

統合報告書分析レポート

知財・無形資産の活用戦略

顧問 公認会計士 篠木 良枝

当レポートでは、日経225銘柄中、2024年1月から12月末の期間で発行が確認できた210社の狭義の統合報告書（※）を対象に、知財・無形資産の活用戦略についての調査を実施した。知財・無形資産は、国際統合報告フレームワーク(注1)で「知的資本」に分類される「組織的な、知識ベースの無形資産」であり、「特許、著作権、ソフトウェア、権利及びライセンスなどの知的財産権」、「暗黙知、システム、手順及びプロトコルなどの「組織資本」」を指す。

（※）「狭義の統合報告書」とは、統合報告フレームワークなどの統合報告ガイダンスを参考にして制作されている報告書、または冊子やWEBサイトでレポート名を統合報告書・統合レポート等と題されている報告書を指す。

レポートサマリー

- 知財・無形資産投資が、アウトカムにつながるように、価値創造プロセスの中で道筋が記載されている企業は82%
- 知財・無形資産の投資・活用が経営指標と紐付けて説明されている企業は13%
- パートナiershipやアライアンス、出資により社外リソースを活用している企業は66%

米国では企業価値の源泉が有形資産から無形資産に変わったとされ、米国株価市場は伸び続けている一方で、日本では企業の知財・無形資産の投資・活用の重要性が伝えられながらもまだ十分ではなく、日本市場全体の時価総額も伸び悩んでいる。コーポレートガバナンス・コードにおいても、上場企業は知的財産への投資等を、自社の経営戦略との整合性を意識しつつ、具体的に情報開示すること、取締役会においてガバナンスを強化することが明記されている。そこで、当レポートでは、知財・無形資産の活用戦略に関してどのような対応・開示が進んでいるか明らかにすることを目的として、調査を実施した。

今回の調査対象210社※については、狭義の統合報告書、コーポレート・ガバナンスに関する報告書、サステナビリティレポート等を確認している。

※日経225対象企業のうち、2024年1月から12月末の期間で狭義の統合報告書の発行が確認できた210社

1. 知財・無形資産の活用戦略の開示状況

調査項目として、図表1の各事項について開示状況を調査したところ、以下の通りであった。なお、内閣府知的財産戦略推進事務局が2023年3月に公表した、「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン Ver.2.0」(注2)を参考に調査項目を設定している。

図表 1：知財・無形資産の活用戦略の開示状況

開示することが考えられる事項	開示社数	開示割合
(1) 知財・無形資産投資戦略が企業改革へ繋がるストーリーとして語られている	122	58%
(2) 知財・無形資産を経営変革や企業価値につなぐためのガバナンス体制・リスク管理体制について		
① 知財・無形資産の活用を促進する全社横断的な体制がある	44	21%
② CEO・CTOのコミットメント、社外取締役座談会等で知財・無形資産の活用戦略が言及されている	110	52%
③ 知財・無形資産の諮問委員会がある、または経営会議等に定期的に報告されている	33	16%
④ 知財・無形資産の投資・活用に対するインセンティブとしてKPIに連動した報酬がある	7	3%
⑤ CR&DO、CIO (Chief Innovation Officer)、CTOなど知財・無形資産、研究開発、技術開発に関する責任者がいる	92	44%
(3) 知財・無形資産投資が、最終的なアウトカムにつながるように、価値創造プロセスの中で、道筋が記載されている	174	83%
(4) ① 知財・無形資産の投資・活用が経営指標と紐付けて説明されている	27	13%
② 知財・無形資産の投資・活用実績がわかる研究開発費、特許件数などの定量的な実績がある	139	66%
(5) ① 外部のプレイヤーに対して自社の知財・無形資産や人材・資金等を提供	9	4%
② カーブアウトやスピンアウト等で知財・人材を切り出し	4	2%
③ パートナーシップやアライアンス、出資による社外リソースの活用	139	66%

(1) 知財・無形資産投資戦略が企業改革へ繋がるストーリーとして語られている企業は122社（58%）であった。単に優れた知財・無形資産を多く持っている、研究開発力に優れているという説明にとどまらず、戦略的な意図を持って知財戦略の実行を掲げ、知財活動においても知財投資の選択と集中を行い、ポートフォリオの見直しにつなげている好事例として、図表2の例があった。

(2) 知財・無形資産の投資・活用戦略は、企業価値に大きな影響を与える重要な経営課題として取り扱われるべきであると考えられる。知財・無形資産を経営変革や企業価値に繋ぐためのガバナンス体制・リスク管理体制について、①～⑤の項目の調査を行った。②CEO・CTOのコミットメント、社外取締役座談会等で知財・無形資産戦略について言及されている企業は110社（52%）と過半であり、

図表 2：知財・無形資産投資戦略と企業改革のストーリー性の好事例

好事例	業種
事業の選択と集中による事業収益力の強化を知財面からも推進。知財投資の適正さを知財ROIで評価する。強化事業の拡大を支えるために、集中的・先行的な知財投資・活動を継続して実行することにより、強固な知財障壁を築いている。	電気機器
ポートフォリオ変革を加速するR&D・知的財産戦略。守りでは、事業ポートフォリオ変革、ビジネスモデル転換に対応する知財ポートフォリオの変革および構築を、攻めにおいては、IPランドスケープ活動を推進し、タイムリーな市場情報の把握、新事業創出に寄与。	化学

CIO（Chief Innovation Officer）、CTOなど知財・無形資産、研究開発、技術開発に関する責任者がいる企業も92社（44%）と多い。一方、①知財・無形資産戦略を推進する全社横断的な体制がある企業は44社（21%）、③知財・無形資産の諮問委員会がある、または経営会議等に定期的に報告されている企業は33社（16%）と少なく、知財・無形資産投資の重要性は認識されているものの、戦略を立てて実行に移す段階にはまだない、あるいは従来通りの、知財部門や研究開発部門など社内の一部の部署に任せた運用のままの企業が多いのではないかと推察される結果となった。④知財・無形資産の投資・活用に対するインセンティブとしてKPIに連動した報酬がある企業は7社（3%）と限られ、大半は製薬企業で、残りの企業はデジタル戦略を掲げ、DXに関する指標を役員報酬に取り入れている企業であった。

（3）知財・無形資産投資が、最終的なアウトカムにつながるように、価値創造プロセスの中で、道筋が記載されている企業は174社（83%）と多い結果となった。統合報告書において、価値創造プロセスを記載する企業は多く、価値創造プロセスのインプットのうちの1つとして、知的資本を記載する企業が多いためと推察される。

（4）①知財・無形資産の投資・活用が経営指標と紐付けて説明されている企業は27社（13%）と少ないものの、②知財・無形資産の投資・活用実績がわかる研究開発費、特許件数などの定量的な実績がある企業は139社（66%）であった。現在のビジネスモデルや事業ポートフォリオ（As Is）における知財・無形資産の投資・活用の状況の開示、研究開発費の支出額や特許の取得に要した費用の開示にとどまる企業が多く、目指すべき将来の姿（To Be）に向けて、中長期目標の経営指標であるROICの数値や売上高、利益に対し知財・無形資産の投資はこうあるべきというバックキャストの視点

に基づく説明は少ない結果となった。価値創造プロセスのインプットやアウトプットとして知財・無形資産を記載するのみで、これ以上やバリューチェーンと関連付けた説明は非常に少なく、知財のストーリー性という点では課題の残る結果となった。

(5) 自社の力のみで知財・無形資産を生み出すのではなく、大学などの研究開発機関やスタートアップとのアライアンスなど外部のリソースを利用するオープンイノベーションについて調査したところ、③パートナーシップやアライアンス、出資による社外リソースの活用は139社(66%)と多くの企業で見られたものの、①外部のプレイヤーに対して自社の知財・無形資産や人材・資金等を提供する企業は9社(4%)、②カーブアウトやスピナウト等で知財・人材を切り出している企業は4社(2%)と少ない結果となった。外部リソースを利用したい一方で、自社の資産を提供すること、カーブアウトやスピナウトを実施することは限られた企業しか実施していないことが分かった。

2. おわりに

当レポートでは、統合報告書等における、知財・無形資産の活用戦略に関して対応・開示の進捗状況を把握し傾向を明らかにした。知財・無形資産の活用戦略は、対応が進んでおり、ビジネスモデルの変革や事業ポートフォリオの変革、経営課題の解決に知財・無形資産を利用している企業と、他社からの知的財産権の侵害防止といった従来の知財部門の役割からまだ脱していないのではないかと思われる企業とに、分かれている現状が見て取れた。技術力には自信があり、良いものを作っている自負はあるのだから、顧客にもその

価値が伝わるはずという企業側の認識と、良いものを作るというプロダクトアウトの発想ではなく、求められるもの、今後必要とされるものを見極めて知財・無形資産の投資を行い、将来の企業価値構築への確からしさを確認したいという投資家側との認識にギャップがあり、そのギャップを理解している企業は、知財・無形資産の活用戦略が進んでいるのではないかと思われる。知財情報を経営戦略に組み込むIPランドスケープ(注3)を取り入れ、全社横断的な体制で取り組み、経営層に定期的に報告し、知的財産活動を支える人材を育成し、投資家とのコミュニケーションを経てさらに知財・無形資産の活用戦略をブラッシュアップしていく、という優れた開示を行っている企業もあった。このように情報開示を行うことで企業価値の向上、更なる投資資金の獲得といった一連の好循環が生まれることが期待できるのではないかと。製造業でないと知財・無形資産の活用戦略は難しいのではないかと思われるかもしれないが、製造業以外でも、事業ノウハウといった自社の強みをデジタル戦略とともに知的資本として開示している企業も複数見られたので、積極的な取り組みが期待される。

注記

1.国際統合報告<IR>フレームワーク2021年1月

https://integratedreporting.ifrs.org/wp-content/uploads/2021/09/IR-Framework-2021_Japanese-translation.pdf

2.内閣府知的財産戦略推進事務局2023年3月 知財投資・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) Ver.2.0

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentakai/pdf/v2_shiryo1.pdf

3.特許庁2024年6月 「経営戦略に資するIPランドスケープ実践ガイドブック」

https://www.jpo.go.jp/support/example/ip-landscape-guide/document/index/all_guidebook.pdf

(出所) 株式会社宝印刷D&IR研究所 ESG/統合報告研究室の調査による