されている(※1)。

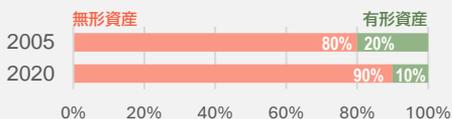
では、いかにして競争力を高め、自社の企業価値向上につなげるのか。

昨今では、資金調達方法の多元化やサプライチェーンのグローバル化により、有形資産の購入が容易になっている。そのため有形資産では他社との差別化が図りにくく、競争優位の源泉になりにくいことが指摘されている(※2)。一方で、拡張可能性の高さや、相乗効果、補完性の観点において、イノベーションや事業機会を生む効果が得やすいことから、差別化の源泉、ひいては企業価値向上に資する資産として、知財・無形資産の重要性が高まっている(※2)。

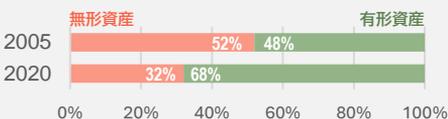
しかしながら、企業価値に占める無形資産の割合が9割である米国に対し、日本ではその割合が3割と、依然として有形資産投資を重視する傾向である。

■ 企業価値に占める無形資産割合の日米比較

COMPONENTS OF S&P 500 MARKET VALUE



COMPONENTS OF NIKKEI 225 MARKET VALUE



OCEAN TOMO(2020)「Intangible Asset Market Value Study」を基に作成

また、知財・無形資産はその管理が難しく情報漏洩リスクが高いこと、市場で評価される製品やサービスに結びつき、利益を創出する不確実性が高いことから、その投資・活用には長期的な視点が必要となる。企業が将来像の実現に向けた知財・無形資産の投資・活用を円滑に進める上で重要なことは、その投資・活用戦略の意図や目指すところを長期投資家をはじめとするステークホルダーに理解してもらい、共感を得ることである。そして、本来の企業価値や成長機会を適切に評価してもらうためにも、知財・無形資産の投資・活用に取り組むだけでなく、その情報開示を丁寧に行うことが必要不可欠である(※2)。

(※1) 経済産業省 第19回産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会(2024)「資料4 価値創造経営の推進に向けて」

(※2) 加賀谷哲之(2023)「低PBRを解消する知財・無形資産の開示・投資の革新」月刊資本市場, 2023, 457,

このような状況を受けて、2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コード(以下「CGC」)でも、知財・無形資産投資及び人的資本投資の重要性、さらには実効的な監督及び投資状況に関する情報開示についての記載が追加された。

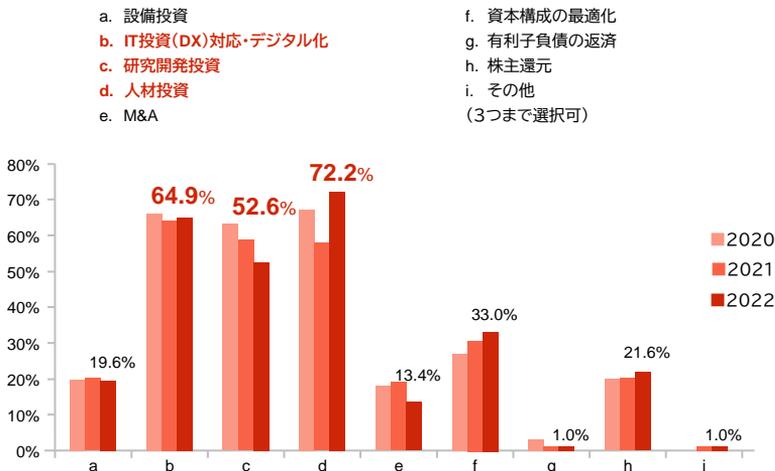
また、CGC改訂に伴い、経済産業省の「価値協創ガイドンス2.0」や内閣府の「知財・無形資産ガバナンスガイドラインVer.2.0」の中で、企業価値向上に資する知財・無形資産の投資・活用やその開示における要諦が示されている。

なお、投資家による知財・無形資産の投資・活用への関心も高まっており、2023年の調査(※3)では、投資家が着目する中長期的な投資・財務戦略における情報として「人材投資(72.2%)」、「IT投資(64.9%)」、「研究開発投資(52.6%)」と知財・無形資産の投資・活用に関する項目が上位を占める状況となっている(※3)。

(※3)一般社団法人生命保険協会(2023)「企業価値向上に向けた取り組みに関するアンケート 集計結果一覧(2022年度版)投資家向けアンケート」

投資家が着目する中長期的な投資・財務戦略における情報

投資家が日本企業の中長期的な投資・財務戦略において、重視すべきだと考えるもの

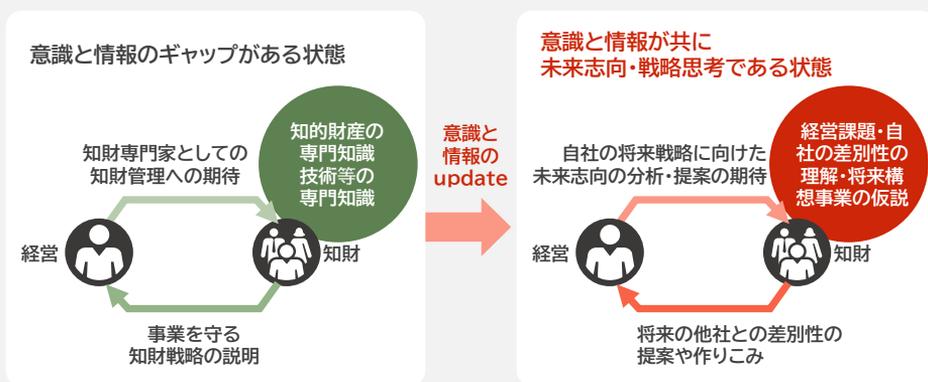


一般社団法人生命保険協会(2023)「企業価値向上に向けた取り組みに関するアンケート 集計結果一覧(2022年度版)投資家向けアンケート」を基に作成

知財・無形資産の投資・活用に向けた課題

日本で競争力の源泉となる知財・無形資産の投資・活用が進まない背景として、令和5年度に特許庁が公表した「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～」では、①「知財部門」「知的財産」の役割に対して経営層・知財部門・関係部門の間で「意識」のギャップがあること、②「知財部門」が有する経営サイドの情報・視点が不足していること、の2点に着目した。また、かかる課題に対する打ち手として、①経営層・知財部門及び関係部門が「知財部門」「知的財産」の役割モデルを再定義すること、②経営層と知財部門間のコミュニケーション機会を創造することで、相互の情報の差を埋めることが提示された。

知財部門を取り巻く「意識」「情報」のギャップ



特許庁(2023)「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～」を基に作成

これらは経営層と知財部門のみに限った話ではない。知財・無形資産の投資・活用に向けては、研究開発、マーケティング、経営企画といった様々な部門が関与する。これらすべての部門が「知財部門」「知的財産」の役割について目線を合わせ、議論を重ねる必要がある。他方、異なる立場の複数の部門が集まり、議論し、知財・無形資産の投資・活用に実際に取り組もうにも、共通の場で議論した経験がなく、言語も共通化されていない中、その難易度は非常に高い。

そこで、本書の策定に向けた調査研究では、経営層・知財部門・関係部門が具体的に知財・無形資産の投資・活用に取り組む上でのボトルネックを特定し、そのボトルネックの解消に向けた打ち手を見いだすことを目的として調査研究を行った。

まずは、調査研究における伴走支援で見られた、知財・無形資産の投資・活用に取り組む上での企業の悩みについて紹介する。また、企業の悩みどころを体系的に示す上で、将来像を構想するための検討ツールである経営デザインシートを用いて整理を行った。

■ 経営デザインシート(簡略)



■ 「これまでの価値を生み出すしくみ」に関連する悩み

- ・ 企業の成長に伴う規模の拡大や従業員の多様化、働き方や社内慣習の変化により、「自社らしさ」の社内共通認識が希薄化している（経営層・経営企画部門）
- ・ 中長期的な目標に基づく経営戦略の根幹となる自社の「強み」（企業価値向上に寄与している知財・無形資産）の把握ができていない（経営層・経営企画部門）
- ・ 自社の「強み」の把握ができておらず、そのため本来の企業価値をステークホルダーに伝えられていない（IR部門）

■ 「これからの価値を生み出すしくみ」に関連する悩み

- ・ 事業基盤を強化・再編すべく、新規事業を開発することは定まった一方で、自社の「強み」を活かすことができる事業やビジネスモデルが生まれない（経営層・経営企画部門）

■ 「今から何をすべきか」に関連する悩み

- ・ 気候変動対策としての規制強化を見据え、特定の市場に参入すべく新規事業開発に着手している一方で、上市に向けた道筋や具体的に取り組むアクションが漠然としている（事業部門）
- ・ 事業の競争優位性や差別化につながる研究テーマや技術が絞り切れておらず、事業価値につながる戦略的な開発リソースの投下ができていない（研究開発部門）
- ・ 経営戦略や事業戦略策定等の上流から関与していきたいが、知財部門として知財・無形資産をどのように活用して事業価値や企業価値につなげるのか、具体的な方法がわからない（知財部門）

■ 全体を通しての悩み

- ・ 経営戦略や事業戦略の実現性に納得感を持ってもらうために、どのような情報やストーリーを基に情報発信をしていくか悩んでいる（IR部門）

概観すると、自社の「強み」、言い換えれば競争優位の源泉となる知財・無形資産の特定及び共通認識化が十分にできておらず、それゆえに、将来像や経営戦略の策定、知財・無形資産投資・活用の具体的な施策の検討、ステークホルダーに向けた納得感ある情報発信等に悩んでいる状況にある。

つまり、知財・無形資産投資・活用の実践においては、自社の「強み」についての共通認識化が必要不可欠である一方、そもそも「強み」を把握できていない、ないし把握できていたとしても認識が異なる点が、大きなボトルネックとなっているのである。

本書のコンセプト

知財・無形資産の投資・活用やその開示の重要性についての認識は進むものの、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。

本書の策定に向けた調査研究を通し、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」の把握及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・無形資産の投資・活用やその開示が進まない状況が見えた。

そこで、本書では、このボトルネックを解消する方策、さらには、知財・無形資産の投資・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示している。

想定読者としては知財部門を中心に、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・無形資産の投資・活用に関わる全ての人を対象として作成した。特に、次ページ以降で示す知財・無形資産の投資・活用を推進するポイントは、事業課題や経営課題に取り組む際、さまざまな部門や場面において活用いただきたい。

なお、知財・無形資産の投資・活用を推進するためのポイントは、調査研究を通じて導出された示唆をベースに作成している。そのため、すべての企業に当てはまる「正解」や「理想形」を示すものではない。また、知財・無形資産を取り巻く環境が急速に変化する中、現時点での投資・活用内容を示唆したものに過ぎない点に留意いただきたい。

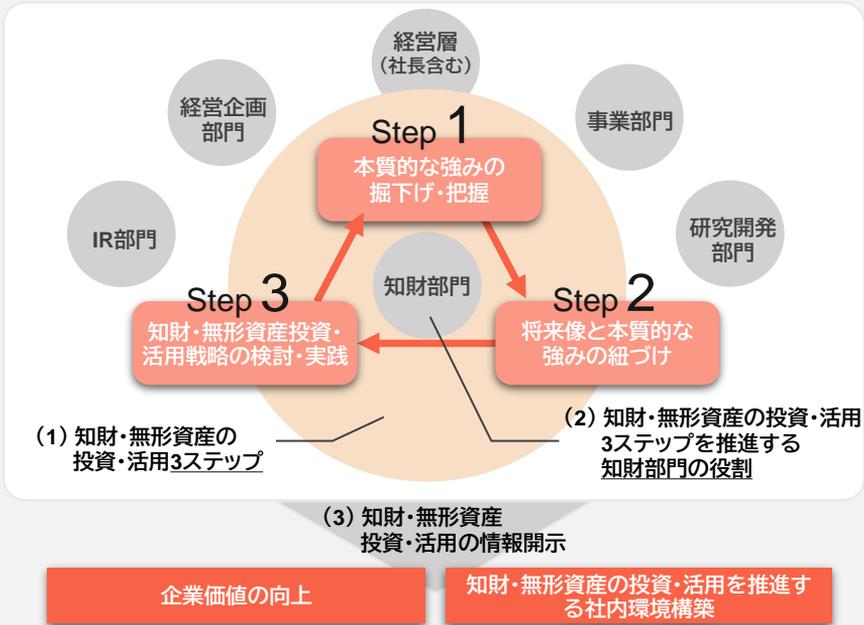
■ コンセプト

背景	課題
<ul style="list-style-type: none"> 競争力の源泉としての知財・無形資産の重要性の高まり CGCの改訂 	<ul style="list-style-type: none"> 企業価値向上に資する知財・無形資産投資・活用の具体的・実践的取組方法、それらの開示方法がわからない これらを検討するために必要不可欠な、強みの把握・共通認識化がそもそもできていない
<ul style="list-style-type: none"> 知財・無形資産の投資・活用の実践的な方法論を抽出 活用を進める上で関係者に求められる役割の定義を試み、その結果を仮想事例として紹介 	

知財・無形資産の投資・活用を推進するための3つのポイント

先述の通り、部門を超えた議論を通して「強み」を掘下げ・把握するのは至難の業である上、そもそも、その重要性を認識していない者も多いだろう。そこで本書では、社内の様々なメンバーが共通認識をもって議論を進められるよう、フレームワーク「知財・無形資産の投資・活用3ステップ」を示す。さらに、それを機能させる上での知財部門の役割や、企業価値向上に資する知財・無形資産の投資・活用とするための情報開示の重要性やその方法論も紹介する。

■ 知財・無形資産投資・活用推進のポイント



(1) 知財・無形資産の投資・活用3ステップ

知財部門と様々な部門の人々が知財・無形資産の投資・活用に取り組む上では、まず「本質的な強みの掘下げ・把握」が重要であり、それを起点に「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」の順に進めることが推奨される。また、この3ステップを継続的に循環させていくことが重要である。

Step 1: 本質的な強みの掘下げ・把握

競争優位の源泉となる知財・無形資産の可視化・言語化を実施する

Step 2: 将来像と本質的な強みの紐づけ

本質的な強みを将来構想の実現性の根拠として機能させる

Step 3: 知財・無形資産投資・活用戦略の検討・実践

将来像を実現する上で、強化・獲得すべき知財・無形資産を明らかにし、強化・獲得の方法を検討・実践する

(2) 知財・無形資産の投資・活用3ステップを推進する知財部門の役割

知財部門は「言語化されていないものを聞き出すヒアリング能力」、「聞きだしたものを言語化する能力」、「特許情報を翻訳、伝える能力」、「散逸する情報を整理する能力」のコアコンピタンスを持ち、「さまざまな部門を横断する客観的な立場」であり「課題解決DB」を有する立ち位置にいる(P54参照)。それらを活かした役割として、経営層や関連部門と接点を持ちながら情報を日々収集すること、そのなかで相手の課題に触れた際に「なにか提案できることはないか」と自分ごとに捉えるオーナーシップを持つこと、更には、各部門に伴走し、課題に対して知財・無形資産情報やそれを活かしたアイデアを提供することが挙げられる。

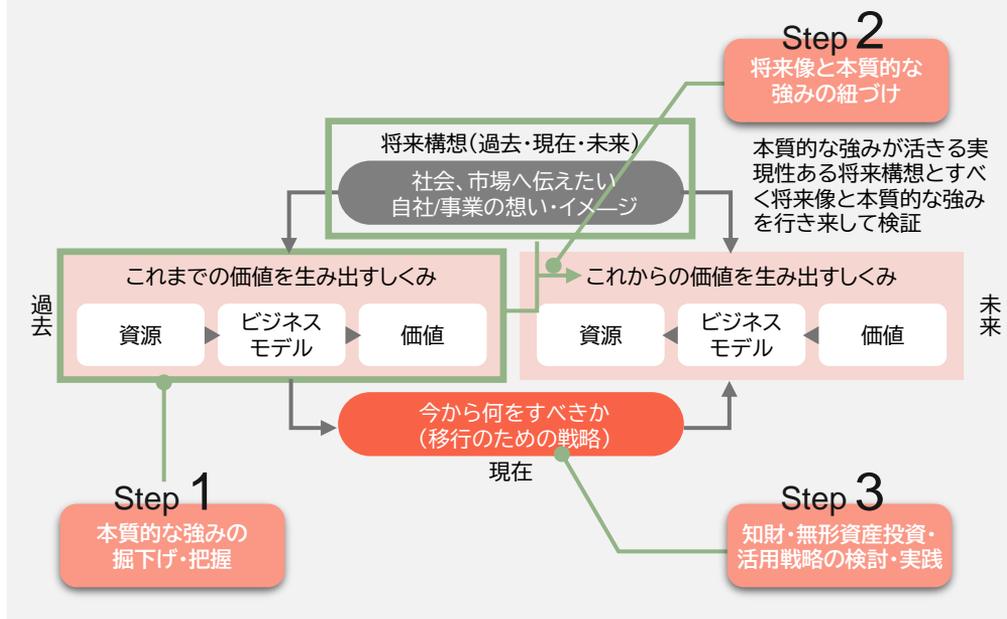
(3) 知財・無形資産投資・活用の情報開示

(1)(2) に関して、知財・無形資産投資・活用の取組や今後の戦略、それを支える知財部門の活動について情報開示を行うことが求められる。

情報開示を通じて、投資家をはじめとした社外のステークホルダーが、企業の将来像やその実現に向けた知財・無形資産投資・活用の戦略と実践について理解・共感することで、より長期的な外部からのサポートにつながり、将来像の実現、ひいては企業価値向上の後押しとなる。

また、従業員をはじめとした社内のステークホルダーに対しても自社の強みの源泉である知財・無形資産とその投資・活用戦略を発信することができるため、知財・無形資産マインドが全社に浸透し、知財・無形資産の投資・活用を社全体で進める環境構築につながる。

■ 【参考】経営デザインシートと「(1)知財・無形資産の投資・活用3ステップ」との関係性



第2章

本書の策定に 向けた 調査研究の概要



本書は、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」により得られた知見を取りまとめたものである。本調査研究では、主に以下3つの調査を通して、知見を収集した。

- 企業価値向上に資する知財・無形資産の投資・活用に取り組みようとする企業への伴走支援（以下「現地調査」）
- 企業価値向上に資する知財・無形資産の投資・活用を実践している企業へのヒアリング調査（以下「ヒアリング調査」）
- 経営層・部門長による座談会（以下「座談会」）

本書の理解を促進するため、調査研究の概要を紹介する。

調査目的

本調査研究では、知財・無形資産の投資・活用を通じた企業価値向上に向けて必要な取組を明らかにすることを大目的として実施した。各調査においては特に以下の事項を明らかにする目的で実施した。

現地調査

- 知財・無形資産の投資・活用を通して企業価値向上につなげるために必要な具体的活動
- その活動を実践するにあたり、企業が直面する課題とその解決方法

ヒアリング調査

- 統合報告書や企業のホームページ等において、知財経営に関する情報発信に取り組んでいる企業の取組内容
- その取組の効果

座談会

- 知財・無形資産の投資・活用に関連して、企業の経営層や部門長の感じる課題や危機感

調査方法

現地調査

知財・無形資産の投資・活用を通じた企業価値向上に取り組みたいと考えている企業7社に対して、現地調査を通して知見を収集した。

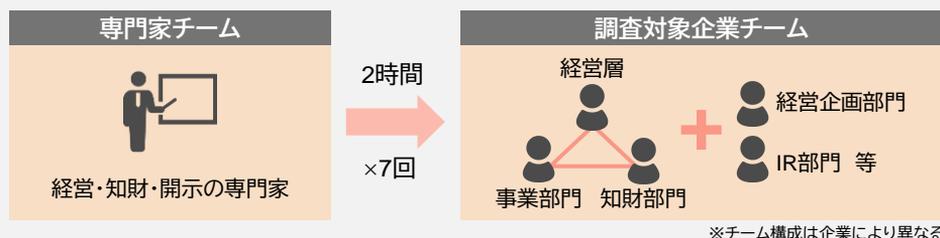
現地調査においては、知財・無形資産の投資・活用を通して経営層や各部門の抱える課題を解決するために必要な活動の仮説として、以下の3つを設定し、企業の状況に応じて軽重を付け、下記3点についての議論、及び検討結果の開示資料の作成についての議論を、1ヶ月に1回(2時間)程度のペースで計7回行った。

- 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
- 将来像を実現するための知財・無形資産投資・活用戦略の検討・実践

具体的には、企業に経営層、知財部門、事業部門、及びその他様々な部門のメンバーからなるチームを組成いただき、そのチームでの議論に経営及び知財に精通したコンサルタントや、情報開示の専門家からなる専門家チームを派遣し、議論を支援した。

そして、この支援を通じて議論を観察することにより、知見を収集した。

■ 現地調査概要図



ヒアリング調査

統合報告書や企業のホームページ等において、知財経営に関する情報発信に取り組んでいる企業6社における、経営層や知財部門、IR部門等に対して1時間程度のヒアリングを実施し、知見を収集した。

座談会

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知財部門長にお集まりいただき、2時間程度の座談会を東京・大阪の2回に分けて開催した。座談会では現地調査の取組の発表や、知財経営についての意見交換を実施いただき、これらの議論を観察することにより、知見を収集した。

調査結果

調査を通して得られた知見を総合的に分析して本書を取りまとめた。各調査の知見は特に下記の章に取り入れている。

- 現地調査 : 第4章のストーリー・TIPS
- ヒアリング調査 : 第4章のコラム
- 座談会 : 第3章の座談会レポート

第3章

知財・無形資産の
投資・活用に向けた
経営層・部門長の
課題感

～座談会レポート～

議論1：自社の強みをいかに定義し、社内で共通認識化するか

議論の参加者

	素材メーカーA社 事業開発本部長		産業機器メーカーB社 執行役員(事業カンパニー長)
	食品メーカーC社 CTO		ヘルスケア製品メーカーD社 知財部長
	食品メーカーE社 経営企画部 部長		生活用品メーカーF社 研究開発本部 執行役
	自動車部品メーカーG社 知財部長		

攻めの知財経営の実践に向け、まずは本質的な強みの深掘りに挑む企業の知財部長や経営層、事業開発本部長に、課題やその解決に向けた取組について議論いただきました。

強みを活かす重要性を感じ
発見・再認識・言語化すべく試行錯誤

A社 今までは新しい技術に飛びつきがちだったのですが、なかなか成果につながらないのです。**成果につなげる確度を上げるためにも、強みを活かす必要性を感じています。**弊社の場合は何個か大きなシェアをとれた、いわゆる成功製品があって、それを起点に過去を振り返るための横断的な会議を設定し、「**本当の強みはどこにあるのか**」を明らかにしています。昔の人に聞かないと分からないものが多くて、新しい人たちがそれを聞いて整理するという取組も行っています。ただ、昔の人の言う強みが再び使えるか、というのは実践してみないと分からない部分があります。

B社 弊社には複数の事業カンパニーがありますが、今後はこれらが連携して価値を生み出す必要を感じています。この際に各カンパニーの強みがしっかりと整理・共通認識化されていないと、連携は上手くいきません。各カンパニーの強みを合体させ、新たな価値を訴求して競争力につなげる必要を感じています。

C社 自社の強みの源泉を言語化することは、私もまさしく必要だと思っています。日常業務のなかで、どうやって差別化し、競争力を高めるかを考えていますが、やってきた結果が意外に言語化された記録として残っていないのです。特許や商標等は形になっていますけれども、なぜこの商品が消費者に支持されて勝ち残っているのかというものは、意外に担当者の頭の中や引き出しの中にあって、それが社内でオープンになっていないとつくづく感じています。

D社 弊社では、事業分野の変遷に応じて、各事業領域における特許出願件数も変えています。特許の変遷や各ブランドの中核技術を保護できている旨をグラフ化し、経営陣や社内に公開することで、会社全体の意識が高まったと感じています。他部門の知財に対する敷居が低くなり、実際に知財部門への相談や依頼が増えました。

G社 どの会社様も長きにわたり、かつ色々な事業分野をされていることもあり、おそらく**皆さんがイメージしている自社の強みと実態が少しずれている場合もあるのだ**と思います。

あとは、時代が流れていくにつれ、アップデートすべきところと、変えてはいけなところも特定しなくてはなりません。強みの言語化についてですが、業界の変化や競合がいる中でどうやって生き残ることができたかをもっと具体的に掘っていけば、良いのだと思います。今まで直面した課題を何で乗り越えられたのか、各社の具体的な事例から掘っていけばよいのではないかと、聞いていて思いました。

強みを定義する上で 第三者目線の意見も取り入れる

E社 強みを解析するなかで「こんな強み」「あんな強み」というのを話合いの中で広げて、最終的に取りまとめる必要がありますよね。弊社ではさまざまな意見が出るのはいいのですが、それをどのようにまとめるか悩んでおり、良い方法があれば教えていただきたいです。

F社 我々もまとめることがなかなか難しく、発散している状態です。有効だなと思ったのは、**第三者からの助言**です。

社内の人間だけだと、どうしても声の大きい人等の意見で偏っていきがちですが、コンサルや大学の先生等の有識者といった異なる視点を持っている方の助言は、取りまとめに有効でした。

定義した強みは社内で共通認識化・浸透してはじめて企業活動に活きる

E社 弊社は強みについて社内で**共通認識ができていません**。共通認識化を図りつつ、**知財の重要性**といったところも一緒に社内に浸透させていくことが、我々がやっていかなければいけないことなのかと認識しています。

C社 弊社では各事業部が抱え込んでいるノウハウや無形資産が多くあります。「これは俺のブランドだ」と言って囲ってしまうのではなく、そういったことも**社内できちんとオープンにできて、知財担当が可視化して、定量化して、社内の共通認識までつなげられる**といいなと思っているところです。

関連するページ

自社の強みを深掘りし言語化したい方

- [P28~39](#): 強みを深掘った仮想ストーリー、TIPS、コラム

言語化した強みを社内のステークホルダーに浸透させたい方

- [P66~70](#): 強みを情報発信する資料の作成時のポイント
- [P74](#): 社内ステークホルダー向けの情報発信の効果のご紹介

議論2：大きな変化が伴う将来像の実現に必要な強みをどう構築するか

議論の参加者

	金属加工装置メーカーH社 常務取締役		セラミックメーカーI社 CTO
	化学メーカーJ社 知財部長		

モノからコトへの変革等、大きな変化を伴う将来像を描く企業の経営層・知財部長に、その将来像の強みの構築について、議論いただきました。

主力市場の縮小やコモディティ化により 大きな転換が求められている

H社 弊社は長く特定の市場向けに事業をしており、今も売上の9割以上をその事業が占めます。しかし、**今後市場が伸びる見込みは低く、新たな展開が求められています**。多くの中堅企業はこのような状況なのではないでしょうか。

また、これだけ変化の大きな時代に1つの事業に注力しすぎると、どうしても技術は陳腐化してしまいます。競争力を保つためにも、新たな市場への転換は必要だと感じています。

I社 弊社が戦い方を変えないといけないと感じているのは、モノづくりのペースが上がり、多くのモノはある程度のレベルであれば誰でも作れるようになってきているためです。この状況では、今までの戦い方は通用しません。

広義の知財に目を向けた 強みの再構築を目指す上での悩み

I社 今までは、良いモノを生み出す技術の特許で守って競争力を確保していました。しかし、もう**そのやり方だけでは通用しません**。いわゆるノウハウや、他にも広い意味での知財にまで視野を広げ、**今までの強みをどう捉え直してどう活かすか**、そして、新たにどう強みを構築するかを検討しなければいけません。

特許であれば、侵害しているかどうかということで、ある意味わかりやすかったのですが、**知財を広く捉えたときに、それをどう使って、どのような競争力を構築して……**というところは**まだ全く理解できていません**。そういう課題があるということに気づいた段階です。

J社 やはり目に見えないものは議論しにくいです。何が価値を生んでいるかを細かく分解・言語化して可視化していくことが、議論を発展させると思います。そして、その認識が合ったところでも、次に具体的に何をしようかというところが難しいと思います。**弊社では、顧客の潜在的ニーズをくみ取り、課題に変換する洞察力こそが、大変重要な知財であり、強みになっています**。これをまずは言語化して目線を合わせた上で、**コト事業のところにいかに活用していくか、今非常に悩んでいます**。

I社 知財の視野を広げた際には、やはり競争力の作り方が難しくなっていると思っています。

例えばスマートファクトリーのモデルがあり、非常によいやり方だったとしても、ある企業1社に導入し、とても効果があったとしたら、それを見た企業はその提供元の企業にお願いするのではなく、事細かに調べて勝手に真似してしまう可能性があるわけです。その場合、真似されているかどうかもわからないわけですね。そういったノウハウをどうやって守るのかは、私自身もすごく悩んでいます。

モデルとしてノウハウや知見を提供したものが、どこまで効力があって、寿命があって、強みとして生かし続けられるのか、その方法をどのように考えるかは、すごく難しいと思っています。

J社 けん制効果という面で権利化はもちろん重要ですが、ノウハウは「見せない部分」が差別化要素であり、勝負どころではないでしょうか。何かソリューションがあったとして、そのモデルは誰が見てもわかってしまいますが、同じように真似できない部分もたくさん出てくると思います。その簡単にはいかないところに、今までのモノ事業で培ってきた強みが活かされるような新たな強みの使い方を設計していくことが重要なのだと思います。

コト事業では、顧客は単なる顧客というよりもいっしょに価値を生むパートナーです。パートナーに「あの企業だから上手く安定させられるのか」と、特許には表れない力を示すことが重要だと思います。

競争力だけでなく人材という視点からも強みを再構築して浸透させる必要がある

H社 人という視点でも、強みを捉え直して共通理解にする必要は感じています。昔は「行くぞ」と旗さえ振れば、皆がついてきてくれました。

一方、今は皆、会社の将来や戦略に対する「腹落ち感」を求めています。

なので、単に今の市場に見込みがないから他に行くということだけではなく、自社の強みはこれで、新規事業の裏には強みがこう活かしていて、新たにどういった強みが必要で……といった戦略があるということを示して腹落ちさせることが必要で、こうすることでエンゲージメントも高まり、新規の取組も加速するのではないのでしょうか。

I社 人というテーマだと、うちの技術屋はすごく真面目で親切なので、ソリューションを提供するようになった場合、そのコアになっているようなノウハウまで顧客に親切心で話してしまう懸念があります。言うてはいけないことを共通認識したり、もしくは言うてもどうにもならないところに強みを設計したりすることで、口を滑らせたくらいでは競争力がなくならないような設計が必要ですね。

司会 そういった意味でも、やはり将来構想や強みについて従業員に発信して腹落ちさせることは必要ですね。そこにプライドを持ってもらうことで、口を滑らせたり、ノウハウを安売りしたりすることも抑えられるのではないのでしょうか。

関連するページ

広義の知財に目を向け、強みを再構築したい方

- [P28～39](#): 強みを深掘った仮想ストーリー、TIPS、コラム
- [P40～47](#): 将来像と本質的な強みを紐づけた仮想ストーリー、TIPS、コラム

強みの浸透でエンゲージメントを向上させた事例を知りたい方

- [P74](#): 社内ステークホルダー向けの情報発信の効果のご紹介

議論3：企業価値の向上に貢献する知財部門の役割

議論の参加者

	食品メーカーK社 経営戦略 取締役		生活用品メーカーL社 研究開発本部 執行役
	産業機器メーカーM社 知財部長		

知財部門が企業価値の向上に貢献する組織となることをめざして改革を始めたK社の経営企画部部長とL社の研究開発本部執行役、さらに企業価値向上に資する知財戦略を実践するM社の知財部長に、知財部門の役割について議論いただきました。

知財部門の経営への貢献に向けた 打ち手の1つは知財部門の組織設計

K社 弊社はいわゆる守りの知財部だったのですが、直近の中期経営計画の経営基盤強化というところで無形資産の活用、強化推進が掲げられました。やっと今、事業・研究・知財が三位一体で連携して戦略を推進する土台ができました。

L社 弊社も知財部がどう経営に貢献するかという点で悩んでいます。事業部に何ができるのかを模索し、少しずつ提案を始めているところです。

M社 弊社は、知財部員1人が1～2つの事業部の知財をすべて見るという体制です。よく言う横串というより、縦串という感じでしょうか。なので、**知財部員は基本的に事業部に伴走していて、情報も常に入ってきます。**知財部が経営への貢献に向けてやるべきことや適した組織の形は企業により異なると思います。うちにはこの形が合っていました。

知財戦略の推進に向けて インセンティブ制度の工夫が効果的

K社 知財戦略を推進していくなかで、組織設計面での取組は何を実施されていますか。

M社 弊社で一つ特徴的なのは、特許だけでなく**ノウハウも報償金の対象としている**点です。

知財というと特許や商標のイメージがやはり強いですが、**出願するものだけが知財ではないという意識の浸透に、一役買っているのではない**でしょうか。

他にも、**知財経営推進のKPIを設定し、その達成度合いを部門の賞与査定に連動させたりもしています。**例えば、部門が生み出したイノベーションの数や、部門でイノベーションを創出した人の割合等をKPIにしています。これを個人でなく部門のインセンティブとすることで、部門全体として連携して、知財経営をやっていくという気持ちになると思っています。

知財部門の変革に必要なのは 外部からの新しい風

M社 弊社も昔はいわゆる守りの知財部の活動がメインだったのですが、ちょうど社内で経営に貢献する知財の機運が盛り上がってきたときに、知財部に推進力のある方が入ってガラッと形を変えて、現在の基礎を築いてくれました。

正直、内部の人間では変えられないというのがあります。ちょうど推進力のある人が来たので、弊社も変わったのだと思います。あとは、変化した後、いかにそれを継続できるかという点が一番大変です。変化に伴い、人の入れ替えもありました。今は変わった後を「楽しい」と思える人が社内にいるので、何とか継続できています。

業界や企業によって、ブランドと知財部門の最適なかかわり方は異なる

L社 ブランドに対する知財部門の役割はいかがでしようか。弊社ではブランドの諮問会議も、やっぱりやらなかつたりになっていまして、ブランド管理が宙ぶらりんになってしまっています。管理をしないとイケないという思いはあり、知財部門を関わらせようと思っているのですが、どう関わらせるのがよいか悩んでおります。皆様の会社ではいかがでしょう。

K社 弊社も戦略的な取組はできていません。今後知財部の役割として検討しているのは、特許・商標の担当の垣根を外し、事業部ごとの担当にして対応することです。

技術が最初だと思うのですが、そこから知財部門が入って行って、どういうブランドにするかをともに検討し、そのブランドを顧客に伝えていく商品名やフレーズのところにも知財部門が入り、一気通貫で伴走するかたちです。今まではこれが特許・商標の垣根で分断されていましたが、これからはブランドの根底にある技術から、それを顧客にどう伝えるか、ブランドをどう使うかといったところまで一貫して関わり、ブランド価値向上に貢献できればと思っています。

M社 弊社は、K社様、L社様とは異なりBtoBなので、製品の価値に占めるブランド価値の割合は高くありません。過去には、担当者が各々自由にブランド名を設定していました。思想が統一されていない状態だったので、さすがにそのような状態は良くないと思い「ブランド名をつけるのであればワールドワイドに出願すること」としましたら、勝手な名づけはなくなりました。

ブランド化してしまうと、ブランド名が国によって与えるイメージが違ったり、使えない国があったりといういろいろ煩雑なので、基本的にはブランド化はせず、製品名はつけず、型番を使用する運用にしています。なので、K社様とL社様とはだいぶ状況が違います。

弊社のブランドの中心はコーポレートブランドで、その管理はコーポレートコミュニケーション部が担当しています。知財部は、今は商標を通してブランドに関与しています。ブランドの使い方がブランドを棄損したり、希釈化したくないように指導するといったかたちです。

一方で最近では、ブランドのイメージ、ひいてはブランド価値をどうやって上げるかというような話し合いをコーポレートコミュニケーション部としたりしています。

関連するページ

知財部門の変革に向けた打ち手を知りたい方

- [P54~65](#): 知財部門のコアコンピタンスやそれを活かした役割、活動事例等のご紹介

ブランド管理に知財部門が関わった事例を知りたい

- [P58](#): 「商標の管理」ととどまらずに知財部門がブランド力向上に関与している事例のご紹介



第4章

ポイントを押さえた
知財・無形資産
投資・活用の
実践に向けて

本章の全体像

第4章-1

知財・無形資産の投資・活用3ステップ
—実践に向けた仮想事例とTIPS—

第1章で提示した知財・無形資産の投資・活用3ステップの流れをストーリー風に紹介しています。また、その中で発生する悩みを解決するコツや、実際の企業の取組をTIPSやコラムとして紹介しています。

更には、関連するTIPSやコラムだけ先に読みたいという方のために、事例の中で登場する悩みと、その解決方策となるTIPSやコラムを紐づけた「悩み別INDEX」も作成しましたので、是非御活用ください。

ストーリー

知財・無形資産の投資・活用における関係者の議論をストーリー風に記載

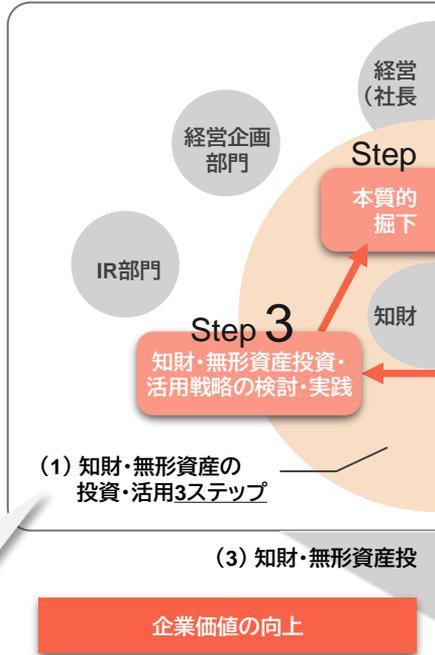


解説

ストーリーの中でポイントとなる出来事を整理・説明

TIPS・コラム

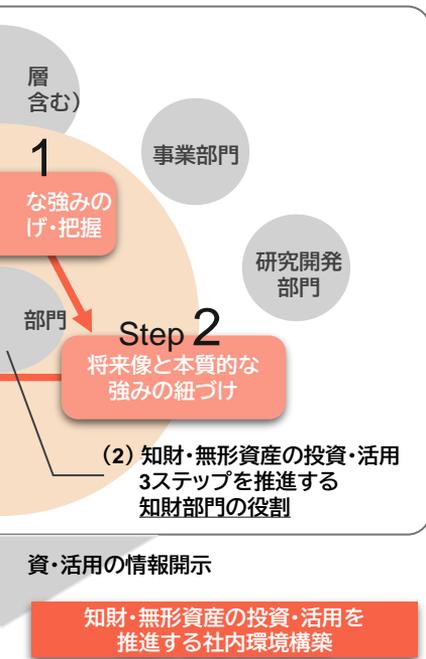
ストーリーの中で発生した課題を解決するためのポイントをTIPSとして紹介。また、関連する先進企業の取組等をコラムとして紹介



(1) 知財・無形資産の投資・活用3ステップ

(3) 知財・無形資産投資

企業価値の向上



第4章-2

知財・無形資産の投資・活用 3ステップを推進する知財部門の役割

本セクションでは、まず、これまであまり触れられてこなかった、知財部員が有するコアコンピタンス／知財部門の立ち位置の特殊性について整理します。

次に、コアコンピタンスや特殊な立ち位置を活かすことで果たせる知財部門の役割について紹介します。

最後に、知財部門がその役割を果たす上で参考となる活動事例を、ヒアリング調査結果を基に作成した具体例と共に示します。知財部門の新たな取組を検討する際に、是非御活用ください。

知財部員が有するコアコンピタンス／
知財部門の立ち位置の特殊性

知財部門の役割

知財部門の活動例

第4章-3

知財・無形資産の投資・活用の情報開示

本セクションでは、知財・無形資産の投資・活用に関する情報開示の具体的な方法論を紹介します。

まず、開示資料を作成する前に準備すべきポイントを示し、開示対象や場面・媒体に応じて、特に参考となる知財部門の活動事例をコラムとして紹介しています。

また、知財・無形資産の投資・活用3ステップに基づき、開示資料を作成する際のポイントや意義について示しています。

最後に、知財・無形資産の投資・活用情報を開示することによる実際の効果について、ヒアリング調査結果を基に取りまとめています。

悩み別INDEX

本書では、ストーリーに沿った形で、知財・無形資産の投資・活用3ステップを実施する際に直面する悩みを解決するTIPSを紹介している。

一方で、まずは自身に関係するTIPSだけ読みたいというような方のために、ここでは本書掲載のTIPSを悩みと紐づく形で紹介する。

課題発生 タイミング	課題・検討したいこと	TIPS	頁
序盤	ディスカッション 同じ観点からの意見、類似の意見しか発言されない	1 意見の偏りを防ぐためのメンバー構成や進行の工夫	31
	コミュニケーション 初回会議に初対面同士のメンバーが多く、緊張して議論が盛り上がらない	2 「好き」を起点にアイスブレイク	31
	ディスカッション 企業／事業の強みの掘下げ方が不明	3 具体的な商品・サービスを起点とした問いの設定	33
中盤	議論とりまとめ 発散した議論をまとめることができない	4 思考整理を助けるフレームワーク活用	33
	ディスカッション 在籍年数、専門領域等の違いにより「強み」の認識にブレがある	5 「強み」に対する認識のブレを深掘る	35
終盤	議論とりまとめ 本質的な強みをどうまとめればよいかわからない	6 競争力の源泉となる知財・無形資産をバリューチェーンで整理	37

本質的な強みの掘下げ・把握

課題発生 タイミング	課題・検討したいこと	TIPS	頁	
将来像と本質的な強みの紐づけ	ディスカッション 将来価値の構想の手がかりが無い	7	パーパスや社会課題に紐づいた顧客価値起点の検討フレームワーク	41
	中盤 将来事業の具体化 競争力のある、顧客に響く事業となるか不安	8	パーパスや社会課題と本質的な強みを行き来して将来像を構想	45
	将来事業の具体化 数値目標は定まっているが、事業の意義が未定			
	将来事業の具体化 強みと企業価値の紐づけができない			
	終盤 ディスカッション 事業の絞り込み方が分からない	9	TAM、SAM、SOMによる将来構想の絞り込み	47
知財・無形資産投資 活用戦略の検討	終盤 ディスカッション 現在保有していない技術の獲得方法が曖昧	10	直近に必要な資本を獲得するための行動の具体的な検討	49
	戦略の実行性向上 将来に向けて、何から着手すればよいか分からない	11	ビジネスのプロセスを可視化して優先度を整理する	51

知財・無形資産の投資・活用3ステップ 実践ストーリー

物語の舞台と導入

物語の舞台は、大手日用品メーカーのX社である。



X社

- ・創業100年を迎えようとしている大手日用品メーカー
- ・従業員数は約900人／売上高は年間約1250億円
- ・「暮らしをもっと簡単に」をパーパスとして掲げる
- ・顔に吹きかけるだけで化粧下地や日焼け止めまでできてしまう化粧水／お風呂掃除が不要な入浴剤等、暮らしを簡単にするというパーパスに沿ったロングヒット商品を多数保有

X社は多くのロングヒット商品を持つも、直近10年は目立ったヒット製品が生みだせておらず、X社の経営層は長期視点での将来に不安を覚えていた。

そこで、20年後の将来におけるX社の柱となるような新たな事業を構想すべく、プロジェクトが発足した。

近年、さまざまな文脈で知財・無形資産の重要性を感じていた社長は、知財部門長の秋山をリーダーに抜擢。他にもさまざまな部門からメンバーを集め、プロジェクトチームを組成した。そして「バックカスティングでX社らしい20年後の将来と、その実現に向けた道筋を描く」ことを指示した。

そこで秋山は、バックカスティングで将来を構想するフレームワークである「経営デザインシート」に沿って検討を進めることとした。そして、まずは経営方針の欄にパーパスである「暮らしをもっと簡単に」を書き込み、経営デザインシートにおいて推奨されている「これまで」「これから」「移行戦略」の順で検討を進めることにした。

コラム1 バックキャストに取り組む理由

ナブテスコ株式会社（事業内容：精密機械等）

ナブテスコ株式会社の知財部門長によると、フォアキャストの検討、つまり「自分たちはこうしたいからこうする」という考え方が強くなると、顧客が「違う」と感じた瞬間に全く売れなくなる。

そうならないためには、顧客がどちらに進むかを見極め、そこからバックキャストで自分たちの進む方向を考える必要がある。その際には、顧客から情報を集めること、また、顧客が気づいていない潜在的な悩みごとや課題も読み取ることが重要である。

※ヒアリング調査結果より

登場人物

秋山	<ul style="list-style-type: none"> ・知財部門長 ・プロパー採用20年目(研究開発部門4年を経て、知財部門16年)
馬場	<ul style="list-style-type: none"> ・知財部門 スタッフ ・プロパー採用6年目
千葉	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役 研究開発本部長 ・プロパー採用25年目 研究開発部門一筋
堂本	<ul style="list-style-type: none"> ・研究開発部門 スタッフ ・プロパー採用4年目
榎本	<ul style="list-style-type: none"> ・ヘルスケア事業部門 チームリーダー ・プロパー採用15年目
藤澤	<ul style="list-style-type: none"> ・IR部門 スタッフ ・大手電機メーカーからのキャリア採用5年目(社会人歴は8年目)
剛田	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役 経営企画本部長 ・プロパー採用20年目 さまざまな部門の経験あり

ストーリーの流れ

全10回のMTGを通して経営デザインシートに沿って将来を構想するなかで、知財・無形資産の投資・活用3ステップを実践する様子をストーリーとして紹介している。

#	ストーリー	実践しているステップ	経営デザインシート対応
1	強みを深掘りするための起点の設定	Step1 本質的な強みの掘下げ・把握	これまで
2	強みの定義を目線合わせ		
3	ギャップを深掘り、強みの解像度を高める		
4	バリューチェーンごとに競争力の源泉を整理		
5	パーパスや社会課題を意識し、将来の価値を構想	Step2 将来像と本質的な強みの紐づけ	これから
6	強みを活かしたオンリーワンの将来像		
7	外部環境も踏まえて将来構想を絞り込む		
8	将来に向けて必要な知財・無形資産を時系列で整理	Step3 知財・無形資産投資・活用戦略の検討・実践	移行戦略
9	知財・無形資産に優先度をつけてアクションプランを検討		
10	エピローグ	—	—

I-i: 強みを深掘りするための起点の設定

MTG #1

Step1

本質的な強みの掘下げ・把握

Step2

将来像と本質的な強みの紐づけ

Step3 知財・無形資産投資・

活用戦略の検討・実践

STORY

第1回MTGでは、まずは「自社の強みは何か」と簡単なテーマだけ設定し、フリーディスカッションの形式で話してみることにした。

ただ、何から話せば良いのか、メンバーが考え込んでしまい、沈黙の時間が流れた。

やっと事業部チームリーダーの榎本が「マウスケアのブランドは強いですよ」と口火を切り、それに応じて研究開発本部長の千葉も「そのブランドで使っているこの技術はすごい」と続く。(①)

しかしこれを聞いた若手メンバーたちは「強さって何だろう、そんなに単純で主観的なことなのか」ともやもやしながら考えていた。

「自社の強み」を思い思いに語ってみたが、何について話しているのか分からなくなり、気がつくと、古参メンバーばかりが口を開き、若手メンバーは黙り込んでしまっていた。(②)

こうして、第1回MTGは特に実りの無いまま解散となった。

解説

- ① 会議中、意見の観点や発言者が偏ることが散見されるが、これを防止するために、会議のメンバー構成や進め方を工夫する必要がある。

→ TIPS 1

- ② 初対面同士が多い場合や、役職が高いメンバーがいることで明確な上下関係が発生している場合、参加メンバーが緊張し、議論がスムーズに進まないことがある。その状況を回避する上で、アイスブレイクを工夫することが有効である。

→ TIPS 2

TIPS 1 意見の偏りを防ぐためのメンバー構成や進行の工夫

多様な部門や年齢層のメンバーを会議に集めたとしても、発言者や意見の観点が偏れば、導出される「強み」も偏向する。これを防ぐには、メンバー構成や司会者の進行において、以下のような工夫が効果的である。

- (メンバー構成工夫例1) 役職の高い参加者に意見できるメンバー(同じ役職のメンバー等)を置き、声の大きな人の発言が優遇される状況を作らない
- (メンバー構成工夫例2) 社外のメンバー(コンサルタントや外部専門家等)に会議へ参加してもらい、外部からの客観的な視点を取り入れる(特に議論が過熱化した際に有効)
- (司会者の工夫例1) 発言回数や発言者の偏りを鑑み、発言回数が少ない人や発言をためらう人に対しても問いかけ、意見を促す進行とする
- (司会者の工夫例2) 発言者の順番を考慮する。例えば、中堅、若手を先に指名して、発言力や影響力の高いメンバーは後に指名するなど。
- (司会者の工夫例3) 各者の意見を俯瞰的に捉え、適宜意見をまとめることで、参加者の思考を整理し、議論の土俵を整える

TIPS 2 「好き」を起点にアイスブレイク

多面的な視点で「強み」を検討すべく、多様な部門や年齢層のメンバーを会議に集めることが効果的である。一方で、必然的に初対面同士が増え、上下関係も発生するため、議論がスムーズに進まないことが多々ある。このような場合において、以下に示す各メンバーの「好き」を起点とした自己紹介から会議をスタートすることで、アイスブレイクとなるだけでなく、「強み」を検討する際のきっかけ作りにもなる。自社の「強み」は、思わぬ発言やコメント、雑談に隠されている。

- (自己紹介テーマ例1) 自社の好きなところや製品とその理由
- (自己紹介テーマ例2) 自社に入社した理由

I - ii : 強みの定義を目線合わせ

MTG #2

Step1

本質的な強みの掘下げ・把握

Step2

将来像と本質的な強みの紐づけ

Step3 知財・無形資産投資・

活用戦略の検討・実践

STORY

第1回MTG後に知財部長の秋山が、同期のムードメーカーである取締役経営企画本部長の剛田に相談をすると、剛田は「例えばあのブランドはここに競争力があるのだよ」と語りだした。ここで秋山は、剛田が「競争力の源泉」を語っていることに気づいた。一方先日のMTGでは「ブランドの知名度」や「技術の先進性」が語られていたように思える。(①)

そこで秋山は、ひとまず剛田の発言を参考に問いかけを工夫し、「主力商品3つの競争力は何か、その競争力をもたらす源泉は何か」(①)について、次回MTGまでに各自検討してくるよう、プロジェクトメンバーに宿題を出した。

そして、第2回MTGでは、冒頭で全員から宿題を発表してもらい、それを基に議論やエピソードトークの共有を行った。すると、重い空気の第1回とは一変、議論は非常に盛り上がった。しかし、今度は発散し收拾がつかないままMTGは終了した。(②)

後日、秋山は知財部若手の馬場に、「先日の議論から、強みを集約して言語化してみてよ」と頼んだ。しかし、突然の依頼に何からやればよいのかわからず馬場が戸惑っていたため、秋山は、「意見をバリューチェーンで整理するように」と作業のフレームワークを用意し、馬場に改めて作業を依頼した。(②)

解説

- ① 「自社の本質的な強み」を探る上で、何から手をつけて良いかがわかっていない状況である。「強みは何か？」とストレートに問いかけても答えづらく、また「強み」が出てきたとしてもその粒度が各者揃わない可能性があるため、議論の起点となる問いの設定や問いかけ方の工夫が必要である。

→ TIPS 3

- ② 議論が発散することは悪くない。しかし、発散後は初期段階であってもひとまず集約化・言語化を試みる必要がある。その際、思考整理を助ける共通のフレームワークや条件を予め設定することが効果的である。

→ TIPS 4

TIPS 3 具体的な商品・サービスを起点とした問いの設定

「強み」を深掘りする際には、議論の起点となる問いの設定や問いかけ方の工夫が重要である。

【質問例1】

客観的な情報に基づく会社の「強さ」（利益率の高さ、市場シェア占有率、顧客満足 度数値等）を起点とした問いを設定し、その「強さ」の源泉を探る

例) ニッチ市場において国内市場トップシェアの商品を数多く生み出し、創業から100年近くニッチトップを維持してきた「強さ」の源泉は何か

【質問例2】

客観的な情報に基づく商品やサービスの「強さ」を起点とした問いを設定し、その「強さ」の源泉を探る

例) 利益率が高い自社商品やサービスを3つ挙げ、それらがなぜ高い利益率をもたらしているのか、その強さの源泉は何か

いずれの質問においても、価格決定力や参入障壁、顧客提供価値につながるさまざまな「強み」の観点から議論することが重要である。そのためには、例として挙げているさまざまな知財・無形資産の観点が多分に含まれる商品開発秘話や成功／失敗エピソードトークを交えながら話すことが有効である。

例) ブランド力、商品の認知度向上施策、業界でのポジションの取り方、ビジネスモデル、営業力、社内の仕組みや制度、開発コンセプト、製造ノウハウ、スーパー開発者やマーケターの存在、開発の対象となる技術選定のプロセス、ブランド管理方針、社内・顧客ネットワークの構築のコツ、等

TIPS 4 思考整理を助けるフレームワーク活用

掘下げた「強み」に関する意見を整理する際に、本調査研究では、バリューチェーンに基づく以下のフレームワークを使用した。強みやその源泉は、バリューチェーン全体に存在しており、網羅的に検討する上で有効である。

なお、バリューチェーンは企業ごとに異なるため、まとめ方の一例として御活用いただきたい。

バリューチェーン	強み	強みの源泉
企画	各枠15字程度で一言で記載	社員や顧客、株主等に伝えるつもりで各枠100字以内で簡潔に記載
商品・研究開発		
購買		
生産		
物流		
販売		

I - iii : ギャップを深掘り、強みの解像度を高める

MTG #3

Step1

本質的な強みの掘下げ・把握

Step2

将来像と本質的な強みの紐づけ

Step3 知財・無形資産投資・

活用戦略の検討・実践

STORY

第3回MTGでは、冒頭に配布された知財部若手の馬場の資料への共感や異論を議論した。

経営企画本部長の剛田が、「この『スピード感ある意思決定』って、本当でしょうか。何を決定するにも月1の会議で審議にかけないといけないし、逆に遅い気がしますけど」と発言。すると事業部チームリーダーの榎本は「昔は、専務の一任で色々素早く進んでいたりしたかな」と反応。すかさず剛田が「それは昔話でしょう」と反論した。(①)

それに続かたちで『高い技術力とそれを生む開発体制』とありますが、僕が入社してからは目ぼしい技術は出てないですよ。世間も技術力の部分でうちの商品を購入はしていないのでは？」(①)と研究開発若手の堂本が放つと、現場の空気が張り詰めた。

ここで知財部門長の秋山が「ブレがあることがわかって良かった。ここを深掘ってみたら強みの正体に近づく気がするね」(②)と、好奇心に満ちた様子で発言すると、紛糾しかけた場が和み、参加者の意識が次に向けてMTGは終了した。

後日秋山は知財部若手の馬場との振り返りのなかで「あれは時代と役割のギャップだね。こんなフレームワークで次のMTGまでに整理してみようか」と、バリューチェーン×部門・機能のマトリクスを作成。馬場とともに製品が生まれるプロセスを過去／現在で整理することにした。(②)

解説

- ① 前回発散した議論をひとまず集約化・言語化したことによって結果的に参加者全員の議論のピントが合い、強みとなる競争力の源泉等について、より具体的に深く掘下げられていった。
- ② 議論では、参加者が共感する「強み」もあれば、各者の認識・理解のズレが浮き彫りになった「強み」もあった。役職や在籍年数、所属部署、採用形態の違いにより、「強み」に対する認識にはブレが発生する場合が往々にしてある。この原因を探るためには、各者が「強み」と考えた理由を可視化・言語化する必要があるが、そのプロセスを経ることで「強み」の解像度をさらに高めることが可能となる。

→ TIPS 5

TIPS 5 「強み」に対する認識のブレを深掘る

強みに対する各メンバーの認識を整理してブレを深掘りするために、本調査研究では以下に示すバリューチェーン×部門・機能で整理するフレームワークを使用した。「強み」をさらに深掘り、解像度を高めたいと考えている方には、ぜひ御活用いただきたい。

		過去(2010年代)					
		現在(2020年代)					
現在と過去比較表		企画	商品・研究開発	購買	生産	物流	販売
顧客	市場動向						
	顧客現場	明確な要望					
部門・機能	事業部(営業)	タイムリーに要望を把握	商品開発			自社物流ルートの保有	全国の販売網店との関係性
	知財						
	調達				原材料調達		
	研究開発		コア技術開発				
	生産		一部原材料自己生産		オペレーション力		
	知財	活かせる特許の探索	特許の先取り取得				
	経営層役員		スピーディな意思決定				

オレンジ:過去～現在まで共通した強み / 赤:過去にない現在の強み / 緑:現在にない過去の強み

具体的には、このフレームワークを用いて以下のように検討を進めた。

- 過去(例:2010年代)及び現在(例:2020年代)の利益率が高い製品・サービスが生み出され、利益を出すまでのプロセスについて、バリューチェーンのどこで・誰が・何を付加価値を与えたかを書き込む
ポイント それぞれの年代についてマトリクスを作成する
ポイント 事業レベルでの強みを検討する際は、同じ年代で異なる事業、例えば、好調な事業を対象として、比較することも一案
- 書き込んだものを、行動が実施された順に線をつなぐ
ポイント プロセスの真の起点(顧客の価値・市場・アイデア等)を明確化する
ポイント 同年代のいくつかの商品・サービスで同様のプロセスを辿るのか確認
- ディスカッションで導出された「強み」である可能性が高い要素はハイライトする
- 過去と現在の2つのマトリクスを比較し、共通点や異なる点を抽出して色を付ける。
- 色を付けた箇所について、自社の本質的な「強み」が何か、また、現在にない過去の強みを再度獲得すべきか等、「強み」の解像度を高めるディスカッションを実施する。

I-iv：バリューチェーンごとに競争力の源泉を整理

MTG #4

Step1

本質的な強みの掘下げ・把握

Step2

将来像と本質的な強みの紐づけ

Step3 知財・無形資産投資・

活用戦略の検討・実践

STORY

知財部長の秋山と知財部若手の馬場はさまざまな部門を訪ねて話を聞きつつ(①)、過去と現在それぞれの主力商品が生まれるまでのプロセスをマトリクスを用いて可視化していった。また、MTG前にマトリクスを参加者に展開し、現在と過去のプロセスにおいて「強み」がどこで生まれているか、その強みの源泉となる知財・無形資産(②)が何かを考えてくるように宿題を出した。

こうして迎えた第4回MTG当日は互いの意見を持ち寄り、強みとその源泉、過去と現在の共通点・相違点についてディスカッションを行った。

ディスカッションの論点を明確にしたことによって議論はスムーズに進み、部門・機能間、製品間、時代の違い等による認識のギャップのみならず、共通点も明確となった。そして、そのギャップや共通点が起点となって議論は深まり、「結局のところ各製品の競争力の源泉は何なのか？」という問いへの答えがどんどん洗練されていった。

最終的にはバリューチェーンにおいて競争力の源泉となる知財・無形資産が明確化され、本質的な強みの掘下げについての議論を終えた。(②)

解説

- ① 利益率が高い製品・サービスが生まれたプロセスに着目することで、バリューチェーン全体のなかで価値を創造しているプロセスや要素を洗い出すことができる。この洗い出しはバリューチェーン全体を対象としているため、一部門だけでなくさまざまな部門に意見を聴取することが有効である。
- ② 社員に蓄積しているノウハウや暗黙知も重要な知財・無形資産であるが、可視化が難しいことから、多くの企業で管理が実現できていない。これらを形式知化し、組織の資産に変えるためには、TIPS5で示したマトリクス等を用いながら議論を行い、暗黙知を可視化することから始めると良い。

→ TIPS 6

TIPS 6 競争力の源泉となる知財・無形資産をバリューチェーンで整理

本ストーリーでは最終的に、TIPS4でも示した以下のフレームワークを用いてバリューチェーンにおける強み(競争力の源泉となる知財・無形資産)を整理し、本質的な強みの検討を終えた。

バリューチェーン	強み	強みの源泉
企画	各枠15字程度で一言で記載	この欄に、強みの源泉となる知財・無形資産を記入
商品・研究開発		
購買		
生産		
物流		
販売		

整理の方法に迷った際は、シンプルなフレームワークの活用が有効である。なお、バリューチェーンや強みを整理する目的は企業により異なるため、フレームワークの枠組みや項目、まとめ方は適宜工夫をいただくとより効果的になる。

コラム2 本質的な強みの定義

ナブテスコ株式会社（事業内容：精密機械等）

ナブテスコ株式会社では、顧客への価値提供に必要なものを現在と将来の両方において検討し、「コア価値」として知的資産と同等のレベルで言語化している。これは、いわゆる知的財産権の範疇のみならず、人材やノウハウ、ブランド、サプライチェーンまでも含む幅広い概念である。同社はこれを部門の構成に合わせて「マーケティング/営業」「技術」「製造」「サービス」の4つの視点で規定し、競合企業との関係を5段階で評価ないし目標設定している。

	マーケティング/営業	技術	製造	サービス
現在のコア価値	④ ブランド ③ 顧客との信頼関係 ④ 販売網	④ ○○設計技術 ③ ○○解析技術 ④ ○○評価技術	④ ○○製造技術 ③ ○○プラント運用技術 ④ ○○サプライチェーン ③ 検査技術	③ ○○保守技術 ③ ○○保守網
未来のコア価値	目標④ 顧客○○との信頼関係 目標③ ○○国販売網 目標④ ○○との共創	目標④ △△設計技術 目標③ △△解析技術 目標④ △△評価技術	目標④ △△製造技術 目標③ △△プラント運用技術 目標④ △△検査技術	目標④ △△保守技術

同社が「コア価値」を規定する活動を開始する以前は、「自社の強みは何か？」という問いに対する社内の回答はバラバラで、統一された認識が存在していなかった。そこで、強みの認識を共通化すべく、まずは現在のコア価値を言語化・可視化するところから活動を始めた。

これと並行して将来に向けて必要なリソースを整理し、達成度合いをきちんと管理しようということになり、将来のコア価値についても同様にきちんと言語化・可視化する現在のかたちになったという。

コア価値を切り分ける視点を部門の構成に合わせているのは、コア価値の強化・獲得戦略を各部門で管理するためである。強みや価値の考え方について、最終的には全部門で共通した1つの強みや価値を作るという形もあり得るが、同社にとってはこの視点での整理が一番管理・運用がしやすいため、このかたちをとっている。

※ヒアリング調査結果より

株式会社ブリヂストン（事業内容:タイヤ等）

株式会社ブリヂストンの知財部門長によると、同社製品の強みは少なからず、バリューチェーン全体に散在する従業員の「暗黙知」により形成されているという。そしてこの可視化されていない暗黙知を抽出・創出し、形式知化、蓄積・共有できる状態にすることが、知財部門の重要な活動の1つであると述べる。

そのアウトプットに決まったかたちはないが、多くの場合は製品の企画書等で「バリューチェーンのこの箇所にはこういう暗黙知がある」という情報を盛り込んだかたちで取りまとめるという。



企画書

昨今ではオープンイノベーションや協業ソリューション事業等で外部との連携も増えているが、そういった際には、外部に出してはいけない自社の本当に重要な部分はどこであるかを事業現場は正しく把握しておく必要がある。したがって、バリューチェーン全体を通して強みを把握し社内でも共有することが必要だという。

一方で、こういった暗黙知を形式知化して全社に浸透させることにより、逆に外部にそれが漏れてしまうリスクの可能性は増加する。しかし、同社では、膨大な暗黙知が互いにつながり、さらにそれを価値に変換できる人材がいることで価値を実現しているため、万が一暗黙知の一部が流出したとしても、同社と同等の価値を他社が生み出すことは、容易ではないだろうとのことである。

※ヒアリング調査結果より

II-i: パーパスや社会課題を意識し、将来の価値を構想

MTG #5

Step1

本質的な強みの掘下げ・把握

Step2

将来像と本質的な強みの紐づけ

Step3

知財・無形資産投資・活用戦略の検討・実践

STORY

第4回MTGまでで、いったん経営デザインシートの「これまで」の検討は終了とし、続いて「これから」の検討に移ることとした。まずは経営デザインシートの原則どおり、第5回MTGでは将来の価値を検討することとした(①)。

第1回MTGと同様、まずは簡単に「20年後の将来にどんな価値を提供するか」とだけ議題を設定して各メンバーから意見を募ったものの、各メンバーは何から話せば良いのかわからず、沈黙の時間が流れた(②)。

そのようななかで口火を切ったのは、IR部門の藤澤だった。「うちのIRでは『暮らしをもっと簡単に』っていうパーパスと、社会課題とのつながりを大事にしているんですよ。20年後の人たちって、どんな課題があって、何を簡単にしたいと思っているんですかね?(②)」

藤澤の意見をきっかけに、うっすらと検討の方向性が見えた感触をもった知財部長の秋山は、パーパス・社会課題を意識しながら経営デザインシートに沿った検討をするためのフレームワークを作成(②)し、第6回MTGまでに各自がこれを用いて将来誰に・どんな価値を提供したいかを検討するように宿題を出し、この日のMTGは終了とした。

解説

- ① 経営デザインシートの将来の項目では、現在の資源を起点に地続き的に価値を描くのではなく、顧客のニーズやウォンツに訴求できるように将来価値から逆算してビジネスモデルや価値を描くことが推奨されている。
- ② 経営デザインシートが想定する将来価値を起点としたバックキャスト型の将来構想と異なり、現在の多くのビジネスシーンにおいては「リソースからどういう価値を生みだせるか」と現在地点から地続きに将来を構想する傾向がみられる。地続きの思考法に慣れている状態では、手掛かり無く長期的な将来の価値を検討することは難しい。この場合、自社のパーパスや社会課題に紐づけた将来価値を構想することが重要であり、フレームワークを用いて、これまでとは異なる思考方法で検討することも有効である。

→ TIPS 7

TIPS 7 パーパスや社会課題に紐づいた顧客価値起点の検討フレームワーク

リソース起点での検討に慣れ親しんだ参加者の思考の流れを整理し、価値起点の将来構想を推進するために、本調査研究では例えば以下のようなフレームワークを使用した。今までと異なる検討プロセスに苦戦している方には、ぜひ御活用いただきたい。

① パーパスに関連して社会や顧客が抱える課題	② その課題に対して、将来の自社に顧客が感じる価値（顧客が自社を選ぶ理由）	③ その価値を生み出す仕組み（価値を実現するためのアイデアや機能）	④ その仕組みを実現するために必要な知財・無形資産	⑤ その知財・無形資産の獲得方法

このフレームワークでは、原則は左から右へ、以下のように検討を進めた。

1. 経営計画やパーパス等を踏まえ、将来的に自社で特に取り組むべきと思われる社会課題や顧客の課題を①の欄に記載する（紙面の都合上欄は1つのみとしているが、複数でもよい）
2. その課題に対して、将来顧客が感じる自社の価値、言い換えれば、将来顧客はなぜ他社ではなく自社を選ぶかを②の欄に記載する。顧客から見た際の提供価値が明確であるほど、その企業や商品を選ぶ動機につながるため、記載する価値は多くても3～4つ程度に絞ることが推奨される。（※今回のストーリーでは、秋山はここまでを宿題とした）
3. 2. で導出した価値を実現するためのアイデア、製品やサービスの機能を③の欄に記載する。
4. 3. で検討したアイデア、製品やサービスの機能を実現するために必要な知財・無形資産を④の欄に記載する。
5. 4. で洗い出した知財・無形資産をすでに有しているか否か、有していない場合、いかに獲得するかを⑤の欄に記載する。

なお、1.～5.へリニアに進む検討手順となっており、経営デザインシートに即した流れでもある一方で、実際には各項目を行き来しながら検討することが推奨される。（TIPS 8にて詳述）

コラム3 逆バックキャストの思考

バックキャストिंगの意義を理解するには、現在から過去を振り返る逆バックキャストिंगを行うことが有効である。

例えば、100年前の1920年頃に創業した企業がなぜ今100年企業となり得たのか。

当時、電気の利用が拡大し始め、(当時から見た)将来的には、電気の需要が劇的に拡大することが見込まれる潮流であった。なので、発電機を製造していた三菱電機や日立製作所は、この潮流に乗り大企業になった。パナソニックの二股ソケットも、この電気需要の増大という潮流に乗った有名な例である。

また、当時は洋服が浸透し始めた時代であり、化学繊維の需要が増加し始めていた。化学繊維を作る東レや帝人、洋服を売るイトーヨーカ堂、洋服を洗濯する白洋舎等は、いずれもこの時期に生まれた企業である。

さらに、食の西洋化に伴い、敷島製パン、キーコーヒー、キューピー等も創業した。

このように、100年前を振り返ると、当時の潮流に乗った企業が、知財・無形資産を生かして大企業に成長し、100年企業になっていることが見て取れる。

すなわち、将来価値からのバックキャストिंगにより新たな潮流を見出し、その中で自らの知財・無形資産を有効に活用しながら潮流に乗ることが、知財・無形資産戦略の本質と言える。例えば、カーボンニュートラルを実現するために必要な再生可能エネルギー由来の電気を水素やアンモニアで生産することは新しい潮流であろう。

そして、これを行うための組織体系を整備することが重要になるのである。

※有識者委員コメントより

コラム4 ブランドステートメントやビジョン起点で価値の目線を合わせた事例

ヤンマーホールディングス株式会社（事業内容：農業機械等）

ヤンマーホールディングス株式会社では「A SUSTAINABLE FUTURE —テクノロジーで、新しい豊かさへ。—」というブランドステートメントを掲げ、テクノロジーを第一の強みとしてお客さまの課題を解決し、豊かな社会を実現していくという強いメッセージを発信している。その上で、この理念のもとでどのような社会を目指すべきかを定義する4つのビジョンも併せて情報発信されている。

同社では、各部門がこのブランドステートメントやビジョンを極めて重視しており、これによって向かうベクトルを一致させて動いている。

例えば技術本部では、この4つのビジョンに対し要素技術の開発を通してどのような価値をいかに生み出すかという視点で技術戦略を立てている。また、知財部門では、単に生まれてきた高水準な技術の特許で守るということではなく、その価値を競争優位性につなげることを常に意識して知財戦略を構築している。両部門とも、経営層の掲げるビジョンの実現を念頭に置き、戦略を構築しているのである。

※ヒアリング調査結果より

II - ii : 強みを活かしたオンリーワンの将来像

MTG #6

Step1

本質的な強みの掘下げ・把握

Step2

将来像と本質的な強みの紐づけ

Step3 知財・無形資産投資・

活用戦略の検討・実践

STORY

第6回MTGは、各メンバーの宿題の発表から始まった。

研究開発本部長の千葉が「20年後は俺も立派な高齢者だ。高齢社会で暮らしが難しいと感じる人も多いだろう。どうにか暮らしを簡単にできないか」と切り出した。事業部チームリーダーの榎本は「私はいわゆるストレス社会にアプローチできないかと考えていまして。手間を減らすという意味での簡単だけでなく、心も簡単に、みたいに」と語る。ほかにも各メンバーが思い思いの社会課題に対する価値を語った。

しかしそれを収束させようというところで、またしても議論は難航してしまった。そこで、研究開発若手の堂本が「せっかくこのあいだ強みを掘下げたんだから、ここに立ち返って、社会課題に対して強みを使ってどんな価値を生むことができるか考えてみませんか？(①)」と切り出した。そしてさらに「今の強みだけからの地続きになっちゃいけないというのが経営デザインシートの考え方だと思うので、プラスアルファの新たな強みを入れるようにしたら面白いんじゃないですかね(①)」と続けた。

価値起点の検討が難航していたのも事実である。いったんこの方針にのっとり、「自社の強みと新たに獲得する強みを活かした、社会課題に対する価値提供の案」を次回までの各自の宿題事項にすることにし、第6回MTGは終了した。

解説

- ① 将来の価値を検討する際に、パーパスや社会課題からの検討だけでは自社らしさがなく、実現性や競争力のない将来構想になりかねない。一方、現在の強みを起点とした検討だけでは、顧客視点ではなく自社視点の地続きな価値になりかねない。これら両方を起点とした検討を行ったり来たりすることで、顧客に選ばれる魅力もあり、かつ実現性や競争力もある将来価値を構想することができる。

→ TIPS 8

II - iii : 外部環境も踏まえて将来構想を絞り込む

MTG #7

Step1

本質的な強みの掘下げ・把握

Step2

将来像と本質的な強みの紐づけ

Step3 知財・無形資産投資・

活用戦略の検討・実践

STORY

第7回MTGも各メンバーの宿題の発表から始まった。各者、社会課題に対応した将来価値を起点としつつ、自社の強みも活かした魅力的な将来像を語った。

これらの将来像について、自社パーパスとの適合度合いや、より効果的な強みの活かし方があるか等の観点から全員で議論し、徐々に将来像の候補を絞っていった。しかし、研究開発本部長の千葉の提案する高齢者向けに価値提供する将来像と、事業部チームリーダー榎本の提案する都会でストレスを抱えながら働く人に向けて価値提供する将来像のどちらも魅力的であり、そこから先が絞り切れずに議論は停滞してしまった。

ここで口を開いたのが、経営企画本部長の剛田である。「今まで自社の本質的な強みをを中心に検討してきたけど、少し市場にも目を向けてみよう(①)」。剛田は、全員の宿題に事前に目を通して簡単な市場調査を進めていたのである。そして高齢者向けのビジネスと、ストレス社会向けのビジネスの、外部環境分析、特にTAM、SAM、SOMの概算の結果(①)を伝えた。

「どちらも魅力的だが、高齢者向けビジネスは厳しい反面、ストレス社会×日用品というアプローチは新しく、ニッチトップとして結構な市場を獲得できそうだ」と剛田が語ると、もはや異を唱える者はいない。

社会課題に応えた将来価値を起点としつつ、自社の本質的な強みも活かした実現性ある将来像であり、市場性も見込めることから、次回MTGはストレス社会向けのビジネスを実現するための戦略を検討することとなった。

解説

- ① 新規事業を検討する際には、自社のパーパスや強み等の内部環境分析の検討も必要だが、市場や競合他社の状況等の外部環境分析の検討も当然必要となる。外部環境分析もさまざまであるが、本事例では、市場規模を示す指標であるTAM(Total Addressable Market)、SAM(Serviceable Available Market)、SOM(Serviceable Obtainable Market)を用いて検討している。

→ TIPS 9

TIPS 9 TAM、SAM、SOMによる将来構想の絞り込み

新規事業を構想する際には、市場や顧客といった外部の分析も必要となる。本ストーリーでは、市場で生み出すと想定される利益の指標であるTAM、SAM、SOMを検討している。これら指標の概要は、以下のとおりである。

■ TAM(Total Addressable Market)

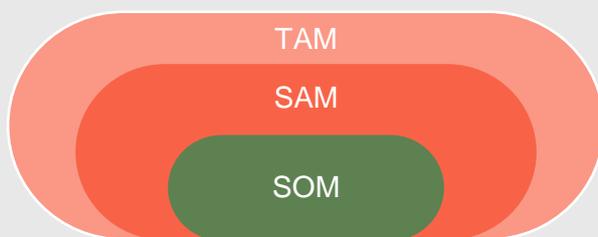
所定の事業がリーチできる可能性のある全体の市場規模を意味する。言い換えれば、市場の100%を獲得したときの収益機会の総額である。

■ SAM(Serviceable Available Market)

所定の事業が獲得しうる最大の市場規模を意味する、言い換えれば、TAMのうち、実際に顧客としてアプローチできるターゲット層をすべて獲得したときの収益機会の総額である。

■ SOM(Serviceable Obtainable Market)

所定の事業が、実際に製品やサービスを提供できる顧客の市場規模を意味する。言い換えれば、SAMのうち企業が合理的に取り込める範囲である。



なお、本ストーリーでは簡略化のため、内部環境としては自社の強み、外部環境としては社会課題・顧客課題とTAM、SAM、SOMのみを検討しているが、本来はほかにもさまざまな要因を検討する必要がある点にはご留意いただきたい。

内部環境や外部環境について何から検討すればよいかわからないという方は、まずは代表的なフレームワークであるSWOT分析、PEST分析、5Forces分析等を御検討いただきたい。本書ではこれらフレームワークの詳細な説明は割愛するが、インターネット上に豊富に情報があるため、適宜情報を収集しつつ取り組んでいただきたい。

III - i : 将来に向けて必要な知財・無形資産を時系列で整理

MTG #8

Step1

本質的な強みの掘下げ・把握

Step2

将来像と本質的な強みの紐づけ

Step3 知財・無形資産投資・活用戦略の検討・実践

STORY

第8回以降のMTGでは、将来必要となる知財・無形資産を洗い出し、それをいかに獲得するかを検討することにした。

知財部長の秋山は、第8回MTGの宿題として、TIPS7で示したフレームワークを用いて、ストレス社会に向けた将来構想の実現に必要な知財・無形資産について、自社が持つものに限らず(①)改めて洗い出すようにメンバーへ指示した。

こうして迎えた第8回MTGでは秋山の念押しもあり、メンバーは他社の資源まで含めて、幅広く必要な知財・無形資産を洗い出してきた。しかし、またここから先の収束に悩み、議論は滞った。

口を開いたのは研究開発本部長の千葉だった。「全てを実現できるのは20年後だ。まずは今挙がった無形資産を、いつまでに必要かという観点で時系列に整理してみよう。先のものについては今は自前で生み出すか、外部から調達するかくらいの大まかな整理にとどめて、直近のものだけ具体的なハードルと、ハードルを越えるための課題を洗い出して、必要な資本や資本を得るための行動を検討してはどうだろうか」(②)。

千葉の提案を受け、各メンバーで挙げられた知財・無形資産の時系列の整理が行われた。直近5年ほどで獲得すべきものが特定されたところで、第8回MTGは終了した。

解説

- ① 将来の構想が、現在からの地続きの矮小なものにならないように、自社が今持つものに限らず、幅広く将来の知財・無形資産を構想することが求められる。
- ② 遠い将来の構想から逆算した知財・無形資産は、その獲得に向けた実効性のあるアクションを取るまでの時間にばらつきがある。長期的なものについては、現段階では自前で生み出すか／外部から調達するかくらいの大まかな整理にとどめ、直近のものについて具体的な検討をすることで、各部門が今から何をすべきか・経営層に何を求めるべきかが明確になる。

→ TIPS 10

TIPS 10 直近に必要な資本を獲得するための行動の具体的な検討

遠い(例えば20年後の)将来像のみを考えていると、そこに向けてまず直近に何をすればよいかという具体的な検討が進まず、結局行動に移せず「絵に描いた餅」になってしまう場合がある。したがって、ストーリー中でも示したように、必要な知財・無形資産を洗い出したら、それを時系列で整理するなどして段階的な目標を立てることが推奨される。

その上で、直近の目標に対しては、可能な限り具体的に達成に向けた行動を検討する。最終的には関連する部署ごとに、明日何をすればよいかかわかるくらいの具体性が求められる。

III - ii : 知財・無形資産に優先度をつけてアクションプランを検討

MTG #9

Step1

本質的な強みの掘下げ・把握

Step2

将来像と本質的な強みの紐づけ

Step3 知財・無形資産投資・
活用戦略の検討・実践

STORY

第9回MTGでは、前回洗い出された直近5年で必要となる知財・無形資産を対象に、具体的な課題やアクション・タイムラインを整理することとなった。

今回のMTGに先立ち、事業部門チームリーダーの榎本は、空中戦では議論は進まないだろうと考え、事前に5年後の事業について、関連するプレイヤーを洗い出し、それらの間の「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」の流れを図示して、ビジネスのプロセスを整理してきた^①。

榎本の目論見は当たり、将来のビジネスのプロセスが可視化されたことで、ビジネスの実現に向けて重要な点や不足している点について、全員が目線を合わせて具体的に議論することができた。

こうして各部門が、新規事業における知財・無形資産の獲得に向けて直近5年以内に実施すべき事項が定まり、その優先度を加味した具体的なアクションプランが策定された。

解説

- ① 近い将来に必要な知財・無形資産の優先度についても、何の手がかりもない状態の場合、自部門の担当領域の優先度を高くして考えてしまう傾向がある。客観的に議論を進めるためには、ビジネスのプロセスを可視化し、全員で目線を合わせつつ進めることが効果的である。

→ TIPS 11

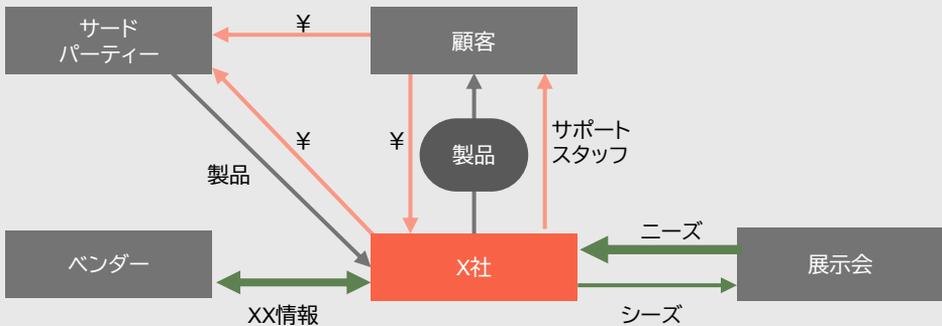
TIPS 11 ビジネスのプロセスを可視化して優先度を整理する

必要な知財・無形資産の優先度を客観的に検討するためには、将来のビジネスのプロセスを可視化し、全体を俯瞰して検討することが有効である。

具体的に、本調査研究では以下のような手順で将来のビジネスのプロセスを整理した。その上で、「何が価値の創出において重要か」「実現に時間がかかりそうな要素はどこか」等の観点から議論し、優先度を検討した。優先度の客観的な検討に苦戦している方には、ぜひ御活用いただきたい。

1. 事業に関するプレーヤーを書き出す
2. 製品・サービスやその他重要な要素(プラットフォーム、展示会等)を書きだす
3. プレーヤー間の「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」の流れを矢印で示す
4. 価値創出において特に重要となる矢印や、特に実現が困難と思われる矢印を、太さや色を変えるなどして判別できるようにする

ビジネスのプロセス可視化のイメージ



エピソード

MTG #10

Step1
本質的な強みの掘下げ・把握

Step2
将来像と本質的な強みの紐づけ

Step3 知財・無形資産投資・
活用戦略の検討・実践

STORY

経営デザインシートの「これまで」「これから」「移行戦略」を一通り検討して迎える第10回MTGは、プロジェクトの発起人である社長への中間報告会となった。

プロジェクトチームのリーダーでもある知財部門長の秋山の発表を一通り聞き終えた社長は、大きくうなずき口を開いた。

「ストレス社会に向けて価値を提供するという、今までとは一見かけ離れたような構想に、最初は正直やや戸惑った。しかし、話を聞けば、今まで培ってきたオンリーワンの強みが形を変えて活かされていることがよくわかり、十分実現可能で、勝ち筋もあることがよくわかった。アクションプランも具体的に整理されているので、こちらとしても具体的に投資を検討することができる。」

社長は大満足の様子である。そしてさらに続けた。

「こういった検討は、1回やったら終わりではなく、検討のサイクルを回し続け、適宜修正しつつ精度を高めていくことが重要だ。絶対にこれで終わりにしてはいけない。今回描いた将来構想を、必ずや実現につなげてほしい。サポートは惜しまないので、必要な資源や人材があれば、遠慮なく相談してほしい。このプロジェクトのこれからの非常に楽しみにしている。」

そう言うと、社長は会議室を後にした。

知財部門長の秋山にとって、社長と直接対話をし、経営に貢献している実感が持てたのは今回が初めてであった。秋山は表現しがたい充足感を感じ、微笑んだ。そして、秋山は今回の活動を通して知財部の新たな可能性を感じ、その役割の変革に向けて動き始めることを決意したのである。

コラム5 本調査研究で実際に得られた経営層の反響

本コラムでは、本調査研究のなかで現地調査を行った企業の経営層から支援後にいただいた、成果や気づきに対するコメントを紹介する。

- ビジネスの転換期において、自社の強みや提供できる価値を見直す良い機会になった。引き続きこのような取組を行っていきたい。
- 以下のような点に気づきがあった。
 - ・ 事業の独自性や強みと結びつけることで新たな価値を生み出す可能性
 - ・ 他部署の取組に広義の知財が多く存在し、これを共有・活用する必要性
 - ・ 入社タイミング(世代、中途)の異なる社員の「強み」の共通認識を形成する必要性
- 戦略検討に知財の視点が入ったことで、網羅的な検討ができた。
- ほぼ経験のないバックキャストでの検討だったが、シンプルなかたちで顧客価値を表現するためには強みの本質を理解していなくてははいけない。事業部ともども汗をかかせていただいた。このような思考法は今後の業務でも活かしていきたいと考えている。
- 知財・無形資産を主軸とした新規事業の検討の機会を設けてもらい、ありがたかった。今後知財部門からは、新規事業の話に加え、既存事業の取組強化にあたっても知財の視点をもらえれば嬉しい。
- 新製品の開発においては新しいことに飛びつきがちだが、強みを活かした開発も重要であることを再認識した。今後は、社内の他のメンバーにも強みはこういうところだと認識させ、強みを活かした開発をしていくことが必要になると思う。
- 本質的な強みを深掘りした上で、顧客価値から将来を構想するという今回の検討のパターンを、今後はグループ全体に広げていく必要があると考えている。この意識づけは大きな成果だった。

知財・無形資産の投資・活用 3ステップを推進する知財部門の役割

知財部員が有するコアコンピタンス / 知財部門の立ち位置の特殊性

知財・無形資産の投資・活用を推進する上での知財部門の役割とは何か。また、それを果たす上で知財部門はどう立ち振る舞えばよいか。まずは、本調査研究を通して観察された、一般的な知財部員のコアコンピタンスや、企業における立ち位置の特殊性を以下に示す。

知財部員が有するコアコンピタンス

- 言語化されていないものを聞き出すヒアリング能力、聞き出したものを言語化する能力

知的財産権を出願する上で、開発者に技術内容等をヒアリングし、技術の独自性や特徴を他の意に捉えられぬよう正確に言語化する必要がある。この点、知財部員は言語化されていないものをヒアリングにより聞き出し、聞き出した情報を言語化する能力に長けている。

- 特許情報を翻訳、伝える能力

専門的な用語・形式で記載されている特許情報を読み解くテクニックを有していることから、難解な情報を他の事業部が理解可能な内容に翻訳・共有し、研究開発の伴走支援を行うことができる。

- 散逸する情報を整理する能力

出願権利化する上では、他社含めた関連技術の情報を収集・整理する必要があることから、散逸する情報を整理する能力を有している。

立ち位置の特殊性

- さまざまな部門を横断する客観的な立場

社内を横断して特許情報等の知財情報を蓄積・管理している知財部門は、縦割り体制に陥りやすい各事業部や研究開発部の垣根を越え、客観的に組織を見ることが出来る立場にいる。そのため、社内の至る所に存在する知財・無形資産情報を収集する際や、会議の際にも客観的な立場からの発言や提案等が期待される。

- 自社における課題解決DBを保有

特許情報には「発明が解決しようとする課題」と「課題を解決するための手段」が記載されていることから、知財部門は、課題解決に資する情報の蓄積、いわゆる「課題解決DB」を保有していると言える。

知財・無形資産の投資・活用を推進する知財部門の役割

知財・無形資産とは、知的財産権に限らず、技術、ノウハウ、ブランド、デザイン、コンテンツ、ソフトウェア、データ、顧客ネットワーク、信頼・レピュテーション、営業秘密、商号、契約上の権利、人材等、企業の競争力の源泉となる幅広い資産を含んでいる。第1章にも述べた企業価値における知財・無形資産の重要性の高まりを受け、知財部門は「知財・無形資産」をより広義に捉え、仕事の幅の広さを認識することが重要である。

また、知財部門はそのコアコンピタンスや立ち位置を活かした役割として、経営層や関連部門と接点を持ちながら情報を日々収集すること、そのなかで相手の課題に触れた際には「なにか提案できることはないか」と自分ごとに捉えるオーナーシップを持つこと、更には、各部門に伴走し、課題に対して知財・無形資産情報やそれを活かしたアイデアを提供したりすることなどが挙げられる。これらの役割を果たすことで、企業価値・事業価値に資する知財・無形資産活用を推進し、経営戦略に示唆を与えることにも繋がるだろう。

その際に重要なマインドセットについては、令和5年度に特許庁が公表した「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～」において、企業価値向上に知財戦略を活かす企業の知財部門の特徴を例とした知財部門に求められる役割の中で示されている。

好事例と言える企業における知財部門の役割は「自社事業を守るための知財権を管理することにとどまらない。知財部門は「サービス業」のようなマインドで経営層や関係部門に寄り添い、高い視座で相手の悩みや考えていることを把握している。その上で知財部門として将来の事業や経営を見据えた上で、それに対して貢献できること考え、支援を行う。経営層・関係部門は、こうした役割を知財部門に期待しており、知財部門もそれを自覚して期待に応えている。

令和5年度「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～」

なお、経営層や関係部門に寄り添うマインドセットは、以下に示すように、本事調査研究の現地調査先企業からの声としても聞かれたところであり、今後、浸透していくことが期待される。

事業部門ごとに担当をつけ、アイデアが生まれたところから一緒にやるといった、伴走型の知財部門になっていかないといけない。そのための方法を検討している。



現地調査先企業
知財部門

経営に貢献していきたい思いがある。事業部門に対して何ができるのか、少しずつ提案し、フィードバックをもらいながら、事業と知財をマッチさせるようなことを行っていきたい。



現地調査先企業
知財部門

コラム6 知財部門の役割変革に向けた取組

株式会社ブリヂストン（事業内容：タイヤ等）

コラム2で紹介したように、株式会社ブリヂストンの知財部門は、知的財産権の範疇にとどまらず、バリューチェーン全体に散在する暗黙知、すなわち広義の知的財産に目を向け、全社の強みをマネジメントする役割を担っている。

同社の知財部門がこのような役割を發揮できるポイントの1つは、部門を超えた人材の流動性にある。同社では、知財部門と他部門間の人材の移動（期間留学的なものも含む）を志向しており、このことが知財部門に知的財産権にとどまらない幅広い知的財産への視点を養っている。また、これは逆もまた然りで、他部門に知的財産のマインドを浸透させるためにも効果的だ。

他にも、知財部門が他部門とコミュニケーションをとりやすいような環境整備も重要視されている。例えば、同社の知財部門はかつては中央研究所内の一組織であったが、現在は会社のアドミニストレーション機能として位置づけられている。このことにより、研究開発部門のみならず全社バリューチェーン全域で事業部門との距離感も縮まり、コミュニケーションが円滑になっている。

また、知財部門内の仕組みにもポイントはあるという。というのも、知財部門の人材は専門性が非常に高く、視野を広げた新しいチャレンジよりも既存の専門性を深める方向に行きがちな場合もある。そこで同社では広義の知的財産に目を向けるような新しいチャレンジを推進するための「空気づくり」や「実績づくり」を重視している。

空気づくりでは、知財部門内でも役割のローテーションを推奨している。新しいスキルを習得し、それが次の役割につながっていくことを楽しめるような空気の醸成を図った仕組みだ。また、そうして身に着けたスキルで新しいことに挑戦し、達成できた喜びをチーム全体で分かち合う実績づくりも重要視して取り組んでいる。

※ヒアリング調査結果より

知財・無形資産の投資・活用を推進する知財部門の活動例

本調査研究で観察された知財部門の活動例と、企業価値創造に必要な6つの資本を紐づけると以下の図ようになる。人的資本と知財・無形資産の関係性に代表されるように、知財部門の日々の活動は企業価値創造に必要な資本と密接に結びついていることに留意いただきたい。また、知財部門の今後の取組の参考としていただきたい。

6つの資本と知財・無形資産例

財務資本	資金調達力 等
社会関係資本	ブランド力 市場形成力 顧客層 取引先網 等
製造資本	オペレーション力 等
自然資本	原料調達力 等
知的資本	技術開発力 等
人的資本	人材力 等

知財・無形資産活用の具体的な活動例

<p>暗黙知の形式知化・言語化</p> <p>コラム2: 本質的な強みの定義 (P38~39)</p>
<p>人材と知財・無形資産を相互に関連させるマネジメント</p> <p>コラム15: 知財・無形資産投資・活用戦略の情報発信の事例 (P69)</p>
<p>攻めのブランド管理</p> <p>コラム7: 攻めのブランド管理 (P58)</p>
<p>事業部等のアイデアや課題に資する知財視点の提案</p> <p>コラム8: 新製品の企画前の段階から知財視点で提案 (P59)</p>
<p>知財・無形資産情報と顧客価値をつなげる</p> <p>コラム15: 知財・無形資産投資・活用戦略の情報発信の事例 (P69)</p>
<p>知財活動を通して経営・事業へ示唆を導出・提供</p> <p>コラム9: 経営・事業に対する提案型の知財活動 (P60)</p>

コラム7 攻めのブランド管理

ロート製薬株式会社（事業内容:医薬品、スキンケア、機能性食品等）

ロート製薬株式会社ではブランド力を最大の強みと考えており、これを「お客様の期待値」と位置づけている。この意識は社員にも浸透し、全員が各々の役割でその期待値を高める努力をしている。

同社ではブランドマネージャーは置いておらず、関係者全員でブランドを動かしてブランド力を高めていくという方法をとっている。このような進め方で重要となるのが、全員がブランドの方向性や強みについて目線を合わせて進めていくことである。ブランドの方向性や強みについて目線が揃っていれば、社員はそれを業務上の行動指針の一つとして動くことができる。もし目線が揃わなければ、ブランドに対して各部門が何をやったらよいかわからないような状況にも陥りかねないが、目線が揃っていることで、各部門がそれぞれのブランドの価値向上に向けた活動を、具体的にイメージして進めることができる。そのため、同社ではこの目線合わせを実現するために部門を超えたコミュニケーションを数多く実施している。

具体的な各部門の活動においては、例えば研究開発部門では効果が高い素材や技術をつくり、そのエビデンスを元に製品開発部門は製品という形にし、マーケティング部門や営業部門がその製品の説明をしたりわかりやすいキャッチフレーズを付ける、といった具合に各部門がそれぞれの役割を果たしている。

ただ、知財部門は単に各部門から出てきた技術や商標を守るという役割だけを担っているわけではない。技術や商標ができる前のかなり早い段階から、各部門から知財視点でブランド価値を高めるための相談を受けている。

知財部門にこういった相談が来る要因の一つが、知財部門の雰囲気であるという。知財部門は机に向かう仕事が多いが、同社では話しかけづらい印象を持たれないように雰囲気づくりを重視している。また、同社の知財部門は、他部門経験者や、他の部門と掛け持ちしている者も多く、こういった点もコミュニケーションのしやすさに寄与しているのではないかとのことであった。

※ヒアリング調査結果より

コラム8 新製品の企画前の段階から知財視点で提案

貝印株式会社（事業内容：刃物、キッチンウェア、ビューティーケア用品、製菓用品等）

貝印株式会社では、知財部門が新商品の企画前の段階から入り込み、上市に至るまで全工程を伴走支援している。この「IPドリブンの新商品開発」と称される活動について、本コラムでは紹介する。

同社の新商品開発では「製品のデザイン力や技術力」×「知財による差別力」×「広報宣伝のコミュニケーション力」の3つのポイントで勝つという勝ちパターンが定着しつつある。

貝印の勝ちパターン



そして、同社の知財部門は、企画前の段階から新商品開発のプロジェクトに入り込み、早期にこの3つのポイントでの勝ち筋を見出してプロジェクト全体に伴走している。

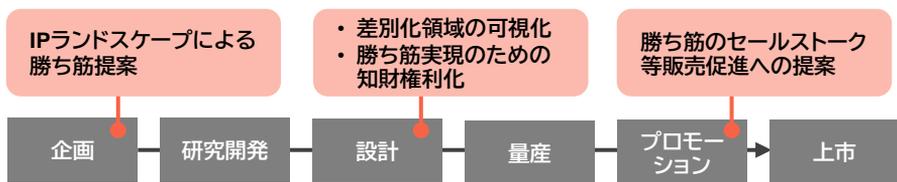
一例として、プラスチックに対する法規改正等を受けて廃止した、従来のプラスチックを使わない新たなカミソリの開発プロジェクトを紹介する。

このプロジェクトでは、紙をカミソリのハンドル材料とする開発陣のアイデアに対し、知財部門がIPランドスケープを実施し、製品の方向性として再生プラスチックを使うという方向はレッドオーシャンであることを見出し、一方で紙でプラスチックを代替するという方向であれば競争をスピードで凌駕できそうであるという、製品自体の勝ち筋を検証した。

次に、数は少ないながらも存在する紙を用いたカミソリの特許文献等を精読し、製品化はされていないものの紙を使うという思想自体は存在したことや、それがなぜ製品化に至っていないのかといった点を分析し、同社が紙を使ったカミソリを製品化する際の差別化領域や、それを実現するための権利化方針等を提案した。

そして、これら製品や知財の勝ち筋を踏まえ、最終的に製品を顧客に訴求する際のセールストーク等における、顧客に刺さるストーリー、すなわち広報宣伝の勝ち筋も知財部門が関係部門と共に整理し、提案している。

貝印のIPドリブンの新商品開発の例



※有識者委員コメントより

コラム9 経営・事業に対する提案型の知財活動

ヤンマーホールディングス株式会社（事業内容：農業機械等）

ヤンマーホールディングス株式会社では、経営層が描くビジョンの実現に向け、研究開発部門が長期におよぶ視点で将来の世界を描き、そこで主流となるテクノロジーを考えながら要素技術開発に取り組んでいる。さらに、それが結実した将来において競争優位性を獲得するために、知財部門も早期の段階からこの開発と連携している。

技術的思想があれば特許は取れるので、知財部門は早期から連携して将来像を共有しつつ、競争力をいかに獲得するか、そのためにどういった特許を取得するかといった提案を実施する。この検討は、CTOとも定期的なミーティングを持ちながら、関係者全体の目線を合わせて進めている。

知財部門のマインドとして、昔ながらの「技術を保護」という考え方ではなかなかこのような活動は難しい。「経営を意識する」「競争力につなげる」といった新たなマインドが必要になる。

知財の経営への貢献という文脈では「権利を取る」以外の新たな活動が注目を浴びているが、権利を取るという従来型の貢献についても、このようなマインド変革等、変えていかないといけないことは山積みだと同社知財部長は語る。

「権利を取る」以外の活動においては、同社では例えばIPランドスケープに取り組み、将来求められる価値に対して、今の強みをどう変えて活かしていけばよいか、といった方向性の提案をしている。

例えば、環境に対して価値提供するためにカーボンフリーな動力技術が必要となった場合、電動化という方向もあるが、それでは同社のエンジンで培ってきた強みを活かすのはなかなか難しい。一方、例えば燃料をバイオ燃料に変えるというアプローチであれば、今まで作りこんできたエンジンの強みを活用することも可能になる。このように、今の強みをどういった方向でアジャストしていけばよいかを、IPランドスケープを通して提案しているという。

※ヒアリング調査結果より

オムロン株式会社（事業内容：制御機器・ヘルスケア・社会システム・電子部品等）

新規事業を検討する際に、何をどう議論すればよいか分からず、思い付きの議論を行ったりして、なかなか前に進まないという状況は容易に想定される。

そこで、オムロン株式会社では、新事業創造のプロセスが整備されている。

具体的には、同社での新事業創造のプラットフォーム組織であるイノベーション推進本部（IXI）に、新事業創造の初期段階から事業・技術・知財の各部門から人財が集められ、一緒になって事業・技術・知財のアーキテクチャを検討するというプロセスで、同社の新規事業創造は進められる。

事業アーキテクチャとしては、例えば当該事業における顧客や、その顧客に提供する価値等が規定され、技術アーキテクチャとしては、例えば、顧客に提供する価値を実現するための機能や技術等が規定される。

これに対し、知財アーキテクチャとしては主に2点、その事業が成功するための最大のポイントとなる知財・無形資産は何か、そして、その知財・無形資産のどこをオープン／クローズにするかが規定される。ここで取り扱う「知財・無形資産」の範囲は事業の性格によって異なる。技術や特許に焦点が当てられることもあれば、最大のポイントとなる知財・無形資産が例えば顧客ネットワークということになれば、そのオープンやクローズ領域の設計を議論するようなこともある。

それぞれのアーキテクチャにおいて必要な要素が規定されるとしているが、その検討過程においては、一緒になって議論し、互いに影響しあうため、シリアルに決まっていくのではなくアーキテクチャそのものが相互に関連しながら策定されていくというプロセスを辿ることになる。

このようなアーキテクト型の知財人財を育成するため、知財部門からIXIへの人財の派遣は、特定の経験豊富な人財が派遣される形ではなく、様々な人財がローテーションで派遣される形がとられている。そして、IXIでのプロジェクトを終えて知財部門に戻ってきた人財が、そこで得たノウハウを知財部門内で共有し、知財部門全体のレベルアップにつなげるという流れとなっている。

※ヒアリング調査結果より

知財・無形資産の投資・活用を推進する環境構築の例

ここまでで示した役割を知財部門が果たすためには、知財部門だけが変わればよいというわけではない。知財部門のサポートを受ける側の経営層や他部門においても、知財そのものや知財部門の役割に対するマインドの変革が必要となる。また、知財部門の役割を達成しやすくするための全社的な環境整備等も必要となる。

以下では、本調査研究を通して観察された経営層や他部門のマインドの変革や、環境整備の取組をコラムとして紹介する。

コラム11 現場が腹落ちする知財活動をきっかけに知財マインドを向上

株式会社ブリヂストン（事業内容：タイヤ等）

コラム2では、株式会社ブリヂストンの知財部門は、広義の知的財産に目を向け、全社の強みをマネジメントする役割を担っていること、コラム6ではその役割を果たすための知財部門の環境整備等について紹介した。

一方で、このような知財部門の役割の受け手側である経営層やさまざまな部門側にも知財・無形資産に対する重要性の意識、いわば「知財マインド」が醸成されていなければ、いくら知財部門が新たな役割を果たしたとしても「暖簾に腕押し」である。それでは、ブリヂストンではどのように全社に知財マインドが醸成されていったのだろうか。

同社知財部門長によると、重要なのは「腹落ち感」を蓄積させて徐々に信頼を獲得することであるという。

同社では長い歴史を通して、さまざまな暗黙知が蓄積されており、それが製品の価値の源泉の大部分を占めている点は何となく認識されていたものの、可視化された整理まではされてこなかった。それをコラム2で紹介したように整理し、書面に落とし込んで目に見えるかたちで提示することで「確かにそうだ」「知財部門の言っていることはよくわかる」といった腹落ち感が得られ、徐々に信頼関係が強化されていったという。このような活動を5～6年繰り返した結果、現在ではさまざまな検討の場面において「最初から知財部にも声をかけないと」という知財マインドが全社に浸透してきたという。

同社ではかつては知財部門からIPランドスケープを提示しても、それが響いている手ごたえは今一つだったようだ。しかし、こういった腹落ちを通じた信頼関係を構築してからIPランドスケープを提示すると興味を持って聞いてもらえるようになったという。やはりまずは自社の強みや状況をしっかりと腹落ちさせてベースを築き、その上でIPランドスケープ等で他社や市場に目を向けていくのが有効であったという。

※ヒアリング調査結果より

森永製菓株式会社（事業内容：菓子・冷蔵・食品・健康食品等の製造、仕入及び販売）

森永製菓株式会社で知財・無形資産に関する意識が醸成されてきたきっかけの1つは、直近の中期経営計画検討の際にバックキャストिंगを取り入れたことであった。バックキャストिंगで中長期的な戦略を描くとなると、研究開発で蓄積された技術や、社員が有するスキルやノウハウ等の無形資産が非常に重要になる。これが1つのきっかけとなって、経営層からトップダウンで無形資産に注目する機運が高まってきたという。

同社取締役は、社員の素直さという社風を挙げており、そのことが経営層の方針がスムーズに浸透し、全社員のベクトルが合いやすい一因となっていると感じているという。

効果もすでにいくつか見られている。同社はメーカーなので、モノ中心の考え方であったが、近年は無形資産への意識が高まり、中長期的なコトへの投資もできるようになってきた。実際、食品業界はこの2～3年、原材料高騰等もあり非常に厳しい状況であったにもかかわらず、研究開発、人的資本、DXといった中長期的な成長につながる無形資産については長い目線で育てていこうという判断で、投資拡大を続けることができているという。こういった判断ができるようになったのも、1つの大きな効果だと同社取締役は語った。

また、社員の行動にも明らかな変化が見られ、年に1回社内で行っている新規事業のアイデア公募において、ここ数年はコトのアイデアが増加しているとのことである。自分たちのノウハウやスキルといった無形資産を活用することにより、モノ価値だけではなく、コト価値も提供出来るのでは、といったような発想が浸透してきているのである。

※ヒアリング調査結果より

コラム13 知財部門がサービス業として信頼を蓄積し、全社に知財マインドを醸成

貝印株式会社（事業内容：刃物、キッチンウェア、ビューティーケア用品、製菓用品等）

コラム8では、貝印株式会社において、知財部門が新商品の企画前の段階から関与して勝ち筋を提案する「IPドリブンの新商品開発」を紹介した。

新商品や新事業の開発において、企画の方針が決まってからそれを覆すのは難しく、したがって企画の前の段階で勝ち筋を開発部・デザイン部・広報宣伝部といった様々な関係部門に提案することが、IPドリブンの新商品開発では重要である。

同社では、今や営業を中心とした社員のほとんどが知財や知財部門の価値を認識し、新製品や新事業のプロジェクトメンバーに知財部員が自然と推薦されたり、プロジェクトのキックオフミーティングのアジェンダに知財部門からのIPランドスケープの発信が組み込まれたりする状態である。一方で、はじめからこのような状態だったわけではなく、以前は全社的に「知財部門(当時は特許室)は特許権を管理(だけ)する部門」というようなイメージであった。どのようにしてここから今の状態に変革したのだろうか。

同社の知財部門を管掌する役員によると、そのカギは相手に利益実感を与え、信頼を蓄積することであるという。同社では、知財部門に対して「サービス業」という意識付けが徹底されている。そして、知財部員は社内各部門にどのようなインパクトを与えられるかを考え続け、地道に社内営業を繰り返し、サービスにつなげ、それを成功させて利益実感を与えてきた。この繰り返しで今の状態があるという。

この際には、知財の世界ではなく、受け手の世界の言葉や思考で刺さる情報を発信することが重要である。例えば同社では、社内営業ツールとしてIPランドスケープのメニュー表が存在するが、これは徹底して「受け手の何に役立つか」という視点で表現されている。

IPランドスケープのメニュー表のイメージ



他にも、同社では知財部門のKPIの一つとして「提案が次のアクションにつながった数」が設定されており、これも知財部門がサービス業であることの表れである。

このように、知財部門が徹底してサービス業として、各部門の役に立つことを考えて活動を続けてきたことで、同社では今となっては「まずは知財部門に聞いてみよう」という雰囲気が存在している。

※有識者委員コメントより

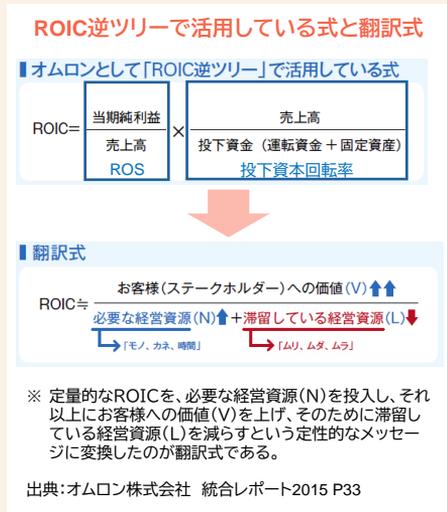
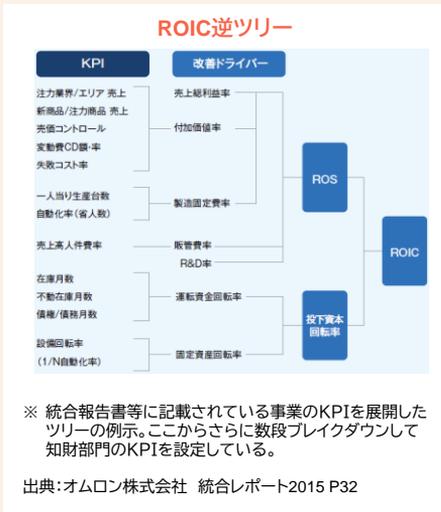
オムロン株式会社（事業内容：制御機器・ヘルスケア・社会システム・電子部品等）

オムロン株式会社では、ROIC(Return On Invested Capitalの略称；調達した資金に対して、どれだけ効率的に利益をあげることができたかを測定する財務指標)を重視し、これを持続的に向上させるためのROIC経営を全社的に浸透させている。

$$\text{ROIC} = \text{税引後営業利益} / \text{投下資本}$$

同社のROIC経営は、「ROICの数字を上げる」というよりも「全社一丸となって、必要な経営資源を投入して顧客への価値を向上させる(その結果としてROICが向上する)」という視点が重視されている。

一方で、ROICやそれを単純に分解した「ROS」「投下資本回転率」といった指標では、現場レベルのイメージは難しい。そこで、ROICを部門のイメージできる取組まで分解して落とし込んだ「ROIC逆ツリー展開」や、定性的にROICを表現した「翻訳式」を用いて、全社的に現場レベルで「自身の仕事が価値創造、ひいてはROICにどうつながっているか」を意識付けている。



ROIC逆ツリーや翻訳式を用いて、自身の仕事をこれらに当てはめるときにどうなるのかを自身で考え、部門全体で腹落ちするまで徹底的に議論するというプロセスを繰り返し、今では知財部門の全員が、自身の仕事の顧客価値やROICへの貢献を意識できている。例えば特許を出願するという昔からある仕事でも、顧客価値との関係を意識し、権利範囲を提案する、あえて出願しないことを提案するといった動きが、以前より盛んに見られるようになっている。

※ヒアリング調査結果より

開示資料作成を開始するための準備

一口に「情報開示」といっても、その「媒体」「場面」「対象」は実に多様である。例えば、情報開示の「媒体」や「場面」に目を向けるだけでも、統合報告書等で情報を開示する形式や、IRミーティングや研究開発・知財戦略説明会等のステークホルダーと双方向対話する形式等、さまざまな種類が存在している。また、それぞれの「媒体」や「場面」に応じて、「対象」となるステークホルダーは異なることにも注目する必要がある。

そのため、開示資料を作成する際には、特定の「媒体」や「場面」を想定することが効果的なアプローチになり得る。また、その使用目的や掲載形式を予め検討の上、関係者間で共通の認識をもつことが求められる。

さらに、たとえ「対象」がステークホルダー全般にわたる場合であっても、特にメッセージを伝えたい「対象」を定めることが求められる。何を訴え、何を重視し、どう情報を出せば評価されるか、どうすれば理解してもらえるかを想定することができるからだ。メッセージに含める内容、使用する言葉、説明方法、表現方法を検討する軸となるだろう。

また、知財部門は情報開示のさまざまな「場面」でより踏み込んで直接的に関与することによって、効果的な情報開示に貢献することが可能である。

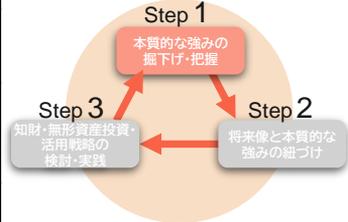
情報開示・対話の対象となるステークホルダー

情報開示の場面・媒体		株主・投資家・債権者 アナリスト	ビジネス パートナー	顧客	従業員	社会	
情報開示	法定・適時	有価証券報告書 (サステナ情報等)	●	●			
		コーポレート・ガバナンス報告書 等	●	●			
	任意	サステナビリティ報告書 アニュアル・レポート 等	●	●	●	●	●
		統合報告書	●	●	●	●	●
対話		株主総会	●				
		IR/SR ミーティング	●				
		研究開発・ 知財戦略説明会	●				
		工場・研究所 見学	●				
		商談会		●	●	●	

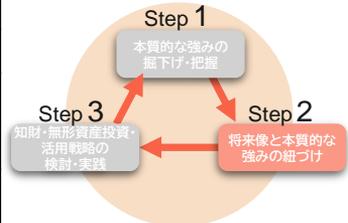
開示資料作成時のポイント

知財・無形資産投資・活用の具体的な3つのステップに基づき、開示資料作成時のポイントを紹介する。

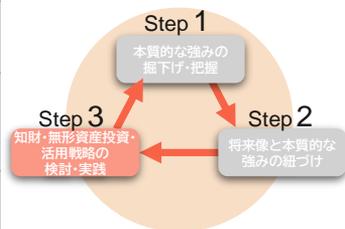
本質的な強みの掘下げ・把握	
レベル	<ul style="list-style-type: none"> 企業レベル 事業レベル
想定開示媒体・場面	<ul style="list-style-type: none"> IRミーティング 統合報告書 研究開発・知財戦略説明会 等
掲載箇所	<ul style="list-style-type: none"> 企業紹介、価値創造プロセス 事業別紹介セクション 等
意義	<ul style="list-style-type: none"> 自社の本質的な強みを企業レベルで発信することは、企業が持つ本来の価値を伝えることになる。これは、本来の価値と株主・投資家・アナリスト・債権者等からの評価のギャップを埋めることにもつながる。
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> 強みを整理・開示する上でのフレームワークとしては、国際統合報告評議会（IIRC）が公表した国際統合フレームワークにおける6つの資本（財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本）や、自社独自のバリューチェーン等が考えられる。 検討の積み残しがあるとしても、まずは情報開示し、それに対するステークホルダーの反応や問い、意見を踏まえながら「強み」を継続的にブラッシュアップすることが重要である。 これまで培ってきた「強み」のみならず、これから創り上げる「強み」との連続性も踏まえて開示することで、将来のビジネスパートナーに向けた発信にもつながる。



将来像と本質的な強みの紐づけ	
レベル	<ul style="list-style-type: none"> 企業レベル
想定開示媒体・場面	<ul style="list-style-type: none"> IRミーティング 統合報告書 研究開発・知財戦略説明会 等
掲載箇所	<ul style="list-style-type: none"> 価値創造プロセス 知的資本に関する活動紹介
意義	<ul style="list-style-type: none"> 企業が描く将来像や顧客提供価値の実現性の根拠として、自社の強みとなる知財・無形資産を紐づけて情報開示することは、ステークホルダーの納得感につながる。 また、知財・無形資産投資・活用の取組効果をステークホルダーに正確に評価してもらうには、将来像の実現に向けた戦略に紐づく、今後具備すべき強み（競争力の源泉となる知財・無形資産）を定義し、その獲得状況を適宜示していくことも効果的である。
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> 情報開示に向けては、競争力の源泉となる知財・無形資産の保有状況や獲得状況を測る自社固有のKPI等の指標を設定することや、経営戦略や事業ポートフォリオ変革に連動する知財・無形資産ポートフォリオの変化を示すことも有効である。 他方、KPIの設定そのものが目的となれば本末転倒である。知財・無形資産の投資・活用と企業価値との繋がりをいかに示すか、そのためにいかなる自社固有のKPIを示すか、その検討プロセスが重要となる。それらを継続的にモニタリング・分析し、その効果について検証を続け、開示を続けることが求められる。



知財・無形資産投資・活用戦略の検討・実践	
レベル	<ul style="list-style-type: none"> 企業レベル 事業レベル
想定開示媒体・場面	<ul style="list-style-type: none"> IRミーティング 統合報告書 研究開発・知財戦略説明会 等
掲載箇所	<ul style="list-style-type: none"> 企業の成長ストーリーの説明 新規事業の特集 将来視点を含む既存事業別紹介セクション 等
意義	<ul style="list-style-type: none"> 企業が描く将来像や顧客提供価値を実現する上で、いかなる知財・無形資産が必要か。また、それらの知財・無形資産を保有している場合 / していない場合の知財・無形資産の投資・活用戦略を示すことによって、将来像実現までの戦略を一貫性があるストーリーとして伝えることができる。 結果、将来像とその実現に向けた知財・無形資産の投資・活用戦略に対して、ステークホルダーから共感や理解を得ることにつながる。
ポイント	<p>■ 開示する際に組み入れることが推奨される項目</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 参入する市場・業界の潮流や規模等の背景情報 2. 参入する市場・業界において顧客が有するニーズや課題を踏まえた顧客提供価値 3. 顧客が有するニーズや課題に対し、顧客価値を提供できる理由 <ul style="list-style-type: none"> ・ なぜ顧客が有するニーズや課題に対して提供価値を提供できるのか ・ ポイント： <ul style="list-style-type: none"> ✓ 全くの新しい挑戦ではなく、既にあるバリューチェーンの強み等を活かし、自社にとってシナジーのある事業であることを示す ✓ 重要成功要因(KFS)に対し、既に保有する知財・無形資産(チャンネルネットワーク、調達力、加工力、ブランド、技術等)が強みとなることを示す ✓ 将来に向けて獲得しようとしている強み(競争力の源泉となる知財・無形資産)の獲得状況を、自社固有のKPI等の指標を用いて示す ✓ 技術の優位性、素晴らしさそのものを伝えるのではなく、それが顧客に対し、いかなる意味や価値をもたらすかを示す 4. 顧客提供価値を実現する商品・サービス例 5. 経営戦略との整合性の説明 <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業の展開は社にとってどのような意味があるか ・ 売上高、利益率、ROIC等がいかに影響するか 6. 知財・無形資産の投資・活用戦略 <ul style="list-style-type: none"> ・ 新規事業の立ち上げ / 既存事業の将来像における顧客提供価値を実現する上で、活用できる / 不足している知財・無形資産は何か ・ 活用できる / 不足している知財・無形資産の強化 / 獲得戦略は何か ・ 関係する部門の実施すべきアクションプランは何か ・ 関係する部門の実施すべきアクションプランにより得られる知財・無形資産は何か ・ 知財・無形資産の投資・活用戦略を実践するための体制をどのように構築するか / 責任者(部門)をどこにするか



コラム 15 知財・無形資産投資・活用戦略の情報発信の事例

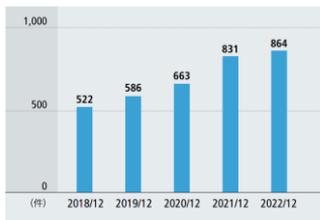
ナブテスコ株式会社（事業内容：精密機械等）

ナブテスコ株式会社では、コラム2において紹介したとおり、現在と将来のコア価値を規定し、そのギャップを埋めていくという基本的な活動方針をホームページや統合報告書で発信している。また、投資家向けの説明会では、具体的にどのようなコア価値があり、現在と将来のギャップを埋めるための活動にはどんなものがあり、知財戦略にはどんな切り口があるかといったところまで、かなり踏み込んだ説明もしている。

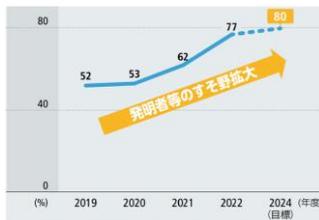
また、コア価値強化・獲得戦略のKPIもホームページや統合報告書で一部開示している。知的資本に関するものから例を挙げると、「知財創造届出件数」や「イノベーションの担い手となる発明者割合」といったKPIを開示している。同社ではコア価値強化・創出のために全員参加でイノベーションを興す必要があると考えており、その達成度を示す指標の1つとなっている。

統合報告書における「知財創造届出件数」「イノベーションの担い手となる発明者割合」の開示

● 知財創造届出件数



● イノベーションの担い手となる発明者割合



知的資本の強化のKPIとして、知財創造届出件数、発明者割合を設定し、この推移を統合報告書で開示。

出典：ナブテスコグループ統合報告書2022年12月期、P26

同社では、このような情報発信を通じて、今後はエンゲージメントの向上につなげていきたいと考えているという。「やはり重要なのは既存の戦略と、その実現のための人づくりだ。知財の側面からもそれを説明するKPIを示すことができれば、エンゲージメントをもっと向上させることができるし、投資家からの評価にもおのずとつながる」というのが同社の考えだ。

また、投資家向けの開示という意味では、2023年の統合報告書で初めて人的資本に関する開示をある程度ストーリー化した上で実施した。これを今後もきちんと続けていくことが、これからの1つの課題と考えている。例えば、知的資本やその他の事項とのつながりについても示していければと考えているが、そこはまだ始まったばかりとのことである。

なお、こういった情報発信については、どの会社の真似をすればよいというようなものではなく、自社としてこうしたいから、これをKPIとしてセットし、資本を含めて全体の流れからこういう開示をしたほうがよいなど、自社に適したかたちを検討することが重要だという。同社においても、今後も引き続き社長も巻き込んで相談しながら、開示する内容を検討していくという。

森永製菓株式会社（事業内容：菓子・冷菓・食品・健康食品等の製造、仕入及び販売）

森永製菓株式会社では、代表的製品のチョコモナカジャンボについて、パーパスや顧客ニーズ→知財の創造・活用→顧客価値→社会のインパクト→企業価値のつながりを整理する「因果パス」を活用している。

このきっかけは、2021年のコーポレートガバナンス・コード改訂であった。これを受けて、2022年に同社はホームページに知的財産に関する方針や取組事例を初めて開示、さらに翌2023年には「因果パス」を統合報告書に掲載し内容を充実させた。「因果パス」は、知財部門で参加している「知財ガバナンス研究会」での議論を踏まえて、同社内でコーポレート部門、事業部門等の関係部署を巻き込んで議論を重ねて作成された。

この取組について同社の知財部門長は「投資家への情報発信という意味でも、社内の知財意識醸成や部門間連携の強化という意味でも、非常に意味があると感じており、今後も質・量ともに高めていきたい」と語っている。

統合報告書における「因果パス」の開示



出典：森永製菓グループ 統合報告書 2023年3月期, P45

ロート製菓株式会社（事業内容：医薬品、スキンケア、機能的食品等）

ロート製菓株式会社の統合報告書における知財分野の記載は、以前は「知財ランキング何位」というような知財そのものの強さをアピールしたものだ。しかし、2023年度からは経営や事業と紐づけた情報発信を強化しており、紙面も半ページから2ページに増えた。

例えば、事業ポートフォリオの変革に合わせて知的財産の注力点も変化させているということの特許件数を使って示したり、所定のブランドの競争力として知財を分析して示したりといった情報発信を行っている。

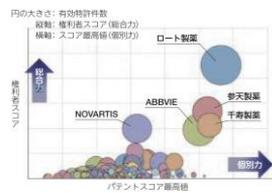
統合報告書における知財関連の開示

● 特許出願件数



出典：ロート製薬 Well-being Report(統合レポート)2023, P378

● 眼科薬特許



※(株)パテント・リザルトの特許分析ツール「BizCruncher」を用いてロート製薬にて作成。

同社の知財部門長は、この活動について現状はまだ「特許」の情報が中心であることに課題を感じており、商標等にも広がっていくことが必要であると感じている。

※いずれもヒアリング調査結果より

知財・無形資産情報の開示による効果

最後に、知財・無形資産に関する情報開示の効果について紹介する。

既に知財・無形資産の投資・活用に関する情報開示を行っている企業において、いかなる効果があったのか。本調査研究で実施したヒアリングの結果として、社外ステークホルダー・社内ステークホルダーに対する2つの側面が挙げられた。なお、ヒアリング調査結果の詳細情報については、コラムにまとめる。

■ 社外ステークホルダーへの効果（投資家・金融機関等）

企業価値向上に向けては、投資家等の社外ステークホルダーに対して本来の企業価値を正確に伝えることに加え、企業が示す将来像のポテンシャルに対して理解・共感を得る必要があるが、それには投資家等との対話が欠かせない。一方で、投資家等との対話における最大の難題は「投資家等にいかに興味をもってもらうか」とであると指摘されている(※)。

一方、3800社以上ある上場企業のうち、証券会社に所属するセルサイド・アナリストによるアナリストレポートが発行されている企業は500社程度であり、残りの3000社は投資家が深く内容を知る機会が大きく劣る(※)。

その点、以下のコラムで紹介する事例は、統合報告書や投資家向け説明会等の自社の情報開示により、長期志向の投資家から反響があった事例や、証券アナリストのレポートで知財戦略について言及された特筆すべき事例である。

知財・無形資産の投資・活用状況の開示は緒に就いたばかりであるため、株価等の数値としてわかりやすい効果が出ているわけではないが、投資家の関心を引き、対話のきっかけをつくりだしている点において、以下の事例は今後の企業価値向上に向けた大きな後押しとなっていると言えるだろう。

コラム 16 知財・無形資産投資・活用戦略の情報発信に対する投資家の反応

ナブテスコ株式会社（事業内容：精密機械等）

コラム15で紹介したとおり、ナブテスコ株式会社では、ホームページや統合報告書での情報発信に加え、投資家向けの説明会で知財戦略について踏み込んだ説明をしているが、これに対して、特に海外を中心とした長期志向の投資家から反響が大きかった。

近年の環境変化で、知財に限らずインタンジブルズ（無形資産）に注目する長期志向の投資家が増えている。インタンジブルのなかでも特に大きな注目を集めているのは人的資本だが、人が知的資本を生み、その知的資本を人が使うため、人的資本と知的資本は切っても切り離せない関係にある。

その意味でも同社は、これからの知財は投資家が当たり前のように注目するものになっていくと考えており、対話に向けた準備が必要であると考えている。

※Sessa Partners (2023)「本格化する投資家との対話要請にどのように対応すべきか(松島憲之)」

森永製菓株式会社（事業内容：菓子・冷菓・食品・健康食品等の製造、仕入及び販売）

コラム15で紹介した森永製菓株式会社の知財戦略の開示に対する特筆すべき反応の1つは、統合報告書に目を通したアナリストが「同社の最大の強みは、豊富な知的財産に裏付けられるブランド力、研究開発・マーケティング力を用いた知財戦略にあると考える」とレポートに記載したことである。

「同社はブランドが非常に強く、投資家としては、その強さの源泉に強い興味を持つ。その答えの1つが知財であり、知財戦略について開示していくことの重要性をそのレポートを見て改めて感じた」と同社の知財部門長は語った。

ロート製薬株式会社（事業内容：医薬品、スキンケア、機能性食品等）

コラム15で紹介したロート製薬株式会社の統合報告書における知財関連の情報発信に対して、投資家からの反響はかなり大きい。機関投資家から、1on1や、スモールミーティングという形で取材を受ける中において、統合報告書の発行以降は知財だけを取り上げた説明をしてほしいというリクエストもあるほどだという。特に長期志向の投資家であるほど、知財の説明を求める傾向があるという。

同社の強みであるブランド力を形づくる要素の1つが知的財産だということは、これまでも投資家から理解されていたところであるが、「今回はエビデンスベースで可視化して示したということが、非常に大きかったのではないかと、同社の知財部門長は語った。

※いずれもヒアリング調査結果より

コラム 17 ネガティブ情報の開示効果

株価の変動率が高く、ボラティリティが大きいことは、株主にとってリスクであり、資本コストを上昇させかねない。このため、ステークホルダー、特に投資家や証券アナリストへの開示や対話では、サプライズを起こさないことが重要である。

製薬業界や医療機器の業界においては、売上比率の高い製品の知的財産権(特に特許権)が満了すると、後発品・競合品の参入により売上が減少する。売上が減少してから財務情報として義務的に開示すると、資本市場にとってサプライズとなり、株価が大きく下落してしまう。

企業側は、特許権の満了時期は事前にわかっているため、売上比率の高い製品の特許権の満了時期については、事前に開示するとともに、売上の減少分をカバーできる新製品の開発状況を示唆し、対話することで、資本市場のサプライズを減らし、長期アクティブ投資家の信頼を得ていきたい。

主力製品の特許権満了という「ネガティブ情報」の開示は、海外では事例があり、知財に関する投資家の理解も深まっているといえる。日本企業も、投資家が中長期の予測をする際に有用な知的財産権のポジティブ情報やネガティブ情報を開示し、投資家との対話を重ねたい。

このようなネガティブ情報も使った対話により、投資家の理解と共感を深め、長期的な観点での知財経営に取り組める環境を構築していくことが推奨される。

※有識者委員コメントより

■ 社内ステークホルダーへの効果（従業員・経営層等）

情報開示といえば、その対象として投資家・株主・顧客等の社外ステークホルダーが思い浮かぶが、本調査研究では従業員や経営層に対しても効果があった点が見受けられた。

以下のコラムで紹介する事例は、知財・無形資産投資・活用の情報発信により、社員が行動を起こす際の具体的な指針となっている事例、アイデア創出時の知財・無形資産の活用や、知財部門への相談増加、より長期的な視点に立った経営判断につながった事例等であり、情報発信が社内全体における知財・無形資産投資・活用マインドの醸成・浸透につながることがわかる。

バリューチェーン全体で至るところに存在している知財・無形資産は、企業活動のなかで無意識に活用されている可能性がある。情報開示が契機となり、従業員が日々の業務のなかで「知財・無形資産」を意識することにつながれば、知財部門との接点も増え、知財・無形資産の投資・活用がさらに促される好循環が生まれる。その循環が続けば、知財・無形資産の投資・活用を支える社内の環境構築につながっていくだろう。

また、情報開示を通じて自社の強みとなる知財・無形資産が従業員に浸透することで、従業員が仕事で関わるステークホルダーに対し、一貫した自社の強みや価値を伝えられるなどの効果も見込めることができる。

コラム 18 知財・無形資産投資・活用戦略の情報発信に対する社内の反応

ナブテスコ株式会社（事業内容：精密機械等）

ナブテスコ株式会社では、先述のコア価値が各事業について可視化・整理されるようになったことにより、全社員が「これをこうすればコア価値につながる」というように、目線を合わせて同じ方向に向かって、やるべきことを具体的に考えられるようになったという。

また、コア価値強化・獲得戦略のKPIをホームページや統合報告書で開示したことにより、全社員が「目の前の案件をどうこなすか」ではなく、KPIを意識して「何が新しいのか、顧客に新しい価値を与えるのか」を考えて動くようになったという。

ロート製薬株式会社（事業内容：医薬品、スキンケア、機能性食品等）

ロート製薬株式会社では、2023年度の統合報告書での知財関連の情報発信の強化に対して、社内からもかなり反応があったようだ。他社との協業、他社への投資、新製品のローンチといったさまざまな場面で、各部門のメンバーが知財を意識するようになっており、知財部門への社内からの問い合わせは大きく増加したとのことである。

※いずれもヒアリング調査結果より

第5章

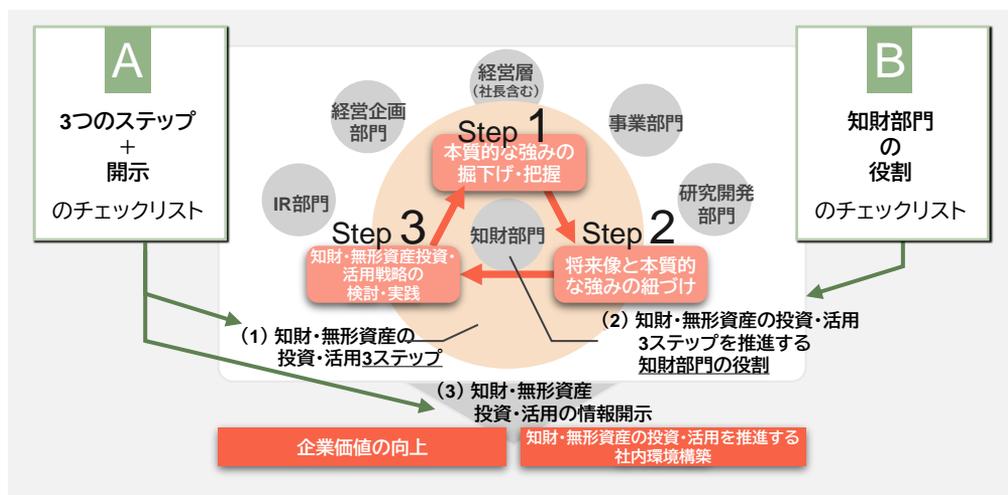
知財・無形資産の
投資・活用を
推進するための
チェックリスト



本書では知財・無形資産の投資・活用を推進する上で、以下3つのポイントが重要となることを示した。

- ① 下図の3ステップからなる知財・無形資産投資・活用の方法を知財部門のみならずさまざまな部門の人々が理解・実践する
- ② これら3ステップの実践に向けて知財部門が他部門をサポートする役割を果たす
- ③ ①②に関して、知財・無形資産投資・活用の取組や今後の戦略、それを支える知財部門の活動について情報開示を行う

これらをどれくらい実践できているかは、企業により異なる。自らが今どれくらいの位置にいて、次にどこを目指せばよいか分からないという方も多いのではなかろうか。本章では、これらの実践度合いを判定する2つのチェックリストを作成した。



チェックリストは、おおむね以下のイメージで4段階のレベルで作成している。

- Level 4** : 特に先進的な取組や接点構築を実践する企業
- Level 3** : 取組や接点構築が定着している企業
- Level 2** : 取組や接点構築の第一歩を踏み出した企業
- Level 1** : 取組や接点構築を実施できていない企業

本チェックリストは、基本的には知財部門が、自社ないしは自部門の現状を把握し、次の一手を検討するために用いることを想定して作成している。一方で、他の使い方として、例えばトップダウンで知財経営を推進するような場合等、経営層が自社や自社の知財部門を評価するためにも利用いただける。また、さまざまな部門や関係者がこのチェックリストを記入し、各者の認識のずれを把握するような使い方も効果的である。

A 3つのステップ+開示のチェックリスト

① 本質的な強みの掘下げ

4	製品やサービスの成功をもたらした差別化の源泉が、知財・無形資産と紐づけて全社的な共通認識として言語化されている。そして各部門の業務の中にその差別化の源泉を踏まえた活動が組み込まれている。
3	製品やサービスの成功をもたらした差別化の源泉が何であるか認識されており、一定程度、知財・無形資産と結びつけられているが、研究開発や経営計画に際して参照されていない。
2	強みについて共通の認識はあるが、製品・サービスの過去の成功体験とどう紐づくのか整理されていない。
1	強みについて共通の認識がない(聞く社員によって回答がばらばらである)。

② 将来像と本質的な強みの紐づけ

4	Level3の状態において、さらに差別化要因が、財務的な成果のみならず、パーパスや社会・環境の課題に貢献することを示す価値創造ストーリーがある。
3	将来像において、自社のこれまでの強みと、新たに獲得する知財・無形資産を組み合わせた差別化要因によって、継続的に価値を生み出し、財務的な成果が期待される計画となっている。
2	将来像と、自社のこれまでの強みが紐づけられておらず、将来で継続的に価値創造をするために必要となる知財・無形資産も特定されていない。
1	そもそも長期の将来像をまとめきれておらず、直近の(中期)経営計画の目標より先の未来の将来像を伝えることができない。

③ 将来像を実現するための知財・無形資産投資・活用戦略の検討・実践

4	将来構想の実現のために強化・獲得すべき知財・無形資産について、その強化・獲得のための具体的な打ち手やタイムラインが特定されている。さらに、達成状況のKPIが設定されており、それが可視化・共有されている。
3	将来構想の実現のために強化・獲得すべき知財・無形資産について、それを自前で生み出すか外部から獲得するかを整理されている。
2	将来構想の実現のために強化・獲得すべき知財・無形資産について、現在不足する部分で、かつ顧客価値の提供に必須なものとして、対象又は方向性が特定されている。
1	将来構想の実現のために強化・獲得すべき知財・無形資産が不明である。

④ 知財・無形資産に着目した情報発信

4	Level3の状態において、さらにその情報発信に基づき読み手と対話できている。
3	知財・無形資産に関して、全社的にアピールしたい製品・サービスやサステナビリティ、人的資本との結合性やポートフォリオ等、読み手の関心事と紐づけて統合報告書や自社のWebサイトにおいて情報発信している。
2	知財・無形資産に関して、経営計画と紐づけ、経営計画の裏付けとなる研究開発方針や知財・無形資産の強化策を、統合報告書や自社のWebサイトにおいて情報発信している。
1	統合報告書や自社のWebサイトにおいて、知財に関する情報発信がない、またはあるが経営や事業と紐づけた情報発信ではない(知財そのものの強さを示しているなど)。

B 知財部門の役割のチェックリスト

① 知財部門の研究開発部門に対する役割

4	知財部門が特許情報の分析にとどまらず、ノウハウやデータ等幅広い「知財」の視点からのアドバイスや提案により、研究テーマ選定やコンセプト策定といった上流の議論に貢献している。
3	知財部門が研究開発部門に特許情報の分析結果を提供し、それをもとに研究テーマ選定やコンセプト策定といった上流の議論に貢献している。
2	知財部門から研究開発部門に特許情報の分析結果を提供しているが、それをもとに議論するには至っていない。
1	知財部門と研究開発部門の接点は、特許出願やクリアランス調査のみに限られる。

② 知財部門の新規事業を構想する部門(経営企画部門・事業部門等)に対する役割

4	知財部門が特許情報等の分析結果等を活用し、新規事業の創発(0→1)の段階から主体的に新規事業を構想する部門に提案をする。
3	新規事業の創発(0→1)の段階の会議体に知財部門が参加し、議論に貢献している。
2	新規事業を構想する部門が、新規事業の構想が固まりつつある段階で特許性やクリアランスについて知財部門に相談に来る。
1	知財部門と新規事業を構想する部門の接点は、特にない。

③ 知財部門のIR部門に対する役割

4	知財部門とIR部門が連携して、投資家に知財に関連する事項について説明する機会が存在する。
3	知財部門とIR部門が議論を重ねて統合報告書における情報発信の内容を検討している。
2	統合報告書において知財に関する記載はあるが、それを作成する過程で知財部門とIR部門の議論は特にない。
1	知財部門とIR部門の接点は、特にない。

④ 知財部門の経営層に対する役割

4	知財部門と経営トップの議論の機会が定期的に存在し、そこで一方的な報告ではなく議論が行われている。
3	知財部門と、Level2以外の取締役(例えばコーポレートコミュニケーションや、経営企画、サステナビリティを掌管する取締役)の議論の機会が定期的に存在し、そこで一方的な報告ではなく議論が行われている。
2	知財部門と、事業部門や技術系部門、法務系部門を掌管する取締役(事業部門長、CTO、CLO等)の対話の機会が定期的に存在し、そこで一方的な報告ではなく議論が行われている。
1	知財部門と経営層の接点は、特にない。

⑤ 接点構築に向けた打ち手の状況

4	Level2や3の取組の結果、知財部門と他部門や経営層のコミュニケーションが増加し、相互の情報の差を埋められている。
3	知財部門と他部門や経営層のコミュニケーションを促進する観点で、知財部門の位置づけが最適化されている(社長室直下に設置する;研究所に設置する等;やり方は企業により異なる)。
2	知財部門と他部門や経営層のコミュニケーションを促進するような、会議体や、人事制度(ジョブローテーション・ダブルジョブ等)が存在する。
1	知財部門と他部門や経営層のコミュニケーションを促進する取組は、特にない。

参考資料



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～ (2023年度発行)

- ・ 知財を活用した企業経営の実践に向けて、経営層と知財部門とのコミュニケーションの課題を明らかにし、取り組むべき事項を取りまとめたガイドブック
- ・ 巻頭にはエグゼクティブサマリーを設け、一読することで、知財経営の実践に向けた課題や解決方法のポイントをコンパクトに把握することが可能



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― (2022年度発行)

- ・ 知財・無形資産を活用して、企業価値向上に取り組みられた国内の企業をヒアリング調査して取りまとめた事例集
- ・ 特に知財部門と経営層とのコミュニケーション、投資家等のステークホルダーに対する知財情報の開示の内容にフォーカス



新事業創造に資する知財戦略事例集 ～「共創の知財戦略」実践に向けた取り組みと課題～ (2021年度発行)

- ・ 共創(Co-creation)による事業創造と知財戦略の連携について調査を実施して取りまとめた事例集
- ・ 特にCo-creationによる事業創造の全体像を俯瞰し、経営層・新事業開発・知財の立場の「悩みや課題」にフォーカス



経営戦略を成功に導く知財戦略【実践事例集】 (2020年度発行)

- ・ イノベーションの創出、事業競争力の強化、組織・基盤の強化等の経営課題の解決に資する知財戦略に取り組んできた国内外の企業をヒアリング調査して取りまとめた事例集



経営における知的財産戦略事例集 (2019年度発行)

- ・ 経営と知財を巧みに連携させて、両者の距離を縮める取組を実施している企業の知的財産戦略に関する事例を50以上掲載(うち海外企業は28事例)した事例集

有識者委員会構成・謝辞

本書は、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」の成果として作成されました。

本調査研究においては、以下の有識者から構成される委員会で御助言いただきました。この場を借りて、心より感謝申し上げます。

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 パートナース株式会社 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)

特許庁

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～
2024年発行

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」
(調査実施事業者:PwCコンサルティング合同会社)