

# 特許ニュース

特許ニュースは

- 知的財産中心の法律、判決、行政および技術開発、技術予測等の専門情報紙です。

定期購読料 1カ月61,560円 6カ月32,400円  
(税込み・配送料実費)

本紙内容の全部又は一部の無断複写・複製・転載及び  
入力を禁じます(著作権法上の例外を除きます)。

令和4年  
(2022年) 4月13日(水)

No. 15633 1部377円(税込み)

発行所

一般財団法人 経済産業調査会

東京都中央区銀座2-8-9(木挽館銀座ビル)  
郵便番号 104-0061

[電話] 03-3535-3052 [FAX] 03-3535-5347

近畿支部 〒540-0012 大阪市中央区谷町1-7-4  
(MF天満橋ビル8階) [電話] 06-6941-8971

経済産業調査会ポータルサイト <https://www.chosakai.or.jp/>

## 目次

☆知財の常識・非常識 ⑦

知財・無形資産ガバナンスガイドラインについて…(1)

☆特許庁人事異動…(8)

## 知財の常識・非常識 ⑦

# 知財・無形資産ガバナンスガイドライン について

桜坂法律事務所

弁護士 服部 謙太朗

## 1. はじめに

2021年6月にコーポレートガバナンス・コード(以下「CGC」といいます。)が改訂されました。CGCは、5つの基本原則、それに紐づく原則・補充原則の三層構造で構成されているところ、上記改訂に際してはじめて知的財産について定められました。

具体的には、補充原則3-1③に、「上場会社

は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。」、補充原則4-2②に、「取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビ

SUN-GROUP

企業経営や事業に貢献する  
グローバルな知財戦略のプロ集団

【URL】 [www.sun-group.co.jp](http://www.sun-group.co.jp)

【大阪】 〒542-0081  
大阪市中央区南船場1-15-14  
堺筋橋ビル2階  
(総合受付5階)

【東京】 〒102-0093  
東京都千代田区平河町1-1-8  
麹町市原ビル3階

特許業務法人 藤本パートナーズ

所長 弁理士 藤本 昇

機械・意匠・知財紛争  
訴訟・鑑定・契約

副所長 弁理士 中谷 寛昭 (化学)

副所長 弁理士 野村 慎一 (意匠・国際)

弁理士 小山 雄一(特許・国際)

弁理士 久米 哲史(化学・国際) 弁理士 平松 拓郎(化学)

弁理士 北田 明(機械・制御)

弁理士 山本 裕(化学・薬学) 中国弁理士 展 肇(機械・国際)

弁理士 白井里央子(商標・不競法・著作権・国際)

弁理士 北村 七重(意匠・国際) 弁理士 横田 香澄(東京オフィス所長・化学)

弁理士 田中 成幸(商標・不競法)

弁理士 道慶 一豊(化学) 弁理士 横山美奈子(東京オフィス・化学)

弁理士 大川 博之(機械・制御)

弁理士 川崎 達哉(機械・制御) 弁理士 矢崎 剛平(東京オフィス・意匠)

弁理士 石井 隆明(意匠)

弁理士 藤本 賢佑(機械・制御)

【大阪】TEL:06-6271-7908 FAX:06-6271-7910 【東京】TEL:03-3237-3998 FAX:03-3237-3997 【E-mail】info@sun-group.co.jp

株式会社ネットス

内外国の知財情報の調査・パテントマップ・知財情報の加工・解析・翻訳

代表取締役社長 藤本 周一

【大阪】TEL:06-6261-2990 FAX:06-6261-2993

取締役 田村 勝宏 取締役 川原 丈夫

【東京】TEL:03-3237-4390 FAX:03-3237-4391

【E-mail】nets@sun-group.co.jp

株式会社パトラ

知財教育・PBS・外国法務

リーダー 高橋 香央里

【大阪】TEL:06-6271-2383 FAX:06-6271-7910

【東京】TEL:03-3237-3998 FAX:03-3237-3997

【E-mail】patra@sun-group.co.jp

リティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべきである。また、人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行るべきである。」と定められました。

上場企業に対しては、上記改訂に沿ったコーポレート・ガバナンス報告書を2021年12月末日までに株式会社東京証券取引所へ提出することが求められていました。この点、CGCはプリンシブルベース・アプローチ（原則主義）となっており、各社が各原則の趣旨・精神を共有したうえで、形式的な文言・記載にとらわれず、自社の状況を踏まえて解釈・適用して報告することとされており、自社の解釈・適用の妥当性は、投資者等のステークホルダーにより評価されます（対話を通じて自律的に修正することが求められます）。また、報告に当たっては、CGCの各原則を「実施するか」、それとも「実施しない（実施していない）理由を説明するか」を各上場会社が選択します（コンプライ・オア・エクスプレイン）<sup>1</sup>。

冒頭でご説明したとおり、2021年の改訂に基づきはじめて知的財産について規定が設けられたため、上場企業各社では知的財産に関する開示につきどのように対応したらいいのかが問われました。筆者自身、とある上場企業の社外取締役をしていますが、CGCに基づき開示が必要な項目につきどのように開示するか悩みました。

このような状況を背景に、内閣府知的財産戦略推進事務局は、「知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会」（以下「検討会」とい）

ます。）を立ち上げ、2021年9月24日に「今後の知財・無形資産の投資・活用戦略の構築に向けた取組みについて～改訂コーポレートガバナンス・コードを踏まえたコーポレート・ガバナンス報告書の提出に向けて～」<sup>2</sup>を公表し、また、その後の検討結果を踏まえ、2022年1月28日に「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン Version 1.0」<sup>3</sup>（以下では「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」といいます。）を策定しました。

本稿では、知財・無形資産ガバナンスガイドラインの概要について私なりの解釈も若干含め、ご紹介した上で、私の雑感を述べさせていただきます。

## 2. 知財・無形資産ガバナンスガイドラインの概要<sup>4</sup>

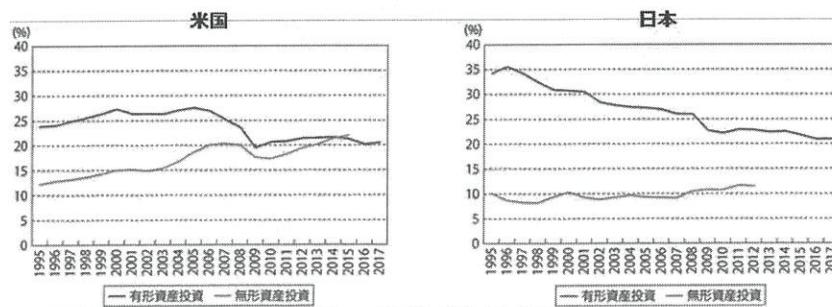
### (1) 知財・無形資産ガバナンスガイドライン作成の目的と背景事情

インターネットを利用したネットワーク化の進展やデータ解析技術の発達により、これまでのモノの生産・供給にとどまらず個人のニーズに合致したコトの提供が可能となった時代においては、知財・無形資産（無形資産の詳細については後述のとおり）の経営における重要性が一層高まっています。このような状況では、企新たな知財・無形資産の投資にチャレンジする必要性が高まっています。

しかし、企業価値に占める無形資産の割合について見ると、米国企業は、企業価値に占める無形資産の割合が過半を越えているのに対し、日本企業はいまだ有形資産価値の占める割合が大きいというものが現状です（以上につき8～9頁）。

図表5：日米の有形・無形資産投資の比較

日米の有形資産投資・無形資産投資（対GDP比）



資料：日本経済センター（2019a）を参考に、INTAN-Invest、SPINTAN、JIP データベース 2015、Penn World Table 9.1、Refinitiv

（出典：2020年通商白書）

出典：知財・無形資産ガバナンスガイドライン14頁

この点に関して、検討会の第1回会合では、「開示が問題というより、日本企業の取組内容の問題。知財よりも設備投資などに資金配分しがちになってしまふ。企業価値や事業価値を生むかどうかという判断より、なぜか既存計画を継続的にやってしまう部分がある。知財戦略を経営戦略の観点からどう考えていくかという資金配分の問題だと思う。」ですとか、「日本企業は知財で勝ってきた経験のない企業がほとんどで、知財で勝った経験がない人たちが経営者になっている。また、知財以外の参入障壁、戦略により勝っていたので、知財を参入障壁として使ってこなかった。」<sup>5</sup>といった指摘や、社内の取締役会を含めた議論のあり方や、どのような視点で何をするのかについて示す必要があることが指摘されています<sup>6</sup>。このように、知財・無形資産ガバナンスガイドラインでは、開示に先立ち、日本企業として知財戦略と経営戦略をどう絡めるか、どのように投資をすべきか自体についても問題提起されています。

このような状況を踏まえ、知財・無形資産ガバナンスガイドラインでは、次項で説明する5つのプリンシップル（原則）と、知財・無形資産の投資・活用のための7つのアクションについて言及しています。

## (2) 5つのプリンシップルと7つのアクション

### ア 知財・無形資産とは

知財・無形資産ガバナンスガイドラインでは、「知財・無形資産」につき、「「知財を始めとする無形資産」を指すが、そのスコープは、特許権、商標権、意匠権、著作権といった知財権に限られず、技術、ブランド、デザイン、コンテンツ、データ、ノウハウ、顧客ネットワーク、信頼・レピュテーション、バリューチェーン、サプライチェーン、これらを生み出す組織能力・プロセスなど、幅広い知財・無形資産を含めている。」とされています（21頁）。このように対象をレピュテーションやバリューチェーン等まで広げているため、ほぼすべての企業が何かしらの知財・無形資産を保有している（ガイドラインは特許権等を保有している一部の企業を対象とするものではない）といえるのではないで

しょうか。

### イ 5つのプリンシップル

知財・無形資産ガバナンスガイドラインでは、以下の5つの点を原則として挙げています。このうち、①ないし④の原則は企業を対象とし、⑤の原則は投資家・金融機関を対象としています。少々長くなりますが、知財・無形資産ガバナンスガイドラインの該当箇所（8～10頁）を引用します。

#### ①「価格決定力」あるいは「ゲームチェンジ」につなげる

- 多くの日本企業は、これまで、知財・無形資産を活用して競争優位を獲得し、価値創造やキャッシュフローの創出に結びつけるビジネスモデルの実現において、欧米・新興国の先進的な競合相手の後塵を拝してきた。

- 企業は、知財・無形資産を活用した高付加価値を提供するビジネスモデルを積極的に展開し、価格決定力につなげることで、製品・サービス価格の安い値下げを回避し、事業活動の成果を高効率に回収することや、発想の大転換を伴うイノベーションによる競争環境の変革（ゲームチェンジ）につなげることによって、新たな課題解決の価値化や自社に有利な競争環境をもたらすことなどにより、自社の持続可能性を高める企業価値の向上を達成していくことが重要である。

#### ②「費用」でなく「資産」の形成と捉える

- 知財・無形資産への投資は、経営においてコストとして認識されてしまうことなどから、経営者は十分な知財・無形資産への投資を回避する傾向があった。

- イノベーションで新たな市場が確立されるまでの市場創成期においては、ある程度の赤字を覚悟しても十分な知財・無形資産への投資を行っていくことが重要であるが、そのためには、経営者は、知財・無形資産の投資は単年度「費用」でなく「資産」の形成という発想を持つことにより、安易に削減の対象とすることのないよう意識することが重要である。こうした意識を持つことで、投資家からは、中長期的な企業価値

の向上に向けた意欲があると評価されることにもつながる。金融機関による融資判断に必要な事業性評価に資すると考えられる。

③「ロジック/ストーリー」としての開示・発信

- ・日本企業は、知財・無形資産の投資・活用戦略を説得力のある「ロジック/ストーリー」として開示・発信することに課題があり、このことが企業価値低迷の一因となっているとの指摘もある。
- ・企業は、自社の強みとなる知財・無形資産が、どのようにサステナブルな価値創造やキャッシュフローの創出につながるかについて、説得的に投資家や金融機関等に対して説明し、必要な再投資のための資金の獲得につなげたり、あるいは社内外の関係者との戦略の共有化を図るために、知財・無形資産の投資・活用戦略を「ロジック/ストーリー」として説得的に説明することが重要である。

④全社横断的な体制整備とガバナンス構築

- ・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経営マターであるにもかかわらず、その全般を統括する部門が存在することは少なく、個別の部門任せとされ、取締役会における全社横断的な議論が行われてこなかった。
- ・社内の幅広い知財・無形資産を全社的に統合・把握・管理し、知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・実行・評価を取締役会がモニターするガバナンスを構築することが重要である。
- ・取締役会において戦略を議論することは、社内の議論を投資家や金融機関への説得的な説明に耐えうる「骨太の議論」へ昇華させることにも資する。

⑤中長期視点での投資への評価・支援

- ・投資家や金融機関も、企業との対話を通じて、日本企業が中長期的な視点で知財・無形資産の投資・活用を推進することに十分に貢献できてこなかった面もある。
- ・知財・無形資産の投資・活用は長期的な取組であり、価値創造やキャッシュフローの創

出につながるまでに一定のタイムラグが生じることも多いことから、投資家や金融機関は、企業の取組を長期的な観点から評価し、納得できる説明があるのであれば、短期的には収益を圧迫したとしても、その経営方針を支持し、大胆な知財・無形資産への投資を理解し支援する姿勢が求められる。

・近年、ESG投資の要請が高まっている中、投資家や金融機関は、例えば環境面の制約(リスク)を長期的にプラスの価値評価(機会)につなげ、中長期的にESG課題の解決につながるような知財・無形資産の投資・活用戦略については、その経営判断を後押しする積極的なアクションが求められる。

#### ウ 7つのアクション

知財・無形資産ガバナンスガイドラインでは、知財・無形資産の投資・活用戦略の構築・開示・発信に向けて、企業がとるべきアクションを挙げています。この点についても少々長くなりますが、知財・無形資産ガバナンスガイドラインの該当箇所(11~12頁)を紹介します。

##### ( i ) 現状の姿の把握

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

##### ( ii ) 重要課題の特定と戦略の位置づけの明確化

技術革新・環境・社会を巡るメガトレンドのうち自社にとっての重要課題(マテリアリティ)を特定したうえで、注力すべき知財・無形資産の投資・活用戦略の位置づけを明確化する。

##### ( iii ) 価値創造ストーリーの構築

自社の知財・無形資産の価値化が、どのような時間軸(短期・中期・長期)でサステナブルな価値創造に貢献していくかについて達成への道筋を描き共有化する。具体的には、目標すべき将来の姿(To Be)を描き、強みとなる知財・無形資産を、事業化を通じて、製品・サービスの提供や社会価値・経済価値にいかに結びつけるかという因果関係を明らかにした価値創造ストーリーを構築し、これを定性的・定量的に説明する。

## (iv) 投資や資源配分の戦略の構築

知財・無形資産の把握・分析から明らかとなつた自社の現状の姿(As Is)と目指すべき将来の姿(To Be)を照合し、そのギャップを解消し、知財・無形資産を維持・強化していくための投資や経営資源配分等の戦略を構築し、その進捗をKPIの設定等によって適切に把握する。

## (v) 戰略の構築・実行体制とガバナンス構築

戦略の構築・実行とガバナンスのため、取締役会で知財・無形資産の投資・活用戦略について充実した議論ができる体制を整備するとともに、社内の幅広い関係部署の連携体制の整備、円滑なコミュニケーションの促進や関連する人材の登用育成に取り組む。

## (vi) 投資・活用戦略の開示・発信

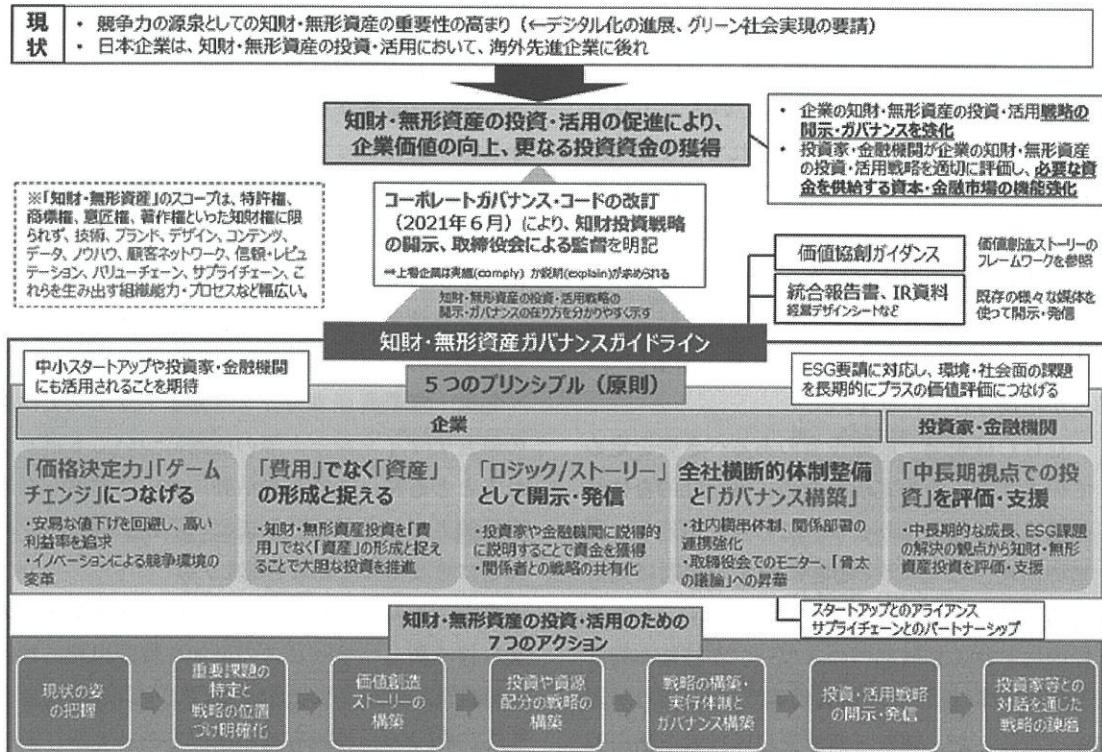
法定開示資料の充実のみならず、任意の開示媒体(統合報告書、コーポレート・ガバナンス報告書、IR資料、経営デザインシート等)、さらには、広報活動や工場見学といった機会等も効果的に活用し、知財・無形資産の投資・活用戦略を開示・発信する。

(vii) 投資家等との対話を通じた戦略の鍛磨投資家や金融機関その他の主要なステークホルダーとの対話・エンゲージメントを通じて、知財・無形資産の投資・活用戦略を磨き高める。上記の5つのプリンシプルと7つのアクションについては、以下のような表としてまとめられています。

また、上記の戦略構築のイメージについては以下のようにもまとめられています(30頁)。

この点、開示の程度としては、「投資家や金

図表4：本ガイドラインの全体像

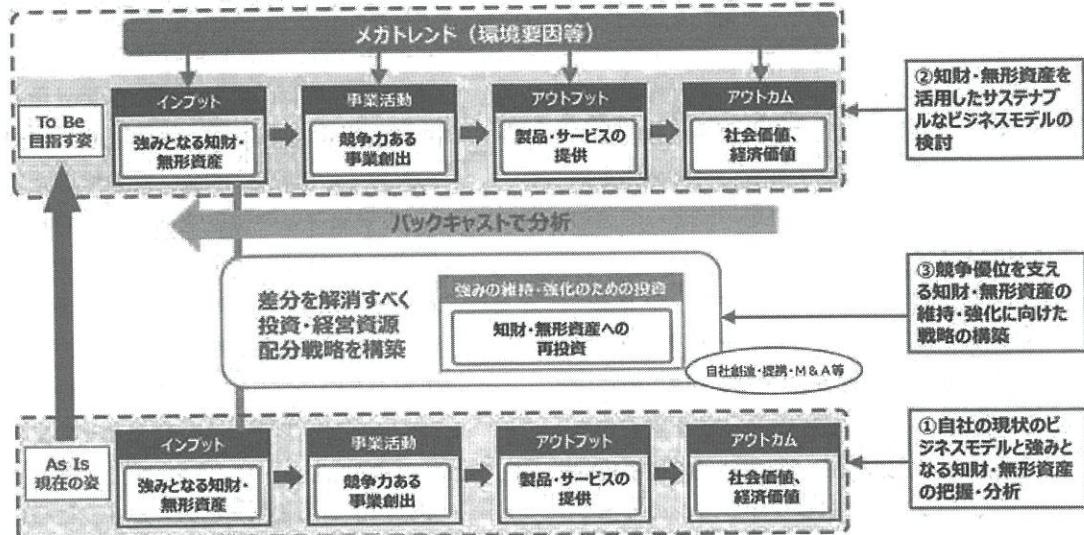


出典：知財・無形資産ガバナンスガイドライン8頁

融機関は、企業にとって競争力の維持の観点から秘匿すべき機微情報まで開示・発信することまで求めているものではない」ことが指摘された上で、「企業は、更なるイノベーション投資

等に必要な資金配分・資金獲得のニーズや企業価値向上に向けた要請等を考慮しつつ、自社の競争力の源泉である知財・無形資産をどこまで投資家や金融機関に開示・発信し、アピールす

図表10：戦略構築の流れのイメージ



出典：知財・無形資産ガバナンスガイドライン30頁

べきかを判断するという戦略的な思考が必要となる」とされています(24頁)。

また、上記の自社の知財・無形資産の把握及び分析・戦略構築のための体制構築については、旭化成やブリヂストンが行っている、IPランドスケープの活用例が紹介されています(32頁)。特にブリヂストンの例では、IPランドスケープを共通言語として知財部と事業部や経営／取締役とのコミュニケーションを密にすること、これにより「事業部を経由して経営に届く知財コミュニケーションが厚みを増す」<sup>7</sup>ことが指摘されています。

C G Cは企業・取締役会のあるべき姿を定めていますが、その実現のためには全社的な体制の構築が必要となります。この点に関連し、従来の問題点として、「知財に関する課題は知財部門に任せればよいという意識が強く、しかも、社内における知財部門のスコープが技術や特許に偏っているなど、経営戦略を支える力が弱かったことが、知財・無形資産の投資・活用戦略が経営戦略・事業戦略の中心に位置づけられてこなかった大きな要因」であり、「知財部門が、従来の業務の枠を超えて、経営戦略の策定に参画し、全社的な提言を行っていくことなどにより、その中心的な役割を果たすこと」が提案されています(53頁)。

### 3. 雜感

これまで知財戦略と事業戦略（あるいは価値創造メカニズム）を連携しようという知的財産戦略本部や経産省主導の活動としては、経営デザインシート<sup>8</sup>や価値協創ガイド<sup>9</sup>等が挙げられます。しかし、率直にいってこれらの活動についての認知は高くないというのが実情ではないでしょうか。

これに対しC G Cの改訂という、上場企業であれば皆が検討せざるを得ない事態に対応して本ガイドラインは策定されたため、多くの方が本ガイドラインに接したのではないでしょうか。

知財・無形資産ガバナンスガイドラインでは上記の経営デザインシート等の活動についても言及がされるとともに、これらの活動において検討した事項が反映されており、これまでの活動が遂に多くの目にとまることができました。

また、近時のIOTやDX、データビジネスの拡大に伴う新しいサービスの増加や特許出願の状況は、一時代前のビジネスモデル特許ブームを彷彿させますし、昨今の出願人有利な状況もあってか、かなり広い権利範囲で特許権が成立しているように感じます<sup>10</sup>。このような社会状況も踏まえると、企業として知的財産や無形資産に注目し、これを事業戦略に活かす必要性が増加しつつあるこの時期に、C G Cの改訂や本ガイドラインの策定が行われたのは、好ましいことかと思います。

その一方で、投資家や金融機関が日本企業に対する投資・融資に際して、知財・無形資産に対する投資戦略に着目しているのか、これに対応するため、企業がどの程度開示を行うのかについては、今後の実務の積み重ねにゆだねられており、現時点では不明な点は多々あります。

私としては本ガイドラインにおいて重要なのは、いかに開示を行うかという事項よりも、その前提となる戦略をどのようにして構築・実行し、そのガバナンスを行うかという点にあるのではないかと考えます。知財戦略と事業戦略が融合したプランが策定・実行されてはじめて開示や監督の問題が発生するではないでしょうか。この点、本ガイドラインで特に重要な事項としては、①本ガイドラインでは知財・無形資産の対象をいわゆる知的財産権に限定していないこと、②事業部・経営層と知財部がどのようにしてコミュニケーションを図るかにあるのではないかと考えています。

①の点について補足すると、上場企業であっても、サービス産業等では特許権を保有していない、あるいは社内に知財部が存在しない企業は多数存在します。このような企業であっても、事業部や経営層が自社のレビューションやバリューチェーンを踏まえ、自社の強みが何かを認識し、それを生かして競争優位性を確立するといったことは可能であり、また現に行っているのではないでしょうか。本ガイドラインが知財・無形資産の対象を広く設定し、ガイドラインが多く企業に当てはまる事を示したことの意義は大きいのではないでしょうか。

②の点は①と若干矛盾するかもしれません、自社の知財・無形資産としてどのようなものがあるかの棚卸し(現状認識)をする際には、知財部が第一義的に活動することが多いのではないでしょうか。その一方で、上記の無形資産等の把握は、知財部だけでは不可能であり、事業部との情報共有が必要になります。また、把握した内容を知財戦略・事業戦略に落とし込んで事業部や経営層に提案することも必要になります。しかし、上記2.でも紹介した、知財に関する課題は知財部門に任せればよいという意識や、知財部としても技術や特許に偏っているという現状において、そのような活動が十分に行えていないという指摘ははずれではないのではな

いでしょうか。この点については、今後の知財部門あるいは外部の専門家として、これまでのサービスのみならず、新たなニーズに応えるための努力(ガイドラインの言葉を借りると「知財ガバナンス型」の役割に対応するための努力)が必要になりますし、知財部と事業部のコミュニケーションツールとして、本ガイドラインでも紹介されているIPランドスケープの活用・これを行うためのスキルの習得や人材育成等が必要になるかもしれません。

その一方で、知財訴訟に携わってきた旧来型の弁護士としては、いざというときに知的財産権を活用し、知的財産権を参入障壁として活用するため、権利行使に耐えうる明細書の作成といったスキルが企業・事務所において今後も重視・育成されることを願います。

<sup>1</sup> <https://www.jpx.co.jp/equities/improvements/market-structure/nlsgeu000003pd3t-att/nlsgeu000005b3j7.pdf>

<sup>2</sup> [https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi\\_kentokai/pdf/corporate\\_governance.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/pdf/corporate_governance.pdf)

<sup>3</sup> [https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi\\_kentokai/governance\\_guideline/pdf/shiry01.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/governance_guideline/pdf/shiry01.pdf)

<sup>4</sup> 以下では特段の出典の明記がない限り、知財・無形資産ガバナンスガイドラインの該当頁を出典とします。

<sup>5</sup> 第1回会議事概要2頁 [https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi\\_kentokai/dail/gaiyou.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/dail/gaiyou.pdf)

<sup>6</sup> 第1回会議事概要5頁

<sup>7</sup> 第2回議事概要5頁 [https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi\\_kentokai/dai2/gaiyou.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/dai2/gaiyou.pdf)

<sup>8</sup> [https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei\\_design/index.html](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html)

<sup>9</sup> [https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/kigyoukaikei/ESGguidance.html](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikei/ESGguidance.html)

<sup>10</sup> 特許庁のHPによると、近時ビジネス関連発明の出願件数は増加傾向にあり、また、特許査定率は65～70%程度で推移しているようです。[https://www.jpo.go.jp/system/patent/gaiyo/sesaku/biz\\_pat.html](https://www.jpo.go.jp/system/patent/gaiyo/sesaku/biz_pat.html)