

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）

杉光 一成

東京大学未来ビジョン研究センター 客員研究員
金沢工業大学大学院イノベーションマネジメント研究科 教授

立本 博文

筑波大学ビジネスサイエンス系 教授



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）

- 杉光 一成（すぎみつ かずなり）東京大学 未来ビジョン研究センター客員研究員
金沢工業大学大学院 イノベーションマネジメント研究科 教授
- 立本 博文（たつもと ひろふみ）筑波大学 ビジネスサイエンス系 教授

要旨：2021年6月にコーポレートガバナンス・コード（CGC）が改訂され、「知的財産への投資」についての「監督」及び「開示」が明記された。本稿では、改訂 CGC に対応した政府による知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討へ資するため設立した研究フォーラム「知的財産と投資」における検討状況とその成果物を中間報告として紹介したうえ、今後の研究課題を提示する。

キーワード：

コーポレートガバナンス・コード，知的財産，開示，KPI，IP ランドスケープ

1. はじめに

1.1. 背景:コーポレートガバナンス・コードの改訂

企業価値に占める無形資産の重要性は年々増しており，S&P500 の市場価値において無形資産の占める割合は9割に至っているという試算がある¹。またアカデミア（例えば宮川（2016））からも「無形資産投資」の重要性が指摘されていた。

このような中，2021年6月のコーポレートガバナンス・コード改訂において「知的財産」の投資に関して取締役会の監督と情報開示を促す文言が入った²。企業による知財投資・活用戦略の開示・発信を促すためには，企業がそれぞれの知財投資・活用戦略をどのような形で開示・発信すれば，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ことが有効であるため，国が知財投資・活用戦略の開示・発信の在り方について，深

¹ Ocean Tomo, LLC “Intangible Asset Market Value Study” (<https://www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/>) (2021年12月8日アクセス)

² 経緯及び内容の詳細は杉光（2021）を参照されたい。

掘をした形でガイドライン等として示すことを目的として2021年8月から知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討委員会（以下、検討委員会）が設置された。また、本ガイドラインの策定に当たっては、企業の知財投資・活用戦略を投資家が客観的に比較することが可能となるような指標の特定についても検討する予定となっていた。

1.2. 研究フォーラムについて

筆者らは上述した政策に寄与するため、特に情報開示の在り方について以下のような投資専門家と知財研究者、企業の知財責任者等の有識者を集めて研究会を組織し、2021年5月から先行的に研究を開始した。現在（2021年12月10日）でも研究は継続中であるが、政府のガイドラインの完成時期（2021年12月末）が近いため、現時点での成果物を中間報告としてまとめたものが本稿である。本稿の内容が政府の検討委員会で作成しているガイドラインを含め、実際の企業開示において有効に活用されることを期待したい。

（共同幹事）

杉光一成 金沢工業大学大学院教授（イノベーションマネジメント研究科）

立本博文 筑波大学大学院教授（ビジネスサイエンス系）

（メンバー）

奥村洋一 株式会社スコヒアファーマ 代表取締役社長 CEO

菊地 修 HR ガバナンス・リーダーズ株式会社 フェロー

久保英明 花王株式会社 常務執行役員 研究開発部門統括

小林 誠 株式会社シクロ・ハイジア 代表取締役 CEO

小宮義則 株式会社 I H I 常務執行役員 高度情報マネジメント統括本部長

鮫島正洋 内田鮫島法律事務所 パートナー 弁護士・弁理士

三瓶裕喜 アストナリング・アドバイザー合同会社 代表

塩村賢史 年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）投資戦略部次長

渋谷高弘 日本経済新聞社 東京本社 編集局編集委員室 編集委員

長澤健一 キヤノン株式会社 専務執行役員 知的財産法務本部長

中屋裕一郎 東京大学 産学協創推進本部 副本部長

林 カー PwC コンサルティング合同会社 シニアマネージャー

別所弘和 本田技研工業株式会社 知的財産・標準化統括部 統括部長

松原 稔 りそなアセットマネジメント株式会社 執行役員 責任投資部長

御友重希 野村総合研究所 未来創発センター主席研究員

渡部俊也 東京大学 未来ビジョン研究センター教授 副センター長 副学長

（事務局） PwC コンサルティング合同会社

1.3. 本稿の構成

本稿では、まず第2章で知的財産に関する開示についての従来の議論をまとめる。次の第3章では開示に関する基本的な方向性と理念、開示の方法及び開示に利用可能と考えられるCSF及びKPIを一覧化して紹介する。第4章では今後の課題を提示する。本稿は現在も研究途上の研究フォーラム「知的財産と投資」の執筆時点における成果を要約したものであり、今後の研究により成果物に改訂が加わる可能性がある点についてお許しを頂きたい。

2. 知的財産に関する開示についてのこれまでの議論

2.1. 非財務情報の開示

非財務情報の開示についてはこれまでに諸外国を含めて多くの議論があった³。そのうち最も直近かつ日本における非財務情報の開示に関して重要かつ影響力のあるものとしては「価値協創ガイダンス」が挙げられる。実際、政府のガイドライン検討委員会における議論も「価値協創ガイダンス」の延長線上で議論することとされているため、本稿でもこれに依拠しつつ検討している。

2.2.1. 競争優位の源泉となる経営資源・無形資産

17. 競争優位を維持し、持続的に価値を高めている企業には、顧客に他では得られない価値を提供するために不可欠であり、競合他社が容易に獲得、模倣できない経営資源や有形・無形の資産がある。企業の競争力や持続的な収益力、すなわち「稼ぐ力」を決定づける要素が、施設・設備等を量的に拡大することではなく、人的資本や技術・ノウハウ、知的財産等を確保・強化することになる中、企業経営者や投資家にとって財務諸表に明示的に表れない無形資産の価値を適切に評価する重要性が増している。
18. 企業は、自社のビジネスモデルの競争優位性を維持するために不可欠な経営資源や無形資産を特定し、それらを開発、強化するためにどのような投資（獲得、資源配分、育成等）を行う必要があるのかについて、戦略〔4.〕と合わせて示すべきである。そして、それらがどのように価値創造や持続的な収益力につながるのか、企業価値への貢献度や投資効率をどのような時間軸、方法で評価しているのかについて、成果（パフォーマンス）・重要な成果指標（KPI）〔5.〕と合わせ、できる限り客観的な事実に基づき統合的に伝えることは、投資家の適切な企業評価を促すことにつながる。

図1 価値協創ガイダンスの知的財産・無形資産に関する記述箇所

³ 近年の議論までを整理したものとして生田・藤井（2020）がある。

特に、知的財産（ガイダンスではより広く「無形資産」と書かれている箇所もある）に関する記載の箇所は図1の通りである。まず、2.2.1の表題にあるように、「競争優位の源泉となる」という語句で「無形資産」が修飾され、限定されている点が注目に値する。企業が保有する知的財産や無形資産のすべてに企業にとって価値がある訳ではなく、あくまで「ある特定の無形資産が競争優位に直結している」という状況がある場合を想定しているということの意味する。したがって、CGCで「知的財産への投資」の開示が求められたからといって、例えば、自社で業務上利用しているソフトウェアなど「競争優位性」に直結しているかを説明できない無形資産を含めて棚卸的な開示が求められている訳ではないだろう。このことは、17.1の3行目に「稼ぐ力を決定づける」要素として無形資産が存在する場合を前提としていることから明らかである。また18では、「競争優位性を維持するために不可欠な経営資源・無形資産を特定し・・・(中略)・・・戦略とあわせて示すべきである。」という文言が用いられている。すなわち、戦略とセット、すなわちビジネスのストーリーの中で競争優位性に直結している無形資産（知的財産）を開示することが求められていると読み解くことができる。さらに、「それらがどのように価値創造や持続的な収益力につながるのか」を示すことが求められていることからビジネスのストーリー上での開示を求めていることは明らかであり、「つながり」を示す、というのは「因果関係」を示す、という意味と同義ととらえることができる。また、「重要な成果指標（KPI）と合わせ、できるだけ客観的な事実に基づき」開示することも求めている。

一方、非財務情報というのは「定量」情報とされる「財務情報」以外の情報を指すため、結果として非財務情報は「定性」情報の一種である、という暗黙の前提が存在していたようである。そのためか3.1.3で後述するような知的財産（そのうち特に特許データ）の「定量」性に注目した非財務情報の開示についてはほとんど議論されてこなかった⁴。また、非財務情報の中で、特に「知的財産」の情報開示に特化した先行事例としては、石井（2016）が紹介するように古くはスウェーデンの保険会社のスカンディア・インシュアランス社が1994年に「知的資産報告書」を作成して以来、主に知的資産を構成するものは何かを中心とした会計的アプローチによるものが多い。一方、次の2.2.に記載した経済産業省の事例を除き、KPIの提案を含めた具体的な情報開示の方法の議論にまで踏み込むものは少ない。

⁴レブ（2018）は非財務情報の開示方法について「戦略的資源・帰結報告書」という新しい提案をしている点で特筆に値する。特に「無形資産」を金銭的に「評価」することは鑑定人に任せれば良いとたうえで、あくまで「見える化」に特化しようとしている点は本稿の方向性と完全に合致する。

2.2. 経済産業省が示した知的資産経営の開示ガイドライン

知的財産推進計画 2004 に「2004 年度は、知的財産の戦略的活用 に関し、各企業が自ら知的財産戦略を策定する上での一助となるような指標の 策定を目指して検討をする」と記載され、2005 年 10 月に経済産業省が「知的資産経営の開示ガイドライン」を 発表している。内容は極めて先進的であり、「知的資産」の文言の通り、狭義の知的財産以外にまで対象を広げ、「経営理念の社内浸透度」や時代を先取りした「環境関連支出投資額」などまでが KPI の例として掲げられており、現在でも十分に参考となるところの多いガイドラインである。

ただし、3.1.3 で後述する非財務情報の中での知的財産（特に特許データ）の特殊性としての「定量性」を活かした指標は 2 つ程度のみに残っている。本ガイドラインに基づく知的資産報告書は経済産業省の WEB ページで紹介されているものの、2021 年は 9 件⁵であり、必ずしも市民権を得たレベルに到達したとはいえない。その理由として考えられるのはおおむね 2 つほど考えられる。一つ目は「知的財産」という文言ではなく、「知的資産」という文言が使われた点である。「知的財産」という文言が使用された場合には社内の担当部署としては知的財産部であるという所管が明確となるのに対し、当時、「知的資産」という部署名は知る限り存在せず、どの部署も自分とは無関係ととらえてしまった可能性が高い。また、二つ目としては、今回のコーポレートガバナンス・コードの改訂のような開示を行う動機付けが当時ではなくあくまで開示は「任意」であることが強調された点である。

3.開示に関する提言

3.1. 開示に関する基本的な考え方

3.1.1 ビジネスストーリーの中の「知的財産」

価値協創ガイダンスについて説明した 2.1 で述べたように、ビジネスのストーリーの開示と合わせて、ストーリーの中で知的財産を開示することが必要と考えられる。

⁵ 知的資産報告書の開示事例 (https://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/jirei.html)
(2021 年 12 月 8 日アクセス)

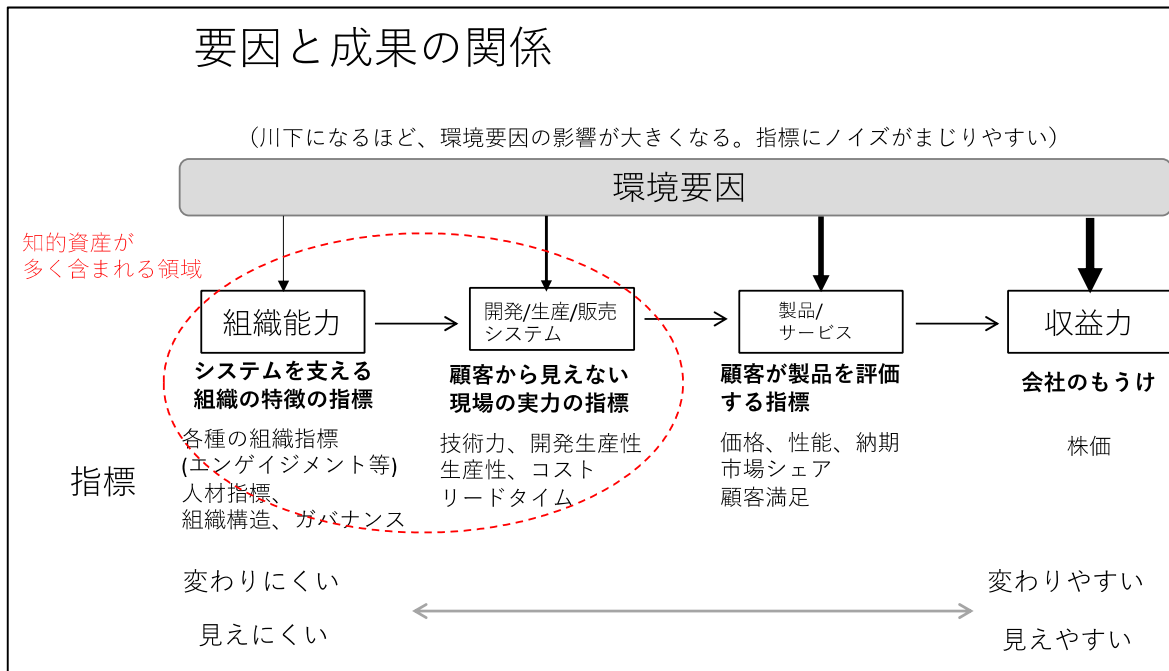


図2 企業内で知的資産が多く含まれる領域

投資家は最も外部から見えやすく、同時に変わりやすい「財務情報」(例えば収益力や高いROIC)に最初に着目し、その競争優位の要因がどこにあるのかを探しに行くことが一般的である。そのような競争優位の源泉は、ビジネスモデルにあるのかマーケティングあるのか知的財産にあるのか様々な場合が考えられるが、図2にあるように、そのような要因のうち企業内部にあるものほど変わりにくく見えにくい。しかし、そこは同時に知的財産あるいは知的資産が多く含まれる領域となっている。

これを企業の側から考えれば、経営資源としての知的財産、より広くは知的資産(無形資産)がどのように競争優位性につながり、企業戦略へと帰結するのかの因果パスを開示することが投資家に最も有用であることを示している(図3参照)。

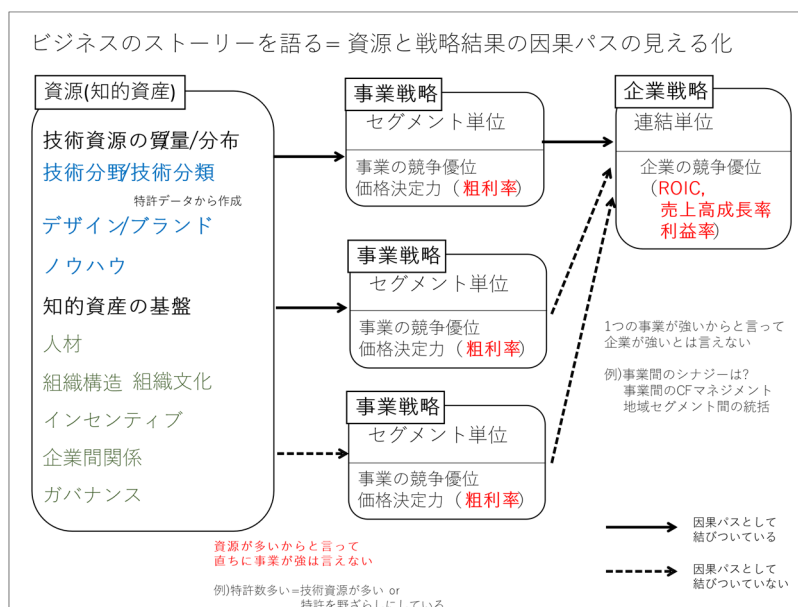


図3 資源と戦略結果の因果パスの見える化

3.1.2 「知的財産」の範囲

「知的財産」にはいわゆる産業財産権と言われている特許，実用新案，意匠，商標以外にも著作権もあれば営業秘密も含まれる。さらに無形資産といえは，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，幅広いものが含まれる。

もっとも，この中で法律の助力を与えられている結果として「参入障壁」として機能し，同時に定量的データとして経営学での研究でも頻繁に活用されている「特許」は次に説明するような特殊性を有する。

3.1.3 「非財務情報」としての知的財産（特に特許）の情報の特殊性

まず，企業の情報開示との関連でいえば，「知的財産」は非財務情報の一種であると扱われてきた（例えば阪智（2008）等）。前述したように，財務情報は「定量」情報であり，経営戦略や経営課題，最近では環境への取組状況などの情報を中心とする非財務情報は「定性」情報ということが従来の暗黙の前提におかれてきたものと思われる。

しかしながら，知的財産（特に特許データ）は定性的な情報という側面のみならず，定量的な側面を持っている。それは多くの過去の経営学分野の実証研究（主にイノベーション

論)において知的財産(特に特許)の情報が利用されてきた⁶ことから明らかであるといえる。

この点が「非財務情報」としての知的財産(特に特許)の情報の持つ特殊性の1つといえる。

さらに、知的財産は周知のように法律によって一定範囲の独占権を与えられる。経済学における完全競争の理論を前提にすれば、完全競争下において企業が超過利潤を挙げることは不可能である。そのため、経営学においても、自社の競争環境をなるべく完全競争から離れ、少しでも「独占」に近づけることが企業の主要な目的であり戦略となると考えられている。つまり、自社が知的財産権を持つことで、それが他社の参入障壁として機能する場合(事業機会としての「オポチュニティ」)があり、逆に、他社に知的財産権を持たれることで、それが自社の参入の障害(あるいは事業上の「リスク」)として機能することを意味する。知的財産権の持つこのような企業経営(特に「競争優位の確立」)への影響力の大きさも「非財務情報」の中での知的財産の特殊性の1つといえる。

以上のような(1)「定量性」と(2)「経営への影響力(オポチュニティ&リスク)」という知的財産及び知的財産権に関する情報の持つ2つの特殊性を十分に考慮して情報開示の在り方を考えるべき必要がある点は言うまでもないことであろう。

3.1.4 開示の基本的前提

2.1の価値協創ガイダンス及び3.1.3で述べた特殊性も踏まえて検討を重ね、現時点では以下のような基本的前提に至っている。

(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。

⁶ 「両利きの経営」に関して特許データをつかって検証した Ahuga, G., Katila, R. (2002). などが参考になる。

(3) 「見える化」に際しては、企業内で実際に活用⁷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。例えば、独特の味の人気飲料の場合には「この飲料のレシピは営業秘密として〇〇の方法で管理しており、同じ味の飲料を他社が模倣して製造することはほぼ不可能である。」等などが考えられる。

3.2. 開示の方法

(1) 知的財産等の意義・価値・役割は、企業の経営戦略（特にビジネスモデル）等によって異なるため、経営戦略等のビジネスのストーリーを開示する中で知的財産の意義・価値・役割とその投資状況について開示する。例えば、知的財産に関する KPI だけを単独で開示する意味はない。

(2) (1) のビジネスのストーリーは、外部から最も見えにくい社内の情報から順番に、①「人材」（図2では「組織能力」に相当する）の観点からの CSF（主要成功要因）を基礎に、②「業務プロセス」の観定の CSF につながり、その CSF が③「顧客（市場）」の観定における CSF へとつながり、④「財務」⁸へとつながる「因果関係」⁹を「定性的

⁷ 開示のためにのみ利用する KPI ではなく、実際に社内で管理し、マネジメントとして利用している KPI を開示することが望ましいという趣旨であり、投資家から出た重要な視点である。具体的には取締役会における知財等への投資の「監督」にもこれらの KPI が活用されるべきことを意味する。

⁸ 4つの観定は「バランス（ト）・スコア・カード」（Balanced Score Card）と呼ばれているハーバードビジネススクールのキャプラン教授が提唱したコンセプトを参照し、それを改定したものである（Kaplan, R. S., 2009）。

⁹ Kaplan(2004)のいわゆる「戦略マップ」でも各項目間の因果関係を可視化することを重視している。

に示す形が望ましい。それぞれの CSF については裏付け（エビデンス）として「定量的」な KPI を示すことが望まれる。

例えば、図 2 及び図 4 のように、企業の外部からは最も見えにくいのが多くの場合に「人材」あるいは「組織」に関連する情報であり、その例として社内に次々と新しい提案（例えば発明）が生まれるような「イノベティブな環境」があることは人材の視点における CSF（主要成功要因）といえる。そしてこのような環境があるからこそ、他社の参入障壁となる「重要・中核特許」の取得という「業務プロセス」の視点における CSF につながった、つまり因果関係がある、と考えるのは論理的かつ合理性が認められよう。

さらに、「重要・中核特許」の存在が他社への参入障壁として機能している場合、特に購買者からの強いニーズの存在するある特定の製品の機能について「重要・中核特許」が存在する結果、他社がその機能を製品に実装できない、あるいは実装できるが特許のライセンスフィーの支払いが必要な場合、当該競争環境の下では、「重要・中核特許」を保有する企業が「顧客（市場）」の視点の CSF といえる「価格決定力」を保有する、というのも論理的かつ合理的な因果関係と考えられる。

そして当然のことながら、当該「価格決定力」の結果、例えば「重要・中核特許」を保有していないがためにライセンスフィーの支払いを余儀なくされている同業他社とほぼ同じ価格で製品を販売している場合には、「財務」の視点における CSF といえる「粗利益率」の高さ、につながるということも論理的かつ合理的な因果関係があると認められる。

そして、それぞれの CSF には、その裏付け（エビデンス）となる定量的な KPI を示すことができる場合には KPI とセットで開示することが望ましい。因果関係自体がどんなに論理的かつ合理性があっても、その裏付けとなるものがなければ説得力には乏しいと考えられるからである。

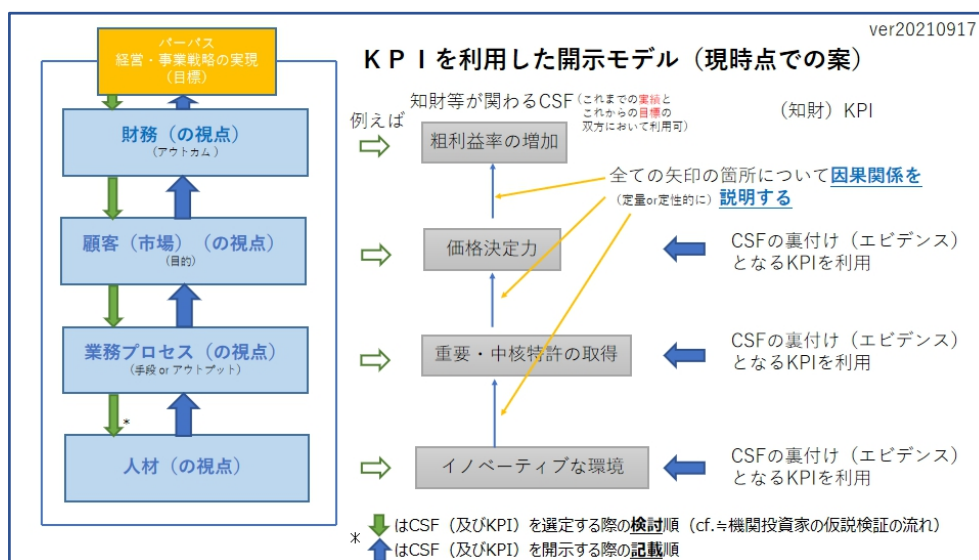


図4 KPIを利用した開示モデル案

ところで、3.1.1でも述べたように外部の投資家は一般にどのように企業を見ているかといえば、投資家が最も捕捉しやすく見えやすいのは「財務」の視点であり、順に「顧客 (市場)」、「業務プロセス」、「人材」となる。したがって、投資家が上記の企業を分析する場合、まず「財務」の視点で企業の「強み」として「粗利益率」が高いことを見出し、次いでその要因は何かを探しに行く。その際に、その粗利益率は「価格決定力」に由来する¹⁰ことを見出し、例えばエンゲージメント等の対話を通じて、その価格決定力が「重要・中核特許」を保有していることに起因することを把握する、というように図4でいえば、上から下へと辿っていくのが一般的である¹¹。すなわち、開示の順番とはちょうど逆になる。

(3) CSF (及びその KPI) は過去の実績を開示する場合のみならず、今後の計画・目標に利用することが可能である。本来は、むしろまず社内で KGI (重要目標達成指標) を定

¹⁰ 売上総利益率 (粗利率) は企業分析で用いられる指標で、企業の価格決定力や生産プロセスの効率性を示す指標とされる (Palepu et al., 1996), 邦訳『企業分析入門』p. 69)。投資家には、広く、企業の事業の強さを示す指標と捉えられている。

¹¹ より正確には、例えばエンゲージメントの際には投資家が一定の仮説 (高い粗利益率を実現できているのは〇〇が背景ではないか等) を持ち、その検証をする意味で質問をすることが多いとのことである。

め、その CSF を定め、最後に KPI を決定して、マネジメントを行うのが一般的だからである。

(4) CSF, 特にその KPI は投資家とのエンゲージメント (対話) においての利用も想定される。また、今回の CGC 改訂に関し、武井ほか (2021) は「IP ランドスケープ」が進展していることを指摘しており、投資家からの IP ランドスケープ¹²についての関心が急速に高まっている。もともと IP ランドスケープは、2017 年から経営陣と知財部門とのコミュニケーションに活用されつつあるが、CGC 改訂後は投資家からも期待する声が多い。理由としては、IP ランドスケープを実践していること自体が経営と知的財産がリンクし、連動していることの証左であるからということであった。同時に IP ランドスケープを投資家と企業が対話する材料として用いることもできることが分かった。

(5) 価値協創ガイダンスにある要素 (図 5 にあるような要素あるいはブロック) に沿って開示することが望ましいが、業界・業種によっても要素は異なるため、すべての要素を開示する必要はない。ただし、そこから透けて見える戦略やビジネスのストーリーは一貫したものである必要がある (投資家の間ではこれを「モザイク情報」というようである)。

¹² IP ランドスケープの意義については「経営戦略又は事業戦略の立案に際し、(1) 経営・事業情報に知財情報を取り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」とされている (特許庁, 2021))

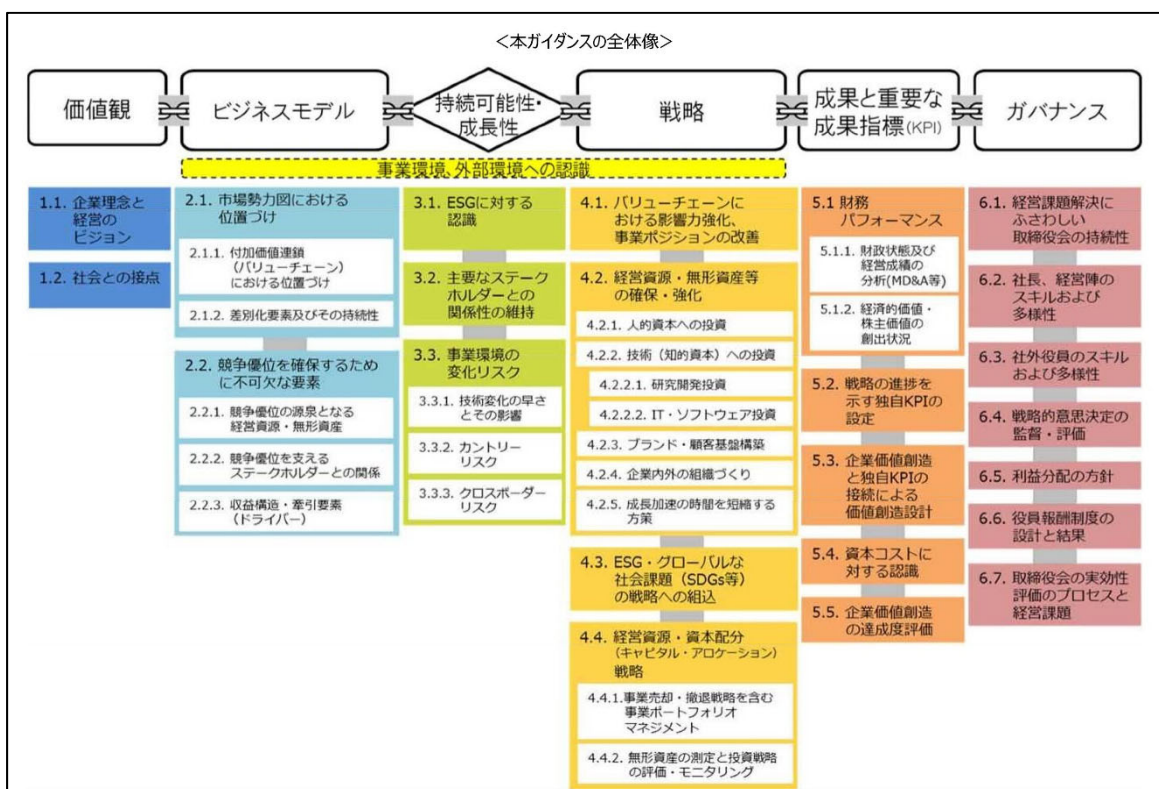


図5 価値協創ガイダンスの全体像

引用：経済産業省 (2018:6)

3.3. CSF (主要成功要因) と KPI (重要業績評価指標) の例

3.1 及び 3.2 で述べたように、知的財産に関する情報開示の方法としては、知的財産の非財務情報としての特性 (定量性及び経営への影響度) を活かした CSF 及びその KPI を用いて開示することが望まれる。

しかし、CGC で知的財産の文言が入る改訂が行われるまで、開示の対象と認識されてこなかった知的財産情報を開示する場合、どのような CSF あるいは KPI を設定し、開示すべきか企業にとっても悩ましい問題であることが分かった。

そこで、そのような企業の負担を軽減するため、およそ考えられる 35 個の CSF と 87 個の KPI の案を研究会で整理したため、それを表 1 に示す。このような CSF と KPI が生まれた背景、留意点等は以下の通りである。

(1) 「定量性」を重視

CSF、特にその裏付けとなる KPI については、3.1.3 で述べた他の非財務情報との比較における特性を重視し、主観を排除した可能な限り「定量」性がある客観的な指標を優先的に検討して列挙した。例えば「非財務情報」の指標の1つとして ESG スコアが各種考案されて利用されているが、定性的な主観評価を排除できない点が弱みとなっている。実際、GPIF（2017）や Chatterji et al.（2016）のように各種のスコア間で関連性が出ていないという指摘も見られている¹³。さらに GPIF(2017)によれば「一方で高い ESG スコアを得た銘柄が、もう一方の指数では必ずしも高評価ではない」場合までであるという。その点、非財務情報の中でも定量性かつ客観性のある知的財産情報（特に特許情報）の開示にその特性を最大限活かさない手はなかろう。

（2）開示する企業の負担の軽減

前述したように CGC で知的財産への投資に関する開示が定められたことから従来は知的財産情報について開示してこなかった多くの企業にとって何をどのように開示すべきかを検討すること自体が負担となっていると考えられる。そこで、そのような企業側の負担を可能な限り軽減するため、様々なビジネスモデルを想定した CSF 及び KPI の例を掲げた。

（3）特定の有償ツールや特定の有償のスコアを前提としない

（2）と同じ趣旨で企業側の負担を可能な限り軽減するため、特に KPI は算出に当たって特定の有償ツールでなければ算出できないもの、あるいは理論的に算出できても過剰な負担がかかると考えられるものは案として掲げていない。

例えば、「重要特許」という KPI について考えた場合、有償ツールを提供する企業が用いている独自の各種スコアが存在している。しかし、多くの場合にはその計算式の中にブラックボックスの部分があるか、あるいは極めて複雑な計算式でその有償ツールを利用する契約をしない限り同じスコアを算出することが事実上不可能な場合のいずれかである。そのため、各社独自のスコアは掲げていない¹⁴。

¹³ この点については、湯山（2019）を参照されたい。

¹⁴ なお、本 KPI の計算式は化学系には適する可能性がある一方、その他の分野（特に電気・機械系）では適さない可能性が高い（追って検証する予定である）。また、仮に業界の競合企業との間で「重要特許」として別の計算式（算出方法、有償ツールにより算出

そのため、ここでは①特定の有償ツールの採用を企業に強かず、②企業に対して算出に過度の負担をかけない、という2つの観点を重視しつつ、合理性が一定程度は担保できると考えられるいわば妥協案として、以下の KPI（計算式）を提案した。

重要特許の KPI = 同一 IPC 分類における年平均被引用回数の上位 5 %

例えば、特定の IPC 分類の全特許出願についてそれぞれ過去に引用された総数¹⁵を確認し、その総数を出願年からの経過年数で割ることで平均の被引用回数¹⁶を算出し、その数値を降順で並べて上位 5 %に入る特許出願を「重要特許」とする、という案である。経過年数で割る理由は出願から長期の出願するほど引用される可能性及び回数が増加することを踏まえてその点を平準化するためである。

なお、そもそもここでいう「重要特許」というのは上記のストーリーに利用してそれを裏付ける KPI の 1 つであり、いわば開示の際に補助的に用いるものであって、「重要特許」それ自体の「価値評価」をしようとするものでもない。

（4）CSF 及び KPI は例示列挙

（2）でも述べたようにもともと企業側の負担を軽減するために、利用可能と考えられる CSF 及び KPI を列挙したものであり、あくまで「例示」である。したがって、すべての KPI を採用（あるいは開示）する必要がないばかりか、独自の KPI を設定することを否定するものでもない。

されるものも含む）について合意できる状況があれば、その範囲ではそれを採用しても良いのではないかと考えられる。

¹⁵ 被引用数が事業開発に対する影響力を持っていることを示唆することを明らかにしたものとして Czarnitzki（2011）等。

¹⁶ 引用に関しては自社引用と他社（者）引用を区別し、他社引用のみを対象とする案もあったが、自社と他社を区別していない有償ツールが多い実態からこの案は採用に至らなかった。

| | | | | | ver20211013 |
|---|---|---|--|---|---|
| 視点 | 知財等が関わるCSF(主要成功要因)の例示(業) | KPIの例示(業) | 計算式(業) | 解説 | 注意事項 |
| 財務 | (1) 売上高増加(率) (2) 粗利益率(GPM)の増加 (3) 原価率の低下 (4) 競争優位なGPM及びROICの持続 (5) 営業利益の増加 | (1) (重要特許及びその周辺特許の取得) (2) (重要特許のシェア率) (3) (原材料・部品・製造工程それぞれに関する重要特許の取得) (4) (1)～(3)を適宜用いる (5) 営業利益への知財の貢献度(知財収益率) | (1) (重要特許及びその周辺特許数(群)と構成) (2) 自社の重要特許保有数 ÷ 業界の重要特許件数 (3) 原材料等それぞれに関する重要特許保有数 ÷ 原材料等それぞれに関する業界の重要特許件数 (4) (1)～(3)を適宜用いる (5) 営業利益 ÷ (3 or 4) | (1) の典型は差別化された自社製品・サービスに関する重要特許(群)の存在により他社が参入困難になった場合に想定される。 なお、(1)～(5)のCSFはいずれも(1)～(5)の知財データを含むKPIで示すよりも、「顧客(市場)の視点」や「業務プロセス」のCSF(KPI)からの因果関係において説明すべきと考えられる。 | (1)～(3)は重要特許の定義をどうするか問題。(年平均被引用率の同一PC分類内の上位5%とすることが考えられる。以下、同) (5)はコスト削減に基づくものではないことを前提とし、利益三法または利益四分法(25%ルール)を適用したものであるが、実質的には「定性的」な説明の一つ。 |
| | 知的財産ライセンス収益 | (1) 知財権ライセンス(ロイヤリティを含む、以下同)収入 (2) ノウハウ(データ)ライセンス収入 (3) 知財ライセンス収入度 | (1) 知財権ライセンス収入総額(絶対値) (2) ノウハウ(データ)ライセンス収入総額(絶対値) (3) 知財権ライセンス収入総額 ÷ R&D費用 | 通常の事業会社のビジネスモデル(=知財は自社事業をサポートする「サブ」の役割)の場合には原則として適さない。系列で見るとすればそれは経営戦略、事業戦略との関係次第。知財のライセンス収入を重視(=知財ロイヤリティを事業の根幹とする知財「メイン」の役割)するビジネスモデルの企業に適する。 | 知財収入情報は現状は制度的に開示が求められているものではない。(1)は時系列で見ると必要あり。また(1)知財権に依るとすればそれは経営戦略、事業戦略との関係次第。知財のライセンス収入を重視(=知財ロイヤリティを事業の根幹とする知財「メイン」の役割)するビジネスモデルの企業に適する。 |
| | 知的財産(権)売却益 | 知財(権)の売却収入 | 知財(権)売却収入総額(絶対値) | 通常の事業会社のビジネスモデル(知財は自社事業をサポートするサブの役割)ではこれがCSF(KPI)になることは原則として考えにくい。 | 通常の事業会社では、主に事業撤退の場合などの例外的場合と考えられる。 |
| | 訴訟リスク | 訴訟リスク度 | 係争中の案件において請求されている損害賠償額の合計額 | ダウンスайдリスクの上限見込を示す。 | 損害賠償請求額が不当に高くなる場合にはその旨について補足説明を行う。 |
| 顧客(市場) | 価格決定力の維持・拡大 | (1) 重要特許のシェア率 (2) ビジネスチェーン(バリューチェーン、サプライチェーン)上での各プロセスにおける競合との知財力(特許件数、意匠登録件数等)比較 (3) ビジネスモデルを固め(チャート化)した上で競合との知財力(同上)を比較 | (1) 所定の技術分野(IPC)における自社の重要特許保有件数 ÷ 同分野(IPC)の自社・他社重要特許全件数 (2) ビジネスチェーン(バリューチェーン、サプライチェーン)のプロセス毎に業界全体の知財(e.g.重要特許)数と自社の知財(e.g.重要特許)数を(e.g.円)グラフ化 (3) ビジネスモデルの主要パート毎に業界全体の知財(e.g.重要特許)数と自社の知財(e.g.重要特許)数を(e.g.円)グラフ化 | 価格決定力にいかにか知財が関連しているかの(定量的又は定性的)説明とともに示す必要がある。(2)及び(3)では知財権ミックス(特許、意匠、商標等の組み合わせ)の状況も見える化される。 | 重要特許の定義をどうするか問題。 |
| | 製品・サービス・ソリューション(以下、製品等)の差別化(の実効性担保) | 製品等の差別化の実効性担保度合い | 製品等別関連知財(特許、意匠、商標等)数 ÷ 全知財数(特許、意匠、商標等別) | 自社製品等の差別化に知的財産権を用いて、他社からの模倣を困難にすることで当該差別化に実効性を持たせることができているかを示す。自社製品等への自社の知財の活用度合いを示す。顧客(市場)がその価値を高く評価し、代替可能性が低いことにより価格決定力につながる経路を有しているかの説明とともに開示すべき。 | あくまで自社知財の自社での活用状況であるため、実際に他社に対する競争優位に貢献しているかを指示指標ではない。 |
| | 既存市場(シェア)の維持・拡大 | (1) (競合企業との)知財(特許、意匠、商標別)シェア比率 (2) 戦略的標準化の実施状況 (3) 知財権の開放状況とそれにより創造できる市場規模 (4) 知財権のクロスライセンスの状況 (5) (市場成長率の増加、製造・販売需要の拡大) (6) (顧客マネジメント)の状況 | (1) (競合企業との)知財保有件数の比率 (2) 戦略的標準化の状況とそれにより拡大できる市場規模 (3) 知財権の開放状況(e.g.開放の基準(分野等))とそれにより創造できる市場規模 (4) 知財権のクロスライセンスしている範囲を示す (5) (市場成長率、製造・販売需要数) (6) (既存・新規顧客数と更新率・解約率) | 既存市場を他社からの模倣で侵食されないためのツールとしての知財権の状況、市場を拡大するための標準化、開放、クロスライセンスなどの実施状況を示す。 (6)は特許サブクリプション等のビジネスモデルの場合に必要となる。 | (1) 事業シェアとの因果関係を示すことが望ましい。例えば、特許シェアが改善している、その後市場シェアが改善することになるのか、また、それはなぜか。 (2) はオープン戦略の一端であり、別途、競争優位性をどう担保するのかとセットで説明する必要がある。 (3) は知財権以外の他国な参入障壁があることが前提となると考えられる。 (4) を使用する企業は少ないことが想定。契約等により公開できない企業が多いと思われる。また、事業上の競合企業ではない、あるいは知財「以外」の他国な参入障壁があることが前提となると考えられる(単なる事業継続のためのクロスライセンスでは競争優位性は確保できない)。 (5) は自社に競争優位性のある重要特許があり、他社知財の侵害リスクがないことと因果関係があると考えられる。 |
| | 他社の市場参入を阻止 | (1) 他社への警告発、侵害訴訟の提起状況(国別) (2) 他社への警告発、侵害訴訟の勝率(国別) (3) 税関における模倣品排除の手段状況 | (1) 警告発数、侵害訴訟の提起数(国別) (2) 警告発・侵害訴訟の勝数(和算) ÷ 警告発数・侵害訴訟の提起数(国別) (3) 税関差止による市場額(輸入阻止の件数×市販額) | 他社の模倣・過越を抑制し、持続的な競争優位性を維持するための積極的な活動の度合いを示す。 契約等により公開できない企業は別として(3)は税関差止による当該国への市場の参入阻止によりどの程度の利益を確保できたかを示す。 | 警告発と侵害訴訟の件数はそれぞれ別にかウントを示す。 勝率は数が多いほど良いという意味ではない。 |
| 新市場・新規事業(の実効性担保) | (1) 他社知財の低価格調査の実施 (2) 新・市場(事業)における(重要)特許取得 (3) IPランドスケープの実施状況(採択率) (4) 新・市場(事業)における意匠・商標の出願 (5) ソリューションビジネス展開における既存事業外での特許出願(重要特許取得)状況及びアライアンスのための知財許諾契約の締結状況 | それぞれの件数 | 新規事業に参入するために必要な知財活動(情報収集と権利の確保)を見る化する。 | (1)は同一企業における経年変化に用いることには問題はない。ただし、他企業との比較では「粒度」が問題となる。 (5)の「既存事業外」は系列以外の他社を想定している。 | |
| ブランド力の維持・強化 | (1) (ブランド評価) (2) (市場シェア率) (3) (価格プレミアム率) (4) (コーポレート・ブランド力の維持) (5) 製造・販売国別の商標権保有状況 (6) (製品ブランド力の維持) (7) (リセラーバリューの高さの競合との比較) | (1) (市場調査結果等(e.g.第三者機関の定評のある客観的な評価等を含む)) (2) (市場シェア率) (3) (自社品平均単価 ÷ 他社同等品平均単価) (4) (コーポレート・ブランドの(全社)広告宣伝(含むR)費) (5) 製造・販売国別の商標権の保有件数 (6) (製品ブランド別の広告宣伝費) (7) (リセラーバリュー - 減価償却後の価値に関する競合との比較) | 広告宣伝費はブランド力の維持・強化につながるかと考えられる。 (5)は製造拠点・販売拠点のある国において商標権を確保している状況を示す。 (7)は「いずれも平均値を用いる。 | ブランド力については知財データ(特に商標データ)を用いたKPIは考えにくい。 なお、ブランド力のKPIではあくまでブランド力の「源泉」となるものには多様なものが考えられる(e.g.音商標・商品・リコー等のサポートサービスの他、販売ネットワーク等)。 | |
| デザイン力の維持・強化 | デザインの第三者評価の状況 | 定評のあるアワード(e.g.グッドデザイン賞)の受賞実績 | デザイン力については知財データ(特に意匠データ)を用いたKPIは考えにくい。 | | |
| オープン・クロス戦略 | オープン・クロス戦略の実施状況 | オープン領域およびクロス領域 | | | |
| 知財ライセンスを用いた戦略的アライアンス(e.g.コンソーシアム等を含む)による参入障壁の構築 | (1) 戦略的アライアンスの状況 (2) IPランドスケープの実施状況 | (1) 戦略的アライアンスの実施数 (2) IPランドスケープ実施数(採択率) | 知財権をアライアンスのツールとして利用する戦略的アライアンスの実施状況を見る化する。 | | |
| サステナビリティ(SDGs、環境等)へのイノベーションによる貢献 | サステナビリティ(SDGs又は環境等)貢献度 | (1) 当該特許を活用した技術による温室効果ガス(GHG)削減(エネルギー消費) ÷ 既存技術によるGHG排出(エネルギー消費) (2) SDGsゴール別の保有特許件数 (3) SDGsに関連するテーマ(環境技術等)別の保有特許件数 | (2)と(3)は特許データを自社技術(イノベーション)の代理指標として用いて見える化するもの。 | | |

| | | | | | | |
|------------------------------------|---|---|--|---|---|---|
| 業務プロセス | 経営・事業戦略と知財戦略との緊密な連携 | 経営・事業と知財の連携度 | (1) IPランドスケープ実施数 (採択率) (2) 経営陣との会議実施数 (3) 取締役の知財スキル・経験の有無 | IPランドスケープは事業戦略や経営戦略に知財(データ)を志向する取り組みを指すため、知財部門が部分最適化(例えばR&Dで生まれた発明だけを受動的に権利化するのみ)された企業ではできない。事業戦略と経営戦略と知財活動が連携している証となる。 | 実施件数は人為的に調整可能になる可能性あり。 | |
| | 両利きの経営(知の深化と知の探索のバランス) | 「両利きの経営」度 | (1) 知の探索(≒IPC(技術分類)数) ÷ 出願件数 (2) (当期IPC種別数-前期IPC種別数) ÷ 前期IPC種別数 | (1) は0に近いほど「知の深化」に特化し、1に近いほど「知の探索」に特化。経年変化で見ることが重要と考えられる。 | (1) は1に近いほど研究費効率が低いと見られる可能性がある。 | |
| | (知財関連) 事業リスク低減の体制整備・的域な実施 | (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・無効取消審判請求件数 (3) 知財訴訟(受)の勝訴数 ÷ 知財訴訟(受)数 | | | 定性的な説明になる可能性がある。また(2)・(6)は公開できないと考える企業も多い可能性あり。 |
| | (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(≒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 | 利益率の向上を狙いとして知財を活用した戦略的既存事業のアウトソーシングによる事業効率化を「見える化」 | | |
| | M&A、ライアンスの実施 | IPランドスケープの事前の実施状況 | IPランドスケープ実施の有無 | 事前に行って判断の支援をする場合と実施後に技術(知財)ポートフォリオの変化の状況を見る化(e.g.コンパラマップ)する。 | | KPIというよりは「見える化」の方法。 |
| | 重要・中核特許の獲得 | (1) 重要特許保有件数 (2) 平均割合係数 (3) 戦略の中核となる特許及びその残存期間とそれに対する対応状況(e.g.ロイヤリティ・ライフの長期化) | (1) 重要特許保有件数 (2) 総被引用件数 ÷ 平均公開経過年数 ÷ 保有知財件数 (3) 戦略の中核特許の列挙及びそれぞれの存続期間の残り年数、それに対する対応状況 | 重要特許は他社が回避困難な特許であるため、市場参入に対する抑制として機能する。すなわち、典型的な参入障壁、いわゆる「経済的な壁」となる。 (2) 保有知財の件数当たりの割合係数(他社排除・けん制)を示す。高いほど件数当たりの割合係数が高い。 (3) 中核特許は、「重要特許」のように計算で得られるものとは異なり、自社が「中核」と考えている特許を意味(e.g.製薬企業における基本特許)。 | | 重要特許をどう定義し、計算するかが問題。 |
| | 効率的な知的財産の取得 | (1) 知財創出力 (2) R&D成果の有効権利化率 (3) 特許出願効率 (4) 重要特許取得率 (5) グローバル出願率 | (1) 特許出願件数 ÷ R&D費用 (2) (重要)特許登録件数 ÷ R&D費用 (3) (重要)特許登録件数 ÷ 特許出願件数 (4) 重要特許件数 ÷ 特許出願件数 (5) 国別登録件数 ÷ 国内(第一国)登録件数 | (1) R&Dというインプットに対する顕著なアウトプットは出願となる。 (2) R&Dというインプットに対するアウトプットとして権利化は重要な結果。 (3) 特許出願という投資に対して成果がどの程度でいるのを見える化する。いわゆる査定率と同じ。 (4) 出願というインプットに対して効率がよく重要特許を取得できているかを示す。 (5) 売上の地域セグメントの割合と、各国の出願(登録)の割合の整合性を見る。良い。地域セグメントでの売上と各国での特許出願(登録)の割合は1:1対応であるはず。(日本欧で売上割合が1:1:1であれば、特許出願(登録)も日本欧で1:1:1になるはず) | | (1) から(4)までは分母と分子の時期をどう設定するかの問題あり。 (3) は利権を狭く限定することで権利は取得しやすく、本数字を上げることができるとも、重要特許件数など合わせて見る必要があり(あるいは分子を重要特許件数とする)・弊害の起こりうる指標である点に注意。 |
| | 知財ポートフォリオの維持・拡大 | 知財ポートフォリオの競合他社との相対比較 | 知財ポートフォリオの競合他社との比較(e.g.ヒートマップ) | 自社の技術的な「強み」を市場成長率の予測とセットで見える化する。 | | KPIというよりは「見える化」の方法。 |
| | 戦略的な営業秘密の取得・管理 | 営業秘密の活用度 | (1) 営業秘密管理の状況(e.g.方法、件数) (2) ビジネスチェーン(バリューチェーン、サプライチェーン)のプロセスのどの部分に競争優位につながる営業秘密があるのかを示す。 (3) ビジネスモデルの主要パート毎にどの部分に競争優位につながる営業秘密があるのかを示す。 | (2) 及び(3)は競争優位の源泉としての営業秘密がどの部分にあるのかを示す(例えば、独特の味の人気飲料の場合には「この飲料のレシピは営業秘密として〇〇の方法で管理しており、同じ味の飲料を他社が模倣して製造することはほぼ不可能である。」等)。 | | 本来、件数の問題ではないためKPIとして定量的に示すことが難しく、主に定性的な説明になる。なお、当然のことながら営業秘密の「内容」を示す必要はないが知財管理性が損なわれない範囲で開示すれば良い。 |
| | 取得した知財の活用 | (1) 知財(特許・意匠)活用度A (2) 知財活用度B (3) 知財ライフサイクル | (1) 職務発明(職務創作)の対価支払い総額 ÷ 特許出願件数(意匠出願件数) (2) 知財ライセンス収入 ÷ R&D費用 (3) 知財権確立から上市までの(平均)リードタイム(年数)、ライフサイクル(年数) | (1) 発明の自社実施及び他社へのライセンス提供、意匠の自社実施等の「知財活用」の状況を見る化する。 | | (1) 職務発明の対価は企業によって異なるもの、対価の支払い実績は自社実施及び他社へのライセンスの事実上は関係して行われるため、知財活用の状況把握には適する。 (2) は通常の事業会社のビジネスモデル(知財は自社製品・サービスのサポートがメイン)では不適。事業戦略によって評価が異なると思われる。 |
| オープン・イノベーション(産学連携等)による効率的な知的財産の取得 | 知的財産の外部調達度 | (1) 産学連携の実施数 (2) 知的財産の外部調達数 | 知的財産の外部調達という側面を見る。 | | 同一企業における経年変化に用いることに問題はない。ただし、他企業との比較では「粒度」が問題となる。 | |
| 各種重点戦略テーマ(e.g. DX, AI)に対応した知的財産の取得 | 重点戦略テーマ別知的財産の優位度 | テーマ別知的財産の保有件数 | 本社によって重点テーマは異なるため、本社毎にテーマに沿った知的財産活動を見る化することは重要。 | | 経年変化が特に重要と考えられる。 | |
| 人材 | 人材への戦略的な投資 | (1) 創造人材(e.g. 研究者)への人材投資効率 (2) 創造人材のキー・パーソンの外部調達状況 (3) 外部調達創造人材のキー・パーソンの定着率 (4) 知の組織化 | (1) 知財(特許)特許出願件数 ÷ 人材投資額(ユニーク発明者(c.f. 同発明者は1)数 × 平均人件費(年収額)) (2) 役職別獲得数 (3) 現状人数 × 年数 ÷ 累計人数 × 年数 (4) 分野別の同僚数変化(ある年を100として計画) | (1) は創造人材(e.g. 研究者)への投資効率を表す。技術テーマ別に示すことで技術テーマ別投資状況が見える化され、さらに経年変化で見ることが投資効果も見える化する。 (4) は経年変化を指標として示す。 | | 分野(e.g. 技術テーマ)別でない場合には、過去何年間でとすのかを決める必要あり。また(1)は平均年収額をどう設定するかが課題。 |
| | イノベティブな環境の維持・拡大 | (1) 知財創造人口比率 (2) ユニーク発明者比率 (3) 有能人材の外部調達のための発明者分析の実施状況 (4) 社内における人材マネジメントのための発明者分析の実施状況 | (1) 知財創造者数(e.g. 発明者数) ÷ 知財創造が期待されている従業員数(e.g. 研究者数) (2) ユニーク発明者(c.f. 同発明者は1)数 ÷ 全発明者数 (3) 人材外部調達のための発明者分析の実施数 (4) 人材内部調達のための発明者分析の実施数 | 年次推移を見ることが継続性(再現性)を見ることが可能。 | (1) はデザイン重視の企業の場合には意匠の創作者となることも良い。 | |
| | 発明(技術イノベーション)へのインセンティブ付与(職務発明の報奨金) | 発明(技術イノベーション)に対するインセンティブ付与度合い | 職務発明の対価(報酬)に営業秘密管理とした場合の対価を含む)の支払い額 ÷ 発明者数 | R&Dを行っている企業が発明者にどれだけ支払っているかが見える化され、「人材投資」の指標としての意味を持つ。 | | 職務発明の対価は企業によって異なるが、平均支払い額が多い企業は技術者を厚遇している企業と判断。分母と分子の期間のずれをどう考えるかが課題。 |
| | 社内(e.g. R&D、経営企画、事業企画、マーケティング部門、経営者(取締役を含む))における知財リテラシーの向上(部門・セクション別) | (1) 社内知財教育実施状況(部門・セクション別) (2) 各部門・セクションとの会議実施状況 | (1) 社内各部門・セクションにおける知財教育実施数 (2) 各部門・セクションとの会議実施数 | 例えば「論文よりも特許」というマインドセットのないR&Dは技術流出のリスク。 | | 同一企業における経年変化に用いることに問題はない。ただし、他企業との比較では「粒度」が問題となる。 |
| | 知財専門人材の維持・強化 | (1) 知財投資・活用戦略に精通した経営者(取締役を含む)の存在 (2) 知財専門人材比率 (3) アウトソーシングの状況 | (1) 知財投資・活用戦略に精通した経営者(取締役を含む)の人数 (2) 社内の専門資格者数(弁理士、知財専門の弁護士、知的財産管理技師、知財アナリスト等) ÷ 知財スタッフ数 (3) 社外の専門家の活用状況(e.g. 契約専門家数) | | | いずれも単に人数が多ければ良いという趣旨ではない点に注意。 |

表1 CSF 及び KPI の案一覧

4.今後の研究課題

本稿では、3.1.3で述べた知的財産情報の非財務情報としての特性としての（１）「定量性」と（２）「経営への影響力」を重視した開示の方法論について研究フォーラムにおける現在の検討状況を紹介した。

その結果、特許を中心とした CSF 及び KPI が多数となっている。知的財産の中でもコンテンツなどを中心とする著作権はすべての権利を公開する制度が存在しなく、（１）の意味での定量性がないため、今後の検討課題として残っている。

また、意匠や商標は公開されているものの、抽象的なアイデアを保護する特許と異なり、権利を回避して同種の事業を行うことが可能な場合が多く、その結果、競争優位性に及ぼす影響力として特許と比較すると少ないと考えられる。さらに、意匠や商標については個々の権利の重要度を被引用情報等から客観的に判断するという手法が一般的ではないため、意匠・商標データの活用方法は今後の課題である。特に、商標と関連するものとして「ブランド」は重要な無形資産であることに異論はないが、商標権のデータでブランドを定量的に把握することは極めて困難である。

その他、特に通常の「知的財産」以外に「無形資産」を含めて考える場合には、昨今ますます重要となっているデータ資産、顧客ネットワークの存在、販売代理店網の存在など様々なものが想定されるがこれらも今後の検討課題である。

また、特許に関する KPI の中でも「重要特許」の定義については現在、「知財ガバナンス研究会」の知財専門調査会分科会の企業による協力で今後、どのような業界に有用であるか、逆にどのような業界では有用ではないか等の検証も行う予定である。

更に、SDGs あるいは ESG をどのように位置づけるかも残された大きな課題の 1 つである。具体的には一種の外部環境・規制と見るのかあるいは成果と見るのかについて今後も検討を続ける予定である。

最後になるが、本稿は研究会における実務的な議論を中間報告として整理したものであることから関連する学術論文の検討は未だ十分ではなく、そのため抽象的な議論に留まっているきらいがある。そのため、これらの課題認識を踏まえつつ今後も検討を続ける予定である。

謝辞

PwC コンサルティング合同会社には研究会発足当時よりボランティアの事務局として多大かつ献身的な協力を得ており、ここに謝意を表したい。また、本稿にはまだ結果を反映できていないものの、委員の一人である菊地修氏が幹事の知財ガバナンス研究会・知的財産専門調査企業分科会に参加している企業のうち、パナソニックソリューションテクノロジー、知財ランドスケープ、サイバーパテントからは貴重なデータ収集にご協力頂いた。ここに謝意を表す。

参考文献

- Czarnitzki, D., Hussinger, K., Leten, B. (2011) The market value of blocking patent citations. *ZEW-Centre for European Economic Research Discussion Paper*, 11-021.
- Kaplan, R. S. (2009) Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of management accounting research*, 3, 1253-1269.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004) The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32(5), 10-17.
- Katalina, R. Ahuja, G. (2002) Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1183-1194.
- GPIF[年金積立金管理運用独立行政法人] (2017) 「ESG 指数を選定しました」 news release (2017. 7. 3).
https://www.gpif.go.jp/investment/esg/pdf/esg_selection.pdf, Data of Access: 2021/12/13.
- 石井康之 (2016) 「視点 見えざる資産の出現：無形資産と制度会計」『情報管理』 58(12), 924-928.
- 宮川努・浅羽茂・細野薫 (2016) 「インタンジブルズ・エコノミー-無形資産投資と日本の生産性向上」 (東京大学出版会)
- ハスケル・ジョナサン, ウェストレイク・ステイアン (2020) 「無形資産が経済を支配する」東洋経済新報社. (Haskel, J., Westlake, S. (2018) *Capitalism Without Capital: The Rise of the Intangible Economy*. Princeton Univ. Press)

- バレーク・レブ, フェン・グー (2018) 『会計の再生—21世紀の投資家・経営者のための対話改革』中央経済社. (Lev, B., Gu, F. (2016) *The End of Accounting and the Path Forward for Investors and Managers*. Wiley)
- 生田孝史・藤井秀道 (2020) 「企業の非財務情報開示と ESG 経営に関する研究展望」『環境経済・政策研究』13(2), 44-56.
- 加賀谷哲之 (2017) 「ESG 投資評価のための非財務情報活用の課題と展望」『資本市場』384, 26-34.
- 経済産業省 (2018) 「価値共創ガイダンス解説資料」.
https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyokaikei/Guidance_Supplement_Japanese.pdf. Data of Access: 2021/12/13.
- 阪智香 (2008) 「非財務情報の開示に関する現状と課題: 知的財産報告および環境・CSR 報告」『商学論究』56(1), 1-31.
- Palepu, K.G., Bernard, V. L., and Healy, P. M. (1996) *Introduction to Business Analysis & Valuation (1st ed)*, South-Western College Pub. (邦訳 佐藤静樹監訳 『企業分析入門』東京大学出版)
- 杉光一成 (2021) 「コーポレートガバナンス・コードと知的財産」『IP ジャーナル= Intellectual property journal』18, 22-29.
- 武井一浩・井口譲二・石坂修・北川哲雄・佐藤淑子・三瓶裕喜・安井桂大 (2021) 「コーポレートガバナンス・コードの実践 (第3版)」日経 BP.
- 知的財産マネジメント第1委員会第2小委員会 (2007) 「経営に資する知的財産評価指標の見える化」『知財管理』57(3), 409-423.
- 知的財産マネジメント第1委員会第2小委員会 (2009) 「知財マネジメントの重要業績指標 (KPI) -知財目標・知財戦略と KPI に関する考察-」『知財管理』59(8), 993-1007.
- 特許庁 (2021) 「経営戦略に資する知財情報分析・活用に関する調査研究」
https://www.jpo.go.jp/resources/report/sonota/document/zaisanken-seidomondai/2020_07_yoyaku.pdf, Data of Access: 2021/12/13.
- 湯山智教 (2019) 「ESG 投資のパフォーマンス評価を巡る現状と課題」『東京大学公共政策大学院 ワーキングペーパーシリーズ』 GraSPP-DP-J-19-001.